



PEMERINTAH KABUPATEN PASURUAN
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,
PENELITIAN, DAN PEMBANGUNAN DAERAH



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
DIREKTORAT RISET DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT (DRPM)

DOKUMEN KELAYAKAN PEMBENTUKAN KELEMBAGAAN

SARANA PRASARANA OLAHRAGA



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat rahmat dan hidayah-Nya, Laporan “Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga” dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Laporan ini merupakan laporan yang memuat langkah awal penyusunan dokumen pelaksanaan kegiatan Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga. Materi yang disajikan terdiri dari Pendahuluan, Teori dan Kebijakan, Metodologi, Gambaran Umum Dan Konsep UPTD. Laporan ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan penguatan akan pelaksanaan pembentukan UPTD, serta memenuhi kontribusi pembangunan daerah dan memenuhi hak asasi setiap orang dalam memperoleh manfaat pembangunan tersebut. Dengan begitu kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan Laporan kegiatan Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga. Masukan dan informasi diperlukan dari berbagai pihak dalam upaya penyempurnaan Laporan ini.

Pasuruan, 2025

Tim Penyusun



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 MAKSUD DAN TUJUAN	7
1.2.1 Maksud	7
1.2.2 Tujuan Umum	7
1.2.3 Tujuan Khusus	7
1.3 SASARAN	8
1.3.1 Sasaran Umum	8
1.3.2 Sasaran Khusus	9
1.4 RUANG LINGKUP	10
1.4.1 Lingkup Wilayah	10
1.4.2 Lingkup Kegiatan	10
1.5 LANDASAN HUKUM	12
1.6 SISTEMATIKA PEMBAHASAN	12
BAB II TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI	14
2.1 Tinjauan Normatif	14
2.1.1 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan: Kerangka Desentralisasi dan Kewenangan Daerah	15
2.1.2 Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 15 Tahun 2022 tentang Standar Prasarana dan Sarana Olahraga pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP)	16
2.1.3 Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 mengatur Penyelenggaraan Keolahragaan	17
2.1.4 Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan Tahun 2024–2026	18
2.1.5 Kesimpulan Sinergi Vertikal Sektor Sarana Prasarana Olahraga	19
2.2 Tinjauan Teoritis	21
2.2.1 Hakekat Olahraga	21
2.2.2 Sarana dan Prasarana Olahraga	22



2.2.3	Pengelolaan Sarana dan Prasarana olahraga	23
2.2.4	Hakikat Organisasi.....	23
2.2.5	Perubahan Organisasi	25
2.2.6	Prinsip-Prinsip Organisasi.....	30
2.3	Kriteria Pembentukan UPT	32
2.3.1	Aspek Kewenangan.....	32
2.3.2	Aspek Sumber Daya.....	33
BAB III LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS.....		37
3.1	LANDASAN FILOSOFIS.....	37
3.2	LANDASAN SOSIOLOGIS	38
3.3	LANDASAN YURIDIS.....	40
3.3.1	Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan: Kerangka Desentralisasi dan Kewenangan Daerah	40
3.3.2	Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 15 Tahun 2022 tentang Standar Prasarana dan Sarana Olahraga pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP)	41
3.3.3	Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 mengatur Penyelenggaraan Keolahragaan	41
3.3.4	Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan Tahun 2024–2026	41
3.3.5	Sinergi Vertikal.....	42
BAB IV ANALISA SEKTOR POTENSIAL		44
4.1	GAMBARAN UMUM KABUPATEN PASURUAN.....	44
4.1.1	Aspek Geografis dan Administratif	44
4.1.2	Aspek Topografi.....	45
4.1.3	Aspek Geologi dan Jenis Tanah.....	49
4.1.4	Aspek Klimatologi	53
4.1.5	Aspek Penggunaan Lahan.....	54
4.2	Analisis Kondisi Eksisting Kelembagaan Sektor Olahraga.....	55
4.2.1	Struktur Organisasi yang ada.....	55
4.2.2	Komposisi SDM pada Dinas yang Tersedia	56
4.2.3	Sebaran Aset Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan	58
4.2.4	Permasalahan Kelembagaan.....	60
4.2.5	Pembebanan APBD	62
4.2.6	Urgensi pembentukan UPTD	63
4.2.7	Hubungan UPTD dengan Dinas Pemuda dan Olahraga	66
4.3	Analisis Kebutuhan Pembentukan Uptd Sarana Dan Prasarana Olahraga	68



4.3.1	Analisis Beban Kerja.....	68
4.3.2	Analisis kelayakan teknis	70
4.3.3	Analisis kelayakan Organisatoris	73
4.3.4	Rasio Belanja Pegawai dengan APBD	74
4.4	ANALISIS SWOT	78
BAB V KONSEP RENCANA UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA		79
5.1	KONSEP RENCANA UPT SARANA PRASARANA OLAHRAGA.....	79
5.1.1	Isu – Isu Strategis Pengelolaan Sarana Prasarana Olahraga	82
5.1.2	Pertimbangan Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga	84
5.1.3	Bentuk Organisasi Unit Pelaksana Teknis.....	87
5.1.4	Rencana Lokasi.....	88
5.2	KONSEP STRUKTUR ORGANISASI UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA ..	93
5.2.1	Tupoksi UPTD Sarana Prasarana Olahraga	94
5.2.2	Kegiatan Konkrit UPT Sarana Prasarana Olahraga	95
5.2.3	Struktur Organisasi UPTD Sarana Prasarana Olahraga	99
5.3	PEMENUHAN KRITERIA DALAM PEMBENTUKAN UNIT PELAKSANA TEKNIS. 118	
5.3.1	Aspek Kewenangan.....	118
5.3.2	Aspek Sumber Daya Manusia.....	119
5.4	KONSEP ANGGARAN UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA	122
5.4.1	Tahap 1: Pembentukan Awal dan Prioritas Mendesak (Tahun ke-1 hingga Tahun ke-2)	123
5.4.2	Tahap 2: Pengembangan dan Peningkatan Kualitas (Tahun ke-3 hingga Tahun ke-4)	124
5.4.3	Tahap 3: Peningkatan Kapasitas, Inovasi, dan Keberlanjutan (Tahun ke-5) ...	124
5.4.4	Pembebanan APBD.....	125
5.4.5	Peningkatan PAD.....	126
5.4.6	Strategi Penggalangan CAPEX Non-APBD	126
5.5	KONSEP SOP UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA	126
5.5.1	SOP Divisi Manajemen Aset & Pengelolaan Sarana Prasarana.....	127
5.5.2	SOP Divisi Pemasaran, Event & Kemitraan	130
5.5.3	SOP Divisi Manajemen Retribusi	134
5.6	ROADMAP UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA	137
BAB VI KESIMPULAN & SARAN		141
6.1	KESIMPULAN	141
6.2	SARAN.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Matriks Sinergi Vertikal Kebijakan Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan	19
Tabel 2 Kesimpulan Analisis Kebijakan Sektor Prasarana Olahraga	42
Tabel 3 Daftar Kecamatan di Kabupaten Pasuruan dan Luas Wilayahnya	45
Tabel 4 Kondisi Ketinggian Topografi Berdasarkan Klasifikasinya	48
Tabel 5 Jenis Batuan di Wilayah Kabupaten Pasuruan	50
Tabel 6 Persentase Penggunaan Lahan di Kabupaten Pasuruan	54
Tabel 7 Komposisi SDM pada Dinas Pemuda dan Olahraga	56
Tabel 8 Analisis Permasalahan Kelembagaan	60
Tabel 9 Data Layanan Bulanan Sarana Prasarana Olahraga	65
Tabel 10 Potensi Sumber Penerimaan PAD	71
Tabel 11 Proyeksi Total APBD Tahun 2025	74
Tabel 12 Proyeksi Total APBD Tahun 2027 - 2031	75
Tabel 13 Analisis Rasio Sebelum dan Sesudah Pembentukan UPT	76
Tabel 14 Rasio Pegawai Sesudah dan Sebelum Adanya UPTD	76
Tabel 15 SWOT Sektor Sarana Prasarana Olahraga	78
Tabel 16 Tugas Pokok dan Beban Kerja Kepala UPTD	103
Tabel 17 Tugas Pokok dan Beban Kerja Analisis Kebijakan Muda	104
Tabel 18 Tugas Pokok dan Beban Kerja Analisis Kebijakan Pertama	106
Tabel 19 Tugas Pokok dan Beban Kerja Kepala Sub Bagian Tata Usaha	107
Tabel 20 Tugas Pokok dan Beban Kerja Penelaah Teknis Kebijakan	110
Tabel 21 Tugas Pokok dan Beban Kerja Penata Layanan Operasional	111
Tabel 22 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Layanan Operasional	112
Tabel 23 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Data dan Informasi	113
Tabel 24 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengadministrasian Perkantoran	114
Tabel 25 Tugas Pokok dan Beban Kerja Operator Layanan Operasional	116
Tabel 26 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Umum Operasional	118
Tabel 27 Komposisi Sumber Daya Manusia Eksisting	119
Tabel 28 Perbandingan Jumlah Sumber Daya Manusia Sebelum dan Sesudah adanya UPT Sarana Prasarana Olahraga	120
Tabel 29 Rencana Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga yang Dipindahkan ke UPTD ...	120
Tabel 30 Rencana Jumlah Pegawai UPT Sarana Prasarana Olahraga	121
Tabel 31 Konsep SOP Perencanaan Kebutuhan Aset & Pengadaan	127
Tabel 32 Konsep SOP Pemeliharaan & Pengelolaan Sarana & Prasarana	129
Tabel 33 Konsep SOP Perencanaan & Pelaksanaan Promosi	130
Tabel 34 Konsep SOP Penyelenggaraan Event Olahraga	132
Tabel 35 Konsep SOP Penetapan Tarif & Ketetapan Retribusi	134
Tabel 36 Konsep SOP Penagihan & Penerimaan Retribusi	135
Tabel 37 Kriteria Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Dokumentasi Kondisi Eksisting Stadion R. Soedarsono	4
Gambar 2 Dokumentasi Kondisi Eksisting GOR Sasana Krida Anoraga	4
Gambar 3 Dokumentasi Kondisi Eksisting Lapangan Plumbon	5
Gambar 4 Dokumentasi Kondisi Eksisting Lapangan A. Yani.....	5
Gambar 5 Peta Batas Administrasi Kabupaten Pasuruan	44
Gambar 6 Peta Topografi Kabupaten Pasuruan.....	47
Gambar 7 Kondisi Topografi Kabupaten Pasuruan Berdasarkan Ketinggian.....	47
Gambar 8 Peta Kelerengan Kabupaten Pasuruan	49
Gambar 9 Peta Jenis Tanah Kabupaten Pasuruan	51
Gambar 10 Iklim Kabupaten Pasuruan	53
Gambar 11 Peta Klimatologi Kabupaten Pasuruan	54
Gambar 12 Peta Tutupan Lahan Kabupaten Pasuruan.....	55
Gambar 13 Lokasi Aset Sarana dan Prasarana Olahraga.....	59
Gambar 14 Urgensi Pembentukan UPTD Sarpras Olahraga.....	66
Gambar 15 Dokumentasi Pelayanan yang Sudah Dilakukan	79
Gambar 16 Lokasi UPT Sarana Prasarana Olahraga.....	89
Gambar 17 Sebaran Aset dan Rencana Lokasi UPT Sarana Prasarana Olahraga	90
Gambar 18 Struktur Organisasi UPTD Sarana Prasarana Olahraga	102
Gambar 19 Konsep Anggaran UPTD Sarana Prasarana Olahraga	123
Gambar 20 Roadmap UPTD Sarana Prasarana Olahraga	139

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Olahraga merupakan aktivitas fisik yang terstruktur dan terencana yang dilakukan untuk meningkatkan kebugaran jasmani, kesehatan, kemampuan fungsional tubuh, serta kualitas hidup individu dan masyarakat. Dalam konteks kebijakan publik, olahraga tidak hanya dipahami sebagai aktivitas rekreatif, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan manusia, pembentukan karakter, integrasi sosial, serta peningkatan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat (Coalter, 2013; Misener & Mason, 2006). Oleh karena itu, olahraga memiliki kedudukan strategis dalam pembangunan nasional dan daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022, olahraga didefinisikan sebagai cara untuk mendorong, membina, serta mengembangkan potensi jasmani, rohani, sosial, dan budaya. Hal ini menegaskan betapa pentingnya olahraga dalam membentuk generasi yang tidak hanya sehat secara fisik, tetapi juga memiliki karakter dan kemampuan sosial yang baik.

Pentingnya olahraga semakin menguat seiring dengan meningkatnya perhatian pemerintah terhadap kualitas sumber daya manusia. Berbagai studi menunjukkan bahwa partisipasi olahraga yang berkelanjutan berkontribusi positif terhadap kesehatan masyarakat, kohesi sosial, serta pencapaian prestasi olahraga yang berdampak pada identitas dan kebanggaan daerah (Houlihan & Green, 2008; Nichols et al., 2017). Dalam konteks daerah, olahraga juga berpotensi menjadi pengungkit pembangunan ekonomi lokal melalui pengembangan *sport tourism* dan *sport industry*.

Penyelenggaraan olahraga yang efektif dan berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari ketersediaan dan kualitas sarana dan prasarana olahraga. Sarana dan prasarana olahraga merupakan prasyarat utama bagi terselenggaranya aktivitas olahraga yang aman, inklusif, dan berstandar. Sarana dan prasarana olahraga merupakan komponen fundamental dalam pengembangan sektor keolahragaan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Terdapat hubungan yang positif antara ketersediaan sarana dan prasarana olahraga dengan perilaku hidup sehat (Kurniantyo, 2015). Sarana dan prasarana olahraga juga berpengaruh secara signifikan terhadap kesegaran jasmani (Sujana, 2018). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas olahraga yang memadai berpengaruh

signifikan terhadap tingkat partisipasi masyarakat dalam olahraga serta terhadap proses pembinaan dan pencapaian prestasi atlet (Wicker et al., 2009; Hallmann et al., 2012). Dengan demikian, sarana dan prasarana olahraga harus dipandang sebagai aset publik strategis yang memerlukan pengelolaan profesional.

Hadi Nassr et al. (2021) dalam (Wang et al., 2024) menegaskan bahwa prasarana olahraga mencakup keseluruhan sistem yang mendukung penyelenggaraan kegiatan olahraga, termasuk fasilitas fisik dan organisasi. Lebih lanjut, (Wang et al., 2024) mengungkapkan bahwa ketersediaan prasarana olahraga yang memadai merupakan indikator penting bagi sebuah kota dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan sarana olahraga yang berkualitas. Tanpa sarana dan prasarana yang memadai sangat sulit menciptakan atlet yang mampu berprestasi di tingkat internasional, yang saat ini persaingannya sudah lebih banyak berada pada aspek *sport science*. Tanpa sarana dan prasarana yang memadai, sulit untuk menciptakan masyarakat yang gemar berolahraga, yang dapat mendorong terciptanya generasi yang sehat dan bugar. Lebih tegas lagi, sarana dan prasarana adalah kunci sukses pembangunan olahraga suatu negara (Rismayanthi, 2007).

Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga tidak hanya berkaitan dengan pembangunan fisik, tetapi juga mencakup perencanaan, pemanfaatan, pemeliharaan, pengawasan, dan evaluasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif administrasi publik dan governance, pengelolaan fasilitas olahraga menuntut penerapan prinsip efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, transparansi, serta kolaborasi antar pemangku kepentingan (Henry & Lee, 2004; Hoyer & Cuskelly, 2007). Tanpa tata kelola yang baik, sarana dan prasarana olahraga berpotensi mengalami penurunan kualitas, pemanfaatan yang tidak optimal, serta pemborosan anggaran daerah.

Perkembangan olahraga di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Sport Development Index (SDI) tahun 2022 mencatat tingkat partisipasi olahraga masyarakat Indonesia sebesar 30,93%, mengalami penurunan dari tahun 2021 yang mencapai 32,80%. Penurunan signifikan ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam ekosistem olahraga Nasional. Kementerian Pemuda dan Olahraga (2022) secara terbuka mengakui bahwa infrastruktur olahraga di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara maju lainnya. Kondisi ini diperburuk dengan kenyataan bahwa banyak fasilitas olahraga yang ada tidak terawat dengan baik, sehingga kurang menarik minat masyarakat untuk berolahraga.

Harsono, seperti yang dikutip dalam penelitian Gunawan et al. (2021), mengidentifikasi beberapa isu penting dalam pengelolaan prasarana olahraga di Indonesia. Pertama, sistem pengelolaan yang kaku dan tidak adaptif terhadap perubahan kebutuhan. Kedua, pemanfaatan fasilitas yang jauh dari optimal, sehingga banyak prasarana menjadi terbengkalai. Ketiga, akses masyarakat yang sangat terbatas, membuat fasilitas tidak dapat dinikmati secara luas. Keempat, fasilitas pendukung yang tidak memadai, mengurangi kenyamanan dan fungsionalitas sarana utama. Terakhir, minimnya anggaran untuk pengelolaan dan perawatan, sehingga kualitas fasilitas terus menurun seiring waktu. Selain faktor-faktor tersebut, kurangnya kesadaran masyarakat dalam menjaga fasilitas umum juga berkontribusi pada permasalahan ini.

Pada praktiknya, banyak pemerintah daerah menghadapi permasalahan dalam pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, antara lain belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab secara teknis-operasional, lemahnya sistem pemeliharaan, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, serta tumpang tindih kewenangan antar perangkat daerah. Kondisi tersebut mengakibatkan fasilitas olahraga kurang terawat, tidak optimal dimanfaatkan oleh masyarakat dan atlet, serta belum memberikan nilai tambah sosial maupun ekonomi bagi daerah (Misener & Doherty, 2014; Wicker & Breuer, 2013).

Dalam konteks Kabupaten Pasuruan, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga menghadapi tantangan serupa, terutama terkait kebutuhan akan kelembagaan yang fokus, profesional, dan berkelanjutan dalam mengelola aset olahraga daerah. Ketidadaan unit teknis khusus yang menangani pengelolaan sarana dan prasarana olahraga secara terpadu berpotensi menghambat upaya peningkatan pelayanan olahraga, pembinaan prestasi, serta optimalisasi pemanfaatan aset daerah. Permasalahan empiris terkait sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan adalah pengelolaan sarana dan prasarana olahraga prasarana belum merata hal itu dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran yang selama ini diampu oleh satu perangkat daerah yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga. Tercatat, Kabupaten Pasuruan memiliki beberapa permasalahan pada sarana dan prasarana olahraga yaitu :

1. Stadion R. Soedarsono, Jl. Untung Suropati, Diwet - Pogar, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67153. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana stadion masih memerlukan peningkatan kualitas, terutama pada

aspek pemeliharaan lapangan, kondisi tribun, toilet, serta sistem pencahayaan (lampu penerangan) yang belum sepenuhnya mendukung pemanfaatan optimal, khususnya untuk kegiatan berskala besar atau pada malam hari. Pemanfaatan stadion saat ini bersifat fluktuatif dan belum dikelola secara terencana melalui kalender kegiatan yang konsisten, sehingga potensi pemanfaatan ruang dan kontribusi ekonomi dari aset stadion belum optimal.



Gambar 1 Dokumentasi Kondisi Eksisting Stadion R. Soedarsono

2. Gor Sasana Krida Anoraga, Kompleks Perkantoran Pemerintah Kabupaten Pasuruan Jalan Raya Raci Km. 09 Raci, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67151. Adapun kondisi eksisting Gor Sasana Krida Anoraga menunjukkan bahwa kualitas sarana dan prasarana GOR belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek fisik bangunan dan kenyamanan layanan. Beberapa fasilitas pendukung seperti atap, lantai, toilet, serta sistem pencahayaan dan kebersihan memerlukan perbaikan dan peningkatan agar memenuhi standar keamanan dan kelayakan penggunaan. Dalam beberapa periode, rencana rehabilitasi GOR sempat tertunda akibat kendala teknis dan proses pengadaan, sehingga berdampak pada menurunnya intensitas pemanfaatan gedung. Akibatnya, pemanfaatan GOR Sasana Krida Anoraga cenderung belum maksimal dan belum dikelola secara terencana berbasis kalender kegiatan.



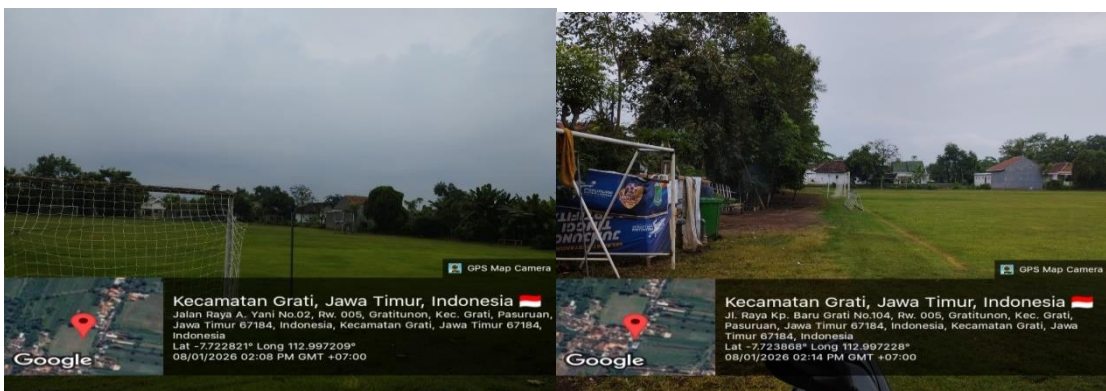
Gambar 2 Dokumentasi Kondisi Eksisting GOR Sasana Krida Anoraga

3. Lapangan Plumbon, Jl. Patimura, Plumbon, Pandaan, Kec. Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156. Kondisi lapangan Plumbon dapat dikategorikan memprihatinkan karena kualitas sarana dan prasarana belum memenuhi standar kelayakan penggunaan. Permukaan lapangan dan kondisi rumput hampir tidak terkelola secara optimal, drainase belum memadai, serta ketiadaan fasilitas pendukung seperti pagar pengaman, penerangan, toilet, dan ruang ganti menyebabkan tingkat kenyamanan dan keamanan pengguna menjadi rendah.



Gambar 3 Dokumentasi Kondisi Eksisting Lapangan Plumbon

4. Lapangan A. Yani, Grati, Pasuruan, Jawa Timur 67184. Lapangan A. Yani digunakan untuk berbagai aktivitas olahraga, terutama sepak bola, baik untuk latihan komunitas, kegiatan kepemudaan, maupun turnamen tingkat lokal. Namun demikian, kondisi saat ini menunjukkan bahwa kualitas sarana dan prasarana lapangan masih terbatas dan belum sepenuhnya memenuhi standar kelayakan, khususnya pada aspek perawatan rumput, sistem drainase, serta ketersediaan fasilitas pendukung seperti pagar pengaman, penerangan, toilet, dan ruang ganti. Pengelolaan lapangan yang masih bersifat minimal dan bergantung pada pemanfaatan insidental menyebabkan kualitas lapangan fluktuatif dan rentan mengalami penurunan fungsi.



Gambar 4 Dokumentasi Kondisi Eksisting Lapangan A. Yani

Berdasarkan observasi lapangan, beberapa prasarana olahraga menunjukkan beberapa aspek yang memerlukan perhatian dalam pemeliharaan, baik di dalam maupun luar area prasarana olahraga. Di bagian dalam, beberapa fasilitas menunjukkan perlunya peningkatan pemeliharaan dan perbaikan untuk memastikan keamanan dan kenyamanan. Selain itu masing-masing dari prasarna olahraga tersebut belum optimal dalam mengelola kios guna menunjang pendapatan untuk pengelolaan prasarana olahraga.

Kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara pembangunan fisik/infrastruktur dengan kelembagaan dan manajemen pengelolaan. Padahal, sektor olahraga di Kabupaten Pasuruan sesungguhnya memiliki peluang besar untuk dikelola secara profesional, mandiri, dan berorientasi pada keberlanjutan. Serta sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan memiliki potensi besar untuk mengakomodir kegiatan olahraga maupun lainnya sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah. Dengan manajemen modern yang tepat, sektor-sektor ini berpotensi tidak hanya menutup biaya operasional, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan publik terutama di aspek olahraga. Selain itu, dampak yang diberikan juga dapat berupa optimalisasi pengelolaan dan pengembangan sarana dan prasarana olahraga yang tersedia baik untuk tujuan olahraga maupun tujuan lainnya seperti kegiatan ceremonial, penyelenggaraan konser, dan lain-lain. Tidak hanya itu, pengelolaan juga secara makro juga menyasar kegiatan penunjang seperti kios dan pertokoan yang berada di fasilitas yang tersedia. Kondisi tersebut dapat memberikan kontribusi pada penambahan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Bagi Kabupaten Pasuruan, langkah strategis yang diperlukan adalah menyusun suatu dokumen yang secara komprehensif mendudukkan kondisi eksisting sektor olahraga khususnya prasarana olahraga, mengidentifikasi peluang dan kendala, serta merumuskan strategi pengelolaan profesional berbasis kelembagaan independen. Dokumen ini nantinya akan menjadi acuan dalam menyusun roadmap jangka menengah dan panjang, sehingga sektor prasarna olahraga dapat berkontribusi langsung terhadap percepatan pembangunan daerah.

Dengan demikian, pembentukan **“Dokumen Kelayakan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga”** menjadi kebutuhan strategis. UPTD diharapkan berfungsi sebagai unit teknis operasional yang memiliki kewenangan, kapasitas, dan tanggung jawab jelas dalam mengelola sarana dan prasarana olahraga secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan

publik. Oleh karena itu, penyusunan naskah akademik ini menjadi penting sebagai landasan konseptual, empiris, dan yuridis dalam perumusan kebijakan pembentukan dan penguatan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan.

1.2 MAKSUD DAN TUJUAN

1.2.1 Maksud

Maksud penyusunan dokumen Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga ini adalah:

1. Menghadirkan sebuah kajian komprehensif yang mampu menjawab persoalan bagaimana hasil-hasil pembangunan tidak sekadar menjadi beban anggaran rutin, melainkan dapat dikelola secara profesional sehingga menghasilkan nilai tambah.
2. Memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi eksisting pengelolaan prasana olahraga di Kabupaten Pasuruan termasuk kelembagaan yang menaungi, mekanisme operasional, serta tantangan dan kendala yang dihadapi.
3. Menghasilkan dokumen acuan strategis yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan, peraturan daerah, maupun keputusan investasi yang lebih terarah, efisien, berkelanjutan dan implementatif.

1.2.2 Tujuan Umum

Tujuan umum penyusunan “Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan” adalah menyediakan landasan analitis, konseptual, dan kebijakan yang komprehensif sebagai dasar pengambilan keputusan Pemerintah Kabupaten Pasuruan dalam pembentukan kelembagaan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga yang profesional, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik serta penguatan kemandirian fiskal daerah.

1.2.3 Tujuan Khusus

Secara lebih rinci, tujuan khusus penyusunan dokumen ini adalah:

1. Mengidentifikasi kondisi aktual terhadap kelembagaan sarana prasarana olahraga, besaran biaya operasional dan pemeliharaan, serta hambatan-

hambatan yang membuat pengelolaan sarana prasarana olahraga belum optimal.

2. Menganalisis peluang pengembangan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga meliputi kajian potensi income yang bisa diperoleh jika dikelola dengan manajemen profesional, termasuk pemetaan sumber-sumber pendapatan baru. Serta mengidentifikasi peluang peningkatan layanan publik yang bisa dihasilkan dengan pola pengelolaan mandiri dan berbasis bisnis.
3. Menyusun strategi pengelolaan kelembagaan dengan merumuskan tugas pokok dan fungsi lembaga, mekanisme pengelolaan, serta bentuk kolaborasi dengan OPD dan mitra eksternal.
4. Merancang integrasi antar sektor potensial strategis dengan memberikan rekomendasi model integrasi yang efisien dan berdaya ungkit tinggi terhadap PAD pada pengelolaan sarana dan prasarana olahraga.
5. Menyusun *roadmap* jangka menengah dan panjang.
 - Merumuskan tahapan implementasi/rencana aksi mulai dari jangka pendek (1–2 tahun), menengah (3–5 tahun), hingga jangka panjang (lebih dari 5 tahun).
 - Menetapkan target capaian pengelolaan sektor baik dalam aspek peningkatan *income*, perbaikan layanan, maupun kontribusi terhadap PAD.
6. Mendorong kemandirian fiskal daerah.
 - Membantu Pemerintah Kabupaten Pasuruan mengurangi ketergantungan pembiayaan rutin pada APBD.
 - Membuka peluang peningkatan kapasitas fiskal daerah sehingga anggaran dapat dialokasikan lebih luas untuk pembangunan sektor prioritas lain seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur.

1.3 SASARAN

Sasaran dari penyusunan Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga adalah terwujudnya keluaran (*output*) yang jelas, terukur, implementatif dan dapat ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Pasuruan dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Sasaran ini sekaligus berfungsi sebagai indikator keberhasilan kegiatan.

1.3.1 Sasaran Umum

Sasaran umum dari dokumen pengelolaan sarana prasarana olahraga adalah:

1. Menyajikan potret kondisi eksisting secara komprehensif;
2. Menggali peluang pengembangan layanan dan potensi *income*;
3. Memberikan rekomendasi kelembagaan profesional yang sesuai;
4. Menawarkan strategi integrasi antarsektor;
5. Menyusun *roadmap* dan rencana aksi pengelolaan sarana dan prasarana olahraga untuk percepatan pembangunan di Kabupaten Pasuruan.

1.3.2 Sasaran Khusus

Adapun sasaran khusus dari penyusunan dokumen pengelolaan sarana prasarana olahraga adalah:

1. Dokumentasi kondisi eksisting sektor.
 - Tersusunnya profil sarana prasana olahraga (operasional, kelembagaan yang ada, biaya operasional, beban APBD, dan kendala utama).
 - Adanya data kuantitatif dan kualitatif yang valid mengenai tantangan dan peluang pada sektor olahraga.
2. Identifikasi peluang *income* dan peningkatan layanan.
 - Tersusunnya daftar potensi sumber pendapatan seperti kerjasama swasta.
 - Tersusunnya rekomendasi peningkatan kualitas layanan publik yang berorientasi pada efisiensi, kenyamanan, keberlanjutan, dan kepuasan masyarakat.
3. Rekomendasi kelembagaan profesional.
 - Dihasilkannya alternatif kelembagaan independen yang dapat dibentuk.
 - Dirumuskannya tugas pokok, fungsi, serta peran kelembagaan dalam menghasilkan *income* sekaligus menjaga kualitas layanan publik.
4. Strategi integrasi dan sinergi guna menyediakan rekomendasi penggabungan/pengelolaan bersama yang lebih efisien dan berdampak besar pada PAD.
5. Roadmap pengelolaan sektor potensial strategis.
 - Tersusunnya roadmap dan rencana aksi dalam jangka menengah dan panjang, dengan tahapan implementasi yang realistis, indikator capaian, dan target *income*/layanan.
 - *Roadmap* ini sekaligus menjadi dasar perencanaan lintas OPD dan penganggaran daerah.

6. Penguatan kapasitas fiskal daerah
 - Teridentifikasinya strategi pengelolaan sektor yang mampu mengurangi beban subsidi APBD.
 - Terwujudnya arah kebijakan yang mendukung peningkatan kemandirian fiskal Kabupaten Pasuruan.

1.4 RUANG LINGKUP

Ruang lingkup kegiatan penyusunan dokumen “Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga” mencakup dua aspek utama, yaitu lingkup wilayah dan lingkup kegiatan.

1.4.1 Lingkup Wilayah

Seluruh wilayah administratif Kabupaten Pasuruan menjadi cakupan kegiatan ini, dengan fokus kajian pada sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan yaitu:

1. Gor Sasana Krida Anoraga, Kompleks Perkantoran Pemerintah Kabupaten Pasuruan Jalan Raya Raci Km. 09 Raci, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67151.
2. Stadion R. Soedarsono, Jl. Untung Suropati, Diwet - Pogar, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67153.
3. Lapangan Plumbon, Jl. Patimura, Plumbon, Pandaan, Kec. Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156.
4. Lapangan A. Yani, Gratitunon, Kec. Grati, Pasuruan, Jawa Timur 67184.

Masing-masing sarana dan prasarana olahraga dianalisis tidak hanya dari perspektif pelayanan publik, tetapi juga dalam konteks peluang bisnis daerah dan integrasi antar sektor.

1.4.2 Lingkup Kegiatan

Kegiatan ini mencakup serangkaian tahapan yang disusun secara sistematis untuk menghasilkan dokumen strategis pengelolaan sektor. Ruang lingkup kegiatan, yaitu:

1. Kajian eksisting.
 - Menginventarisasi kondisi saat ini dari sarana prasarana olahraga, termasuk kelembagaan yang menaungi, struktur organisasi, mekanisme operasional, skema pembiayaan, serta kontribusinya terhadap PAD.

- Mengidentifikasi kendala utama yang membuat sarana prasarna olahraga masih menjadi beban APBD, baik dari sisi kelembagaan, regulasi, SDM, maupun infrastruktur.
- 2. Analisis peluang pengembangan.
 - Menggali potensi sumber pendapatan baru untuk tiap sektor, misalnya kerjasama swasta, pemanfaatan teknologi, dan model bisnis kreatif.
 - Menyusun proyeksi peningkatan layanan yang bisa dilakukan melalui tata kelola profesional.
- 3. Strategi kelembagaan.
 - Merumuskan rekomendasi bentuk kelembagaan independen yang paling sesuai.
 - Menyusun tugas pokok, fungsi, serta pola tata kelola yang dapat menjamin keberlanjutan operasional sekaligus menghasilkan *income*.
- 4. Identifikasi integrasi antar sektor.
 - Menyusun strategi pengelolaan lintas sektor yang lebih efisien.
- 5. *Roadmap* (rencana aksi) pengelolaan jangka menengah dan panjang.
 - Menyusun tahapan implementasi pengelolaan sektor mulai dari jangka pendek (1–2 tahun), menengah (3–5 tahun), hingga jangka panjang (lebih dari 5 tahun).
 - Merumuskan target capaian (indikator kinerja) dalam aspek *income*, peningkatan layanan, dan kontribusi terhadap pembangunan daerah.
- 6. Penyusunan laporan.
 - Laporan pendahuluan: berisi rencana kerja, metodologi, dan hasil identifikasi awal.
 - Laporan antara: berisi hasil analisis eksisting, peluang pengembangan, dan strategi awal kelembagaan.
 - Laporan akhir: berisi rekomendasi final, *roadmap* (rencana aksi) pengelolaan sektor potensial strategis, serta strategi implementasi.

Dengan ruang lingkup tersebut, kegiatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai bagaimana Pemerintah Kabupaten Pasuruan dapat mengelola sarana dan prasarana olahraga secara profesional, berorientasi pada kemandirian fiskal, dan mendorong percepatan pembangunan daerah.

1.5 LANDASAN HUKUM

1. Garis Besar Haluan Negara (GHBN) tahun 1993 di Bidang Olahraga;
2. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah;
4. Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 15 Tahun 2022 tentang Standar Prasarana Olahraga Dan Sarana Olahraga Pada Pusat Pendidikan Dan Latihan Olahraga Pelajar;
5. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 mengatur Penyelenggaraan Keolahragaan;
6. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;
7. Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan Tahun 2024–2026;
8. Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Pemungutan Retribusi Jasa Usaha atas Pelayanan Tempat Olahraga.

1.6 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika Pembahasan Laporan Akhir Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga adalah sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang, maksud dan tujuan kegiatan, ruang lingkup wilayah dan ruang lingkup kegiatan, serta sistematika pembahasan dalam Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga.

Bab II : Tinjauan Kebijakan dan Teori

Berisi tentang landasan kebijakan dan tinjauan pustaka dalam Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga.

Bab III : Landasan Filosofis, Sosiologis, dan Yuridis

Berisi tentang analisis filosofis yaitu berkaitan dengan pandangan ide pokok yang melandasi seluruh peraturan perundang-undangan, analisis sosiologis

yaitu pandangan mengenai gambaran mengapa dokumen ini perlu disusun, serta analisis yuridis yaitu pandangan dari sisi landasan kebijakan.

Bab IV : Analisa Sektor Potensial

Berisi tentang analisa sektor-sektor potensial yang ada dalam Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga.

Bab V : Konsep Rencana UPTD Sarana Prasana Olahraga

Berisi tentang konsep rencana UPT untuk setiap sektor yang akan dibahas untuk menunjang kegiatan Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Berisi tentang kesimpulan dan saran berkaitan dengan seluruh hasil kajian untuk menunjang kegiatan Dokumen Kelayakan Pembentukan Kelembagaan UPTD Sarana Prasarana Olahraga.

BAB II

TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI

2.1 Tinjauan Normatif

Penataan dan evaluasi kelembagaan Pemerintah Daerah didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Konstruksi kelembagaan pemerintah daerah yang diadopsi dalam peraturan tersebut didasarkan pada klasifikasi yang dikelompokkan ke dalam dua bentuk dasar, yaitu : a. Line structure, dan b. Staff structure. Unit lini (line structure) adalah unsur pelaksana pemerintah daerah yang memperoleh otoritas untuk menetapkan perumusan kebijakan (policy formulation) atau pelaksanaan kebijakan (policy application) atas bidang tugasnya dan unit yang melaksanakan tugas-tugas secara operasional, sedangkan unit staf (staff structure) adalah unit organisasi yang berfungsi memberi dukungan atau bantuan bagi pencapaian tujuan organisasi pemerintahan daerah.

Klasifikasi yang lebih lengkap dikemukakan Henry Mintzberg (dalam Robbins, 1994: 304-305) yang mengelompokkan organisasi dalam lima bagian dasar sebagai berikut :

1. *The operating core*. Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa.
2. *The strategic apex*. Manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.
3. *The middle line*. Para manajer yang menjadi penghubung operating core dengan strategic apex.
4. *The technostructure*. Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.
5. *The support staff*. Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Konfigurasi pemerintah daerah dalam format baru ini dapat diklasifikasikan ke dalam elemen-elemen organisasi sebagai berikut :

1. Kepala Daerah sebagai elemen strategic apex yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan organisasi, memimpin penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD.

2. Sekretaris Daerah sebagai elemen middle line yang memimpin Sekretariat Daerah dan yang menjadi penghubung operating core (unsur pelaksana pemerintah daerah) dengan strategic apex (pimpinan eksekutif).
3. Sekretariat Daerah sebagai elemen support staff yang memberi dukungan pada unit-unit organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.
4. Lembaga Penunjang Daerah (Badan dan Kantor) sebagai elemen tecno structure melaksanakan dukungan internal bagi keseluruhan organisasi perangkat daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
5. Dinas Daerah dan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) sebagai elemen operating core yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat (public services), pemberdayaan masyarakat (empowering) dan pembangunan ekonomi (economic development).

Tinjauan kebijakan sektor sarana prasarana olahraga menyajikan analisis terperinci terhadap empat instrumen kebijakan utama yang membentuk kerangka regulasi bagi penyediaan dan pengelolaan sarana prasarana (SARPRAS) keolahragaan di Kabupaten Pasuruan, dimulai dari tingkat Undang-Undang hingga level operasional daerah. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi sinergi vertikal dan potensi kesenjangan implementasi antara kebijakan Top-Down dan realitas di lapangan. Adapun penjelasan mendalamnya adalah sebagai berikut:

2.1.1 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan: Kerangka Desentralisasi dan Kewenangan Daerah

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 (UU 11/2022) tentang Keolahragaan merupakan payung hukum tertinggi yang menetapkan kerangka penyelenggaraan keolahragaan nasional, menggantikan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005. Regulasi ini, yang diterbitkan pada tahun 2022, menegaskan kembali prinsip desentralisasi dan otonomi daerah dalam sektor keolahragaan.

Secara struktural, UU 11/2022 memposisikan Pemerintah Daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota, sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab krusial. Pasal 15 secara eksplisit menyatakan bahwa Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan penyelenggaraan keolahragaan. Kewenangan ini diwujudkan melalui pembentukan organisasi perangkat daerah (OPD) yang menangani bidang keolahragaan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan (Pasal 13 ayat 2). Bagi Kabupaten Pasuruan, UU ini

memberikan landasan legal yang kuat sekaligus membebaskan wewenang untuk memastikan ketersediaan Sarpras olahraga yang layak di wilayahnya.

Implikasi dari penegasan tanggung jawab Pemerintah Daerah ini adalah terciptanya tekanan hukum Top-Down. Kabupaten Pasuruan secara yuridis diwajibkan untuk memenuhi standar pelayanan minimal dan ketersediaan Sarpras. Namun, wewenang hukum yang kuat ini tidak selalu diimbangi dengan alokasi fiskal yang spesifik dan memadai dari Pemerintah Pusat (melalui Dana Alokasi Khusus atau mekanisme transfer lainnya) untuk proyek-proyek infrastruktur berskala besar. Ketidakseimbangan antara *wewenang* yang diamanatkan oleh UU dan *kapasitas fiskal* lokal menciptakan masalah struktural yang mendasari berbagai hambatan implementasi di daerah. Apabila proyek perbaikan Sarpras, seperti GOR Raci, gagal terlaksana karena kendala pendanaan dan birokrasi, secara struktural hal tersebut dapat dilacak kembali pada kurangnya sinkronisasi sumber daya yang seharusnya dijamin oleh Peraturan Pemerintah sebagai pelaksana UU 11/2022. Dengan demikian, UU ini menetapkan visi Top-Down yang aspiratif, namun implementasinya rentan terhadap keterbatasan anggaran daerah.

2.1.2 *Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 15 Tahun 2022 tentang Standar Prasarana dan Sarana Olahraga pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP)*

Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 15 Tahun 2022 memiliki fokus yang sangat spesifik dan teknis, yaitu menetapkan standar prasarana dan sarana untuk **Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP)**. Tujuan utamanya adalah menjamin ketersediaan Sarpras yang layak di sentra pembinaan olahraga prestasi di tingkat daerah.

Peraturan ini menetapkan kriteria minimal yang sangat ketat mengenai aspek teknis, keselamatan, dan kesehatan prasarana olahraga. Standar ini mencakup fasilitas asrama PPLP dan lapangan latihan untuk minimal 17 cabang olahraga unggulan, sejalan dengan Desain Besar Olahraga Nasional (DBON), seperti atletik, renang, dan panahan. Permenpora ini memberikan kewajiban kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota untuk menyediakan Sarpras PPLP bagi minimal 2 (dua) cabang olahraga unggulan bertaraf nasional dan/atau internasional.

Meskipun secara eksplisit peraturan ini berfungsi sebagai pedoman teknis bagi Pemerintah Daerah Pasuruan dalam menyediakan fasilitas untuk pembinaan prestasi

elit, Permenpora 15/2022 memicu konflik prioritas yang mendasar. Diagram kebijakan menunjukkan bahwa visi Kemenpora adalah "meningkatkan kebugaran jasmani dan partisipasi masyarakat." Namun, instrumen regulasi yang sangat detail dan ketat justru diarahkan pada peningkatan *standar elit* (PPLP). Fasilitas olahraga publik umum yang menjadi tumpuan partisipasi masyarakat, seperti GOR Raci, tidak terikat secara hukum oleh standar ketat ini. Kondisi ini menciptakan ketidakselarasan: sumber daya daerah tertekan untuk memenuhi standar fasilitas prestasi yang mahal, sementara fasilitas rekreasi dan turnamen umum mengalami degradasi.

Secara tidak langsung, tingginya tuntutan standar teknis dari Permenpora dapat mempengaruhi implementasi proyek Sarpras umum. Ketika Dispora Pasuruan merencanakan perbaikan fasilitas umum seperti GOR Raci (yang dianggarkan Rp 1,9 M), mereka cenderung menggunakan standar kualitas yang tinggi (terinspirasi dari regulasi pusat) untuk memastikan kualitas pekerjaan. Persyaratan teknis yang rumit, dikombinasikan dengan keterbatasan anggaran lokal dan proses pengadaan yang birokratis, dapat membuat proyek tersebut berisiko tinggi atau tidak menarik bagi kontraktor lokal. Konsekuensi logisnya adalah "minimnya peminat tender" dan kegagalan proyek perbaikan, yang menandakan bahwa standar Top-Down, meskipun tidak wajib, dapat berkontribusi pada hambatan implementasi proyek publik yang sensitif biaya.

2.1.3 *Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 mengatur Penyelenggaraan Keolahragaan*

Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 (Perda Jatim 12/2012) merupakan instrumen penting yang menjembatani kebijakan nasional ke tingkat implementasi daerah. Perda ini lahir dari upaya untuk mengimplementasikan kebijakan keolahragaan nasional di Jawa Timur, dengan tujuan utama menjamin pemerataan akses masyarakat terhadap olahraga, serta ketersediaan sarana dan prasarana olahraga yang memadai di seluruh wilayah provinsi.

Perda ini mempertegas kewenangan Pemerintah Daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota, untuk mengatur, membina, mengembangkan, melaksanakan, dan mengawasi penyelenggaraan keolahragaan di daerah masing-masing. Dokumen ini juga mengakui bahwa implementasi Undang-Undang tentang Sistem Keolahragaan Nasional (saat itu UU No. 3 Tahun 2005) belum sepenuhnya memadai untuk menjawab kondisi objektif dan permasalahan daerah.

Dalam konteks Pasuruan, Perda Jatim 12/2012 menempatkan tanggung jawab *pemerataan akses* Sarpras pada Pemerintah Provinsi. Hal ini berarti bahwa kegagalan Pemerintah Kabupaten Pasuruan dalam menjaga atau memperbaiki fasilitas vital (misalnya, kegagalan tender GOR Raci) secara implisit juga menunjukkan adanya kegagalan pengawasan atau intervensi yang memadai dari Pemerintah Provinsi Jatim untuk menjamin pemerataan dan kelayakan Sarpras di daerahnya. Perda ini seharusnya menjadi mekanisme pengawasan dan penjaminan akses yang kuat, khususnya dalam mendorong pembangunan infrastruktur publik seperti lapangan terbuka hijau, jalur pejalan kaki, atau sarana umum lainnya.

Meskipun prinsip desentralisasi dan pemerataan akses tetap relevan, potensi ketidakselarasan regulasi ini dapat menghambat sinergi vertikal, terutama dalam hal skema pembiayaan bersama atau sinkronisasi program prioritas antara Pasuruan (Kabupaten) dan Jatim (Provinsi) untuk proyek infrastruktur yang sensitif biaya dan waktu.

2.1.4 *Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan Tahun 2024–2026*

Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 36 Tahun 2023 menetapkan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Pasuruan untuk periode 2024 hingga 2026. Dokumen ini menjadi cerminan kebijakan operasional dan prioritas anggaran lokal yang disusun berdasarkan Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Kabupaten Pasuruan 2024–2026.

Renstra Dispora Kabupaten Pasuruan mengidentifikasi peranan Sarpras melalui dua fungsi utama: "Koordinasi, Sinkronisasi dan Pelaksanaan Penyediaan Sarana dan Prasarana Olahraga" dan "Pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana dan prasarana olahraga".

Penekanan pada fungsi *rekomendasi usulan bantuan* menunjukkan strategi fiskal yang defensif. Dispora menyadari keterbatasan APBD Kabupaten Pasuruan untuk mendanai proyek modal Sarpras secara mandiri, sehingga mereka fokus pada upaya memfasilitasi dan mencari dana eksternal dari Pemerintah Provinsi atau Pusat.

Kapasitas eksekusi modal Dispora Pasuruan sangat terbatas, sebagaimana terlihat dalam Rencana Kerja Tahun 2024. Anggaran untuk subkegiatan "Koordinasi, Sinkronisasi dan Pelaksanaan Penyediaan Sarana dan Prasarana Olahraga" hanya

dialokasikan sebesar Rp 45.000.000. Angka ini jelas mengindikasikan bahwa alokasi anggaran daerah untuk Sarpras lebih ditujukan pada fungsi administratif, perencanaan, dan pengawasan, bukan pada pelaksanaan fisik proyek.

Kesenjangan pendanaan ini menciptakan kerentanan yang masif ketika dihadapkan pada kebutuhan proyek perbaikan fisik, seperti GOR Raci yang membutuhkan Rp 1,9 M. Kesenjangan ini memaksa proyek berskala besar bergantung pada proses pengadaan yang rumit, seperti tender, yang pada gilirannya rentan terhadap kendala birokrasi dan pendanaan klasik. Kegagalan tender GOR Raci akibat minimnya peminat adalah konsekuensi logis dari kebijakan lokal yang fokus pada fasilitasi bantuan (program) dibandingkan eksekusi modal (proyek). Renstra ini, dengan alokasi anggarannya, menjadi bukti nyata adanya kesenjangan implementasi di tingkat daerah.

2.1.5 *Kesimpulan Sinergi Vertikal Sektor Sarana Prasarana Olahraga*

Analisis vertikal terhadap kerangka kebijakan menunjukkan adanya diskoneksi yang signifikan antara ekspektasi kebijakan nasional dan kapasitas riil implementasi di Kabupaten Pasuruan. Kesenjangan ini mencapai puncaknya pada realisasi proyek infrastruktur.

Studi Kasus Kegagalan Implementasi GOR Raci, Kegagalan pelaksanaan proyek perbaikan GOR Sasana Krida di Raci, Pasuruan, yang bernilai Rp 1,9 M, merupakan manifestasi empiris dari kegagalan sinergi vertikal. Proyek tersebut harus ditender ulang karena "minimnya peminat tender," yang menunjukkan kendala birokratis dan pendanaan klasik. Kegagalan ini membuktikan bahwa ketergantungan pada proyek infrastruktur berskala besar yang didorong secara *Top-Down* sangat rentan terhadap hambatan birokrasi yang kompleks.

Tabel 1 Matriks Sinergi Vertikal Kebijakan Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan

Regulasi (Tingkat)	Fokus Regulasi Terhadap Sarpras	Relevansi/ Dampak di Pasuruan	Tingkat Sinergi Vertikal (Pasuruan)	Analisis Kesenjangan Implementasi
UU No. 11 Th. 2022 (Nasional)	Wewenang Desentralisasi: Kewajiban Pemerintah Daerah untuk menyediakan Sarpras yang	Landasan hukum kuat yang membebaskan tanggung jawab tanpa jaminan dukungan fiskal modal yang memadai.	Tinggi (Secara Wewenang)	Kesenjangan Fiskal : Wewenang pelaksanaan tinggi, tetapi alokasi dana pendukung untuk proyek modal besar dari pusat tidak mencukupi atau tidak spesifik.

Regulasi (Tingkat)	Fokus Regulasi Terhadap Sarpras	Relevansi/ Dampak di Pasuruan	Tingkat Sinergi Vertikal (Pasuruan)	Analisis Kesenjangan Implementasi
	memadai (Pasal 15).			
Permenpora No. 15 Th. 2022 (Kementerian)	Standarisasi Teknis Ketat Sarpras PPLP (Prestasi Elit).	Menjadi tolok ukur kualitas ideal, namun terlalu mahal dan rumit untuk fasilitas partisipasi umum.	Rendah (Secara Fungsi)	Kesenjangan Fokus: Prioritas diarahkan pada standar prestasi elit, mengalihkan perhatian dari kebutuhan mendesak perbaikan infrastruktur partisipasi masyarakat (kebugaran).
Perda Jatim No. 12 Th. 2012 (Provinsi)	Jaminan Pemerataan Akses dan Pengawasan Sarpras Daerah.	Mewajibkan Provinsi Jatim mendukung Pasuruan.	Sedang (Perlu Penegasan)	Kesenjangan Koordinasi: Kegagalan GOR Raci mengindikasikan lemahnya fungsi pengawasan dan intervensi Provinsi untuk menjamin kelancaran implementasi Sarpras di Kabupaten.
Perbup No. 36 Th. 2023 Renstra Dispora (Kabupaten)	Prioritas pada Koordinasi dan Pemberian Rekomendasi Usulan Bantuan Sarpras.	Strategi bertahan akibat keterbatasan anggaran, fokus pada fasilitasi daripada eksekusi proyek fisik.	Rendah (Secara Eksekusi)	Kesenjangan Kapasitas: Anggaran operasional lokal (Rp 45 juta) tidak mampu mendukung kebutuhan proyek fisik (Rp 1,9 M), yang menyebabkan kegagalan tender GOR Raci.

Sumber: Peraturan Terkait (Tertulis pada kolom Regulasi)

Tabel 2.1 menegaskan bahwa **kesenjangan terbesar di sektor Sarpras Pasuruan terletak pada visi Top-Down untuk membangun infrastruktur formal dan realitas implementasi di lapangan**. Meskipun kebijakan dari tingkat nasional hingga provinsi memberikan wewenang yang jelas untuk meningkatkan kebugaran jasmani dan partisipasi masyarakat, implementasinya terhambat oleh standar yang tidak selaras (elit vs. publik) dan, yang paling krusial, oleh kesenjangan kapasitas fiskal dan kendala birokrasi lokal yang tercermin dalam Renstra Dispora.

Kegagalan empiris proyek GOR Raci menunjukkan bahwa model pembangunan yang sepenuhnya bergantung pada proyek infrastruktur berskala besar yang rentan terhadap hambatan birokrasi dan pendanaan adalah pendekatan yang tidak berkelanjutan. Hal ini menggarisbawahi perlunya pemerintah daerah Kabupaten Pasuruan untuk lebih berfokus pada **pembudayaan olahraga dan mendukung inisiatif komunitas (bottom-up)**, alih-alih hanya mengandalkan proyek infrastruktur formal yang mahal dan memiliki risiko kegagalan implementasi yang tinggi. Reorientasi kebijakan ini penting untuk memenuhi kebutuhan aktivitas fisik

masyarakat yang secara mandiri mencari alternatif, yang ditunjukkan oleh pertumbuhan pesat komunitas olahraga di Pasuruan.

2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Hakekat Olahraga

Secara etimologis, kata olahraga berasal dari bahasa Jawa Kuno yang tersusun dari dua kata, yaitu “olah” dan “raga”, kata “olah” berarti perbuatan atau kegiatan, sedangkan “raga” berarti anyaman, rangka, atau wadah. Atau dapat jelaskan istilah olahraga dikenal masyarakat sebagai aktifitas gerak tubuh yang menyehatkan. Olahraga sebagai kegiatan yang melibatkan gerak tubuh untuk mendapatkan kondisi fisik yang sehat dan untuk meningkatkan kebugaran (Sumaryo, 2016). Giriwiyono (2013) juga menyebutkan olahraga berasal dari dua suku kata, yaitu “olah” dan “raga” yang berarti serangkaian gerak raga yang teratur dan terencana yang dilakukan orang dengan sadar untuk meningkatkan kemampuan fungsionalnya, sesuai dengan tujuannya melakukan olahraga. Sementara itu, dalam khazanah olahraga, Supandi dalam Kusmaedi (2002) menjelaskan beberapa asal kata olahraga yang meliputi:

1. Disport, bergerak dari satu tempat ke tempat lain.
2. Field sport, kegiatan yang dilakukan oleh para bangsawan yang terdiri dari kegiatan menembak dan berburu.
3. Desporter, membuang lelah.
4. Sports, pemuasan atau hobi.
5. Olahraga, latihan gerak badan untuk menguatkan badan.

Menurut pendapat yang lain, Cholik, M dkk (2007), olahraga adalah proses sistematis yang berupa segala kegiatan atau usaha yang dapat mendorong mengembangkan, dan membina potensi-potensi jasmaniah dan rohaniah seseorang sebagai perorangan atau anggota masyarakat dalam bentuk permainan, perlombaan atau pertandingan, dan prestasi puncak dalam pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berkualitas berdasarkan Pancasila. World Health Organization (WHO) menjelaskan kata olahraga adalah sebagai physical activity yaitu segala bentuk aktivitas gerak yang dilakukan setiap hari, termasuk kerja, rekreasi, latihan dan aktivitas olahraga. UNESCO juga menjelaskan bahwa olahraga yaitu aktivitas fisik berupa permainan yang berisikan perjuangan melawan unsur-unsur alam, orang lain ataupun diri sendiri. Douglas Hartmann dkk (2011) menyebutkan bahwa pada

dasarnya olahraga adalah tentang partisipasi. Artinya olahraga menyatukan individu dan komunitas, menyoroti kesamaan dan menjembatani perbedaan budaya atau etnis. Olahraga menyediakan forum untuk belajar keterampilan seperti disiplin, kepercayaan diri, dan kepemimpinan dan mengajarkan prinsip-prinsip inti seperti disiplin, kepercayaan diri, dan kepemimpinan dan mengajarkan prinsip-prinsip inti seperti toleransi, kerjasama, dan rasa hormat. Olahraga mengajarkan nilai usaha dan bagaimana mengatur kemenangan dan juga kekalahan. Saat ini aspek positif dari olahraga ditekan, sehingga olahraga menjadi kendaraan yang kuat untuk melaluinya.

Berdasarkan hasil penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa olahraga merupakan aktivitas serangkaian gerak raga yang teratur dan terencana yang terdapat unsur bermain, peraturan atau bertanding serta tantangan dan perjuangan yang dilakukan secara sistematis guna mencapai tujuan yang hendak ingin dicapai seperti meningkatkan kesegaran jasmani, rohani, sosial, dan budaya. Makna olahraga di dalamnya terdapat slogan *men sana in corpora sani*, yang berarti hidup tidak hanya membutuhkan badan sehat, melainkan juga jiwa yang kuat. Olahraga merupakan kebutuhan hidup yang sifatnya periodik, artinya olahraga sebagai alat untuk memelihara dan membina kesehatan dan merupakan alat untuk merangsang pertumbuhan dan perkembangan jasmani, rohani, sosial, dan budaya.

2.2.2 Sarana dan Prasarana Olahraga

Sarana merupakan segala sesuatu yang digunakan sebagai alat untuk membantu mencapai tujuan dalam kegiatan. (Putri, 2021). Sarana merupakan media yang digunakan untuk mendukung kelancaran dalam suatu kegiatan atau aktivitas yang dituju. Prasarana merupakan alat yang digunakan secara tidak langsung membantu untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Prasarana merupakan segala sesuatu yang dapat membantu terselenggaranya suatu kegiatan. Sarana olahraga adalah sumber daya pendukung yang terdiri dari segala bentuk dan jenis peralatan serta perlengkapan yang digunakan dalam kegiatan olahraga.

Sarana dan prasarana merupakan sesuatu yang sangat penting untuk membantu dan mempermudah dalam proses pembelajaran maupun suatu kegiatan. Sarana terdiri dari peralatan, dan prasarana terdiri dari kelengkapan Dasar yang secara tidak langsung digunakan dalam menunjang kelancaran suatu kegiatan. Prasarana olahraga adalah sumber daya pendukung yang terdiri dari tempat olahraga dalam bentuk bangunan di atasnya dan batas fisik yang statusnya jelas dan

memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk pelaksanaan program kegiatan olahraga. Dalam olahraga prasarana didefinisikan sebagai sesuatu yang mempermudah atau memperlancar tugas dan memiliki sifat yang relatif permanen, dan salah satu sifat tersebut adalah susah dipindahkan (Soepartono, 2000)

2.2.3 *Pengelolaan Sarana dan Prasarana olahraga*

Sarana dan Prasarana Olahraga merupakan modal utama dalam penyelenggaraan kegiatan olahraga, melalui peningkatan ketersediaan Sarana dan Prasarana Olahraga yang berkualitas baik dan memadai dalam artian harus disesuaikan dengan standar kebutuhan ruang perorangan. Sarana dan Prasarana Olahraga adalah daya pendukung yang terdiri dari segala bentuk jenis peralatan dan tempat berbentuk bangunan yang digunakan dalam memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk pelaksanaan program olahraga. Pengelolaan olahraga dapat menjadi lahan bisnis dan menghasilkan keuntungan akan tetapi keuntungan yang dapat diraih sangat tergantung pada mutu fasilitas, produk, pertandingan atau jasa yang dijual, memiliki daya tarik dan ditampilkan pada saat yang tepat, di tempat strategis. Menurut Harsoyo (1977) pengelolaan adalah suatu istilah yang berasal dari kata “kelola” mengandung arti serangkaian usaha yang bertujuan untuk menggali dan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.4 *Hakikat Organisasi*

Hakikat sebuah organisasi adalah adanya sesuatu yang harus dikerjakan, dengan kata lain, *raison d’etre* suatu organisasi adalah *to get the job done*. Oleh karena itu, setiap organisasi, baik organisasi pemerintahan, organisasi bisnis, maupun organisasi nonprofit, mempunyai karakteristik yang sama, antara lain, setiap orang yang bekerja dalam organisasi itu dibagi menurut ketrampilan dan kewenangannya, dan tanggung jawab masing-masing telah diatur oleh peraturan yang berlaku. Setiap orang bekerja sesuai rincian tugas yang disediakan baginya dan menurut aturan umum yang berlaku. Menurut Cushway dan Lodge (2002 : 9) bahwa “walaupun bervariasi, semua organisasi memiliki hal-hal tertentu yang sama. Organisasi memiliki satu tujuan bersama, suatu struktur, proses untuk mengkoordinasikan kegiatan dan orang-orang yang melaksanakan peran-peran yang berbeda.

Pelaksanaan tugas dalam sebuah organisasi telah diatur sedemikian rupa sehingga pelaksanaan tugas tersebut diharapkan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Hasil kerja inilah yang mencerminkan tingkat kinerja organisasi. Kinerja organisasi bukan merupakan hasil kerja yang berdiri sendiri. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari hasil kerja dari setiap anggota organisasi dan merupakan akumulasi kinerja dari setiap sub sistem dalam organisasi. Untuk mendukung kinerja organisasi inilah perlu dibentuk sebuah struktur organisasi. Tujuan dari struktur organisasi adalah mengendalikan perilaku, menyalurkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai apa yang dianggap menjadi tujuan dari organisasi.

Menurut Gibson et.al. (1984), Struktur organisasi sangat berhubungan dengan 4 (empat) hal sebagai berikut:

1. Seluruh tugas dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil yang berturutan. Yakni tugas dibagi-bagi atau dikhususkan di antara orang-orang dalam unit itu. Ini merupakan masalah pembagian pekerjaan (*division of labor*).
2. Pekerjaan individual digabungkan kembali dan dikelompokkan jadi satu. Ditentukan dasar umum untuk mencarikan alasan bagi pengelompokkan ini. Masalah ini menyangkut departementalisasi (*departmentalization*).
3. Ukuran yang tepat bagi kelompok yang melapor kepada satu alasan harus ditentukan; ini menyangkut masalah rentang kendali (*span of control*).
4. Wewenang dibagi-bagikan di antara pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Ini merupakan masalah delegasi (*delegation*).

Pembagian kerja; berkaitan dengan sampai seberapa jauh pekerjaan itu dispesialisasi. Semua pekerjaan dispesialisasi sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara banyak pemegang pekerjaan (*jobholders*) dalam keuntungan utama dari organisasi.

Departementalisasi; menggabungkan tugas-tugas yang dibagi-bagi ke dalam kelompok. Yang terpenting adalah memilih suatu dasar bagi penggabungan pekerjaan. Beberapa dasar dalam melakukan departementalisasi, adalah:

- a. Departementalisasi fungsional;
- b. Departementalisasi teritorial;
- c. Departementalisasi produk;
- d. Departementalisasi pelanggan;
- e. Departementalisasi bisnis proses;

f. Departementalisasi campuran.

Rentang kendali; penentuan untuk menetapkan jumlah pekerjaan yang harus dimasukkan ke dalam kelompok khusus. Berapakah orang yang dapat diawasi oleh seorang manajer.

Pelimpahan wewenang; hal ini berhubungan dengan hak yang dilimpahkan kepada manajer untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan dari manajemen yang lebih tinggi.

Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi mempunyai tiga komponen [Stephen, 1994]:

1. Kompleksitas; mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauhmana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
2. Formalisasi; tingkat sejauhmana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya.
3. Sentralisasi; mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi).

Pembentukan struktur organisasi harus didasarkan pada apa yang menjadi tujuan organisasi. Kemampuan mendesain struktur organisasi akan sangat berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi, karena struktur organisasi tersebut mampu mengendalikan dan menyalurkan perilaku individu dan kelompok untuk mencapai tingkat produksi yang tinggi, efisiensi, kepuasan, penyesuaian diri, dan pengembangan. Walaupun seringkali, desain struktur yang ada hanya menggambarkan dan membantu tujuan pribadi individu atau kelompok tertentu. Oleh karenanya, penting untuk tetap mendudukan struktur organisasi sebagai sebuah produk bersama untuk pencapain tujuan organisasi.

2.2.5 *Perubahan Organisasi*

Menurut Siagian (1997), di masa depan berbagai jenis organisasi tersebut akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Manajermasa kini dan masa depan akan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi

juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan. Memang benar bahwa organisasi tidak pernah statis dan tidak pula bergerak pada kondisi kekosongan. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungannya. Menurut Bennis dalam Indrawijaya (1989) bahwa "perubahan tersebut memberikan pengaruh terhadap iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan hakekat kehidupan dari suatu organisasi". Selanjutnya Bennis mengemukakan bahwa "perubahan dalam sistem nilai akan berlanjut maka setiap organisasi harus berusaha belajar untuk lebih responsif, baik terhadap lingkungannya maupun terhadap tuntutan dari para anggotanya".

Menurut LAN (2004), "...ada beberapa jenis perubahan dalam organisasi, yaitu : (1) Perubahan pada struktur organisasi, (2) Perubahan teknologi, (3) Perubahan SDM dan (4) Perubahan lain".

1. Perubahan pada struktur organisasi

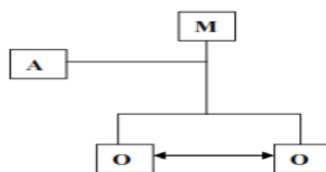
Menurut Atmosudirdjo dalam LAN (2004), struktur organisasi didefinisikan sebagai jumlah total cara-cara (*ways*) melakukan pembagian kerja menjadi beraneka ragam tugas dan mencapainya melalui pola koordinasi tugas-tugas tersebut. Makin besar organisasinya, makin banyak pola koordinasi diperlukan, makin kompleks struktur organisasinya. Struktur organisasi perlu disesuaikan apabila dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan lingkungan. Namun demikian dalam melakukan perubahan organisasi tersebut perlu dilakukan secara hati-hati, bila perubahan organisasi dirasakan tidak tepat justru dapat menghancurkan organisasi itu sendiri. Di dalam organisasi pemerintah penataan struktur organisasi mempunyai sasaran terciptanya struktur kelembagaan yang dinamis, efektif dan efisien, dan terciptanya sistem ketatalaksanaan yang terkait dengan penataan kewenangan dan hubungan kerja antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah.

Hal penting lainnya setelah struktur organisasi dibuat adalah koordinasi antarpegawai/unit kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Mintzberg (1976) mengemukakan bahwa ada beberapa bentuk koordinasi yang dilakukan, yaitu:

a. *Mutual adjusment* (saling Menyesuaikan)

Mutual adjusment dilakukan dengan proses koordinasi yang sangat sederhana di mana setiap pelaku/pekerja melakukan komunikasi informal untuk menyesuaikan pekerjaan mereka. Koordinasi saling menyesuaikan

ini umumnya dilakukan di dalam organisasi yang kecil dengan aktivitas yang sederhana. Adapun model koordinasi saling menyesuaikan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

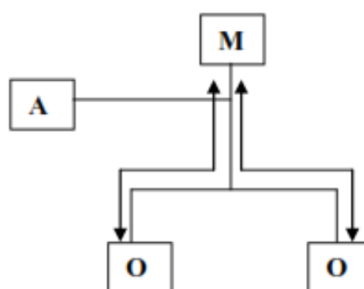


Keterangan :

M= Manajer A= Analis O= Operator

b. *Direct Supervision* (Pengawasan Langsung)

Koordinasi dengan bentuk pengawasan langsung dilakukan dengan menunjuk satu orang yang bertugas melakukan koordinasi pekerjaan pegawai/unit kerja. Orang yang ditunjuk tersebut dapat memberikan perintah dan memonitor pekerjaan seluruh pekerja yang menjadi tanggung jawabnya. Bentuk koordinasi ini dibutuhkan pada saat koordinasi informal antar individu (*mutual adjustment*) tidak mungkin dilakukan lagi karena semakin banyaknya pekerja yang mengerjakan tugas masing-masing yang berbeda dan saling terkait. Adapun bentuk koordinasi pengawasan langsung ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

M= Manajer A= Analis O= Operator

c. **Standardisasi**

Koordinasi juga dapat dilakukan dengan membuat standar yang digunakan untuk bekerja. Setiap orang bekerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Dengan standardisasi, maka koordinasi yang dilakukan melalui komunikasi sudah tidak begitu diperlukan lagi. Setiap pekerjaan disusun standarnya sebagai pedoman/acuan bagi setiap pegawai dalam

melaksanakan pekerjaan. Koordinasi dalam bentuk standardisasi ini dapat dibagi ke dalam 3 cara yaitu:

- Standardisasi proses kerja

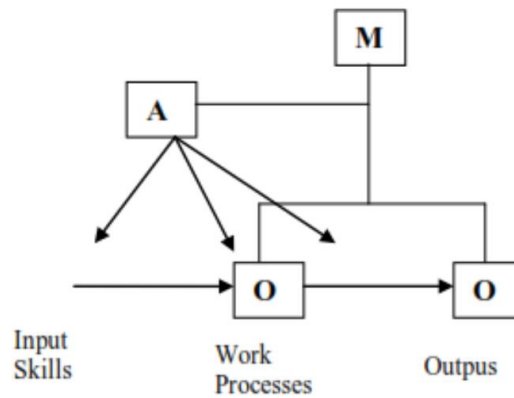
Proses kerja dapat distandardisasi ketika isi pekerjaan tersebut dispesifikasikan atau diprogramkan. Bentuk koordinasi ini dilakukan dengan membuat standar bagaimana proses kerja dan isi pekerjaan harus dilaksanakan oleh setiap pegawai sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Standardisasi proses kerja dengan sendirinya membuat pekerjaan berjalan harmonis antara satu pegawai dan pegawai lainnya. Dengan standardisasi proses kerja, maka pegawai tahu dengan pasti apa yang harus dikerjakannya dan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai lainnya pada setiap proses kerja.

- Standardisasi Keluaran (output)

Keluaran (output) distandardisasi ketika hasil pekerjaan dapat ditetapkan dengan jelas ukurannya. Dalam penyusunan unit-unit kompetensi, tim penyusun tidak perlu diberitahu cara menyusunnya, namun hanya perlu dijelaskan standar kompetensi bidang apa yang perlu disusun.

- Standardisasi keahlian

Standardisasi keahlian sangat perlu dilakukan ketika koordinasi melalui pengawasan langsung, standardisasi pekerjaan maupun standardisasi produk tidak mungkin dilakukan. Standardisasi keahlian dilakukan dengan cara memilih orang yang mempunyai keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya atau dengan melatih seseorang sebelum dia melaksanakan pekerjaan sehingga dia mempunyai keahlian untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Adapun bentuk koordinasi standardisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Perubahan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perubahan SDM dilakukan dengan mengubah perilaku dan sikap anggota organisasi melalui proses diantaranya pembinaan, pendidikan dan pelatihan serta bimbingan.

3. Perubahan lain

Perubahan lain berupa perubahan ketatalaksanaan, yaitu antara lain berupa perubahan prosedur/metode kerja, kebijakan, yang pada intinya dapat memperlancar arus kerja sehingga dapat menunjang tercapainya organisasi berkinerja tinggi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2000), untuk melakukan perubahan organisasi pada dasarnya dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

- Adaptive change*, dalam hal ini organisasi yang akan melakukan perubahan mencoba melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dengan mengadaptasi perkembangan-perkembangan yang ada.
- Inovative change*, dalam hal ini organisasi melakukan perubahan dengan mencoba melakukan pembaharuan-pembaharuan untuk diterapkan dalam organisasi yang pada gilirannya nanti diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- Radically inovetive change*, dalam hal ini organisasi melakukan perubahan-perubahan secara radikal terhadap keseluruhan sistem yang ada dalam organisasi.

2.2.6 Prinsip-Prinsip Organisasi

Secara umum dalam menyusun struktur organisasi dikenal 2 bentuk prosedur, yaitu *structure follows strategy* dan *strategy follows structure*. Dalam penataan organisasi di Indonesia, *strategy follows structure* merupakan prosedur yang populer dilakukan. Setiap kali organisasi baru dibentuk atau organisasi lama hendak dibenahi, yang pertama dilakukan adalah menggambar struktur organisasi yang sudah kita kenal, yaitu kotak-kotak yang disusun secara vertikal dan horisontal. Setelah kotak selesai barulah diisi dengan nama-nama orang yang akan ditempatkan dalam posisi yang sudah digambarkan dalam kotak-kotak tersebut. Prosedur ini salah, tetapi lazim kita lakukan. Sebaliknya dalam penataan kelembagaan perlu dilakukan audit terhadap struktur organisasi lama, jumlah SDM dan kualifikasinya, tugas, tanggung jawabnya, sistem dan prosedur pengambilan keputusan, sistem komunikasi dan rentang kendali.

Kesalahan dalam penataan organisasi adalah mengabaikan prinsip-prinsip pengorganisasian sehingga organisasi menjadi gemuk, tidak efisien dan tidak efektif. Sebaliknya juga sering terjadi organisasi terlalu ramping sehingga tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik. Ada beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan dalam penataan organisasi, yaitu :

1. Prinsip kejelasan visi, misi dan tujuan.

Dalam setiap organisasi, visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang dibentuk harus dirumuskan secara jelas dan terkait dengan tujuan daerah.

2. Prinsip kemitraan dan pemberdayaan masyarakat.

Prinsip ini menekankan adanya peran aparatur negara dan masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta memberikan peran kepada masyarakat dengan cara memberikan peluang untuk melakukan pelayanan publik yang bisa dilakukan pemerintah melalui kemitraan ataupun penanganan langsung oleh masyarakat, sehingga struktur organisasi dapat menjadi lebih sederhana dan efisien.

3. Prinsip pembagian tugas.

Dalam hal ini semua tugas pemerintahan dibagi kedalam tugas-tugas organisasi sehingga tidak ada tugas yang tidak ditangani oleh suatu lembaga pemerintah.

4. Prinsip koordinasi.

Prinsip ini menekankan adanya saling hubungan antar unit organisasi, baik antara organisasi pemerintahan pusat dengan organisasi pemerintah daerah, dan antar pemerintahan daerah.

5. Prinsip keberlangsungan tugas.

Perlu adanya kepastian bahwa tugas-tugas yang harus diemban akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

6. Prinsip proporsionalitas.

Dalam menyusun organisasi harus diperhatikan keserasian hubungan dan kewenangan baik internal, beban tugas, kemampuan dan sumber daya yang ada.

7. Prinsip keluwesan.

Bahwa desain organisasi perlu disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan lingkungan stratejik. Sehingga organisasi dapat berkembang atau menciut sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan, tugas dan beban kerjanya.

8. Prinsip pendelegasian dan penyerahan wewenang

Prinsip ini menekankan pada tugas-tugas yang perlu dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya.

9. Prinsip rentang kendali

Prinsip ini menekankan pada penentuan jumlah satuan organisasi atau orang yang dibawah oleh seorang pimpinan diperhitungkan secara rasional.

10. Prinsip jalur dan staf

Prinsip ini menekankan pada pembagian tugas dan menekankan pada pembedaan unit organisasi yang melaksanakan tugas pokok instansi dan unit organisasi yang melaksanakan tugas penunjang terhadap tugas pokok dalam mencapai tujuan organisasi.

11. Prinsip kejelasan dalam pembagian

Organisasi harus jelas dalam menggambarkan kedudukan, susunan jabatan, pembagian tugas dan fungsi serta hubungan kerja antara satuan organisasi.

12. Prinsip legalitas.

Pembentukan organisasi harus didasarkan pada ketentuan hukum yang berlaku dan ditetapkan dalam peraturan perundangan, sehingga kewenangan dan operasionalnya memiliki landasan hukum.

Prinsip-prinsip tersebut diatas pada dasarnya dapat memberikan beberapa keuntungan sehingga dapat memicu terbentuknya organisasi yang baik, yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi.

2.3 Kriteria Pembentukan UPT

2.3.1 Aspek Kewenangan

Desentralisasi dapat diartikan sebagai pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Daerah Otonom (suatu kesatuan masyarakat), dengan demikian kewenangan yang dilimpahkan kepada Daerah dapat dilakukan oleh Sektor Publik (Pemerintahan), Sektor Swasta dan Masyarakat Daerah. Oleh karenanya, dalam menata kelembagaan daerah, perlu diawali terlebih dahulu dengan melakukan analisis terhadap kewenangan daerah. Adapun penyelenggaraan kewenangan daerah dapat dipilah menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

1. Kewenangan yang perlu diselenggarakan sepenuhnya atau secara mandiri oleh Pemerintah Daerah atau kewenangan yang sepenuhnya dimonopoli oleh Pemerintah. Kewenangan-kewenangan yang semacam ini lebih banyak adalah kewenangan dalam hal pembuatan kebijakan untuk pengaturan (steering);
2. Kewenangan yang perlu diselenggarakan secara kerjasama antara Pemerintah Daerah dan Sektor Swasta atau Masyarakat. Kewenangan semacam ini lebih banyak adalah kewenangan dalam hal pelaksanaan kegiatan (pembangunan dan pelayanan);
3. Kewenangan yang seyogyanya diserahkan kepada sektor swasta atau masyarakat, pemerintah hanya membuat pengaturan atau standar-standar untuk menjaga kualitas.
4. Kewenangan juga perlu dipilah, mana yang seyogyanya dibiayai oleh Pemerintah walaupun pelaksanaannya dilakukan sektor swasta atau masyarakat dan mana yang menjadi beban atau tanggungjawab masyarakat. Dengan pemilahan tersebut, penyelenggaraan kewenangan tidak seharusnya dimonopoli (diatur dan diselenggarakan) oleh pemerintahan, namun demikian dalam kondisi dewasa ini dimana sektor swasta dan masyarakat yang relatif belum berdaya maka peran pemerintah di negara berkembang seperti di Indonesia masih sangat dibutuhkan.

Adapun hubungan tata kerja Unit Pelaksana Teknis (UPT) adalah satuan kerja yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau

tugas teknis penunjang tertentu dari organisasi induknya. Sedangkan organisasi atau satuan kerja yang bersifat mandiri adalah satuan kerja yang diberikan kewenangan mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri serta tempat kedudukannya terpisah dari organisasi induk. UPT memiliki tugas teknis operasional dan penunjang. Tugas teknis operasional adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis tertentu yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat. Tugas teknis penunjang adalah tugas untuk melaksanakan kegiatan teknis tertentu dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas organisasi induknya. UPT pada prinsipnya tidak bersifat pembinaan serta tidak berkaitan langsung dengan perumusan dan penetapan kebijakan publik. Oleh karena itu, UPT tidak mengenal batas wilayah administrasi pemerintahan tertentu dan tidak membawahi UPT lainnya. UPT Dinas berada langsung dibawah Kepala Dinas sesuai dengan ruang lingkup pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Penetapan kedudukan UPT ditentukan berdasarkan kesesuaian ruang lingkup tugas dan fungsi UPT dalam melaksanakan tugas unit organisasi induknya, hubungan pertanggungjawaban antara UPT yang bersangkutan dengan organisasi induknya, efektifitas, kebutuhan koordinasi, dan hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UPT serta tidak berkaitan langsung dengan perumusan dan penetapan kebijakan daerah.

Unit Pelaksana Teknis adalah organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas dan fungsi memiliki kedudukan sebagai berikut:

- a. Hubungan pertanggungjawaban antara UPT yang bersangkutan dengan organisasi induknya;
- b. Ruang lingkup tugas UPT dalam melaksanakan tugas unit organisasi induknya;
- c. Efektifitas, kebutuhan koordinasi, dan hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UPT.

2.3.2 Aspek Sumber Daya

a. Sumber Daya Manusia

Dalam menjamin kelangsungan pelayanan di Unit Pelaksana Teknis, dibutuhkan sumber daya manusia dan/atau pegawai profesional dengan kompetensi dan jumlah yang memadai. Manajemen Sumber Daya Manusia yang disingkat dapat dipahami sebagai proses dalam organisasi dan suatu kebijakan (policy). Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) dalam Jusuf Irianto (2001:3),

menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi yang digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dimaksudkan sebagai sarana memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya, maka Guest dalam Jusuf Irianto (2001:3) menyatakan, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya diarahkan pada penyatuan elemen – elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Berdasarkan hal tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pengaturan sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui kebijakan organisasi untuk mendayagunakan sumber daya manusia tersebut secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan maka akan ada tambahan kebutuhan SDM yang baru baik PNS maupun Honorer. Hal ini dikarenakan saat ini Dinas Pemuda dan Olahraga memiliki beberapa Pegawai yang berstatuskan PNS yang terbatas disamping kebutuhan SDM di UPT yang masih tersedia.

Penempatan menjadikan suatu proses yang sangat menentukan perkembangan suatu instansi dalam mendapatkan pegawai yang berkompeten sesuai dengan yang di butuhkan instansi. Sastrohadiwiryono (2002:162) menjelaskan, penempatan adalah mengalokasikan tenaga kerja dengan memberikan tugas atau pekerjaan dan diharapkan dapat mempertanggungjawabkan segala resiko sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan. Penempatan pegawai dapat dirasakan bagi pegawai lama maupun pegawai baru dengan konsep penempatan seperti pengadaan promosi, alih tugas dan demosi. Sedangkan cara penempatan pegawai baru dibutuhkan program orientasi atau pengenalan terlebih dahulu pada bidang – bidang yang terdapat pada suatu instansi. Hal ini dilaksanakan guna mengenalkan peran pegawai, organisasi, kebijaksanaan dan mensosialisasikan nilai - nilai yang ada serta solidaritas rekan kerja mereka. Agar kinerja unit organisasi lainnya tidak terganggu, maka penempatan pegawai ditetapkan berdasarkan formasi Pegawai baik dari segi jumlah, jenis maupun kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Keuangan

Aspek keuangan diperlukan untuk mempertimbangkan kemampuan daerah dalam membiayai kelembagaan yang dihasilkannya. Semakin besar organisasi yang dibuat semakin besar dana yang harus dialokasikan untuk membiayai kelembagaan/organisasi tersebut. Dalam hal ini, penataan kelembagaan yang dilakukan diharapkan dapat melakukan perubahan-perubahan sebagai berikut :

1. Organisasi yang dibentuk dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi yang terjadi. Dengan mempertimbangkan aspek keuangan, baik pengeluaran, pendapatan atau manfaat yang dihasilkan oleh kelembagaan yang terbentuk maka pemborosan dan inefisiensi dapat dikurangi. Di sini, kelembagaan besar belum tentu menjadikan pemborosan tetapi dapat pula menghasilkan manfaat yang besar, tentu saja manfaat yang dimaksudkan adalah manfaat untuk masyarakat. Kelembagaan kecil belum tentu menghasilkan efisiensi tapi dapat pula menimbulkan ketidakefektifan potensi yang dimilikinya atau terdapat pekerjaan yang tidak dapat terlaksana padahal pekerjaan tersebut manfaatnya sangat besar bagi masyarakat.
2. Pembentukan organisasi baik secara horizontal maupun secara vertikal perlu juga mempertimbangkan pengalokasian sumber dana secara efisien. Keterbatasan dana yang tersedia menuntut perlunya pendistribusian secara adil, baik keadilan secara distributif maupun keadilan secara alokatif sehingga tidak menimbulkan kecemburuan dan ketidakharmonisan antar unit organisasi. Unit organisasi yang memiliki beban tugas yang besar seyogyanya mendapat alokasi dana yang cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya.
3. Penataan Kelembagaan Daerah diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan kreativitas, kewiraswastaan dan inisiatif di sektor publik. Semangat entrepreneur dalam birokrasi perlu ditanamkan sehingga tidak hanya mengetahui dan memahami bagaimana membelanjakan tetapi juga mencari peluang atau kesempatan untuk meningkatkan pendapatan.
4. Penataan Kelembagaan daerah juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi keuangan publik. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat dapat memahami apakah yang telah dibelanjakan pemerintah memberikan manfaat atau nilai tambah bagi masyarakat atau justru sebaliknya. Dengan adanya transparansi, Pemerintah Daerah juga akan lebih meningkatkan kualitas program-program yang dilaksanakan dan akan meningkatkan akuntabilitasnya



karena masyarakat akan menyoroti apa yang telah, sedang dan akan dilakukannya.

c. Sarana dan Prasarana

Penataan organisasi melalui pembentukan Unit Pelaksana Teknis akan membutuhkan sarana dan prasarana dalam menunjang kerja yang unit tersebut. Oleh karena itu dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada akan mempercepat keberlangsungan organisasi dalam pencapaian target kinerja.

BAB III

LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS

3.1 LANDASAN FILOSOFIS

Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga merupakan salah satu bagian upaya mewujudkan pengembangan pembangunan manusia. Kegiatan olahraga tidak hanya dipahami sebagai aktivitas fisik, melainkan juga sebagai wahana pembentukan kualitas manusia yang meliputi aspek jasmani, rohani, sosial, dan moral. Apabila merujuk pada Kabupaten Pasuruan, makna filosofis ini menjadi sangat relevan mengingat kondisi sarana dan prasarana olahraga yang telah tersedia belum sepenuhnya dikelola secara optimal dan berkelanjutan, sehingga manfaat pembangunan fisik yang telah dihasilkan belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat secara luas. Oleh karena itu, sarana dan prasarana olahraga perlu dikelola secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan agar mampu memberikan manfaat yang maksimal bagi seluruh lapisan masyarakat.

Selain itu, apabila dipandang secara filosofis, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga mencerminkan nilai kemanusiaan dan keadilan sosial. Kabupaten Pasuruan memiliki karakteristik wilayah dan sosial yang beragam, mulai dari kawasan perkotaan, perdesaan, pesisir, hingga pegunungan. Keragaman tersebut menuntut pengelolaan fasilitas olahraga yang merata dan inklusif, sehingga seluruh lapisan masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses dan memanfaatkan fasilitas olahraga.

Landasan filosofis pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan juga berakar pada nilai gotong royong dan kebersamaan yang hidup dalam masyarakat. Fasilitas olahraga dipandang sebagai ruang publik yang berfungsi memperkuat interaksi sosial, menumbuhkan solidaritas, serta membangun rasa memiliki terhadap aset daerah. Oleh karena itu, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga perlu melibatkan partisipasi masyarakat, komunitas olahraga, dan pemangku kepentingan lainnya agar tercipta rasa tanggung jawab bersama dalam pemanfaatan dan pemeliharaannya.

Selain itu, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga juga berlandaskan pada prinsip keadilan sosial. Fasilitas olahraga tidak boleh hanya berorientasi pada

kepentingan prestasi atau kelompok tertentu, melainkan harus dapat diakses secara merata oleh masyarakat luas, termasuk anak-anak, perempuan, penyandang disabilitas, dan kelompok marginal. Permasalahan keterbatasan fasilitas pendukung dan kualitas layanan pada beberapa sarana olahraga di Kabupaten Pasuruan menunjukkan bahwa prinsip keadilan akses tersebut belum sepenuhnya terwujud, sehingga pengelolaan fasilitas olahraga perlu diarahkan sebagai instrumen untuk menjamin kesetaraan kesempatan dalam berolahraga..

Dari sudut pandang keberlanjutan (*sustainability*), pengelolaan sarana dan prasarana olahraga harus memperhatikan keseimbangan antara pemanfaatan dan pelestarian. Filosofi ini menekankan pentingnya perencanaan, pemeliharaan, dan pengembangan fasilitas olahraga yang ramah lingkungan, efisien, serta berorientasi jangka panjang. Pengelolaan yang berorientasi pada keberlanjutan menekankan keseimbangan antara pembangunan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sarana olahraga agar tetap fungsional dan relevan bagi generasi sekarang maupun generasi mendatang di Kabupaten Pasuruan.

Tidak hanya itu, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga juga mencerminkan tanggung jawab pemerintah daerah dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Sarana olahraga yang dikelola secara profesional dan berorientasi pelayanan publik akan mendukung peningkatan kesehatan masyarakat, pembinaan olahraga pendidikan dan pembentukan karakter generasi muda. Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga menjadi bagian dari upaya strategis pembangunan sumber daya manusia Kabupaten Pasuruan.

Dengan demikian, landasan filosofis pengelolaan sarana dan prasarana olahraga Kabupaten Pasuruan menegaskan bahwa fasilitas olahraga bukan sekadar infrastruktur fisik, melainkan instrumen pembangunan manusia dan sosial. Pengelolaan yang berlandaskan nilai kemanusiaan, keadilan, gotong royong, keberlanjutan, dan tanggung jawab publik akan menjadikan sarana dan prasarana olahraga sebagai pilar penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Pasuruan.

3.2 LANDASAN SOSIOLOGIS

Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan secara sosiologis harus dipahami dalam konteks karakteristik sosial, budaya, dan demografis masyarakat setempat. Kabupaten Pasuruan memiliki keragaman wilayah yang

meliputi kawasan perkotaan, perdesaan, pesisir, hingga wilayah pegunungan, dengan latar belakang sosial dan mata pencaharian masyarakat yang beragam. Kondisi ini menuntut pengelolaan sarana dan prasarana olahraga yang adaptif, merata, dan mampu menjawab kebutuhan sosial masyarakat di setiap wilayah.

Dalam perspektif sosiologi, sarana dan prasarana olahraga berfungsi sebagai ruang interaksi sosial dan integrasi masyarakat. Fasilitas olahraga menjadi wadah pertemuan antarindividu dan antarkelompok sosial, baik lintas usia maupun lintas latar belakang sosial. Namun, keterbatasan kualitas fasilitas, rendahnya intensitas pemanfaatan, serta belum optimalnya pengelolaan yang terencana berpotensi mengurangi fungsi integratif tersebut, terutama di wilayah dengan akses fasilitas olahraga yang terbatas.

Landasan sosiologis juga menekankan pentingnya prinsip inklusivitas dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan. Masyarakat dengan berbagai kelompok usia, gender, dan kemampuan fisik memiliki hak yang sama untuk mengakses fasilitas olahraga. Namun, kondisi eksisting menunjukkan masih terbatasnya fasilitas pendukung dan rendahnya kenyamanan pada beberapa sarana olahraga mengindikasikan perlunya peningkatan peran masyarakat dan komunitas olahraga dalam proses pengelolaan.

Selain itu, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan sosial dan pengendalian sosial positif. Aktivitas olahraga yang terfasilitasi dengan baik dapat menjadi sarana pembinaan generasi muda, mengurangi perilaku negatif, serta menanamkan nilai-nilai disiplin, sportivitas, dan kerja sama.

Perubahan sosial akibat perkembangan ekonomi, industrialisasi, dan mobilitas penduduk di Kabupaten Pasuruan juga memengaruhi pola kebutuhan masyarakat terhadap fasilitas olahraga. Hal tersebut menjadikan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga harus bersifat responsif terhadap dinamika sosial yang terjadi dengan memperhatikan aspek pemerataan wilayah, kemudahan akses, serta keberlanjutan pemanfaatan. Hal ini menempatkan sarana olahraga tidak hanya sebagai infrastruktur fisik, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan sosial masyarakat.

Dengan demikian, landasan sosiologis pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan menegaskan bahwa fasilitas olahraga harus dikelola secara partisipatif, inklusif, dan berkeadilan. Pengelolaan yang berorientasi pada

kebutuhan sosial masyarakat akan menjadikan sarana dan prasarana olahraga sebagai ruang publik yang berperan penting dalam memperkuat integrasi sosial, meningkatkan kualitas hidup, serta mendukung pembangunan daerah secara berkelanjutan.

3.3 LANDASAN YURIDIS

Pengelolaan olahraga di Kabupaten Pasuruan memiliki dasar hukum yang kuat dan berjenjang, mulai dari peraturan perundang-undangan tingkat nasional, provinsi, hingga peraturan daerah kabupaten. Landasan yuridis ini menjadi pedoman normatif dalam penyelenggaraan, pembinaan, pengembangan, serta pengelolaan sarana dan prasarana olahraga agar berjalan sesuai dengan prinsip legalitas, keterpaduan, dan akuntabilitas.

Dengan demikian, secara yuridis pengelolaan olahraga di Kabupaten Pasuruan didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang saling terkait dan berjenjang. Landasan hukum tersebut memastikan bahwa penyelenggaraan dan pengelolaan olahraga dilaksanakan secara terarah, terpadu, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, guna mendukung peningkatan kualitas hidup, kesehatan, serta prestasi olahraga masyarakat Kabupaten Pasuruan.

3.3.1 *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan: Kerangka Desentralisasi dan Kewenangan Daerah*

Undang-Undang (UU) Nomor 11 Tahun 2022 menegaskan kembali prinsip desentralisasi dan membebaskan tanggung jawab krusial kepada Pemerintah Daerah untuk memastikan ketersediaan Sarpras olahraga yang layak. UU ini menciptakan tekanan hukum Top-Down pada Pasuruan untuk memenuhi standar pelayanan minimal Sarpras.

Analisis menunjukkan bahwa wewenang hukum yang kuat ini tidak selalu diimbangi dengan alokasi fiskal spesifik dan memadai dari Pemerintah Pusat (melalui Dana Alokasi Khusus atau mekanisme transfer modal) untuk proyek infrastruktur berskala besar. Ketidakseimbangan antara wewenang yang diamanatkan oleh UU dan kapasitas fiskal lokal menciptakan kesenjangan fiskal struktural yang mendasari hambatan implementasi daerah.

3.3.2 Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 15 Tahun 2022 tentang Standar Prasarana dan Sarana Olahraga pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP)

Permenpora Nomor 15 Tahun 2022 menetapkan standar teknis yang sangat ketat untuk Sarpras pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP), mewajibkan Pemda menyediakan fasilitas minimal 2 cabang olahraga bertaraf nasional/internasional.

Meskipun visi Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah "meningkatkan kebugaran jasmani dan partisipasi masyarakat," instrumen regulasi ini justru diarahkan pada standar elit (PPLP) yang mahal. Hal ini memicu konflik prioritas. Fasilitas olahraga publik umum yang menjadi tumpuan partisipasi masyarakat, seperti GOR Raci, tidak terikat secara hukum oleh standar ketat ini, namun tuntutan kualitas tinggi dari Permenpora secara tidak langsung mempengaruhi ekspektasi teknis proyek umum. Ketika standar kualitas tinggi berbenturan dengan anggaran lokal yang terbatas, persyaratan teknis yang rumit dapat menyebabkan proyek perbaikan berisiko tinggi atau tidak menarik bagi kontraktor lokal, yang pada akhirnya memicu kegagalan tender.

3.3.3 Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 mengatur Penyelenggaraan Keolahragaan

Perda Provinsi Jawa Timur Nomor 12 Tahun 2012 bertujuan menjamin pemerataan akses masyarakat terhadap olahraga dan ketersediaan Sarpras yang memadai. Perda ini seharusnya menempatkan tanggung jawab pengawasan dan intervensi yang memadai pada Pemerintah Provinsi Jatim untuk menjamin kelayakan Sarpras di Kabupaten Pasuruan. Kegagalan perbaikan fasilitas vital di Kabupaten (GOR Raci) mengindikasikan lemahnya fungsi pengawasan dan penjaminan akses dari tingkat Provinsi.

3.3.4 Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan Tahun 2024–2026

Perbup Nomor 36 Tahun 2023 (Renstra Dispora 2024–2026) mengidentifikasi fungsi utama Sarpras sebagai koordinasi dan, yang paling penting, "Pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana dan prasarana olahraga".

Analisis anggaran mengungkapkan strategi fiskal yang defensif. Alokasi anggaran untuk subkegiatan eksekusi fisik Sarpras hanya sebesar Rp 45.000.000. Angka yang sangat minim ini mengindikasikan bahwa Dispora menyadari keterbatasan APBD dan fokus pada fungsi administratif (fasilitasi pencarian dana eksternal/rekomendasi bantuan), bukan pada eksekusi proyek modal sendiri. Strategi ini menciptakan kerentanan masif ketika dihadapkan pada proyek perbaikan fisik skala besar, seperti GOR Raci (Rp 1,9 M). Kegagalan tender GOR Raci akibat minimnya peminat adalah konsekuensi logis dari kebijakan lokal yang fokus pada fasilitasi bantuan dibandingkan eksekusi modal.

3.3.5 Sinergi Vertikal

Sektor Sarpras Olahraga mengalami Kesenjangan Implementasi Kritis (Disinergi Fiskal). Visi Top-Down untuk membangun infrastruktur formal terhambat oleh kesenjangan kapasitas fiskal dan kendala birokrasi lokal. Ketergantungan penuh pada proyek infrastruktur berskala besar yang rentan terhadap hambatan birokrasi dan pendanaan terbukti sebagai pendekatan yang tidak berkelanjutan.

Tabel 2 Kesimpulan Analisis Kebijakan Sektor Prasarana Olahraga

Regulasi (Tingkat)	Fokus Regulasi Terhadap Sarpras	Relevansi/Dampak di Pasuruan	Analisis Implementasi	Analisis Kebijakan
UU No. 11 Th. 2022 (Nasional)	Wewenang Desentralisasi: Pemerintah Daerah wajib menyediakan Sarpras memadai	Landasan hukum kuat tapi beban tanggung jawab tanpa dukungan fiskal memadai	Alokasi dana pusat untuk proyek besar tidak mencukupi dan kurang spesifik	Regulasi kuat namun tanpa alokasi fiskal memadai, perlu koordinasi anggaran pusat-daerah dan inovasi pembiayaan pembangunan sarpras olahraga.
Permenpora No. 15 Th. 2022 (Kemenpora)	Standarisasi Teknis Ketat Sarpras PPLP Prestasi Elit	Tolok ukur ideal tapi terlalu mahal dan rumit untuk fasilitas umum	Fokus pada standar prestasi elit mengabaikan sarpras olahraga masyarakat umum	Perlu penyesuaian standar agar dapat melayani kebutuhan partisipasi masyarakat luas, tidak hanya atlet elit.
Perda Jatim No. 12 Th. 2012 (Provinsi)	Jaminan Pemerataan Akses dan Pengawasan Sarpras Daerah	Provinsi wajib mendukung pengelolaan sarpras di Pasuruan	Lemahnya koordinasi dan pengawasan provinsi terhadap sarpras di kabupaten	Penguatan mekanisme koordinasi dan monitoring antara provinsi dan kabupaten diperlukan untuk menjamin implementasi sarpras yang efektif.

Regulasi (Tingkat)	Fokus Regulasi Terhadap Sarpras	Relevansi/Dampak di Pasuruan	Analisis Implementasi	Analisis Kebijakan
Perbup No. 36 Th. 2023 Renstra Dispora (Kabupaten)	Prioritas Koordinasi dan Rekomendasi Bantuan Sarpras	Strategi adaptasi keterbatasan anggaran, fokus fasilitasi, kurang eksekusi	Anggaran lokal terbatas, tender proyek fisik gagal karena kurang dana	Diperlukan peningkatan kapasitas anggaran dan pengelolaan proyek serta alternatif pendanaan untuk realisasi sarpras olahraga Kabupaten.

BAB IV

ANALISA SEKTOR POTENSIAL

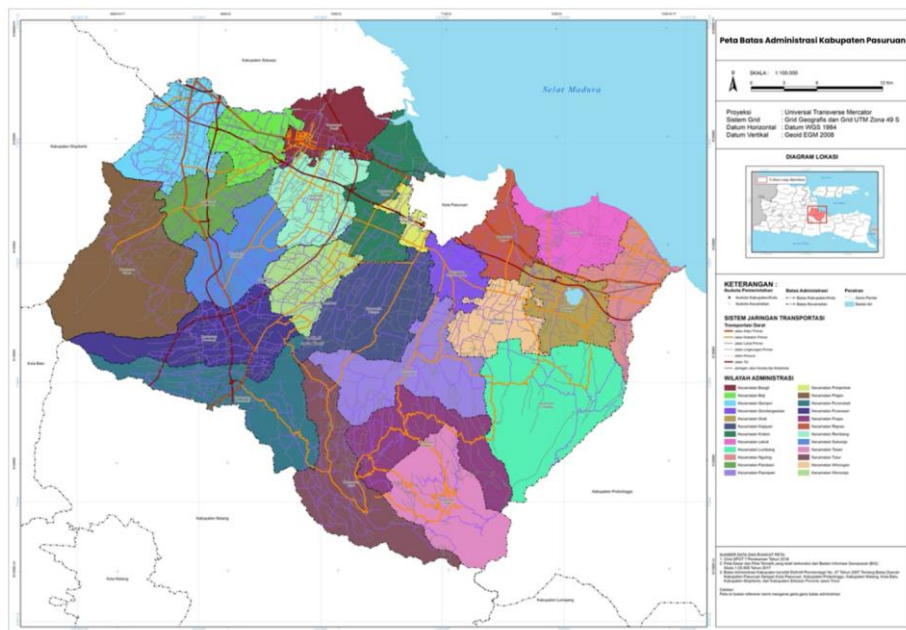
4.1 GAMBARAN UMUM KABUPATEN PASURUAN

Gambaran umum untuk aspek fisik di Kabupaten Pasuruan membahas mengenai aspek geografis dan administratif, topografi, geologi dan jenis tanah, klimatologi dan penggunaan lahan. Berikut merupakan penjelasan lebih detailnya.

4.1.1 Aspek Geografis dan Administratif

Secara geografis, Kabupaten Pasuruan terletak pada koordinat $7^{\circ}32'42.14''$ - $7^{\circ}57'24.32''$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}34'29.31''$ - $113^{\circ}6'0.29''$ Bujur Timur. Luas wilayah Kabupaten Pasuruan sebesar 1.474,02 km² dengan batas administrasi Kabupaten Pasuruan meliputi :

- Sebelah Utara : Kabupaten Sidoarjo, Kota Pasuruan, dan Selat Madura
- Sebelah Timur : Kabupaten Probolinggo
- Sebelah Selatan : Kabupaten Malang
- Sebelah Barat : Kabupaten Mojokerto dan Kota Batu Wilayah



Gambar 5 Peta Batas Administrasi Kabupaten Pasuruan

Kabupaten Pasuruan terbagi dalam wilayah administratif sebanyak 24 kecamatan, 24 kelurahan dan 341 desa, secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Daftar Kecamatan di Kabupaten Pasuruan dan Luas Wilayahnya

No.	Nama Kecamatan	Jumlah		Luas Wilayah (Km2)	Persentase (%)
		Desa	Kelurahan		
1	Purwodadi	13	-	102,46	6,95
2	Tutur	12	-	86,30	5,85
3	Puspo	7	-	58,35	3,96
4	Lumbang	12	-	125,55	8,52
5	Pasrepan	17	-	89,95	6,10
6	Kejayan	24	1	79,15	5,37
7	Wonorejo	15	-	47,30	3,21
8	Purwosari	14	1	59,87	4,06
9	Sukorejo	19	-	58,18	3,95
10	Prigen	9	-	121,90	8,27
11	Pandaan	14	4	43,27	2,94
12	Gempol	15	-	64,92	4,40
13	Beji	12	2	39,90	2,71
14	Bangil	4	11	44,60	3,03
15	Rembang	17	-	42,52	2,88
16	Kraton	25	-	50,75	3,44
17	Pohjentrek	11	3	11,88	0,81
18	Gondangwetan	19	1	26,25	1,78
19	Winongan	18	-	45,97	3,12
20	Grati	14	1	50,78	3,45
21	Nguling	15	-	42,60	2,89
22	Lekok	11	-	46,57	3,16
23	Rejoso	16	-	37,00	2,51
24	Tosari	8	-	98,00	6,65
Total		1.474,02	100		

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, 2025

Letak wilayah daerah Kabupaten Pasuruan, dilihat dari segi ekonomi sangat strategis, karena terletak pada segitiga jalur ekonomi Surabaya - Jember / Banyuwangi / Bali, Surabaya - Malang dan Malang - Jember / Banyuwangi / Bali, dilintasi Jalur Angkutan Kereta Penumpang dan Barang Surabaya - Bangil - Banyuwangi serta Surabaya - Bangil - Malang. Terlebih lagi dengan pembangunan Jalan Tol Porong - Gempol, Gempol - Pandaan, Pandaan - Malang, Gempol - Pasuruan, dan Pasuruan - Probolinggo semakin membuat Kabupaten Pasuruan menjadi pilihan yang tepat bagi pengembangan industri, dengan semakin pendeknya waktu tempuh ke Surabaya.

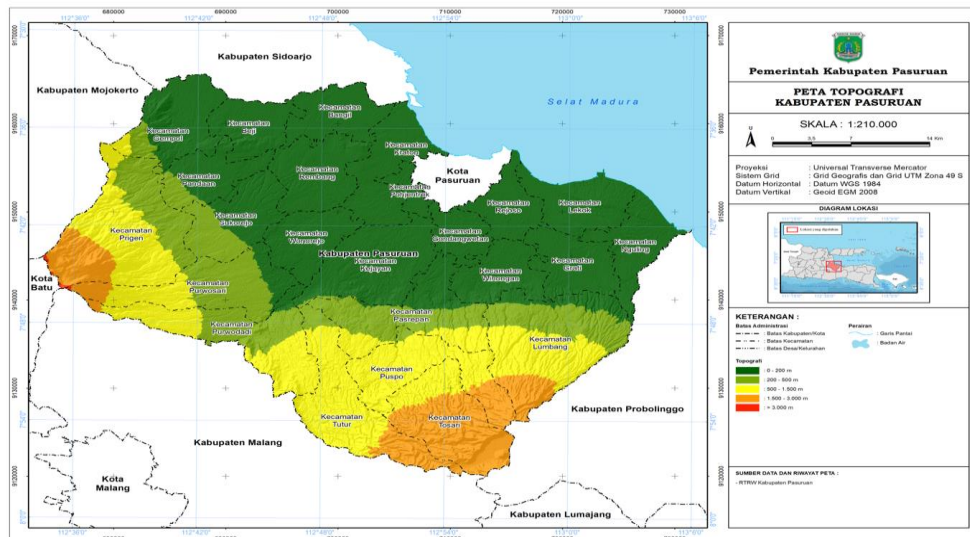
4.1.2 Aspek Topografi

Kabupaten Pasuruan memiliki ketinggian antara 0 – 3.313 mdpl yang dirinci per wilayah administrasi kecamatan. Dataran rendah terdapat di bagian utara, tepatnya di Pesisir Selat Madura, dengan ketinggian 0 - 290 mdpl. Kawasan tersebut memiliki ancaman bencana banjir. Dataran tinggi berada pada bagian tenggara (Kawasan Gunung Bromo) dan bagian barat daya (Kawasan Gunung Welirang). Kawasan

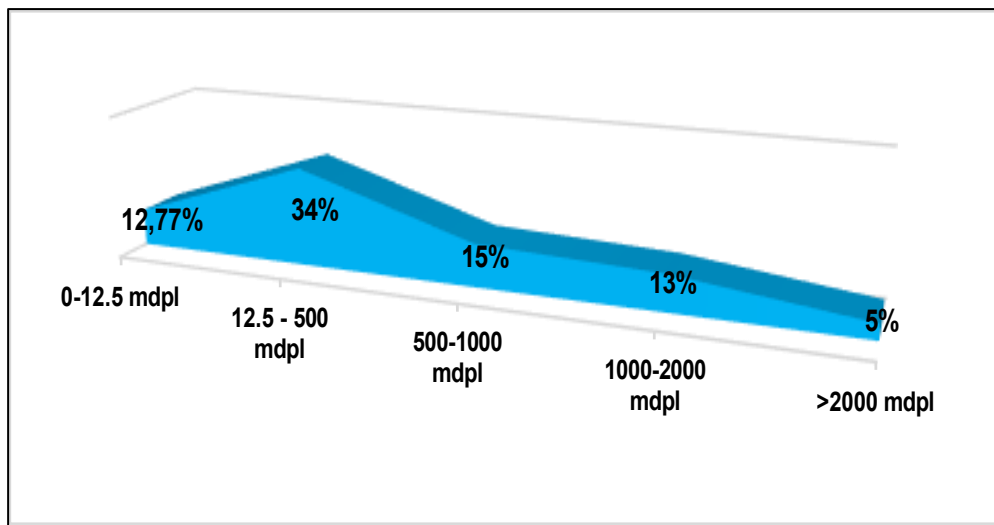
pegunungan di Kabupaten Pasuruan, sebagian memiliki kelerengan yang terjal atau curam, sehingga memiliki potensi bencana longsor. Berdasarkan tingkat kelerengan, Wilayah Kabupaten Pasuruan dapat dibagi menjadi tujuh (7) yaitu:

1. Kelerengan 0 – 2%: antara lain seluruh Kecamatan Bangil, Kecamatan Rembang, Kecamatan Kraton, Kecamatan Pohjentrek, Kecamatan Gondangwetan, Kecamatan Rejoso dan Kecamatan Lekok, sebagian Kecamatan Pasrepan, Kecamatan Kejayan, Kecamatan Wonorejo, Kecamatan Winongan, Kecamatan Grati dan Kecamatan Nguling.
2. Kelerengan 2 – 5%: antara lain sebagian Kecamatan Purwodadi, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Pasrepan, Kecamatan Kejayan, Kecamatan Wonorejo, Kecamatan Purwosari, Kecamatan Prigen, Kecamatan Sukorejo, Kecamatan Pandaan, Kecamatan Gempol, Kecamatan Beji, Kecamatan Winongan, Kecamatan Grati dan Kecamatan Nguling.
3. Kelerengan 5 – 8%: antara lain sebagian Kecamatan Purwodadi, Kecamatan Tukur, Kecamatan Puspo, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Pasrepan, Kecamatan Kejayan, Kecamatan Purwosari, Kecamatan Prigen, Kecamatan Sukorejo, Kecamatan Pandaan, Kecamatan Kecamatan Gempol, Kecamatan Beji, Kecamatan Winongan dan Kecamatan Lekok.
4. Kelerengan 8 – 15%: antara lain sebagian Kecamatan Purwodadi, Kecamatan Tukur, Kecamatan Puspo, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Pasrepan, Kecamatan Kejayan, Kecamatan Purwosari, Kecamatan Prigen, Kecamatan Pandaan, Kecamatan Gempol, Kecamatan Winongan dan Kecamatan Grati.
5. Kelerengan 15 – 25%: antara lain adalah sebagian Kecamatan Purwodadi, Kecamatan Tukur, Kecamatan Puspo, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Pasrepan, Kecamatan Purwosari, Kecamatan Prigen, Kecamatan Gempol dan Kecamatan Beji.
6. Kelerengan 25 – 45%: antara lain sebagian Kecamatan Purwodadi, Kecamatan Tukur, Kecamatan Puspo, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, Kecamatan Purwosari, Kecamatan Prigen dan Kecamatan Gempol.

7. Kelereng > 45%: antara lain adalah sebagian Kecamatan Tutar, Kecamatan Puspo, Kecamatan Tosari, Kecamatan Lumbang, dan Kecamatan Prigen.



Gambar 6 Peta Topografi Kabupaten Pasuruan



Gambar 7 Kondisi Topografi Kabupaten Pasuruan Berdasarkan Ketinggian

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, 2025

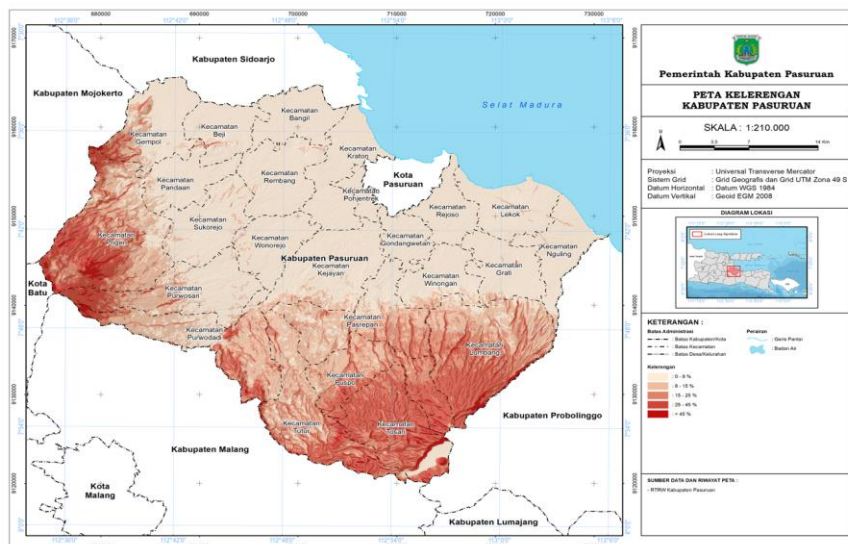
Gambar diatas menunjukkan kondisi topografi Kabupaten Pasuruan memiliki kondisi topografi yang bervariasi berdasarkan ketinggian. Oleh karena itu, wilayah Kabupaten Pasuruan diklasifikasikan menjadi 5 (lima) jenis wilayah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4 Kondisi Ketinggian Topografi Berdasarkan Klasifikasinya

No	Jenis Wilayah	Ketinggian (mdpl)	Luas (Ha)	Fungsional Wilayah	Persebaran Wilayah
1	Wilayah Pesisir	0 - 12,5	18.819,04	Kawasan pengembangan usaha perikanan dan pertambakan	Pada sebagian wilayah Kecamatan Gempol, Beji, Bangil, Rembang, Kraton, Pohjentrek, Gondangwetan, Rejoso, Winongan, Grati, Lekok dan Nguling
2	Wilayah dataran	12,5 – 500	50.384,02	Kawasan pengembangan pertanian, permukiman, perindustrian	Pada sebagian wilayah kecamatan – kecamatan di Kabupaten Pasuruan kecuali Kecamatan Tosari
3	Wilayah Perbukitan	500 – 1000	21.877,17	Kawasan untuk tanaman keras/tahunan dan sebagai penyangga bagi kawasan Perlindungan tanah dan air serta untuk lahan pertanian tanaman pangan dengan sistem teras siring	Sebagian kawasan Kecamatan Lumbang, Gempol, Purwodadi, Tukur, Tosari, Pasrepan, Puspo, Purwosari, dan Prigen
4	Wilayah Pegunungan	1.000 - 2.000 mdpl	18.615,08	Kawasan penyangga untuk perlindungan tanah dan air	Sebagian kawasan Kecamatan Purwodadi, Tukur, Tosari, Lumbang, Puspo, Purwosari dan Prigen
5	Kawasan perguruan tinggi	> 2000 mdpl	7.920,77	Kawasan hutan lindung yang berfungsi untuk melindungi	Sebagian wilayah Kecamatan Purwodadi,

No	Jenis Wilayah	Ketinggian (mdpl)	Luas (Ha)	Fungsional Wilayah	Persebaran Wilayah
				kawasan bawahannya	Tutur, Tosari, Lumbang, Puspo, Purwosari, dan Prigen

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, 2025



Gambar 8 Peta Kelereng Kabupaten Pasuruan

4.1.3 Aspek Geologi dan Jenis Tanah

Secara geologi, Bagian selatan Kabupaten Pasuruan, termasuk dalam Pegunungan Malang Selatan dan didominasi oleh batuan vulkanik. Batuan ini terbentuk dari aktivitas gunung berapi di masa lalu dan mencakup berbagai jenis seperti andesit, basalt, dan batuan piroklastik. Gunung-gunung berapi seperti Gunung Arjuno, Gunung Welirang adalah contoh dari sumber batuan vulkanik di wilayah ini.

Bagian utara dan timur Kabupaten Pasuruan terdiri dari batuan sedimen. Batuan-batuan ini termasuk endapan sungai, delta, dan sedimen laut yang terbentuk dari proses-proses geologis seperti pengendapan, sedimentasi, dan tektonik. Sungai-sungai yang melintasi Kabupaten Pasuruan membawa material endapan dari pegunungan dan perbukitan di sekitarnya. Di dataran rendah, terdapat endapan alluvial yang subur dan kaya akan bahan organik, menjadi dasar bagi pertanian yang makmur.

Wilayah Kabupaten Pasuruan terletak di zona yang aktif secara tektonik, dengan adanya patahan-patahan dan rekahan geologi yang berpotensi menyebabkan gempa bumi. Aktivitas tektonik ini juga berkontribusi terhadap pembentukan relief dan

pola drainase di wilayah ini. Beberapa bagian Kabupaten Pasuruan juga mengandung batu gamping (batu kapur), yang sering kali terbentuk dari endapan laut dan menjadi sumber daya penting untuk industri konstruksi dan bahan bangunan.

Dilihat dari struktur geologi, Kabupaten Pasuruan terbagi atas dua kelompok besar yaitu gunung api kuartir muda (*young quarternary*) seluas 52,43% dan kuartir tua (*old quarternary*) seluas 34,95%. Kondisi Geologi wilayah Kabupaten Pasuruan terdiri dari dua belas (12) satuan batuan yaitu Satuan Alluvium (Qa), Satuan Tuff Rabano (Qvtr), Satuan batuan gunung api kuartir atas penanggungan (Qvn), Satuan batuan gunung api arjuno welirang (Qvaw), Satuan batuan gunung api kuartir tengah ringgit (Qvr), Satuan gunung api kuartir tengger tua (Qpvtr).

Jenis batuan di wilayah Kabupaten Pasuruan dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok besar yaitu: batuan permukaan, batuan sedimen dan batuan gunung api. Penjelasan masing-masing jenis batuan disajikan pada tabel berikut.

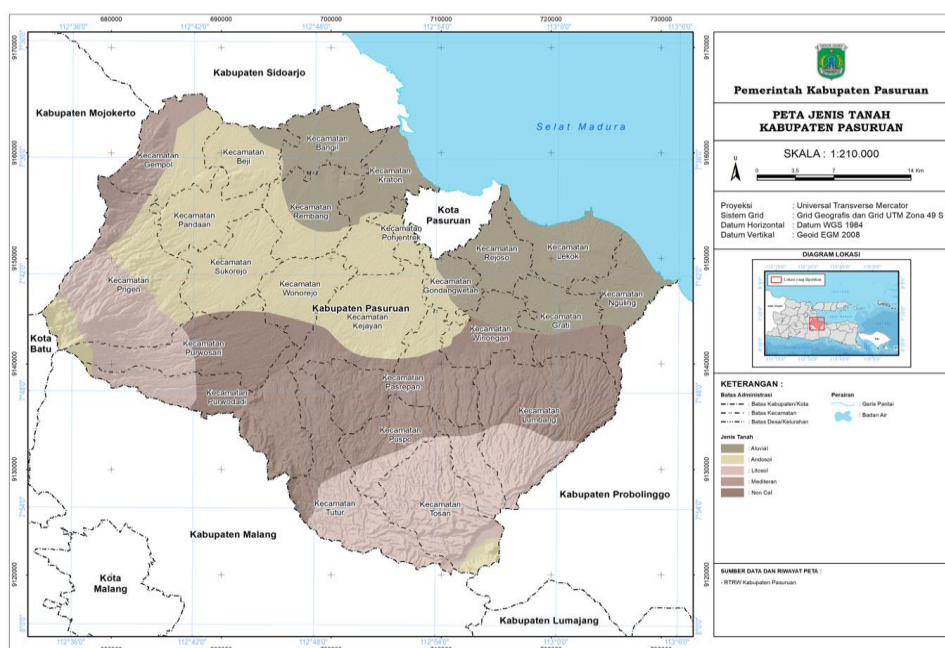
Tabel 5 Jenis Batuan di Wilayah Kabupaten Pasuruan

Jenis Batuan	Karakteristik dan Persebaran
Endapan Permukaan	
Batuan Alluvium	• Terdiri dari bahan kerakal, kerikil, pasir, lempung dan lumpur • Terdiri dari endapan sungai Rejoso dan endapan pantai sepanjang Selat Madura
Batuan Sedimen	
Formasi Kabuh	• Terdiri dari bahan batu pasir tufan, batu lempung tufan, batu pasir gampingan, konglomerat, lempung dan tuf vulkan • Sebarannya tidak luas, terdapat disekitar Desa Raci dan di Beji
Formasi Jombang	• Terdiri dari bahan breksi, batu pasir tufan, batu lempung tufan, lempung, batu gamping dan tufan • Sebarannya terdapat di sekitar Raci, sebelah selatan Bangil, Beji dan Gondangwetan
Formasi Welang	• Terdiri Terdiri dari bahan batu pasir tufan, batupasir, lempung, konglomerat dan tuf vulkan • Sebarannya tidak luas di Sungai Welang
Batuan Gunung Api	
Batuan Gunung Api Quarter Bawah (Gendis)	• Terdiri dari bahan breksi gunung api, tuf breksi, lava, tuf dan aglomerat
Batuan Gunung Api Quarter Tengah (Ringgit)	• Terdiri dari batuan gunung api ringgit, batuan gunung api tengger tua
Batuan Gunung Api Arjuna – Welirang	• Terdiri dari breksi gunung api, lava, breksi tufan dan tuf
Batuan Gunung Api Tengger	• Terdiri dari tuf pasiran, tuf batu apung, tuf abu dan aglomerat

Jenis Batuan	Karakteristik dan Persebaran
Tuf Rabano	Terdiri dari tuf pasir, tuf batu apung, breksituf dan tuf halus
Batuan Gunung Api Kuartar Atas Penanggungan	Terdiri dari breksi gunung api, lava tuf, breksi tufan, aglomerat dan lahar
Batuan Gunung Api Bromo	- Terdiri dari breksi gunung api, lava, tuf, tuf breksi, dan lahar - Batuan ini merupakan endapan hasil kegiatan erupsi dari kelompok Gunung Bromo.
Pasir Gunung Api Tengger	- Terdiri dari pasir gunung api, bom gunung api dan batu apung - Pasir gunung api ini merupakan endapan piroklastika muda yang terendapkan dalam kawah tengger, berbentuk tapal kuda yang mengelilingi kelompok G. Bromo

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, 2025

Proses geologi yang kompleks di Kabupaten Pasuruan membentuk banyak rekaman peristiwa geologi menarik yang perlu dijadikan sebagai Warisan Geologi, agar tetap terjaga kelestariannya dan dapat dijadikan sebagai Warisan Geologi, baik tingkat Nasional maupun tingkat Internasional.



Gambar 9 Peta Jenis Tanah Kabupaten Pasuruan

Selanjutnya terkait jenis tanah di Kabupaten Pasuruan secara garis besar dikelompokkan dalam 6 (enam) kelompok besar yaitu:

1. Alluvial

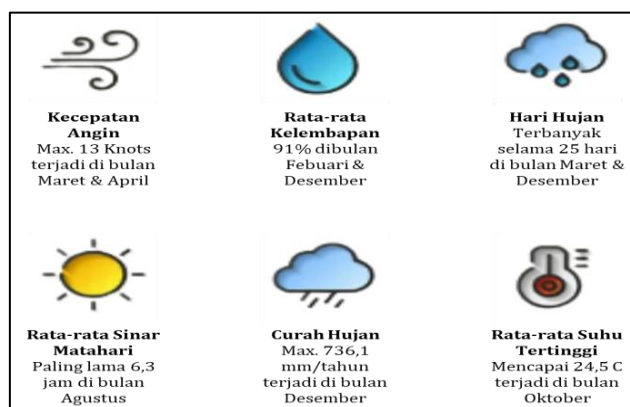
- a. Sifat dan Corak
Warna kelabu, tekstur liat, keasaman aneka, dengan kandungan zat organik lemah dan tingkat kejenuhan sedang hingga tinggi permeabilitas: rendah, Kepekaan erosi: tinggi tetapi karena daerahnya datar tidak sampai lanjut tingkatnya
- b. Pemakaian: padi sawah, palawija dan perikanan
2. Regosol
 - a. Sifat dan Corak
Warna: kelabu hingga kuning, Tekstur: pasir, Kadar liat: <40%, Keasaman: aneka, Zat organik: kadar rendah, Kejenuhan: aneka, Permeabilitas: tinggi, Kepekaan erosi: tinggi
 - b. Pemakaian: padi sawah, palawija, tebu dan sayuran
3. Andosol
 - a. Sifat dan Corak
Warna: hitam hingga kuning, Tekstur: lempung hingga debu dan liat menurun, Keasaman: agak masam hingga netral, Zat organik: lemah, Kejenuhan: basa, Permeabilitas: sedang, Kepekaan erosi: besar
 - b. Pemakaian: sayuran, bunga-bunga, teh, kopi dan hutan pinus
4. Grumusol
 - a. Sifat dan Corak
Warna: kelabu hingga hitam, Tekstur: liat makin ke bawah makin meningkat, Keasaman: sedikit asam hingga alkalin, Zat organik: kadar rendah, Kejenuhan: basa tinggi, Permeabilitas: rendah, Kepekaan erosi: besar
 - b. Pemakaian: padi sawah, jagung, kedelai, tebu, kapas dan hutan jati
5. Mediteran
 - a. Sifat dan Corak
Warna: kuning hingga merah, Tekstur: lempung liat, Keasaman: agak masam hingga netral, zat organik: rendah, Kejenuhan: basa tinggi, Permeabilitas: sedang, Kepekaan erosi: besar hingga sedang
 - b. Pemakaian: padi sawah, tegalan dan rumput ternak
6. Latosol
 - a. Sifat dan Corak

Warna: merah hingga kuning, Tekstur: liat tetap dari atas hingga ke bawah, Keasaman: masam hingga agak masam, Zat organik: kadar rendah hingga agak sedang di lapisan atas dan menurun ke bawah, Kejenuhan: basa rendah hingga sedang, Permeabilitas: tinggi, Kepekaan erosi: kecil

- b. Pemakaian: padi sawah, jagung, umbian, kelapa, coklat, cengkeh, kopi maupun hutan tropika.

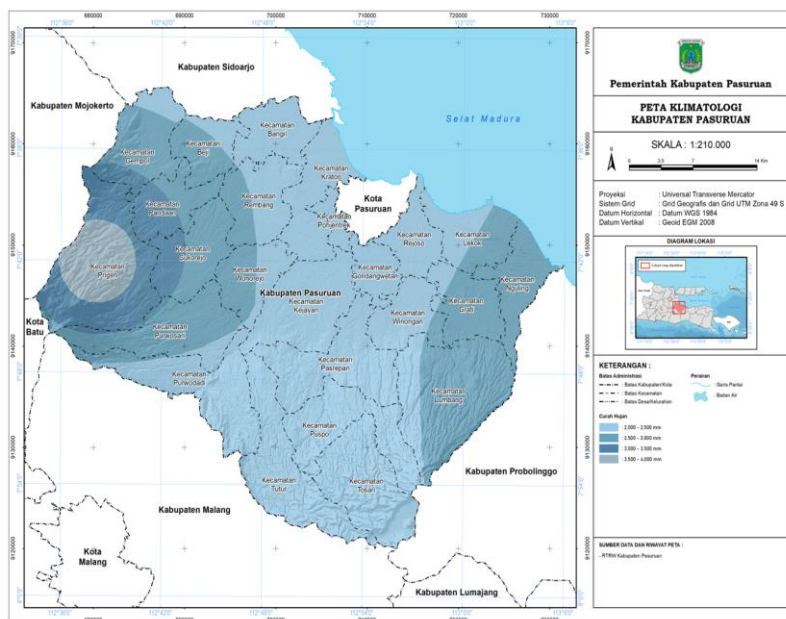
4.1.4 Aspek Klimatologi

Wilayah Kabupaten Pasuruan pada umumnya beriklim tropis basah yang sangat dipengaruhi oleh tiupan angin Muson. Angin Muson mempengaruhi pola iklim dan mengakibatkan terjadinya musim hujan (angin Muson Timur) dan musim kemarau (angin Muson Barat). Kondisi iklim yang ada di Kabupaten Pasuruan Tahun 2024 sebagaimana gambar berikut:



Gambar 10 Iklim Kabupaten Pasuruan

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Pasuruan, 2025



Gambar 11 Peta Klimatologi Kabupaten Pasuruan

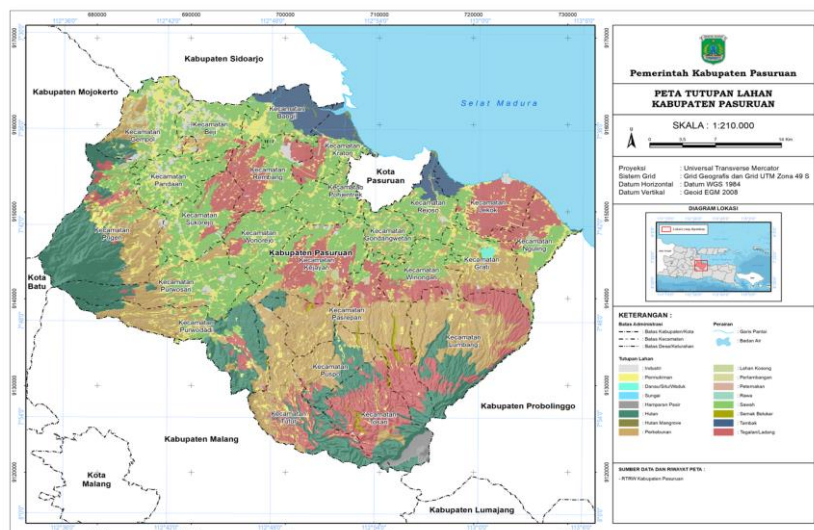
4.1.5 Aspek Penggunaan Lahan

Penggunaan lahan terbesar di Kabupaten Pasuruan untuk sawah irigasi, dengan total luasan 38.391,34 Ha, luas lahan terbangun adalah 17.301, 60 Ha. Secara lebih detail, penggunaan lahan di Kabupaten Pasuruan dirincikan dalam Tabel berikut:

Tabel 6 Persentase Penggunaan Lahan di Kabupaten Pasuruan

No	Penggunaan	Persentase terhadap Lahan Keseluruhan (%)
1	Aneka Industri	0,994%
2	Industri Kecil	0,023%
3	Jasa Permukiman	10,169%
4	Peternakan Unggas	0,021%
5	Tambak	1,696%
6	Sawah Irigasi	26,187%
7	Sawah Tadah Hujan	1,536%
8	Buah-Buahan	0,006%
9	Kebun Campuran	3,242%
10	Perkebunan	2,805%
11	Tegalan/Ladang	36,051%
12	Hutan Sejenis	11,878%
13	Padang Rumput	0,707%
14	Semak	2,708%
15	Kolam Air Tawar	0,001%
16	Lapangan Olahraga	0,215%
17	Tanah Kosong yang Diperuntukkan	0,033%
18	Tanah Terbuka	1,224%
19	Sungai	0,217%
20	Danau/Situ/Telaga	0,127%
21	Jalan Aspal	0,081%
22	Pemakaman	0,081%
	Jumlah	100%

Sumber : Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Pasuruan, 2025



Gambar 12 Peta Tutupan Lahan Kabupaten Pasuruan

4.2 Analisis Kondisi Eksisting Kelembagaan Sektor Olahraga

4.2.1 Struktur Organisasi yang ada

Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi dalam perumusan serta pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Dalam konteks penyelenggaraan olahraga daerah, Dispora berperan sebagai unsur perencana, pengoordinasi, dan fasilitator program pembangunan olahraga, termasuk pembinaan olahraga prestasi, olahraga masyarakat, serta penyediaan dan pengembangan sarana dan prasarana olahraga. Sebagai salah satu organisasi dinas daerah, maka Dinas pemuda dan olahraga dalam menjalankan urusan harus mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 159 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas pemuda dan olahraga Kabupaten Pasuruan. Adapun Tugas Dinas pemuda dan olahraga Kabupaten Pasuruan adalah menyelenggarakan pembangunan di Bidang Kepemudaan dan Keolahragaan.

Sedangkan fungsinya adalah :

1. Perumusan kebijakan di bidang kepemudaan dan keolahragaan;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang kepemudaan dan keolahragaan;
3. Pelaksanaan evaluasi di bidang kepemudaan dan keolahragaan;
4. Pelaksanaan administrasi di bidang kepemudaan dan keolahragaan;
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengantugas dan fungsinya.

Beberapa program yang dilaksanakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan mencerminkan peran strategis perangkat daerah ini dalam mendukung pembangunan kepemudaan dan keolahragaan di daerah. Adapun beberapa program dari Dinas Pemuda dan Olahraga adalah sebagai berikut:

1. Program Pengembangan Kapasitas Daya Saing Kepemudaan
 - a. Kegiatan Pembinaan Pemuda Wirausaha, Pemuda Pelopor, Pemuda kader dan pemuda yang berusia 16 sampai dengan 30 tahun;
 - b. Pelatihan kewirausahaan bagi pemuda;
 - c. Pembinaan organisasi kepemudaan.
2. Program Pengembangan Kapasitas Kepramukaan
 - a. Kegiatan Pembinaan pemuda dan organisasi kepramukaan
 - b. Mengikuti kegiatan kepramukaan tingkat Daerah
 - c. Pelatihan kewirausahaan bagi organisasi kepramukaan
3. Program Pengembangan Kapasitas Daya Saing Keolahragaan
 - a. Pembinaan bagi insan olahraga
 - b. Mengikuti event event kejuaraan baik tingkat Popinsi, Nasional maupun Internasional
 - c. Pembinaan Organisasi Keolahragaan
 - d. Penembangan olahraga rekreasi

4.2.2 Komposisi SDM pada Dinas yang Tersedia

Untuk mendukung tugas pokok dan fungsi Dinas pemuda dan olahraga Kabupaten Pasuruan didukung oleh sumberdaya manusia aparatur sebanyak 4 struktural dan 5 fungsional dengan perincian sebagaimana yang tertera dalam tabel berikut ini :

Tabel 7 Komposisi SDM pada Dinas Pemuda dan Olahraga

KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	JENIS PEGAWAI	Gol.	ESELON
Kepala Dinas	1	PNS	IV C	II B
Sekretaris	1	PNS	IV B	III A
Kepala Bidang	2	PNS	III D	III B
		PNS	III D	III B
JF Perencana Ahli Muda	1	PNS	III D	FUNGSIONAL



KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	JENIS PEGAWAI	Gol.	ESELON
Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian Keuangan	1	PNS	III D	IV A
Kepala UPT Prasarana Olahraga	0			
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	0			
JF Analis Kebijakan Ahli Muda	1	PNS	III D	FUNGSIONAL
JF Analis Kebijakan Ahli Pertama	0			
Penelaah Teknis Kebijakan	3	PNS	III D	NON ESELON
		PNS	III B	NON ESELON
		PNS	III A	NON ESELON
Penata Layanan Operasional	7	PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
		PPPK	9	NON ESELON
Pengelola Data dan Informasi	1	PNS	III A	NON ESELON
Pengelola Layanan Operasional	1	PPPK	7	NON ESELON
Pengadministrasi Perkantoran	16	5 PNS	III B	NON ESELON
			III A	NON ESELON
			III A	NON ESELON
			II D	NON ESELON
			II C	NON ESELON
		11 PPPK	5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON

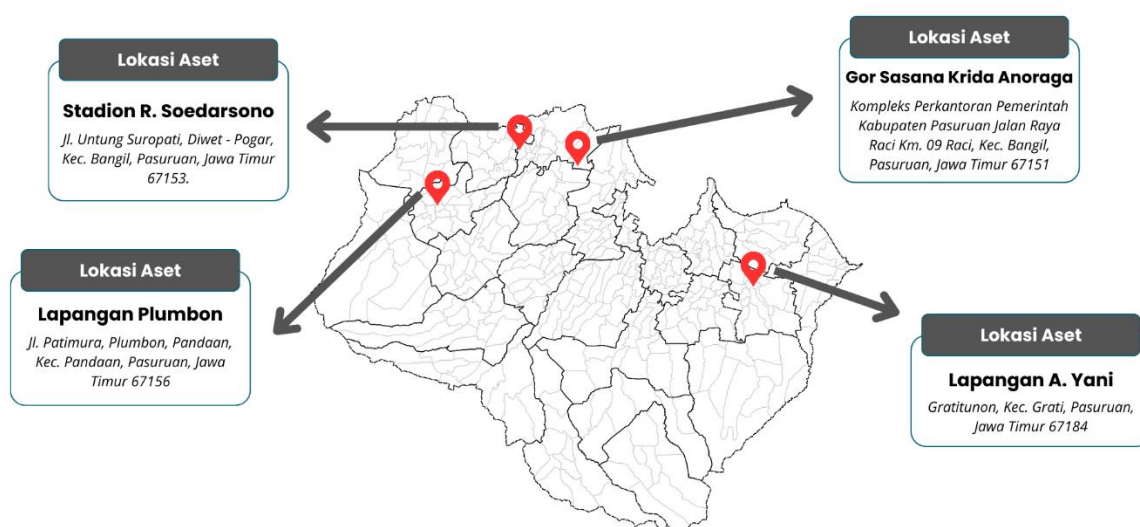
KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	JENIS PEGAWAI	Gol.	ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
Operator Layanan Operasional	8	PPPK	5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
			5	NON ESELON
Pengelola Umum Operasional	3	PPPK	1	NON ESELON
			1	NON ESELON
			1	NON ESELON
TOTAL	46			

Sumber: Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan, 2025

4.2.3 Sebaran Aset Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan

Sarana dan prasarana olahraga yang dimiliki oleh Kabupaten Pasuruan merupakan infrastruktur strategis dalam mendukung penyelenggaraan olahraga secara berkelanjutan. Keberadaan fasilitas olahraga tidak hanya berfungsi sebagai ruang aktivitas fisik dan pembinaan prestasi, tetapi juga sebagai sarana pelayanan publik yang mendorong partisipasi masyarakat serta pembentukan budaya olahraga. Saat ini, sarana dan prasarana olahraga utama yang berada dalam pengelolaan Pemerintah Kabupaten Pasuruan tersebar pada beberapa lokasi dan memiliki karakteristik serta fungsi yang berbeda, yaitu Aset yang dimiliki dan dikelola langsung oleh Kabupaten Pasuruan ialah sebagai berikut:

1. Gor Sasana Krida Anoraga, Kompleks Perkantoran Pemerintah Kabupaten Pasuruan Jalan Raya Raci Km. 09 Raci, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67151.
2. Stadion R. Soedarsono, Jl. Untung Suropati, Diwet - Pogar, Kec. Bangil, Pasuruan, Jawa Timur 67153.
3. Lapangan Plumbon, Jl. Patimura, Plumbon, Pandaan, Kec. Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156.
4. Lapangan A. Yani, Gratitunon, Kec. Grati, Pasuruan, Jawa Timur 67184.



Gambar 13 Lokasi Aset Sarana dan Prasarana Olahraga

Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan saat ini masih melekat pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan sebagai perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi di bidang kepemudaan dan keolahragaan. Dalam kerangka kelembagaan yang ada, Dispora menjalankan peran strategis berupa perumusan kebijakan, perencanaan program, pembinaan, serta koordinasi penyelenggaraan olahraga daerah. Namun demikian, dalam praktiknya Dispora juga menangani aspek-aspek teknis operasional pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, seperti pemanfaatan dan pemeliharaan fasilitas, meskipun fungsi tersebut memerlukan pengelolaan yang fokus dan berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan fungsi strategis dan fungsi teknis operasional masih berada dalam satu struktur kelembagaan, sehingga pengelolaan sarana dan prasarana olahraga belum sepenuhnya berjalan optimal dan profesional.

4.2.4 Permasalahan Kelembagaan

Sektor olahraga di Kabupaten Pasuruan khususnya pada aspek sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan menghadapi berbagai kendala yang menghambat peningkatan kualitas dan pemanfaatannya secara optimal. Kendala tersebut mencakup aspek regulasi dan kelembagaan, operasional, serta pemasaran dan pasar yang secara bersama-sama menimbulkan tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan fasilitas olahraga. Dimana, kendala dari sektor sarpras olahraga dari dinas pemuda dan olahraga Kabupaten Pasuruan ialah:

Tabel 8 Analisis Permasalahan Kelembagaan

Permasalahan	Temuan Kendala	Analisis	Rekomendasi
Kendala Regulasi dan Kelembagaan	Kekakuan sistem retribusi	Pola retribusi yang bersifat administratif membatasi fleksibilitas pendanaan operasional dan menghambat respon cepat terhadap kebutuhan pemeliharaan dan pengembangan sarana olahraga.	Membentuk UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga sebagai unit teknis operasional yang mengelola pemanfaatan fasilitas secara terpusat dan akuntabel, sehingga pengelolaan retribusi lebih efektif dan adaptif.
	Tumpang tindih kepentingan pengelolaan	Ketiadaan unit pengelola khusus menyebabkan pembagian peran antarinstansi tidak jelas dan koordinasi pengelolaan sarana olahraga tidak optimal.	Menetapkan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga sebagai pengelola teknis tunggal (single operational manager) untuk meningkatkan koordinasi, kejelasan kewenangan, dan akuntabilitas pengelolaan fasilitas.
Kendala Operasional	Anggaran pemeliharaan minim	Keterbatasan alokasi anggaran menyebabkan kegiatan pemeliharaan tidak berjalan rutin sehingga kualitas dan kelayakan fasilitas olahraga terus menurun.	Membentuk UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga untuk mengelola pemeliharaan secara terencana dan berkelanjutan melalui penganggaran operasional yang lebih fokus.

Permasalahan	Temuan Kendala	Analisis	Rekomendasi
	Fasilitas pendukung kurang memadai	Sarana pendukung seperti penerangan, peralatan, dan fasilitas penunjang belum memenuhi standar, sehingga mengurangi kenyamanan dan keselamatan pengguna.	UPTD berperan dalam standarisasi, pengadaan, dan pemeliharaan fasilitas pendukung guna meningkatkan kualitas layanan sarana olahraga.
	Pemanfaatan sarana belum optimal	Pengaturan penggunaan dan penjadwalan yang belum efektif menyebabkan fasilitas olahraga belum dimanfaatkan secara maksimal.	UPTD bertindak sebagai pengelola teknis yang mengatur pemanfaatan dan penjadwalan sarana olahraga secara terpusat dan efisien.
Kendala Pemasaran dan Pasar	Kurangnya orientasi bisnis	Pengelolaan sarana olahraga masih berorientasi pelayanan administratif sehingga potensi komersialisasi dan peningkatan pendapatan belum tergarap.	Membentuk UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga untuk mengembangkan pengelolaan berbasis layanan dan peluang usaha secara terukur dan akuntabel.
	Dukungan masyarakat terbatas	Minimnya pelibatan masyarakat menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan partisipasi dalam pemanfaatan fasilitas olahraga.	UPTD berperan sebagai pengelola yang membuka ruang kemitraan dan kolaborasi dengan komunitas olahraga dan masyarakat.
	Aset belum maksimal untuk dijual	Kondisi fisik dan kualitas layanan aset belum memenuhi standar kelayakan sebagai produk atau jasa yang bernilai jual.	UPTD melakukan peningkatan kualitas, standarisasi, dan pengemasan layanan sarana olahraga agar aset layak dimanfaatkan secara ekonomis.

Adapun tantangan yang dihadapi Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan adalah:

- Keterbatasan kapasitas kelembagaan, karena Dispora belum didukung unit teknis operasional khusus dalam pengelolaan sarana dan prasarana olahraga secara berkelanjutan.

- b. Keterbatasan anggaran dan fleksibilitas pembiayaan, khususnya untuk pemeliharaan dan pengembangan fasilitas olahraga, termasuk kekakuan mekanisme retribusi.
- c. Tumpang tindih kewenangan dan lemahnya koordinasi, yang berdampak pada ketidakjelasan tanggung jawab pengelolaan sarana dan prasarana olahraga.
- d. Pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga yang belum optimal, akibat keterbatasan fasilitas pendukung dan belum adanya sistem pengaturan pemanfaatan yang terintegrasi.
- e. Belum optimalnya orientasi layanan, nilai ekonomi, dan partisipasi masyarakat, sehingga potensi sarana olahraga sebagai aset publik bernilai tambah belum tergarap secara maksimal.

Berdasarkan permasalahan dan tantangan, yang dijelaskan diatas, maka pada dasarnya memerlukan penanganan terpadu melalui perbaikan regulasi, peningkatan kapasitas pelaksana, optimalisasi anggaran, serta pengembangan strategi pemasaran yang komprehensif untuk mendukung kemajuan sektor sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan.

4.2.5 *Pembebanan APBD*

Pembiayaan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan saat ini masih sepenuhnya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Tahun Anggaran 2027, Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan mengalokasikan anggaran pengelolaan sarana dan prasarana olahraga dengan nilai sekitar Rp 32.000.000.000,-. Alokasi anggaran tersebut mencerminkan komitmen pemerintah daerah dalam menjaga keberlangsungan layanan keolahragaan, khususnya pada aspek operasional dan pengelolaan fasilitas olahraga.

Namun demikian, besarnya pembebanan APBD tersebut tidak diimbangi dengan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang bersumber dari pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga. Hingga saat ini, sektor sarana dan prasarana olahraga belum memberikan kontribusi pendapatan yang signifikan bagi daerah, baik melalui retribusi maupun skema pemanfaatan aset lainnya. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketimpangan antara besarnya kebutuhan anggaran pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas olahraga dengan kemampuan sektor tersebut dalam menghasilkan pendapatan mandiri.

Ketimpangan tersebut berdampak pada terbatasnya ruang fiskal daerah untuk meningkatkan kualitas pemeliharaan sarana olahraga secara berkelanjutan. Anggaran yang besar lebih banyak terserap untuk menjaga keberlangsungan operasional dasar, sementara upaya peningkatan kualitas, pemenuhan standar fasilitas, dan pengembangan nilai tambah ekonomi sarana olahraga menjadi kurang optimal. Dalam jangka panjang, pola pembiayaan yang sepenuhnya bergantung pada APBD tanpa dukungan pendapatan sektoral berpotensi menimbulkan tekanan fiskal serta menurunkan efektivitas pengelolaan sarana dan prasarana olahraga sebagai aset daerah.

4.2.6 Urgensi pembentukan UPTD

Urgensi pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan tidak dapat dilepaskan dari kondisi eksisting pengelolaan sarana olahraga yang masih menghadapi berbagai keterbatasan kelembagaan dan operasional. Saat ini, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga masih berada dalam lingkup tugas Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan, yang secara kelembagaan memiliki mandat utama dalam perumusan kebijakan, perencanaan, pembinaan, dan koordinasi penyelenggaraan keolahragaan. Dalam praktiknya, Dispora juga menangani fungsi teknis operasional pengelolaan sarana olahraga, meskipun fungsi tersebut memerlukan fokus, intensitas, dan keberlanjutan pengelolaan yang tinggi.

Kondisi tersebut menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga yang bersifat teknis dan operasional dengan kapasitas kelembagaan yang tersedia. Fokus pengelolaan yang masih terbatas, pembiayaan yang relatif kaku, serta pemanfaatan fasilitas olahraga yang belum optimal menyebabkan sarana olahraga yang telah dipelihara melalui anggaran daerah belum sepenuhnya memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Kondisi ini semakin diperburuk dengan belum tersedianya layanan pengelolaan yang disediakan oleh BUMN, BUMD, pihak swasta, maupun penyedia layanan lainnya melalui skema kerja sama.

Apabila layanan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga tidak tersedia atau tidak dikelola secara optimal, hal ini berpotensi menurunkan kualitas, kelayakan, dan keamanan fasilitas olahraga. Dampaknya dapat mengganggu aktivitas olahraga

masyarakat, pembinaan atlet, serta pelaksanaan berbagai kegiatan dan agenda pemerintahan daerah yang memanfaatkan fasilitas tersebut. Oleh karena itu, layanan yang diberikan oleh UPTD menjadi sangat dibutuhkan, karena ketiadaannya dapat menghambat aktivitas masyarakat maupun penyelenggaraan pemerintahan. Di sisi lain, tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan olahraga, keselamatan pengguna, dan optimalisasi aset daerah terus meningkat, sehingga diperlukan pengelolaan yang lebih profesional dan terarah.

Urgensi pembentukan UPTD juga diperkuat oleh kebutuhan untuk melakukan transisi kelembagaan dari pola pengelolaan yang bersifat administratif dan terfragmentasi menuju pengelolaan yang lebih terfokus dan berkelanjutan. Transisi ini bertujuan untuk memisahkan secara tegas fungsi kebijakan dan perencanaan yang tetap menjadi kewenangan dinas induk dengan fungsi pelaksanaan teknis operasional yang memerlukan unit khusus. Tanpa adanya unit teknis yang fokus, upaya peningkatan kualitas pemeliharaan, pemanfaatan, dan pengembangan sarana olahraga berpotensi terus mengalami keterbatasan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada terganggunya keberlanjutan layanan publik di bidang olahraga.

Berdasarkan kondisi tersebut, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga menjadi kebutuhan strategis dalam rangka memperkuat pengelolaan sarana dan prasarana olahraga daerah. UPTD diposisikan sebagai unit pelaksana teknis operasional yang bertanggung jawab langsung terhadap pengelolaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sarana olahraga sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh dinas induk. Dengan keberadaan UPTD, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga diharapkan dapat dilakukan secara lebih fokus, terkoordinasi, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, tanpa mengubah struktur kewenangan kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka menjamin keberlanjutan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga mempunyai peran dalam menyediakan barang dan jasa berupa sarana yang diperlukan secara terus-menerus. Penyediaan barang dan jasa tersebut bersifat rutin dan berkelanjutan untuk mendukung operasional, pemeliharaan, serta pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga agar tetap berfungsi optimal sebagai layanan publik. Kebutuhan penyediaan barang dan jasa yang berlangsung secara terus-menerus tersebut tidak dapat dilaksanakan secara efektif apabila masih melekat pada struktur pengelolaan yang

bersifat administratif umum, sehingga diperlukan unit pelaksana teknis yang fokus dan berkelanjutan.

Adapun data layanan bulanan sarana prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:

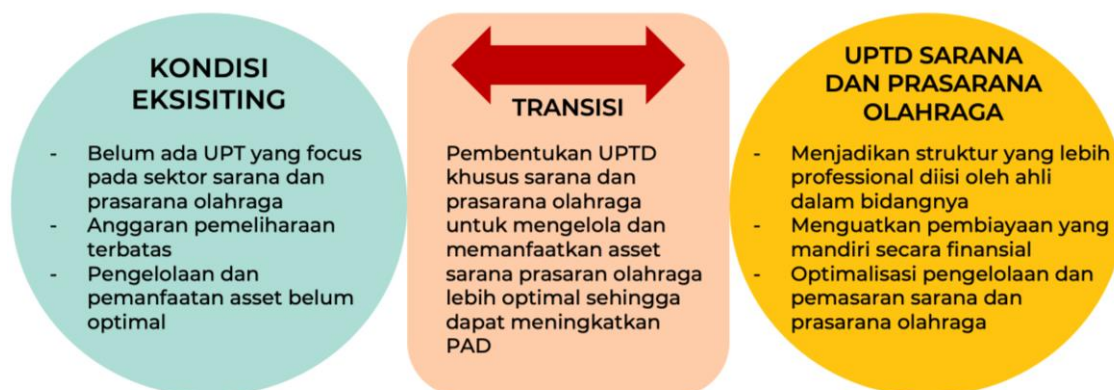
Tabel 9 Data Layanan Bulanan Sarana Prasarana Olahraga

Jenis Layanan	Bentuk Layanan Bulanan	Satuan Layanan	Output Layanan	Keterangan
Pemanfaatan sarana olahraga	Penggunaan fasilitas olahraga untuk latihan, pertandingan, dan kegiatan masyarakat	Kegiatan/bulan	Fasilitas olahraga termanfaatkan secara terjadwal dan tertib	Layanan bersifat rutin dan berulang sesuai jadwal pemanfaatan
Pemeliharaan rutin sarana	Perawatan lapangan, gedung, dan fasilitas pendukung	Kegiatan/bulan	Sarana dan prasarana olahraga dalam kondisi layak dan aman digunakan	Dilaksanakan untuk menjaga fungsi dan umur layanan fasilitas
Pengelolaan jadwal penggunaan	Pengaturan dan pencatatan jadwal pemanfaatan fasilitas	Dokumen/jadwal	Jadwal penggunaan fasilitas yang terkoordinasi dan terdokumentasi	Mendukung optimalisasi pemanfaatan sarana
Layanan pendukung operasional	Penyediaan kebersihan, keamanan, dan dukungan teknis	Layanan/bulan	Operasional fasilitas berjalan lancar dan terkendali	Mendukung kelancaran kegiatan olahraga
Pencatatan layanan dan pemanfaatan	Rekapitulasi layanan dan penggunaan fasilitas	Laporan/bulan	Tersedianya data layanan bulanan sebagai bahan evaluasi	Mendukung akuntabilitas dan pengendalian pengelolaan

Kebutuhan layanan yang berkelanjutan tersebut tercermin dari data layanan bulanan yang menunjukkan adanya pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga

secara rutin oleh masyarakat, baik untuk kegiatan olahraga, kegiatan komunitas, maupun kegiatan pendukung lainnya. Data layanan bulanan tersebut menggambarkan bahwa sarana dan prasarana olahraga bukan hanya bersifat insidental, tetapi merupakan fasilitas publik yang secara nyata diakses dan dibutuhkan masyarakat secara terus-menerus. Oleh karena itu, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga menjadi urgensi kelembagaan untuk memastikan keberlangsungan layanan operasional yang konsisten, tertib, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, tanpa mengambil alih kewenangan kebijakan yang tetap berada pada dinas induk.

Dengan demikian, urgensi pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan tidak hanya didasarkan pada kebutuhan administratif, tetapi juga pada kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan publik dan optimalisasi pemanfaatan aset olahraga daerah secara berkelanjutan. Subbab ini menjadi dasar konseptual untuk merumuskan desain kelembagaan UPTD yang selaras dengan prinsip penataan perangkat daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016.



Gambar 14 Urgensi Pembentukan UPTD Sarpras Olahraga

4.2.7 Hubungan UPTD dengan Dinas Pemuda dan Olahraga

Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan didasarkan pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang menegaskan bahwa UPTD merupakan unsur pelaksana teknis operasional dan/atau teknis penunjang dari perangkat daerah. Dalam kerangka tersebut, UPTD tidak dibentuk sebagai perangkat daerah yang berdiri sendiri, melainkan sebagai unit kerja yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada dinas induk.

Secara kedudukan kelembagaan, UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga ditempatkan di bawah Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan dan dipimpin oleh seorang Kepala UPTD yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas. Penempatan ini menegaskan bahwa UPTD merupakan perpanjangan tangan dinas induk dalam melaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis operasional di bidang pengelolaan sarana dan prasarana olahraga.

Dari sisi peran dan fungsi, UPTD diposisikan secara tegas sebagai pelaksana teknis operasional. UPTD menjalankan kegiatan pengelolaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga sesuai dengan kebijakan, perencanaan, dan standar yang ditetapkan oleh dinas induk. UPTD tidak memiliki kewenangan dalam perumusan kebijakan, penetapan program strategis, maupun fungsi pengaturan lainnya. Seluruh kewenangan kebijakan, perencanaan, pembinaan, serta pengawasan tetap menjadi tanggung jawab Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai perangkat daerah.

Hubungan kerja antara Dinas Pemuda dan Olahraga dengan UPTD bersifat hierarkis dan fungsional. Secara hierarkis, Kepala UPTD bertanggung jawab kepada Kepala Dinas dan melaksanakan tugas berdasarkan arahan serta kebijakan yang ditetapkan oleh dinas induk. Secara fungsional, UPTD melaksanakan kegiatan teknis operasional pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, sementara dinas induk melakukan pembinaan, pengendalian, serta evaluasi terhadap pelaksanaan tugas UPTD.

Pemisahan peran tersebut dimaksudkan untuk menghindari tumpang tindih kewenangan, duplikasi fungsi, serta pembesaran struktur organisasi yang tidak diperlukan. Dengan desain kelembagaan ini, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga tidak dapat dipandang sebagai pembentukan dinas baru atau pengambilalihan kewenangan kebijakan. Sebaliknya, UPTD berfungsi sebagai instrumen penguatan pelaksanaan teknis operasional yang mendukung kinerja dinas induk dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang keolahragaan.

Selain itu, Unit Pelaksana Teknis Daerah Sarana dan Prasarana Olahraga dalam pelaksanaan tugasnya tidak melaksanakan kegiatan yang menjadi kewenangan pemerintahan lain. Seluruh kegiatan yang dijalankan oleh UPTD berada dalam lingkup kewenangan Pemerintah Kabupaten Pasuruan dan merupakan bagian dari pelaksanaan sebagian urusan pemerintahan wajib non pelayanan dasar di bidang kepemudaan dan olahraga. UPTD tidak mengambil alih, tidak mencampuri, serta tidak

menjalankan urusan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat, pemerintah provinsi, maupun pemerintah kabupaten/kota lain. Penegasan batas kewenangan ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya tumpang tindih kewenangan dan memastikan bahwa UPTD berfungsi secara tepat sebagai pelaksana teknis operasional sesuai dengan kebijakan dan arahan yang ditetapkan oleh dinas induk serta ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian, kedudukan, peran, dan hubungan kerja UPTD dengan Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan telah disusun sesuai dengan prinsip penataan perangkat daerah sebagaimana diatur dalam PP 18 Tahun 2016, serta menjamin kejelasan kewenangan, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan sarana dan prasarana olahraga daerah.

4.3 Analisis Kebutuhan Pembentukan Uptd Sarana Dan Prasarana Olahraga

4.3.1 Analisis Beban Kerja

Beban kerja pengelolaan sarana dan prasarana olahraga Kabupaten Pasuruan ditandai oleh karakteristik kegiatan operasional yang bersifat rutin, berulang, dan berlangsung sepanjang tahun, serta melibatkan aset dan fasilitas olahraga yang tersebar di berbagai wilayah. Berdasarkan dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Pasuruan, kegiatan yang dibiayai tidak hanya mencakup perencanaan dan pembinaan olahraga, tetapi juga pemeliharaan stadion, gedung olahraga, lapangan, serta fasilitas penunjang lainnya, termasuk penyediaan utilitas, perawatan teknis, dan dukungan operasional kegiatan olahraga. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja sektor sarana prasarana olahraga tidak bersifat insidental, melainkan operasional dan berkelanjutan.

Dari sisi objek kerja, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga mencakup berbagai fasilitas olahraga yang dimiliki dan/atau dikelola pemerintah daerah, baik yang dimanfaatkan untuk pembinaan atlet, kegiatan masyarakat, maupun penyelenggaraan event olahraga. Setiap fasilitas olahraga memerlukan kegiatan operasional minimal berupa pemeliharaan fisik bangunan dan lapangan, pengelolaan kebersihan dan keamanan, pengaturan jadwal penggunaan, penyediaan layanan pendukung, serta pemantauan kondisi sarana prasarana secara berkala. Kegiatan tersebut harus dilaksanakan secara kontinu untuk menjaga fungsi, keselamatan, dan kualitas fasilitas olahraga.

Berdasarkan intensitas waktu, beban kerja pengelolaan sarana dan prasarana olahraga tidak sepenuhnya mengikuti pola jam kerja administratif. Aktivitas penggunaan fasilitas olahraga meningkat pada sore hari, akhir pekan, hari libur nasional, serta pada saat penyelenggaraan kejuaraan, kompetisi, dan kegiatan olahraga masyarakat. Kondisi ini menuntut adanya kehadiran dan kesiapan petugas operasional di luar jam kerja reguler, yang secara struktural sulit dipenuhi apabila seluruh fungsi operasional masih ditangani oleh unit kerja di dalam struktur dinas yang juga memikul tugas perencanaan, pembinaan, dan administrasi.

Berdasarkan sisi ragam kegiatan, beban kerja sektor sarana prasarana olahraga meliputi pengelolaan dan pemeliharaan aset fisik olahraga, pelayanan penggunaan fasilitas kepada masyarakat dan organisasi olahraga, dukungan teknis penyelenggaraan event olahraga, pengawasan kondisi sarana prasarana, serta koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk cabang olahraga, sekolah, komunitas olahraga, dan pihak ketiga. Ragam kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sarana prasarana olahraga tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga teknis lapangan dan pelayanan publik langsung, yang memerlukan pembagian tugas dan fokus kerja yang jelas.

Dari sisi dukungan anggaran, struktur belanja dalam RKA dan DPPA Dinas Kepemudaan dan Olahraga menunjukkan adanya alokasi belanja operasional dan pemeliharaan sarana prasarana olahraga yang cukup besar dan berulang setiap tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja operasional sarana prasarana olahraga telah diakui secara fiskal sebagai kebutuhan rutin daerah. Namun, pengelolaan beban kerja tersebut masih berada dalam struktur organisasi yang berorientasi pada fungsi perumusan kebijakan dan pembinaan, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara karakter beban kerja operasional dengan kapasitas dan fokus organisasi yang ada.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja pengelolaan sarana dan prasarana olahraga Kabupaten Pasuruan memiliki karakter operasional, berkelanjutan, dan intensif, baik dari sisi objek layanan, waktu pelaksanaan, maupun ragam kegiatan. Karakteristik beban kerja ini menunjukkan adanya kebutuhan kelembagaan khusus yang berfokus pada pelaksanaan tugas teknis operasional pengelolaan sarana prasarana olahraga, sehingga beban kerja tersebut tidak sepenuhnya dibebankan kepada struktur dinas yang memiliki mandat utama pada perumusan kebijakan, pembinaan, dan administrasi. Kondisi ini menjadi dasar analitis

bagi kebutuhan pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana Prasarana Olahraga sebagai unit pelaksana operasional pengelolaan fasilitas olahraga daerah.

4.3.2 Analisis kelayakan teknis

Analisis kelayakan teknis dilakukan untuk menilai kesiapan dan kebutuhan operasional pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan, dengan mempertimbangkan kondisi empiris pengelolaan sarana olahraga yang telah berjalan. Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Pasuruan telah melakukan berbagai kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana olahraga dengan menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Upaya tersebut menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam menjaga keberlangsungan fungsi fasilitas olahraga sebagai layanan publik.

Namun demikian, meskipun pemeliharaan fisik telah dilakukan, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga belum sepenuhnya mampu menghasilkan pemanfaatan yang optimal. Dari sisi kelembagaan, belum seluruh fasilitas olahraga dikelola oleh unit yang memiliki fokus dan kapasitas teknis operasional secara berkelanjutan, sehingga pengaturan pemanfaatan, pemeliharaan lanjutan, dan peningkatan kualitas layanan masih berjalan secara terbatas. Kondisi ini berdampak pada rendahnya tingkat pemanfaatan fasilitas oleh masyarakat serta belum tumbuhnya minat dan partisipasi pengguna secara konsisten.

Keterbatasan pemanfaatan tersebut berimplikasi pada rendahnya kontribusi sarana dan prasarana olahraga terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fasilitas olahraga yang telah dipelihara dengan anggaran daerah belum sepenuhnya berfungsi sebagai aset layanan publik yang produktif dan bernilai tambah, baik dari sisi sosial maupun ekonomi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara upaya pemeliharaan fisik dengan efektivitas pengelolaan operasional dan pemanfaatan fasilitas olahraga.

Berdasarkan kondisi tersebut, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga secara teknis dinilai layak dan diperlukan sebagai solusi kelembagaan. UPTD diposisikan sebagai unit pelaksana teknis operasional yang memiliki fokus dan tanggung jawab langsung dalam mengelola, memelihara, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga. Melalui pembentukan UPTD,

pengelolaan fasilitas olahraga diharapkan dapat dilakukan secara lebih terencana, terkoordinasi, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga pemanfaatan fasilitas meningkat dan potensi kontribusi terhadap PAD dapat dioptimalkan tanpa mengubah kewenangan kebijakan yang tetap berada pada dinas induk.

Dengan demikian, dari perspektif kelayakan teknis, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan tidak hanya memungkinkan secara operasional, tetapi juga menjadi kebutuhan strategis untuk menjembatani antara investasi pemeliharaan sarana olahraga yang telah dilakukan dengan optimalisasi pemanfaatan dan nilai tambah yang diharapkan.

A. Potensi Penerimaan PAD

Pengelolaan sarana dan prasarana olahraga yang dilakukan secara profesional dan terintegrasi berpotensi memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Selama ini, sarana dan prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan telah dipelihara dengan menggunakan APBD, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan pendapatan daerah. Melalui pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga, pengelolaan aset olahraga dapat diarahkan tidak hanya sebagai layanan publik, tetapi juga sebagai aset daerah yang produktif dan berkelanjutan, tanpa mengubah kewenangan kebijakan yang tetap berada pada dinas induk.

Secara eksisting, beberapa sarana dan prasarana olahraga memiliki potensi ekonomi yang dapat dikembangkan apabila dikelola dengan sistem pemanfaatan yang jelas, terjadwal, dan akuntabel. Potensi tersebut antara lain bersumber dari pemanfaatan fasilitas untuk kegiatan olahraga, kegiatan masyarakat, maupun aktivitas pendukung lainnya yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tabel 10 Potensi Sumber Penerimaan PAD

Sarana/ Prasarana	Potensi Sumber Penerimaan PAD	Keterangan Pengelolaan oleh UPTD
Stadion Pogar	Sewa lapangan, sewa stadion untuk pertandingan dan event, sewa kios/usaha pendukung,	UPTD mengatur pemanfaatan, penjadwalan, dan pemeliharaan stadion sehingga kegiatan olahraga dan non-olahraga dapat berjalan

Sarana/ Prasarana	Potensi Sumber Penerimaan PAD	Keterangan Pengelolaan oleh UPTD
	serta bentuk pemanfaatan lainnya	tertib dan menghasilkan pendapatan daerah
GOR Sasana Krida Anoraga	Sewa GOR untuk latihan dan pertandingan cabang olahraga, kegiatan komunitas, dan kegiatan penunjang lainnya	Pengelolaan terpusat oleh UPTD memungkinkan optimalisasi jadwal pemanfaatan dan peningkatan kualitas layanan
Lapangan Plumbon	Sewa lapangan untuk pertandingan sepak bola, kegiatan upacara, serta kegiatan masyarakat lainnya	Dengan pengelolaan yang baik, lapangan dapat dimanfaatkan secara rutin dan berkelanjutan tanpa mengganggu fungsi sosialnya
Lapangan A Yani	Sewa lapangan untuk pertandingan sepak bola, kegiatan upacara, serta kegiatan masyarakat lainnya	Dengan pengelolaan yang baik, lapangan dapat dimanfaatkan secara rutin dan berkelanjutan tanpa mengganggu fungsi sosialnya

Pendapatan yang diperoleh dari pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga tersebut selanjutnya dapat digunakan kembali untuk mendukung pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas olahraga. Pola ini menciptakan mekanisme revolving fund di mana pendapatan yang dihasilkan dari aset daerah digunakan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas aset itu sendiri. Dengan demikian, ketergantungan terhadap APBD dapat dikurangi secara bertahap, sementara kualitas pelayanan sarana olahraga kepada masyarakat tetap terjaga.

Melalui peran UPTD sebagai pelaksana teknis operasional, pengelolaan potensi PAD dari sarana dan prasarana olahraga dapat dilakukan secara lebih tertib, transparan, dan akuntabel. Hal ini tidak hanya mendukung peningkatan pendapatan daerah, tetapi juga memastikan bahwa sarana dan prasarana olahraga berfungsi secara optimal sebagai layanan publik dan aset daerah yang berkelanjutan.

B. Harapan terhadap Pembentukan UPT Baru

Pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga dimaksudkan untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan wajib non pelayanan dasar di bidang kepemudaan dan olahraga, khususnya pada aspek pengelolaan sarana dan prasarana olahraga secara teknis operasional. UPTD dibentuk sebagai unit pelaksana yang fokus dalam mengelola, memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana olahraga daerah agar dapat berfungsi secara optimal sebagai layanan publik sekaligus sebagai aset daerah yang berkelanjutan. Melalui pembentukan UPTD, diharapkan terdapat pemisahan yang jelas antara fungsi kebijakan yang tetap menjadi kewenangan dinas induk dengan fungsi pelaksanaan teknis operasional yang dijalankan oleh UPTD, sehingga pengelolaan fasilitas olahraga dapat dilakukan secara lebih efektif, efisien, dan akuntabel.

Sejalan dengan maksud tersebut, pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga diharapkan mampu menjawab berbagai permasalahan pengelolaan sarana olahraga yang selama ini masih dihadapi. Keberadaan UPTD diharapkan dapat:

1. Meningkatkan kualitas pemeliharaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga, mendorong partisipasi masyarakat dalam kegiatan olahraga, serta mendukung pembinaan olahraga prestasi daerah. Pengelolaan yang lebih terfokus dan profesional juga diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan aset olahraga daerah sehingga berpotensi memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) tanpa mengabaikan fungsi sosial fasilitas olahraga.
2. Memperkuat tata kelola keolahragaan daerah melalui kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab antar unit kerja.

Dengan demikian, UPTD tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga menjadi penggerak peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang olahraga. Harapan terhadap pembentukan UPTD baru ini pada akhirnya diarahkan untuk mewujudkan pengelolaan sarana dan prasarana olahraga yang berkelanjutan, akuntabel, dan selaras dengan prinsip penataan perangkat daerah sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

4.3.3 Analisis kelayakan Organisatoris

Kelayakan organisatoris pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah Sarana dan Prasarana Olahraga dinilai dari kesesuaian kedudukan, kejelasan pembagian

peran, serta efisiensi struktur organisasi. UPTD diposisikan sebagai unit pelaksana teknis operasional yang berada di bawah dinas induk, sehingga tidak membentuk organisasi baru yang berdiri sendiri maupun mengambil alih kewenangan kebijakan.

Pembentukan UPTD juga tidak menimbulkan duplikasi fungsi dengan perangkat daerah yang telah ada, melainkan memperkuat pelaksanaan tugas teknis operasional yang selama ini belum tertangani secara optimal. Dengan struktur yang sederhana dan hubungan kerja yang hierarkis serta fungsional, pembentukan UPTD secara organisatoris dinilai layak dan selaras dengan prinsip penataan perangkat daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016.

4.3.4 Rasio Belanja Pegawai dengan APBD

A. Baseline Data

1. Berdasarkan RKA Dinas Pemuda dan Olahraga Tahun 2026, rincian total belanja dan belanja pegawai adalah sebagai berikut:
 - Total Belanja APBD = Rp. 33.437.685.410
 - Belanja Pegawai PD = Rp 4.491.784.388
2. Data APBD Kabupaten Pasuruan

Tabel 11 Proyeksi Total APBD Tahun 2025

Tahun	Total APBD	Total Belanja Pegawai Pemda	% Belanja Pegawai
2023	Rp 3.850.000.000.000	Rp 1.540.000.000.000	40,0%
2024	Rp 4.120.000.000.000	Rp 1.648.000.000.000	40,0%
2025 (Proyeksi)	Rp 4.290.000.000.000	Rp 1.716.000.000.000	40,0%

Sumber: APBD Kabupaten Pasuruan Tahun 2023-2025

3. Rasio Belanja Pegawai Terhadap APBD (Baseline)

Perhitungan:

Rasio = belanja pegawai/total belanja PD

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Rp 4.491.784.388}}{\text{Rp.4.290.000.000.000}}$$

$$= 0,1047\%$$

B. Rasio Belanja Pegawai (Eksisting)

Interpretasi

Rasio belanja pegawai terhadap total belanja Perangkat Daerah sebesar **0,1047%** menunjukkan bahwa struktur belanja daerah masih didominasi oleh belanja non-pegawai. Kondisi ini mencerminkan tingkat efisiensi belanja aparatur yang relatif baik serta memberikan ruang fiskal yang memadai bagi pelaksanaan program dan kegiatan. Dalam konteks pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga, rasio tersebut menunjukkan bahwa penataan kelembagaan tidak berada dalam kondisi yang berisiko terhadap keberlanjutan fiskal daerah.

C. Proyeksi Belanja Pegawai (Setelah UPTD)

$$\begin{aligned} \text{Biaya rata-rata pegawai per tahun} &= \frac{\text{Rp 4.491.784.388}}{46} \\ &= \text{Rp. 97.647.487} \end{aligned}$$

$$\text{Proyeksi Belanja Pegawai UPTD} = 17 \times \text{Rp. 97.647.487} = \text{Rp 1.660.007.274}$$

D. Rasio Setelah UPTD dibentuk

- Total Belanja Pegawai Baru = Belanja Pegawai Eksisting + Proyeksi UPTD
 $= \text{Rp 4.491.784.388} + \text{Rp 1.660.007.274}$
 $= \text{Rp6.151.791.662}$
- Proyeksi APBD Kabupaten Pasuruan 2027 – 2031

Tabel 12 Proyeksi Total APBD Tahun 2027 - 2031

Tahun	Proyeksi APBD	Proyeksi Belanja Pegawai Pemda	% Belanja Pegawai Pemda
2027	Rp 4.470.000.000.000	Rp 1.788.000.000.000	40,0%
2028	Rp 4.650.000.000.000	Rp 1.860.000.000.000	40,0%
2029	Rp 4.840.000.000.000	Rp 1.936.000.000.000	40,0%
2030	Rp 5.035.000.000.000	Rp 2.014.000.000.000	40,0%
2031	Rp 5.240.000.000.000	Rp 2.096.000.000.000	40,0%

Asumsi: Pertumbuhan APBD 4% per tahun (sesuai tren historis 2020-2025).

Rasio belanja pegawai terhadap APBD tetap di 40% sesuai kebijakan Pemda.

- Rasio Belanja Pegawai Terhadap APBD proyeksi 5 tahun ke depan

$$\text{Rasio baru (terhadap belanja PD)} = \frac{\text{Rp 6.151.791.662}}{\text{Rp.5.240.000.000.000}}$$

= 0,1174%

Tabel 13 Analisis Rasio Sebelum dan Sesudah Pembentukan UPT

Uraian	Kondisi Saat Ini	Proyeksi setelah UPTD
Total Belanja Pemda	Rp 4.290.000.000.000	Rp 5.240.000.000.000
Belanja Pegawai	Rp 4.491.784.388	Rp 6.151.791.662
Rasio Belanja Pegawai	0,1047%	0,1174%
Status	memenuhi ≤ batas regulatif (0,5%)	memenuhi ≤ batas regulatif (0,5%)

Rasio belanja pegawai dan biaya operasional terhadap total belanja Perangkat Daerah sebesar 0,1117% pada tahun 2031 menunjukkan bahwa pembentukan UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga tidak menimbulkan beban fiskal yang signifikan bagi keuangan daerah, baik pada tahun berjalan maupun pada masa yang akan datang. Nilai rasio yang sangat kecil tersebut mengindikasikan bahwa belanja pegawai dan biaya operasional UPTD dapat dikelola secara efisien dan tidak mengurangi alokasi belanja publik. Dengan demikian, keberadaan UPTD yang dibentuk tetap berada dalam koridor keberlanjutan fiskal daerah serta tidak mengganggu prioritas pendanaan program dan kegiatan pembangunan yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Adapun rincian rasio pegawai sebelum dan sesuai UPTD dibentuk adalah sebagai berikut:

Tabel 14 Rasio Pegawai Sesudah dan Sebelum Adanya UPTD

KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	KEBUTUHAN TAMBAHAN SDM	JUMLAH SDM DISPORA SAAT TERBENTUK UPT	KETERANGAN	JUMLAH SDM UPT SARPRAS OLAHRAGA
Kepala Dinas	1		1		
Sekretaris	1		1		
Kepala Bidang	2		2		
JF Perencana Ahli Muda	1		1		
Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian, Keuangan	1		1		
Kepala UPT Prasarana Olahraga	0	1	1		1

KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	KEBUTUHAN TAMBAHAN SDM	JUMLAH SDM DISPORA SAAT TERBENTUK UPT	KETERANGAN	JUMLAH SDM UPT SARPRAS OLAHRAGA
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	0	1	1		1
JF Analis Kebijakan Ahli Muda	1	1	2		1
JF Analis Kebijakan Ahli Pertama	0	1	1		1
Penelaah Teknis Kebijakan	3	1	4		1
Penata Layanan Operasional	7	1	8		1
Pengelola Data dan Informasi	1	1	2		1
Pengelola Layanan Operasional	1	1	2		1
Pengadministrasi Perkantoran	16	1	17		1
Operator Layanan Operasional	8		8	6 Pegawai OLO dari Dispora pindah ke UPT	6
Pengelola Umum Operasional	3		3	2 Pegawai PUO dari Dispora pindah ke UPT	2
TOTAL	46	9	55		17
Anggaran Belanja Pegawai	Rp4.491.784.388	Rp1.092.204.134	Rp5.583.988.522		Rp1.409.451.280

Berdasarkan perhitungan diatas dapat dilihat bahwa proyeksi pegawai UPTD sarana prasarana olahraga adalah sebanyak 17 orang. Dengan pendekatan tersebut, belanja pegawai diproyeksikan menjadi Rp6.151.791.662 atau sekitar 18% dari total belanja Perangkat Daerah. Kenaikan rasio ini masih berada dalam batas wajar dan mencerminkan penataan kelembagaan untuk memisahkan fungsi operasional teknis dari perangkat daerah induk, sehingga meningkatkan efektivitas pelayanan tanpa menimbulkan beban fiskal yang tidak terkendali.

4.4 ANALISIS SWOT

Adapun hasil analisis SWOT dari sektor Sarana Prasarana di Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:

Tabel 15 SWOT Sektor Sarana Prasarana Olahraga

	S	W
	S-O	W-O
O	1. Memanfaatkan aset strategis (Stadion dan GOR) dan tren kenaikan pengguna untuk menguji penerapan dynamic pricing dan paket event. 2. Mengembangkan kemitraan dengan klub/akademi dan dorong sport tourism di Tosari–Prigen menggunakan aset yang telah dikenal. 3. Menggunakan potensi transisi ke BLUD sebagai insentif untuk investasi dan peningkatan kualitas sarpras.	1. Bentuk Unit Revenue Generation (RG Unit) internal untuk fokus pemasaran dan manajemen event tanpa UPTD formal. 2. Melakukan audit aset dan revisi tarif retribusi berbasis ABK dan dynamic pricing untuk menaikkan PAD. 3. Meningkatkan SDM pemasaran profesional melalui rekrutmen tenaga eksternal untuk fasilitasi pemasaran dan event.
	S-T	W-T
T	1. Menggunakan aset strategis dan popularitas fasilitas untuk mempromosikan event dan meningkatkan okupansi agar mengurangi beban OPEX relatif. 2. Manfaatkan status aset dalam Perbup dan pembentukan RG Unit untuk mitigasi risiko reputasi dan pengelolaan resiko terkait kondisi aset. 3. Mengembangkan kalender event yang stabil untuk mengurangi ketergantungan pada musim dan meningkatkan pendapatan sepanjang tahun.	1. Melakukan perbaikan cepat (quick wins) pada aspek kebersihan, lampu, dan toilet untuk menaikkan standar aset. 2. Implementasi digitalisasi e-retribusi dan online booking untuk menekan kebocoran PAD dan meningkatkan akuntabilitas. 3. Skema kemitraan CAPEX non-APBD dan KPBU untuk revitalisasi aset, penguatan SDM pemasaran, dan pencapaian cost recovery.

BAB V

KONSEP RENCANA UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA

5.1 KONSEP RENCANA UPT SARANA PRASARANA OLAHRAGA

Kabupaten Pasuruan merupakan salah satu penopang utama perekonomian Jawa Timur dengan beragam potensi sektor, termasuk sarana dan prasarana olahraga. Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Pasuruan telah mengalokasikan anggaran besar untuk pembangunan fasilitas publik di berbagai sektor, tak terkecuali infrastruktur olahraga. Sejumlah lapangan olahraga, stadion, dan GOR telah dibangun atau direvitalisasi untuk mendorong layanan publik dan pembinaan atletik daerah. Namun, investasi fisik ini menimbulkan konsekuensi berupa meningkatnya kebutuhan biaya operasional dan pemeliharaan yang membebani APBD. Kebutuhan anggaran rutin untuk perawatan rumput, kebersihan, perbaikan fasilitas, dan utilitas hingga saat ini masih sepenuhnya bergantung pada APBD, sementara pendapatan yang dihasilkan dari pengelolaan fasilitas olahraga tersebut belum sebanding dengan beban biaya yang dikeluarkan. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan kurang optimalnya perawatan sarana prasarana olahraga, yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas fasilitas, mengurangi kenyamanan masyarakat dalam memanfaatkannya, serta meningkatkan risiko kerusakan aset daerah.



Gambar 15 Dokumentasi Pelayanan yang Sudah Dilakukan

Kondisi tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara pembangunan infrastruktur dan manajemen pengelolaan. Pembangunan fisik fasilitas olahraga belum diiringi model kelembagaan dan bisnis yang memadai, sehingga potensi ekonomi sektor ini belum tergarap optimal. Padahal, jika dikelola secara profesional dan mandiri, berbagai fasilitas olahraga di Pasuruan berpeluang tidak hanya menutup biaya operasionalnya sendiri, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat serta menyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sektor sarana olahraga memiliki prospek untuk dikomersialisasikan, misalnya melalui penyewaan lapangan, kerjasama event, dan pemanfaatan ruang iklan, yang dapat menjadikannya sumber PAD baru bagi daerah.

Pengalaman di berbagai daerah menunjukkan bahwa inovasi kelembagaan dapat menjadi solusi. Pengelolaan sektor publik melalui entitas khusus seperti BUMD, BLUD, UPTD profesional, atau Lembaga Penyiaran Publik Lokal (LPPL) terbukti mampu mengubah unit pelayanan menjadi usaha yang berkelanjutan. Dengan kelembagaan yang tepat, fasilitas olahraga yang semula menjadi beban APBD dapat ditransformasi menjadi aset produktif yang menghasilkan pemasukan sambil tetap melaksanakan fungsi layanan publik. Berangkat dari pemikiran inilah, Pemerintah Kabupaten Pasuruan memandang perlu menyusun kebijakan pendirian Unit Pelaksana Teknis Sarana Prasarana Olahraga. Pembentukan UPT ini diharapkan menjadi langkah strategis untuk menutup kesenjangan antara pembangunan fisik dan pengelolaan, serta menjawab tantangan klasik agar hasil-hasil pembangunan tidak lagi sekadar menjadi beban anggaran, melainkan menghasilkan nilai tambah bagi daerah.

Secara umum, latar belakang pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan fasilitas olahraga dan mendorong kemandirian fiskal daerah. Transformasi paradigma pengelolaan sektor olahraga dari pola subsidi penuh APBD menuju pola pengelolaan bisnis yang berorientasi pada pendapatan menjadi tuntutan zaman. Langkah ini sejalan dengan visi pembangunan berkelanjutan Kabupaten Pasuruan, di mana setiap sektor potensial – termasuk olahraga – diupayakan agar berkontribusi langsung dalam percepatan pembangunan daerah. Dengan terbentuknya kelembagaan UPT yang fokus pada sarana prasarana olahraga, diharapkan fasilitas-fasilitas yang ada dapat dioptimalkan pemanfaatannya, kualitas layanannya meningkat, pembinaan atlet lebih

terdukung, dan beban pembiayaan dari APBD berkurang secara bertahap melalui peningkatan PAD.

Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga diusulkan sebagai solusi untuk memusatkan pengelolaan aset yang saat ini terfragmentasi antara Divisi Olahraga dan Sekretariat Dispora. UPT ini dirancang sebagai unit *Revenue Generation* yang berfungsi sebagai langkah transisi menuju model Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Fungsi utama UPT Sarana Prasarana Olahraga adalah menerapkan manajemen aset berbasis *Service Level Agreement* (SLA) yang profesional, menghilangkan pengelolaan yang bersifat reaktif, dan mengadopsi orientasi bisnis untuk meningkatkan utilitas dan pendapatan daerah. Pola pengelolaan yang akan diterapkan UPT Sarpras Olahraga adalah campuran antara manajemen publik dan praktik bisnis modern. Secara status, UPTD adalah unit pemerintah daerah di bawah Dispora, sehingga tetap tunduk pada aturan keuangan daerah. Semua pendapatan retribusi akan masuk ke kas daerah sebagai PAD, dan operasional UPT dibiayai melalui DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) Dispora setiap tahun. Namun, untuk mengatasi kekakuan ini, telah disiapkan langkah agar UPT mendapatkan prioritas alokasi anggaran sesuai pendapatan yang dihasilkannya. Artinya, PAD dari UPT akan dialokasikan kembali sebesar mungkin ke UPT pada anggaran berikutnya untuk menunjang operasional dan pemeliharaan. Ini semacam pola *earmarking* internal, walau secara formal masuk APBD dulu. Jika kinerja bagus, bukan tak mungkin UPT diberi kewenangan PPK-BLUD (Pola Pengelolaan Keuangan BLUD) agar bisa langsung menggunakan pendapatannya tanpa menunggu tahun depan. Pola ini sudah diantisipasi: transisi ke BLUD dijadikan salah satu target jangka menengah agar UPT punya fleksibilitas finansial penuh.

Namun, UPTD Sarana Prasarana Olahraga hanya melaksanakan fungsi teknis operasional dan teknis penunjang. UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga berada di bawah Dinas Pemuda dan Olahraga. UPTD hanya melaksanakan konsolidasi layanan internal, sehingga tidak melakukan pembinaan lintas OPD. Tidak hanya itu, perumusan kebijakan, penetapan program, serta pembinaan tetap menjadi kewenangan Dinas Pemuda dan Olahraga. Ruang lingkup tugas UPTD dibatasi pada pengelolaan operasional aset sarana dan prasarana olahraga yang berada di bawah kewenangan Dispora dan tidak melaksanakan fungsi lintas perangkat daerah maupun kewenangan pemerintahan lainnya.

5.1.1 *Isu – Isu Strategis Pengelolaan Sarana Prasarana Olahraga*

Meskipun Kabupaten Pasuruan telah memiliki berbagai sarana olahraga (stadion, GOR, dan lapangan) yang representatif, pengelolaan saat ini dinilai belum optimal dalam menghasilkan pendapatan. Selama ini, seluruh fasilitas tersebut dikelola langsung oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) tanpa unit teknis khusus, sehingga fungsi pengelolaannya masih konvensional dan berorientasi pelayanan birokratis, bukan bisnis. Hasil pemetaan kelembagaan menunjukkan bahwa belum ada UPT yang menaungi pengelolaan sarana prasarana olahraga di Kabupaten Pasuruan. Ketidadaan unit khusus ini berarti Dispora harus merangkap peran sebagai operator lapangan, mulai dari pemeliharaan harian hingga administrasi penyewaan, yang tentunya menyulitkan optimalisasi karena dinas juga disibukkan tugas-tugas pembinaan kepemudaan dan olahraga lainnya.

Salah satu isu strategis utama adalah beban APBD yang tinggi untuk operasional dan pemeliharaan fasilitas olahraga, tanpa diimbangi pendapatan balik yang memadai. Pasca pembangunan atau renovasi, fasilitas-fasilitas seperti Stadion R. Soedrasono (Pogar) dan GOR Sasana Krida Anoraga (Raci) membutuhkan biaya kebersihan, listrik, air, keamanan, serta perawatan rutin. Biaya-biaya ini selama bertahun-tahun ditutupi oleh APBD, karena sistem retribusi yang ada masih minim kontribusinya. Data menunjukkan bahwa Dispora Kabupaten Pasuruan hanya mengalokasikan anggaran yang sangat terbatas untuk pemenuhan kebutuhan sarpras. Pada Rencana Kerja 2024, subkegiatan “Koordinasi, Sinkronisasi dan Pelaksanaan Penyediaan Sarana dan Prasarana Olahraga” dialokasikan dana hanya Rp 45 juta. Angka ini tidak cukup untuk membiayai perbaikan atau peningkatan fasilitas secara berarti, sehingga peran Dispora lebih banyak sebatas administratif dan koordinatif. Dispora terpaksa menerapkan strategi fiskal defensif dengan berfokus pada pemberian rekomendasi usulan bantuan ke pemerintah provinsi/pusat untuk perbaikan sarana olahraga. Artinya, pemda daerah masih sangat bergantung pada bantuan eksternal untuk proyek besar, karena kemampuan pendanaan internal sangat terbatas.

Keterbatasan anggaran daerah ini mengakibatkan sejumlah proyek vital mengalami kendala serius. Studi kasus GOR Sasana Krida di Raci menunjukkan

bahwa proyek renovasi atap dan fasilitas GOR senilai Rp 1,9 miliar gagal terealisasi tepat waktu akibat kegagalan tender – minimnya penyedia yang berminat karena proses pengadaan rumit dan nilai proyek dianggap kurang menarik secara bisnis. Kegagalan pelaksanaan perbaikan GOR ini merupakan manifestasi hambatan struktural: di satu sisi, pemerintah pusat dan provinsi menuntut kabupaten memenuhi standar sarpras olahraga (misalnya melalui instruksi UU dan peraturan teknis), namun di sisi lain dukungan anggaran dan fleksibilitas pengelolaan di level daerah sangat terbatas. Akibatnya, fasilitas olahraga di Pasuruan cenderung menua tanpa perawatan memadai, standar layanan menurun, dan potensi ekonomi yang terkandung di dalamnya tidak tergarap dengan baik.

Isu lain adalah bahwa model pengelolaan saat ini bersifat reaktif dan kurang berorientasi bisnis. Tanpa UPT, Dispora lebih berperan sebagai regulator yang mengatur penggunaan fasilitas, bukan sebagai *operator* yang proaktif memasarkan dan mengkomersialkannya. Pola ini menyebabkan rendahnya tingkat pemanfaatan komersial. Sebagai contoh, beberapa lapangan dan GOR kerap dipakai secara gratis atau dengan retribusi rendah untuk kegiatan komunitas, tanpa ada strategi peningkatan value melalui event berbayar atau sponsorship. Memang sudah ada dasar hukum retribusi daerah yang mengatur tarif sewa sarana olahraga (tercantum dalam Perbup Retribusi), namun implementasinya masih minimal dan cenderung pasif. Bahkan pemasukan retribusi yang ada seringkali tidak sebanding dengan biaya operasional. Rendahnya PAD sektor olahraga ini juga sebagian disebabkan oleh potensi kebocoran pendapatan – misalnya pencatatan manual sewa lapangan yang rawan tidak tertib. Sistem pembayaran retribusi belum terdigitalisasi, sehingga akuntabilitas dan transparansi penerimaan kurang optimal. Hal ini merupakan *alarm* bahwa tata kelola finansial perlu dibenahi. Terlebih lagi, menurut kerangka pengelolaan saat ini, setiap penerimaan dari retribusi stadion/lapangan harus disetor ke kas daerah dan baru dialokasikan kembali melalui APBD pada tahun anggaran berikutnya. Skema ini membuat unit pengelola tidak memiliki fleksibilitas finansial untuk segera menggunakan pendapatan yang diperoleh bagi perbaikan sarana, karena semuanya terpusat di kas daerah (*non-BLUD model* yang kaku). Alhasil, respon terhadap kebutuhan pemeliharaan mendesak menjadi lambat.

Tidak adanya SDM khusus di divisi pemasaran dan event juga merupakan isu strategis. Pengelolaan oleh dinas selama ini menitikberatkan pada aspek teknis dan pemeliharaan minimal, sehingga peluang seperti penyelenggaraan turnamen berskala

besar atau kerjasama sponsorship belum dioptimalkan. Contoh, Stadion R. Soedrasono memiliki area papan iklan yang bisa dijual untuk iklan komersial, namun tanpa manajer pemasaran khusus, potensi ini belum tergarap. Begitu pula penyediaan kios-kios di stadion: data awal menunjukkan terdapat 14 kios F&B, dimana hanya 10 kios (sekitar 71%) yang terisi oleh penyewa. Walau tingkat keterisian 71% tersebut menunjukkan adanya permintaan pasar, kenyataan bahwa masih ada kios kosong berarti ada ruang peningkatan PAD melalui strategi promosi untuk menarik tenant baru atau mengubah peruntukan kios agar lebih menarik. Rendahnya optimalisasi ini sebagian disebabkan tidak adanya unit organisasi yang fokus mencari penyewa, mengemas paket sewa kios dengan acara, atau melakukan inovasi tarif.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa isu strategis pengelolaan sarana prasarana olahraga di Pasuruan mencakup:

- (1) Beban finansial tinggi pada APBD akibat ketiadaan model bisnis mandiri,
- (2) Pendapatan asli yang minimal dan belum sebanding dengan potensi ekonomi fasilitas yang ada,
- (3) Kelembagaan pengelola yang belum ada (vacuum) sehingga fungsi operator kurang profesional,
- (4) Keterbatasan anggaran dan SDM Dispora yang memaksa pengelolaan bersifat pasif dan defensif, serta
- (5) Risiko menurunnya kualitas fasilitas akibat siklus pemeliharaan yang terhambat oleh kendala pendanaan. Semua ini melatarbelakangi urgensi pembentukan UPT khusus agar pengelolaan sarana olahraga dapat ditangani lebih fokus, efisien, dan inovatif.

5.1.2 Pertimbangan Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga

Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan memiliki tujuan utama untuk menjawab permasalahan di atas dengan menciptakan entitas pengelola yang profesional, proaktif, dan berorientasi bisnis. Secara khusus, terdapat beberapa tujuan strategis pendirian UPT ini:

1. Meningkatkan Profesionalisme dan Standar Pelayanan Fasilitas Olahraga

UPT akan menerapkan manajemen aset yang modern berbasis Service Level Agreement (SLA), menggantikan pola pengelolaan reaktif saat ini. Artinya, setiap sarana olahraga (stadion, GOR, lapangan) akan dipelihara dan

dioperasikan sesuai standar teknis tertentu agar selalu optimal, aman, dan nyaman digunakan publik. Dengan UPTD, pengelolaan fasilitas menjadi terfokus – ada tim khusus yang bertanggung jawab penuh atas pemeliharaan rutin (penyiraman dan pemotongan rumput, kebersihan, perbaikan minor) dan inspeksi berkala. Tujuan ini selaras dengan mandat nasional di sektor keolahragaan, di mana pemerintah daerah memang diwajibkan memastikan tersedianya sarana olahraga layak di wilayahnya. UPT akan memastikan Kabupaten Pasuruan mampu memenuhi tanggung jawab tersebut secara nyata. Peningkatan standar pelayanan juga berarti merancang fasilitas agar siap mendukung kegiatan pembinaan atlet dan partisipasi masyarakat. Fasilitas yang terkelola dengan baik akan menunjang prestasi olahraga daerah dan memperluas akses masyarakat untuk berolahraga, sehingga tujuan pembangunan olahraga (meningkatkan kebugaran jasmani dan prestasi) dapat tercapai. Singkatnya, UPT dibentuk agar sarana olahraga kita tidak lagi terbengkalai, melainkan terawat secara profesional sepanjang tahun.

2. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Sektor Olahraga

Salah satu tujuan krusial adalah mengubah unit sarana olahraga menjadi sumber PAD alih-alih pusat biaya. UPTD akan mengadopsi pendekatan kewirausahaan (entrepreneurial) dalam mengelola fasilitas – yakni aktif memasarkan penggunaan stadion/GOR, menarik event olahraga, menjalin sponsor, dan memaksimalkan pemanfaatan komersial aset. Orientasi bisnis yang kuat ini dimaksudkan untuk meningkatkan utilitas sarana (jam penggunaan dan okupansi), sehingga setiap aset daerah menghasilkan kontribusi pendapatan yang signifikan. Tujuan finansial konkret yang ingin dicapai adalah setidaknya PAD dari sektor ini mampu menutup biaya operasionalnya sendiri, bahkan bila memungkinkan memberi surplus bagi kas daerah. Menurut kajian, secara jangka menengah targetnya PAD dapat mencapai 60–80% dari total biaya operasional fasilitas. Dengan demikian ketergantungan pada APBD murni akan berkurang secara bertahap. Selain itu, pendapatan yang dihasilkan dapat digunakan kembali (reinvestasi) untuk meningkatkan kualitas sarana, menciptakan siklus *sustainable* antara pendapatan dan layanan.

3. Mengurangi Beban APBD dan Meningkatkan Kemandirian Fiskal

Tujuan pembentukan UPT ini sejalan dengan agenda besar mendorong kemandirian fiskal daerah. Dengan adanya UPT yang produktif, biaya pemeliharaan fasilitas olahraga tidak semata-mata membebani belanja daerah setiap tahun. UPT diharapkan mampu menutup sebagian besar biaya operasional melalui pendapatan unit, sehingga porsi subsidi APBD bisa dialihkan ke program prioritas lainnya. Hal ini akan meningkatkan efisiensi anggaran pemerintah. Paradigma yang ingin dibangun ialah transformasi dari pola subsidi menjadi pola pengelolaan mandiri yang implementatif. Pada gilirannya, ketika UPT sudah matang, bukan tidak mungkin unit ini dapat diorientasikan menjadi BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) agar fleksibilitas finansialnya semakin besar. Meski status awalnya UPT biasa, arah akhirnya adalah kemandirian yang lebih tinggi. Semua ini berujung pada berkurangnya ketergantungan sektor olahraga pada APBD, sehingga fiskal daerah lebih sehat.

4. Meningkatkan Inovasi dan Responsivitas Pengelolaan

Dengan memiliki struktur dan tim sendiri, UPT bisa lebih lincah berinovasi dibanding birokrasi dinas yang lebih rigid. Tujuan kualitatifnya adalah membentuk kultur pengelolaan yang proaktif: tidak lagi menunggu anggaran turun untuk bertindak, tapi mencari peluang pendanaan alternatif (CSR, sponsor, investor event) dan merespons kebutuhan pengguna dengan cepat. Contohnya, UPT bisa segera memperbaiki kerusakan kecil dengan dana yang diotorisasi internal dari pendapatan mereka, tanpa prosedur rumit APBD. Juga, UPT dapat mengambil keputusan bisnis seperti diskon tarif off-peak atau bundling paket sewa sarana dengan fasilitas lain untuk menarik pelanggan, sesuatu yang sulit dilakukan jika semuanya diatur kaku oleh Perda retribusi. Fleksibilitas ini merupakan tujuan institusional agar pengelolaan sarana olahraga lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif layaknya entitas bisnis.

5. Mendukung Pencapaian Sasaran Pembangunan Olahraga Daerah

Pada akhirnya tujuan pembentukan UPTD ini ialah menjadikan sarana prasarana olahraga sebagai pendukung pencapaian target olahraga Pasuruan. Fasilitas yang baik dan dikelola profesional akan menunjang program pembinaan atlet lokal, penyelenggaraan kompetisi daerah, hingga

pengembangan sport tourism. Dengan UPT, diharapkan terjadi sinergi antara orientasi bisnis dan orientasi pembinaan. Pendapatan dari komersialisasi bisa diinvestasikan kembali untuk pembinaan atlet muda, penyediaan peralatan olahraga, atau penyelenggaraan kejuaraan daerah. Dengan kata lain, UPT diharapkan mampu menyeimbangkan misi sosial dan ekonomi: layanan olahraga masyarakat tidak diabaikan, justru ditingkatkan kualitasnya dengan dukungan pendapatan unit, sembari sektor ini berkontribusi pada pendapatan asli daerah. Semua ini sejalan dengan amanat UU No.11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan yang menekankan desentralisasi olahraga dan tanggung jawab daerah mewujudkan tujuan keolahragaan nasional – Pasuruan menjawabnya melalui kelembagaan UPT ini agar pelaksanaan fungsi olahraga di daerah lebih efektif.

Dengan merangkum poin-poin di atas, dapat ditegaskan bahwa pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga bertujuan untuk mereformasi tata kelola sektor olahraga daerah: meningkatkan profesionalitas pengelolaan, memaksimalkan potensi ekonomi, mengurangi beban keuangan daerah, dan pada akhirnya memperkuat ekosistem olahraga lokal yang berkelanjutan. UPT ini akan menjadi kendaraan transformasi agar fasilitas olahraga di Kabupaten Pasuruan tidak lagi menjadi pos pengeluaran semata, tetapi berubah menjadi aset daerah yang produktif, berdaya saing, dan menyejahterakan.

5.1.3 *Bentuk Organisasi Unit Pelaksana Teknis*

Merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pendoman Pembentukan dan Klasifikasi Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Daerah, untuk Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota memiliki susunan organisasi dengan dua klasifikasi meliputi:

- a. UPTD kabupaten/kota kelas A untuk mewadahi beban kerja yang besar; dan
- b. UPTD kabupaten/kota kelas B untuk mewadahi beban kerja yang kecil.

Penentuan klasifikasi tersebut berdasarkan hasil analisis beban kerja dengan ketentuan:

- a. UPTD kabupaten/kota Kelas A dibentuk apabila:
 1. lingkup tugas dan fungsinya meliputi 2 (dua) fungsi atau lebih pada Dinas/Badan atau wilayah kerjanya lebih dari 1 (satu) kecamatan; dan

2. jumlah beban kerja 10.000 (sepuluh ribu) atau lebih jam kerja efektif per tahun atau lebih
- b. UPTD kabupaten/kota Kelas B dibentuk apabila
 1. lingkup tugas dan fungsinya hanya 1 (satu) fungsi pada Dinas/Badan atau wilayah kerjanya hanya 1 (satu) kecamatan; dan
 2. jumlah beban kerja antara 5000 (lima ribu) sampai dengan kurang dari 10.000 (sepuluh ribu) jam kerja efektif per tahun.

Berdasarkan hasil analisis beban kerja yang telah dilakukan terhadap seluruh fungsi pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, UPT Sarana dan Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan menunjukkan karakteristik beban kerja yang memenuhi kriteria UPTD Kelas A. Secara kuantitatif, hasil perhitungan analisis beban kerja menunjukkan total beban kerja tahunan sebesar 26.780 jam kerja efektif per tahun, yang berasal dari akumulasi kegiatan pengelolaan administrasi, pelayanan penggunaan fasilitas, pemeliharaan dan pengawasan sarana prasarana, pengelolaan peralatan olahraga, dukungan teknis penyelenggaraan kegiatan olahraga, serta koordinasi operasional lintas lokasi fasilitas. Hal ini menunjukkan bahwa unit ini memiliki beban kerja tinggi, cakupan pelayanan luas, serta mengelola fasilitas olahraga strategis yang berfungsi sebagai pusat kegiatan olahraga masyarakat, pembinaan prestasi, dan penyelenggaraan event olahraga tingkat daerah hingga regional.

5.1.4 Rencana Lokasi

Ruang lingkup UPT Sarana Prasarana Olahraga adalah empat aset strategis yang memiliki potensi komersial dan telah tercantum dalam Perbup Retribusi: Stadion R. Soedrasono (Kec. Bangil), GOR Sasana Krida Anoraga (Kec. Bangil), Lapangan Plumbon (Kec. Pandaan), dan Lapangan A. Yani (Kec. Grati). Pengelolaan Lapangan Plumbon perlu perhatian khusus untuk menyeimbangkan penggunaan (misalnya, membatasi SSB hanya 1x/minggu) dengan perawatan rumput yang memerlukan minimal enam jam pemulihan.

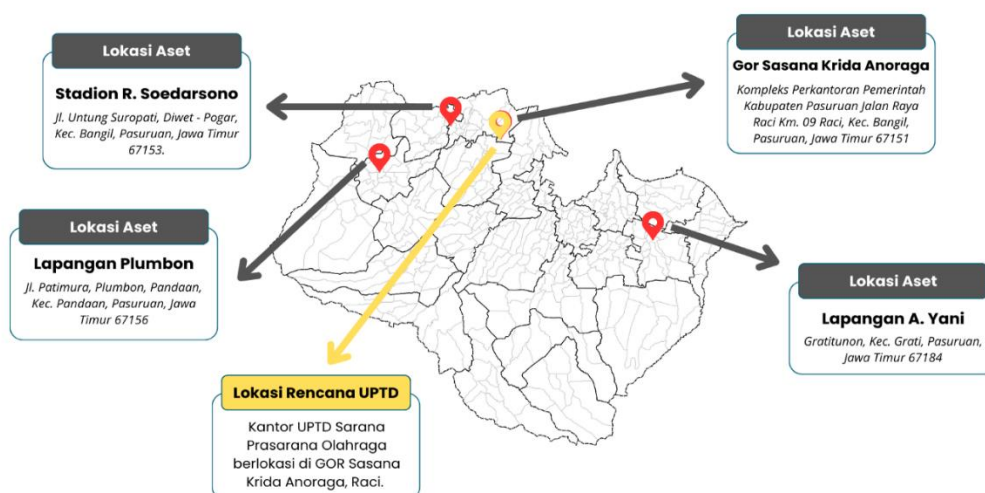
Menurut konsep perencanaan, kantor UPT Sarana Prasarana Olahraga akan berlokasi di GOR Sasana Krida Anoraga, Raci (Bangil). GOR Raci dipilih karena berada di kompleks perkantoran pemerintah sehingga memudahkan koordinasi (dekat dengan kantor Dispora induknya) serta GOR tersebut memiliki ruang yang bisa

difungsikan sebagai kantor (misal ruang kantor pengelola GOR yang sudah ada akan menjadi kantor kepala UPTD dan staf).



Gambar 16 Lokasi UPT Sarana Prasarana Olahraga

Jadi, UPT tidak perlu membangun kantor baru, cukup memanfaatkan gedung GOR yang ada dengan sedikit renovasi ruang administrasi. Selain itu, Stadion R. Soedrasono di Pogar juga akan difungsikan sebagai lokasi operasional kunci – meski kantor administrasi di GOR Raci, namun di Stadion Pogar tentu ada pos atau ruang pengelola lapangan yang tetap dijaga oleh petugas UPT. Bisa jadi UPT akan menempatkan semacam koordinator lapangan di Stadion Pogar yang setiap hari standby di sana untuk urusan teknis dan pelayanan penyewa. Dua lapangan lainnya (Grati dan Plumbon) karena lokasinya berjauhan, kemungkinan akan ditunjuk pengelola lokal (semacam juru kunci lapangan atau staf UPT yang ditempatkan di sana) yang bertanggung jawab melapor ke kantor pusat UPT di Bangil. Pola semacam pengelolaan terpadu secara mobile ini sudah dipertimbangkan di kajian, bahwa aset tersebar perlu pemberdayaan personel solid melalui koordinasi yang baik.



Gambar 17 Sebaran Aset dan Rencana Lokasi UPT Sarana Prasarana Olahraga

Kantor UPT di GOR Raci juga strategis untuk akses publik yang ingin booking atau koordinasi event, karena mudah dijangkau di pusat kabupaten. Namun, sistem digital akan memungkinkan banyak transaksi dilakukan tanpa tatap muka (misal pendaftaran sewa via online). Kendaraan operasional mungkin akan disiapkan (motor dinas atau mobil pick-up untuk angkut peralatan event) agar tim UPT dapat bergerak antar lokasi. Adapun Lokasi asset sarana prasarana olahraga Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Kantor UPTD: Direkomendasikan ditempatkan di GOR Sasana Krida Anoraga, Kompleks Perkantoran Raci, Kecamatan Bangil. Kepala Dinas Dispora merekomendasikan lokasi ini karena tersedianya ruang yang layak sebagai kantor operasional.
2. Aset Utama Event dan Komersial: Stadion R. Soedrasono (Diwet - Pogar, Kecamatan Bangil), yang memiliki 10 kios yang sudah terisi dan potensi *naming rights*.
3. Aset Pelengkap :

a. Stadion R. Soedrasono, Bangil

Stadion kebanggaan berkapasitas ribuan penonton ini berlokasi di Kelurahan Pogar, Kecamatan Bangil. Stadion ini merupakan aset komersial utama karena dilengkapi fasilitas pendukung seperti 14 kios usaha (8 telah terisi) dan papan iklan. Kondisi lapangan rumput standar sepakbola, dilengkapi lampu penerangan (meski perlu peningkatan kualitas untuk pertandingan malam). Stadion Soedrasono selama ini

dipakai untuk kompetisi lokal dan latihan beberapa klub amatir. Tantangan: tribun perlu perawatan, beberapa sarana seperti toilet dan ruang ganti perlu renovasi. Potensi: dengan penataan, stadion ini bisa menjadi pusat kegiatan sepakbola regional dan sumber PAD terbesar (dari sewa lapangan, sewa kios, parkir, iklan).

b. GOR Sasana Krida Anoraga, Raci (Bangil).

GOR indoor multi-fungsi ini berada di kompleks perkantoran Raci. Merupakan sarana olahraga indoor serbaguna yang bisa mengakomodasi cabang olahraga seperti bulutangkis, bola voli, basket, futsal, beladiri, hingga event non-olahraga (pameran, wisuda sekolah). Potensi GOR ini besar untuk penyewaan rutin maupun event, mengingat lokasinya strategis di ibukota kabupaten. Tantangan: sempat ada rencana perbaikan atap bocor dan lantai yang rusak, namun tertunda (seperti kasus tender gagal sebelumnya). Dengan perbaikan, GOR ini dapat menjadi penyumbang PAD signifikan melalui sewa per jam atau paket turnamen.

c. Lapangan Ahmad Yani, Grati

Sebuah lapangan sepakbola terbuka di Kecamatan Grati, yang selama ini digunakan masyarakat setempat dan klub amatir. Lapangan ini memiliki potensi monetisasi dari penyewaan untuk turnamen antar desa, latihan rutin sekolah sepakbola (SSB), atau kegiatan olahraga perusahaan/instansi. Kondisi: memerlukan peningkatan kualitas rumput dan drainase agar standar. Keunggulan: terletak di daerah yang jauh dari Bangil, sehingga melayani wilayah Pasuruan timur – pangsa pengguna cukup banyak. Tantangan: perlu penanggung jawab lapangan setempat, dan tarif sewa harus terjangkau komunitas lokal sembari tetap memberi kontribusi PAD.

d. Lapangan Plumbon, Pandaan

Lapangan sepakbola di wilayah Pandaan, melayani Pasuruan barat. Lapangan ini memerlukan perhatian khusus terkait pemanfaatannya. Selama ini digunakan latihan SSB seminggu sekali. Tantangannya adalah menyeimbangkan frekuensi pemakaian dengan perawatan rumput – misal, setiap sekali dipakai perlu 6 jam pemulihan rumput. Potensi: dengan jadwal penggunaan yang baik, lapangan bisa disewakan untuk beberapa klub/SSB secara bergiliran, atau untuk turnamen kecil

kecamatan. Pandaan yang berkembang pesat juga membuka kemungkinan investasi pada lapangan ini (misal, dipasang pagar keliling, lampu, dsb melalui CSR).

Keempat aset di atas sudah resmi menjadi aset pemerintah daerah (milik Dispora) dan telah tercakup dalam ketentuan retribusi daerah. Ini berarti secara hukum siap dimanfaatkan UPT. Kondisi kesiapan fisik bervariasi: Stadion dan GOR relatif lengkap tapi butuh renovasi minor; lapangan-lapangan mungkin butuh peningkatan sarana (pagar, gawang standar, dll). Namun, kelebihan utamanya, tidak perlu membangun dari nol – UPT langsung punya “dagangan” untuk dikelola. Selain empat aset tersebut, Dispora juga memiliki beberapa sarana olahraga lain skala lebih kecil (misal lapangan tenis, lapangan voli, mungkin gym kecil) yang dapat dipetakan kemudian apakah akan masuk lingkup UPT atau tetap dikelola komunitas. Fokus awal UPT adalah empat aset strategis tadi yang punya nilai komersial tinggi dan jangkauan luas.

Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana dan Prasarana Olahraga diharapkan memberikan implikasi nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang olahraga, yang tercermin melalui layanan kepada masyarakat yang lebih dekat, lebih terjangkau, dan lebih cepat. Secara teknis, kedekatan layanan diwujudkan melalui keberadaan unit pelaksana yang secara khusus dan langsung menangani operasional sarana dan prasarana olahraga, sehingga masyarakat tidak perlu melalui tahapan administrasi yang panjang dan berjenjang di tingkat dinas induk untuk memperoleh akses pemanfaatan fasilitas olahraga. Pola ini memungkinkan interaksi layanan yang lebih langsung, responsif, dan kontekstual terhadap kebutuhan pengguna fasilitas.

Dari aspek keterjangkauan biaya, pengelolaan sarana dan prasarana olahraga oleh UPTD diharapkan mampu menciptakan efisiensi operasional melalui pengaturan pemanfaatan, pemeliharaan rutin, serta pengendalian biaya operasional yang lebih terfokus. Efisiensi tersebut berdampak pada terkendalinya biaya layanan yang dibebankan kepada masyarakat sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga pemanfaatan fasilitas olahraga menjadi lebih terjangkau tanpa mengurangi kualitas layanan dan fungsi sosial sarana olahraga sebagai fasilitas publik.

Sementara itu, dari aspek kecepatan layanan, keberadaan UPTD sebagai pelaksana teknis operasional memungkinkan proses pemanfaatan sarana dan prasarana olahraga dilakukan secara lebih cepat dan terjadwal. Kecepatan layanan

ditunjukkan melalui mekanisme pengelolaan jadwal penggunaan, pemeliharaan rutin, serta penyediaan layanan pendukung yang dilaksanakan secara berkelanjutan berdasarkan kebutuhan operasional harian dan bulanan. Dengan mekanisme tersebut, waktu tunggu layanan dapat diminimalkan dan kepastian pemanfaatan fasilitas olahraga bagi masyarakat dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, indikator layanan yang lebih dekat, lebih terjangkau, dan lebih cepat tersebut mencerminkan perbaikan tata kelola pelayanan sarana dan prasarana olahraga yang bersifat teknis operasional. Implikasi ini menegaskan bahwa pembentukan UPTD diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pengelolaan fasilitas olahraga, tanpa mengubah kewenangan kebijakan yang tetap berada pada dinas induk sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5.2 KONSEP STRUKTUR ORGANISASI UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Sarana dan Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan merupakan unit organisasi teknis pada perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kepemudaan dan olahraga, khususnya dalam pengelolaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana olahraga milik Pemerintah Kabupaten Pasuruan.

Dalam mendukung pelaksanaan fungsi teknis operasional pengelolaan sarana dan prasarana olahraga, UPT Sarana dan Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan didukung oleh tenaga fungsional atau tenaga teknis yang memiliki kualifikasi dan standar kompetensi sesuai dengan kebutuhan tugas dan fungsi UPT. Pembentukan UPT ini juga tidak disertai dengan penambahan pegawai baru, baik PNS maupun tenaga non-ASN, sehingga pelaksanaan tugas UPT tetap efisien, proporsional, dan tidak menimbulkan beban tambahan terhadap struktur kepegawaian perangkat daerah.

Penetapan dalam susunan organisasi yang dibentuk dilakukan berdasarkan analisis organisasi dan analisa beban kerja. Pada UPT Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan ditetapkan susunan organisasi dan eslonering. Konsep struktur organisasi UPT Sarana Prasarana Olahraga membahas mengenai Tupoksi UPT, kegiatan konkrit dalam UPT dan struktur organisasi UPT sebagai bagian dari klasifikasi UPT kelas A. Berikut merupakan detail penjelasannya:

5.2.1 *Tupoksi UPTD Sarana Prasarana Olahraga*

UPT Sarana & Prasarana Olahraga mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Organisasi Perangkat Daerah di bidang pengelolaan aset, pemeliharaan, monetisasi, dan pemasaran sarana olahraga strategis daerah. Berikut merupakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari UPT Sarana Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan yang bertanggungjawab kepada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan:

1. Melaksanakan manajemen pemeliharaan rutin dan preventif seluruh aset sarana olahraga strategis daerah (Stadion R. Soedrasono, GOR Sasana Krida Anoraga, Lapangan Plumbon, Lapangan A. Yani) secara terpadu.
2. Melakukan perawatan fundamental aset, termasuk perawatan rumput lapangan, kebersihan fasilitas, perbaikan minor infrastruktur (misalnya sanyo, gorong-gorong, sanitasi), dan memastikan kelayakan komersial aset.
3. Menyusun dan melaksanakan strategi pemasaran proaktif untuk meningkatkan utilisasi dan pendapatan dari penyewaan seluruh sarana olahraga.
4. Mengembangkan dan menerapkan paket penyewaan (bundling) sarana olahraga yang atraktif dan kompetitif untuk menarik penyewa dan pengguna.
5. Mengimplementasikan sistem pemesanan, pembayaran, dan e-retribusi digital untuk layanan penyewaan sarana olahraga guna meningkatkan akuntabilitas dan menekan potensi kebocoran PAD.
6. Mengelola dan mengoptimalkan aset pendukung komersial, termasuk kios/kantin, area parkir, dan ruang iklan/papan reklame di seluruh kawasan sarana olahraga.
7. Menyusun kalender event tahunan yang stabil (turnamen, fun run, dsb.) untuk memastikan pendapatan berkelanjutan dan mengurangi ketergantungan pada fluktuasi musiman.
8. Merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan Sport Tourism di kawasan potensial daerah seperti Tosari dan Prigen melalui penyelenggaraan event atau penyediaan fasilitas pendukung.

9. Melaksanakan kerjasama sponsorship olahraga dengan pihak ketiga yang sah dan mengikat guna mendukung pendanaan event dan perbaikan fasilitas.
10. Melaksanakan digitalisasi layanan secara menyeluruh, termasuk informasi ketersediaan aset, sistem pemesanan, hingga promosi dan monetisasi digital.
11. Melakukan evaluasi berkala terhadap tarif layanan, strategi pemasaran, dan efektivitas sistem e-retribusi untuk peningkatan PAD.
12. Melaksanakan penyiapan bahan penyusunan rancangan kebijakan dan regulasi teknis operasional terkait pemanfaatan dan monetisasi sarana prasarana olahraga.

5.2.2 Kegiatan Konkrit UPT Sarana Prasarana Olahraga

UPT Sarana Prasarana Olahraga akan memiliki cakupan tugas yang cukup luas, mencakup pengelolaan fisik aset hingga pengembangan jasa layanan di sekitar sektor olahraga. Adapun beberapa kegiatan Konkrit UPT ini meliputi antara lain:

1. Penyewaan Sarana Olahraga (Stadion, GOR, Lapangan).

Penyewaan sarana olahraga di Kabupaten Pasuruan merupakan core business UPTD. Fasilitas utama seperti Stadion R. Soedrasono di Pogar (Bangil) dan GOR Sasana Krida Anoraga di Raci dapat disewakan untuk berbagai kegiatan olahraga maupun non-olahraga (misalnya konser atau kegiatan sosial, jika memungkinkan). Stadion R. Soedrasono adalah aset terbesar dengan kapasitas tribun dan lapangan sepakbola standar, sangat potensial untuk disewakan sebagai venue pertandingan sepakbola lokal, kompetisi antar-klub, hingga event skala regional. GOR Sasana Krida Anoraga sebagai gedung olahraga indoor serbaguna dapat menjadi sumber PAD melalui penyewaan untuk turnamen bulutangkis, voli, futsal, basket, juga kegiatan seperti expo atau gathering yang membutuhkan hall besar.

Demikian pula Lapangan Ahmad Yani di Grati yang berupa lapangan terbuka dapat dimanfaatkan untuk turnamen sepakbola antar kampung, latihan sekolah sepakbola, atau even olahraga rekreasi. Lapangan Plumbon di Pandaan meski lebih kecil, tetap punya nilai komersial untuk latihan rutin klub lokal atau event komunitas (dengan catatan perlu

pengaturan pemakaian supaya rumput terpelihara). UPT akan menyusun kalender event dan jadwal sewa yang optimal agar tiap fasilitas terpakai secara maksimal tanpa mengorbankan pemeliharaan. Estimasi potensi PAD dari penyewaan ini cukup signifikan: misalnya, jika stadion bisa disewakan untuk 2 pertandingan besar per bulan dengan tarif tertentu, plus GOR disewa 8-10 kali per bulan untuk berbagai kegiatan, total pendapatan bisa mencapai ratusan juta rupiah per tahun. Belum lagi ditambah penyewaan lapangan kecil yang volume penggunaannya tinggi. Kajian menyarankan perlunya penerapan dynamic pricing – tarif bisa lebih tinggi untuk jam puncak (misal sore hari atau akhir pekan) dan untuk event berpenonton besar, sementara untuk pemakaian latihan biasa tarif lebih rendah. Dengan strategi ini, utilitas fasilitas meningkat dan pendapatan juga terdongkrak tanpa membebani pengguna kecil. Target utamanya adalah meningkatkan okupansi lapangan/Stadion sedekat mungkin ke 100% waktu luang terpakai, tapi dengan pengaturan agar tetap ada slot untuk pemeliharaan.

2. Penyediaan dan Penyewaan Fasilitas Pendukung (Kios/Kantin, Parkir, Iklan)

UPTD dapat mengoptimalkan aset pendukung yang ada di kompleks olahraga sebagai unit bisnis. Contohnya, Stadion Pogar memiliki 14 kios/tenant F&B yang bisa disewakan ke pedagang makanan/minuman atau peralatan olahraga. Selain kios, papan iklan di stadion/GOR adalah ladang pendapatan. UPT bisa menjual slot papan iklan permanen di pinggir lapangan atau banner temporer saat event berlangsung. Era sekarang bahkan memungkinkan pemasangan digital advertisement (LED board) di stadion untuk iklan yang lebih atraktif, yang tarifnya bisa lebih tinggi. Misalnya, mitra sponsor dapat memasang videotron atau papan LED dan membayar fee iklan per bulan. Ini sesuai dengan arahan kajian agar mengelola aset pendukung seperti kios dan *board ads* demi pendapatan tambahan.

Tak kalah penting, lahan parkir di sekitar stadion/GOR juga bisa dikelola UPT bekerja sama dengan pihak ketiga, dengan sistem retribusi parkir resmi. Meskipun kontribusinya mungkin kecil per kegiatan, dalam setahun bisa akumulatif lumayan terutama saat event besar (parkir bisa

menjadi PAD jika diatur dalam Perda/Perbup retribusi). UPT juga dapat menyediakan layanan kantin atau food court saat event (bekerja sama dengan UMKM lokal, UPT mendapat fee manajemen). Estimasi kasar, dari sektor non-inti ini (kios, iklan, parkir) bisa didorong menyumbang sekitar 20-30% dari total PAD UPT. Sebagai ilustrasi, jika tarif sewa kios ditetapkan kompetitif namun fair, dan papan iklan dihargai sesuai ukuran/posisi, dengan penataan yang baik pendapatan belasan hingga puluhan juta per bulan sangat mungkin dicapai.

3. Penyelenggaraan Event Olahraga dan Sport Tourism.

UPT tidak hanya menyewakan tempat, tetapi juga dapat menjadi inisiator atau co-organizer event olahraga. Ini domain bisnis yang prospektif sekaligus promosi daerah. Agenda yang dapat digarap misalnya: turnamen rutin (kejurda sepakbola U-17, liga futsal antarklub, turnamen bulutangkis regional, dll), event lari (Pasuruan 10K atau fun run), Salah satu potensi baru yaitu berupa sepeda santai atau marathon di kawasan wisata, hingga event offroad/trail atau paralayang di wilayah pegunungan (menggandeng komunitas). Pasuruan memiliki kekayaan alam seperti di wilayah Tosari–Prigen yang dapat dikemas dalam konsep sport tourism (misalnya lomba lari atau bersepeda dengan rute pegunungan, kejuaraan paralayang di Bukit Tosari, atau trail run di alam). UPT bisa bekerjasama dengan Dinas Pariwisata untuk paket sport tourism ini, dimana UPT menyediakan support teknis olahraga dan Dispar mendatangkan peserta wisatawan. Dari event-event ini, pendapatan dapat berasal dari biaya pendaftaran peserta, penjualan tiket penonton, sponsor, hingga penjualan merchandise. Misal, event lari 5K dengan 500 peserta membayar Rp100 ribu sudah menghasilkan 50 juta (belum termasuk sponsor).

Selain itu, event juga mendongkrak pendapatan tidak langsung seperti okupansi kios dan parkir. Dengan kalender event tahunan yang stabil dan berjenjang (misal triwulanan ada event besar), UPT bisa memperoleh pendapatan periodik serta menjaga fasilitas tetap hidup ramai. Tujuan lainnya adalah mengurangi ketergantungan pendapatan pada musim tertentu saja, melainkan tersebar sepanjang tahun. Sport tourism terutama bisa jadi sumber devisa daerah jika berhasil menarik peserta luar kota/luar negeri (menginap di hotel, dll, meski itu di luar PAD tapi dampak

ekonominya luas). Untuk memfasilitasi ini, UPT akan membentuk *tim event & kemitraan* yang khusus merancang dan mengeksekusi event-event tersebut.

4. Pemasaran Sarana Olahraga

UPT dapat berperan layaknya *business unit* yang bertugas untuk memasarkan kegiatan olahraga. Akan tetapi, UPT hanya memiliki peran sebatas melakukan pemasaran serta penggunaan sarana olahraga secara teknis. Apabila terdapat perusahaan swasta yang akan melakukan kerjasama untuk pemakaian sarana olahraga maka terkait penandatanganan MoU tetap menjadi tanggung jawab Dinas Pemuda dan Olahraga. Kondisi tersebut dapat berpeluang tinggi untuk meningkatkan pendapatan PAD dan dana CSR. Sedangkan terkait sponsor event bisa masuk sebagai pendapatan jasa layanan. Hal ini memerlukan sinkronisasi aturan yang jelas. Estimasi potensi pendapatan sponsor bergantung skala, event besar bisa memperoleh puluhan juta sponsorship, sedangkan kemitraan fasilitas misal maintenance lapangan oleh sponsor bisa menghemat biaya yang dikeluarkan UPTD. Yang jelas, kemitraan strategis akan menjadi salah satu fokus UPTD karena sponsor dapat *mensubsidi* operasional dengan imbal hasil branding.

5. Digitalisasi Layanan dan Monetisasi Digital

Di era teknologi, UPT juga bisa mengembangkan sumber pendapatan digital. Contohnya, platform e-booking dan e-retribusi untuk penyewaan lapangan. Meskipun ini lebih ke sistem pembayaran, namun bisa dibarengi monetisasi: aplikasi booking bisa menjual slot iklan digital dari sponsor lokal. Selain itu, jika UPT berkolaborasi dengan Diskominfo atau media center, promosi digital bisa dioptimalkan. Belum secara langsung menghasilkan uang, tapi misal YouTube channel atau livestreaming event olahraga bisa di-monetize (meski kecil). Iklan digital juga bisa berarti memanfaatkan videotron (jika ada) di area stadion sebagai media iklan komersial, yang tarifnya diatur per tayang. Ini memang domain LPPL (Lembaga Penyiaran Publik Lokal) biasanya, tapi sinergi bisa dilakukan. Intinya, UPTD harus melek digital supaya tidak tertinggal. Penggunaan sistem e-payment akan menekan kebocoran PAD dan meningkatkan

akuntabilitas – ini tak langsung menambah pendapatan tapi mencegah hilangnya pendapatan yang semestinya diterima.

Untuk mencapai itu, UPT akan menerapkan sejumlah strategi peningkatan pendapatan, misalnya:

- 1) Membentuk unit revenue generation internal yang fokus pada pemasaran dan manajemen event, melakukan audit aset dan revisi tarif retribusi berbasis perhitungan biaya aktual agar tarif lebih realistis dan profit-oriented.
- 2) meningkatkan kapasitas SDM pemasaran (merekut tenaga profesional eksternal bila perlu),
- 3) menggelar promosi aktif melalui media sosial, serta
- 4) menyusun bundling services (contoh: menyewa stadion termasuk dapat layanan kebersihan dan keamanan dari UPT, dengan biaya tambahan).
- 5) Inisiatif seperti *online booking system* juga akan memudahkan masyarakat menyewa fasilitas sekaligus memastikan transparansi pembayaran.
- 6) UPT kemungkinan juga akan mengevaluasi jam operasional fasilitas agar lebih panjang (misal GOR bisa dibuka hingga malam untuk penyewa latihan futsal berbayar), tentunya dengan perhitungan biaya listrik dll.

Semua langkah ini ditujukan agar divisi usaha yang ada betul-betul memberikan nilai ekonomi optimal tanpa mengabaikan kepentingan pengguna umum.

5.2.3 Struktur Organisasi UPTD Sarana Prasarana Olahraga

Struktur UPTD Sarana Prasarana Olahraga dirancang untuk mengoptimalkan pengelolaan dan pemanfaatan aset Dinas Pemuda dan Olahraga. Dimana, struktur organisasi untuk UPT Sarana Prasarana Olahraga bersifat spesifik, disesuaikan dengan kebutuhan dinas induknya (Dinas Pemuda dan Olahraga) serta peraturan daerah setempat (Peraturan Gubernur/Bupati).

1. Tugas kepala UPTD

- a. Merumuskan dan menetapkan rencana strategis dan program kerja UPT dengan fokus pada perbaikan fundamental aset dan peningkatan PAD dengan meminta masukan dari bawahan agar tercipta program kerja yang relevan dan dapat dilaksanakan berdasarkan kebijakan Organisasi Perangkat Daerah induk;

- b. Membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu;
- c. membina bawahan dengan menilai dan mempertahankan kinerja bawahan agar tercipta kinerja bawahan yang baik sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan;
- d. Mengawasi dan memotivasi bawahan dalam pelaksanaan tugas, agar diperoleh hasil kerja yang optimal dan disiplin kerja yang tinggi;
- e. Menyelia Ketatausahaan dan Rumah Tangga Unit Pelaksana Teknis Dinas sesuai dengan peraturan yang berlaku agar kegiatan Dinas berjalan lancar
- f. Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan program pemeliharaan preventif untuk memastikan seluruh aset strategis berada dalam kondisi layak komersial.
- g. Memastikan implementasi sistem *e-retribusi* digital dan mekanisme pembayaran yang transparan untuk menekan potensi kebocoran dan optimalisasi PAD.
- h. Memimpin pengembangan strategi monetisasi dan pemasaran yang inovatif, termasuk penetapan paket *bundling* dan tarif yang kompetitif.
- i. Mengawasi dan mengambil keputusan strategis terkait pengelolaan dan penyewaan aset komersial pendukung (kios, parkir, iklan) untuk mencapai target pendapatan.
- j. Mengarahkan penyusunan dan pelaksanaan kalender *event* tahunan yang terencana dan stabil untuk menjamin arus pendapatan yang berkelanjutan.
- k. Memimpin inisiatif dan kerja sama pengembangan *Sport Tourism* di wilayah potensial sesuai dengan kebijakan daerah.
- l. Melakukan negosiasi dan penandatanganan perjanjian kerjasama *sponsorship* yang menguntungkan bagi peningkatan kualitas sarana prasarana.
- m. Memberikan arahan teknis dan pembinaan kepada seluruh staf UPT, khususnya di bidang pemeliharaan aset, pemasaran, dan digitalisasi layanan.

- n. Melakukan evaluasi kinerja UPT secara menyeluruh, terutama terkait realisasi PAD dan kondisi fisik aset, serta merumuskan langkah perbaikan yang diperlukan.
- o. Menjamin pengawasan dan ketertiban dalam penggunaan sarana olahraga serta penegakan peraturan daerah terkait retribusi.
- p. Melaksanakan pelaporan pertanggungjawaban dan progres pencapaian target PAD secara berkala kepada Kepala Organisasi Perangkat Daerah induk.

2. Subbagian Tata Usaha

Unit ini menangani fungsi administratif dan dukungan internal untuk memastikan kelancaran operasional seluruh bidang. Tugas utamanya mencakup:

- a. Penyusunan rencana kerja tahunan dan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP).
- b. Pengelolaan surat menyurat, kearsipan, dan kerumahtanggaan.
- c. Pengelolaan anggaran operasional, retribusi, dan administrasi SDM.

Subbag TU terdiri atas beberapa staff antara lain:

- Staf Administrasi Umum
- Staf Kepegawaian
- Staf Keuangan
- Staf Arsip dan Dokumentasi
- Staf Perlengkapan

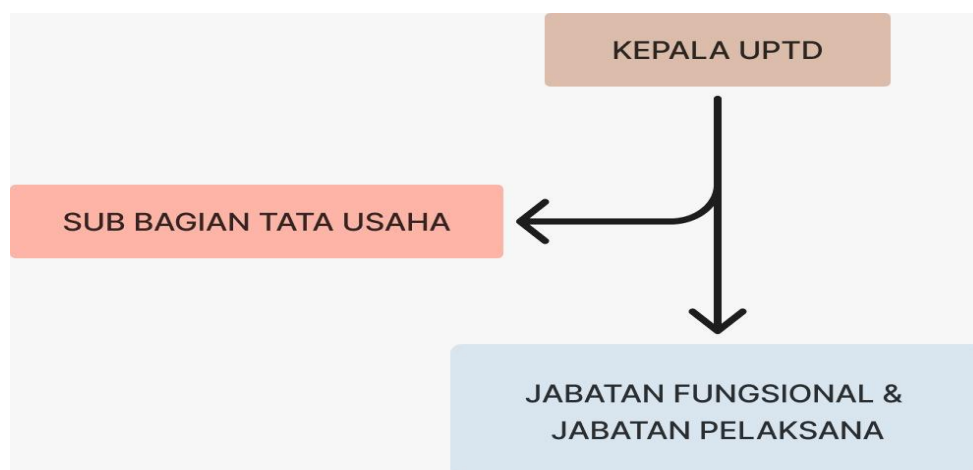
3. Tugas kelompok Jabatan Fungsional

Terdiri atas sejumlah tenaga ahli dalam jenjang jabatan fungsional tertentu mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sebagian tugas UPT sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan.

4. Tugas kelompok Jabatan Pelaksana

Bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan menjalankan program kerja seluruh divisi di UPT Sarana Prasarana Olahraga untuk pengelolaan dan pemanfaatan aset dinas pemuda dan olahraga yang lebih optimal.

Adapun bagan Struktur organisasi UPT Sarana dan Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:



Gambar 18 Struktur Organisasi UPTD Sarana Prasarana Olahraga

Struktur organisasi UPT ini berbentuk hierarki yang dipimpin oleh Kepala UPT Sarana Prasarana Olahraga. Kepala UPT merupakan pejabat struktural eselon IVa dari Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan, dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris. Di bawah Kepala UPT terdapat satu unit pendukung dan tiga divisi fungsional utama yang menjalankan tugas operasional.

Kepala UPT dibantu oleh Sub Bagian Tata Usaha (TU) yang dipimpin oleh satu orang dengan Jabatan eselon IVb/Jabatan Pengawas. Sub Bagian TU ini memiliki lima posisi staf pendukung, yaitu Staf Administrasi Umum, Staf Kepegawaian, Staf Keuangan, Staf Arsip dan Dokumentasi, serta Staf Perlengkapan.

Sementara itu, jabatan paling rendah adalah jabatan fungsional dan jabatan pelaksana sebagai pelaksana dari UPT Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan. Secara keseluruhan, struktur ini menunjukkan pembagian tugas yang jelas antara fungsi dukungan kepala, dukungan administrasi (TU), serta dukungan teknis seperti melaksanakan fungsi operasional fisik (Manajemen Aset), fungsi pengembangan pendapatan dan hubungan eksternal (Pemasaran & Kemitraan), dan fungsi keuangan (Manajemen Retribusi).

Adapun rincian pada masing-masing struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepala UPT Sarana Prasarana Olahraga

Merencanakan, menyelia dan mengevaluasi operasional kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyusunan norma, standar, prosedur, dan

kriteria, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, administrasi bidang keolahragaan, penyusunan program kerja bidang keolahragaan, penyusunan petunjuk teknis penyelenggaraan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik.

Tabel 16 Tugas Pokok dan Beban Kerja Kepala UPTD

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Merencanakan operasional kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, administrasi bidang keolahragaan, penyusunan program kerja bidang keolahragaan, penyusunan petunjuk teknis penyelenggaraan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	100	1250	0,96
2	Membagi tugas kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai kewenangan masing-masing	Laporan	12	5	1250	0,048
3	Memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga	Laporan	12	2	1250	0,019
4	Menyelia pelaksanaan kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga	Dokumen	12	5	1250	0,048

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
5	Melaksanakan kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga baik teknis maupun operasional sesuai peraturan	Laporan	12	25	1250	0,24
6	Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga kepada atasan	Laporan	12	5	1250	0,048
7	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan	Laporan	12	10	1250	0,096
Jumlah			1824			1,459
Jumlah Pegawai						1

2. Analisis Kebijakan Muda

Melakukan kegiatan sosialisasi pelaksanaan kebijakan sebagai peserta/anggota.

Tabel 17 Tugas Pokok dan Beban Kerja Analisis Kebijakan Muda

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja organisasi sebagai peserta/anggota	Dokumen	2	100	1250	0,16
2	Mengumpulkan issue-issue kebijakan yang bersifat nasional	Jasa	2	0,083333	1250	0
3	Memverifikasi dan menspesifikasi masalah untuk agenda kebijakan	Jasa	2	2	1250	0,003
4	Mengumpulkan informasi untuk analisis kebijakan sederhana (instansional)	Jasa	2	0,083333	1250	0
5	Menyusun agenda analisis kebijakan	Dokumen	2	100	1250	0,16

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
6	Menyusun dan menetapkan metodologi analisis kebijakan sederhana	Dokumen	2	100	1250	0,16
7	Mengolah hasil data dan informasi analisis kebijakan secara berkelompok	Dokumen	2	0,5	1250	0,001
8	Menyajikan hasil pengolahan data dalam analisis kebijakan	Dokumen	2	2	1250	0,003
9	Menganalisis permasalahan kebijakan	Jasa	2	0,5	1250	0,001
10	Menyusun alternatif kebijakan sebagai solusi masalah	Dokumen	2	100	1250	0,16
11	Menyusun konsep kebijakan (draft) bersifat beschiking	Dokumen	2	100	1250	0,16
12	Membahas konsep kebijakan sebagai peserta/anggota	Jasa	2	2	1250	0,003
13	Menyiapkan bahan sosialisasi pelaksanaan kebijakan	Jasa	2	5	1250	0,008
14	Melakukan sosialisasi pelaksanaan kebijakan sebagai peserta/anggota	Jasa	2	10	1250	0,016
15	Melakukan pemantauan pelaksanaan kebijakan	Jasa	2	10	1250	0,016
16	Mengolah dan menilai hasil pemantauan kebijakan secara berkelompok	Jasa	2	0,5	1250	0,001
17	Menyusun laporan hasil pemantauan pelaksanaan kebijakan	Dokumen	2	100	1250	0,16
18	Mengolah dan menilai hasil evaluasi kinerja kebijakan	Jasa	2	0,5	1250	0,001
19	Menyusun laporan hasil evaluasi kinerja kebijakan	Dokumen	2	100	1250	0,16
20	Menyusun kebijakan/peraturan pemerintah sebagai peserta/anggota	Dokumen	2	100	1250	0,16
21	Menjadi saksi ahli	Jasa	2	2	1250	0,003
Jumlah			1670.3333333333			1,336
Jumlah Pegawai						1

3. Analisis Kebijakan Pertama

Melakukan kegiatan sosialisasi pelaksanaan kebijakan sebagai peserta/anggota.

Tabel 18 Tugas Pokok dan Beban Kerja Analisis Kebijakan Pertama

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja organisasi sebagai peserta/anggota	Dokumen	2	100	1250	0,16
2	Mengumpulkan issue-issue kebijakan yang bersifat internal (instansional)	Jasa	2	0,083333	1250	0
3	Mengumpulkan issue-issue kebijakan yang bersifat regional/wilayah/daerah	Jasa	2	0,083333	1250	0
4	Mengidentifikasi masalah untuk menemukan masalah substantif (strukturisasi masalah)	Jasa	2	25	1250	0,04
5	Mengidentifikasi kebijakan yang relevan dengan issue kebijakan	Jasa	2	25	1250	0,04
6	Menyusun agenda kegiatan analisis kebijakan	Dokumen	2	100	1250	0,16
7	Mengolah data dan informasi hasil penerapan metodologi analisis kebijakan secara berkelompok	Jasa	2	0,5	1250	0,001
8	Menyajikan hasil pengolahan data dan informasi dalam analisis kebijakan secara berkelompok	Dokumen	2	0,5	1250	0,001
9	Membahas konsep kebijakan sebagai peserta/anggota	Jasa	2	2	1250	0,003
10	Menyusun draft rencana kegiatan (action plan) pelaksanaan kebijakan	Dokumen	2	100	1250	0,16
11	Melakukan sosialisasi pelaksanaan kebijakan sebagai peserta/anggota	Jasa	2	10	1250	0,016
12	Melakukan pemantauan pelaksanaan kebijakan berdasarkan sistem yang ada	Dokumen	2	10	1250	0,016

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
13	Mengolah dan menilai hasil pemantauan pelaksanaan kebijakan secara berkelompok	Dokumen	2	0,5	1250	0,001
14	Menyusun laporan hasil pemantauan pelaksanaan kebijakan secara berkelompok	Dokumen	2	100	1250	0,16
15	Mengolah dan menilai hasil evaluasi kinerja pelaksanaan kebijakan secara berkelompok	Dokumen	2	0,5	1250	0,001
16	Menyusun laporan hasil dan penilaian evaluasi kinerja pelaksanaan kebijakan sebagai peserta/anggota	Dokumen	4	100	1250	0,32
17	Menyusun kebijakan/peraturan pemerintah sebagai peserta/anggota	Dokumen	4	100	1250	0,32
18	Menjadi saksi ahli	Jasa	2	2	1250	0,003
Jumlah			1752.3333333333			1,402
Jumlah Pegawai						1

4. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Merencanakan, menyelia dan mengevaluasi operasional kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, pengelolaan tata naskah dinas dan tata kearsipan, urusan rumah tangga dinas, pengelolaan perlengkapan dinas, pengelolaan aset daerah, pengelolaan gaji pegawai, koordinasi penyelesaian rekomendasi hasil pengawasan, urusan perlengkapan dan pengelolaan Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik.

Tabel 19 Tugas Pokok dan Beban Kerja Kepala Sub Bagian Tata Usaha

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Merencanakan kegiatan operasional pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan,	Dokumen	12	100	1250	0,96

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
	urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sebagai dasar pelaksanaan tugas					
2	Membagi tugas kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai kewenangan	Laporan	12	5	1250	0,048
3	Memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi	Laporan	12	2	1250	0,019
4	Menyelia pelaksanaan kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai tugas masing-masing	Dokumen	12	5	1250	0,048

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
5	Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi secara teknis dan operasional sesuai peraturan	Laporan	12	25	1250	0,24
6	Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, urusan rumah tangga dinas, perlengkapan dinas, aset daerah, gaji pegawai, koordinasi rekomendasi hasil pengawasan, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi kepada atasan	Laporan	12	5	1250	0,048
7	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun tertulis	Laporan	12	10	1250	0,096
Jumlah			1824			1,459
Jumlah Pegawai						1

5. Penelaahan Teknis Kebijakan

Menelaah kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyelenggaraan keolahragaan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga dengan cara menginventarisasi, mengumpulkan, memilah, mengecek, membuat konsep hasil penelaahan kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyelenggaraan keolahragaan, pembinaan keolahragaan, pemberian

rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga sesuai dengan prosedur yang berlaku untuk bahan pertimbangan kebijakan.

Tabel 20 Tugas Pokok dan Beban Kerja Penelaah Teknis Kebijakan

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	5	1250	0,048
2	Mempelajari pedoman dan petunjuk sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk mengetahui jenis, metode, dan teknik dalam menyusun telaahan	Dokumen	12	20	1250	0,192
3	Mengumpulkan dan memeriksa keabsahan data dan informasi sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	12	10	1250	0,096
4	Melakukan analisis, kajian, dan telaahan sebagai dasar rekomendasi atau penetapan kebijakan bidang keolahragaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	12	25	1250	0,24
5	Menyusun hasil analisis, kajian, dan telaahan sebagai konsep rekomendasi atau penetapan kebijakan bidang keolahragaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	12	20	1250	0,192
6	Menyediakan bahan persiapan pelaksanaan kegiatan bidang keolahragaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	12	15	1250	0,144
7	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	12	50	1250	0,48
8	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	12	10	1250	0,096
Jumlah			1860			1,488
Jumlah Pegawai						1

6. Penata Layanan Operasional

Menerima dan mempelajari, serta menata tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar tercapai hasil yang optimal.

Tabel 21 Tugas Pokok dan Beban Kerja Penata Layanan Operasional

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	5	1250	0,048
2	Menerima dan memeriksa tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk diproses lebih lanjut	Dokumen	12	20	1250	0,192
3	Mempelajari tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk mencapai hasil yang diharapkan	Dokumen	12	25	1250	0,24
4	Menata tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk mencapai hasil yang diharapkan	Dokumen	12	25	1250	0,24
5	Mengkonsultasikan kendala dalam proses penataan tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk mencapai hasil yang diharapkan	Dokumen	12	50	1250	0,48
6	Mengevaluasi pelaksanaan penataan tata kelola layanan teknis umum, kepegawaian, dan keuangan dengan membandingkan rencana dan pelaksanaan sebagai bahan perbaikan	Dokumen	12	10	1250	0,096
7	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	12	5	1250	0,048

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
8	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	12	10	1250	0,096
Jumlah			1800			1,44
Jumlah Pegawai						1

7. Pengelola Layanan Operasional

Mengelola kegiatan pengelolaan kepegawaian dan keuangan, pengelolaan tata naskah dinas dan tata kearsipan, pengelolaan aset daerah, pengelolaan gaji pegawai, urusan perlengkapan dan pengelolaan Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi dengan cara menyusun program, mengendalikan dan mengkoordinasikan serta memeriksa dan mengevaluasi sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Tabel 22 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Layanan Operasional

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	5	1250	0,048
2	Menyusun program kerja, bahan dan alat perlengkapan kegiatan pengelolaan kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	12	25	1250	0,24
3	Memantau kegiatan pengelolaan kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi agar sesuai rencana	Dokumen	12	50	1250	0,48

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
4	Mengendalikan program kerja pengelolaan kepegawaian dan keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai prosedur untuk mencegah penyimpangan	Dokumen	12	50	1250	0,48
5	Mengkoordinasikan dengan unit terkait dan/atau instansi lain agar program terlaksana secara terpadu dan optimal	Dokumen	12	5	1250	0,048
6	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	12	5	1250	0,048
7	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	12	10	1250	0,096
Jumlah			1800			1,44
Jumlah Pegawai						1

8. Pengolah Data dan Informasi

Menerima dan mengolah kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyelenggaraan keolahragaan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga yang dilengkapi hasil laporan responden sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan selanjutnya.

Tabel 23 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Data dan Informasi

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	18	5	1250	0,072
2	Mempelajari pedoman dan petunjuk sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk mengetahui jenis, metode, dan teknik dalam	Dokumen	18	20	1250	0,288

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
	mengolah data dan informasi					
3	Mengumpulkan dan memeriksa data dan informasi sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	18	10	1250	0,144
4	Mengolah dan menyajikan data dan informasi sebagai bahan telaah kebijakan bidang keolahragaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	18	25	1250	0,36
5	Menyediakan bahan persiapan pelaksanaan kegiatan bidang keolahragaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	18	25	1250	0,36
6	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	18	5	1250	0,072
7	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	18	10	1250	0,144
Jumlah			1800			1,44
Jumlah Pegawai						1

9. Pengadministrasian Perkantoran

Menerima, mencatat, menyimpan Dokumen pengelolaan kepegawaian dan keuangan, pengelolaan tata naskah dinas dan tata kearsipan, pengelolaan aset daerah, pengelolaan gaji pegawai, urusan perlengkapan dan pengelolaan Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat dan sistem informasi sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan tugas berjalan lancar.

Tabel 24 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengadministrasian Perkantoran

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	5	1250	0,048
2	Menerima dan mencatat surat, data, dan dokumen	Dokumen	12	30	1250	0,288

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
	pengelolaan kepegawaian, keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat, dan sistem informasi sesuai bidang tugas					
3	Menyediakan surat, data, dan dokumen pengelolaan kepegawaian, keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat, dan sistem informasi kepada pimpinan untuk memperoleh petunjuk	Dokumen	12	20	1250	0,192
4	Mengelompokkan surat, data, dan dokumen pengelolaan kepegawaian, keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat, dan sistem informasi sesuai jenis dan sifatnya	Dokumen	12	20	1250	0,192
5	Mendokumentasikan surat, data, dan dokumen pengelolaan kepegawaian, keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat, dan sistem informasi secara manual atau elektronik	Dokumen	12	20	1250	0,192
6	Mendistribusikan surat, data, dan dokumen pengelolaan kepegawaian, keuangan, tata naskah dinas dan kearsipan, aset daerah, gaji pegawai, Barang Milik Daerah/Negara, hubungan masyarakat, dan sistem informasi sesuai petunjuk	Dokumen	12	20	1250	0,192
7	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai	Dokumen	12	5	1250	0,048

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
	dengan rencana kerja sebagai bahan evaluasi					
8	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	12	10	1250	0,096
Jumlah			1560			1,248
Jumlah Pegawai						1

10. Operator Layanan Operasional

Mengendalikan, memantau, mengecek peralatan yang rusak, dan mengatur pemeliharaan suatu pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyelenggaraan keolahragaan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

Tabel 25 Tugas Pokok dan Beban Kerja Operator Layanan Operasional

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	60	5	1250	0,24
2	Mengendalikan peralatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar proses dapat berlanjut	Dokumen	60	2,5	1250	0,12
3	Mengendalikan persiapan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan berjalan lancar	Dokumen	60	2,5	1250	0,12
4	Melakukan pemantauan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan berjalan optimal	Dokumen	54	50	1250	2,16

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
5	Melakukan inspeksi peralatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan berjalan lancar	Dokumen	54	50	1250	2,16
6	Mengecek peralatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga yang rusak sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan berjalan lancar	Dokumen	60	5	1250	0,24
7	Mengatur pemeliharaan peralatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur yang berlaku agar pekerjaan berjalan lancar	Dokumen	60	10	1250	0,48
8	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	60	5	1250	0,24
9	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	60	10	1250	0,48
Jumlah			7800			6,24
Jumlah Pegawai						6

11. Pengelola Umum Operasional

Mengelola kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga, penyelenggaraan keolahragaan, pembinaan keolahragaan, pemberian rekomendasi usulan bantuan sarana prasarana olahraga dengan cara menyusun program, mengendalikan dan mengkoordinasikan serta memeriksa dan mengevaluasi sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Tabel 26 Tugas Pokok dan Beban Kerja Pengelola Umum Operasional

No	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Jumlah Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
1	Menyusun rencana kerja sebagai dasar pelaksanaan tugas	Dokumen	12	5	1250	0,048
2	Menyusun program kerja, bahan dan alat perlengkapan kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	Dokumen	18	25	1250	0,36
3	Memantau kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga agar sesuai rencana awal	Dokumen	18	50	1250	0,72
4	Mengendalikan program kerja kegiatan pembudayaan olahraga, peningkatan prestasi olahraga dan infrastruktur kemitraan olahraga sesuai prosedur untuk mencegah penyimpangan	Dokumen	18	50	1250	0,72
5	Mengkoordinasikan dengan unit terkait dan/atau instansi lain agar program terlaksana secara terpadu dan optimal	Dokumen	12	50	1250	0,48
6	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana kerja sebagai bahan evaluasi	Dokumen	12	5	1250	0,048
7	Melaksanakan tugas dinas lain dari pimpinan sesuai dengan bidang tugas	Dokumen	12	10	1250	0,096
Jumlah			3090			2,472
Jumlah Pegawai						2

5.3 PEMENUHAN KRITERIA DALAM PEMBENTUKAN UNIT PELAKSANA TEKNIS

5.3.1 Aspek Kewenangan

Jika ditinjau dari Perda Nomor 38 Tahun 2016 tentang susunan organisasi jenis- jenis daerah Jelas diuraikan bahwa kewenangan penyelenggaraan urusan pemuda dan olahraga. Pembagian rincian tugas yang jelas pada masing – masing

unit kerja dilakukan untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan duplikasi fungsi. Beban kerja yang terdistribusi berdasarkan beban kerja dapat memberikan kerja yang lebih efektif dan efisien dikarenakan tidak adanya penumpukan kerja pada organisasi induk.

5.3.2 Aspek Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung pelaksanaan UPT Sarana Prasarana Olahraga, Dinas Pemuda dan Olahraga telah memiliki sumber daya manusia yang dapat diidentifikasi pemenuhan kebutuhannya. Adapun data kepegawaian Dinas Pemuda dan Olahraga secara eksisting adalah sebagai berikut:

Tabel 27 Komposisi Sumber Daya Manusia Eksisting

KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI
Kepala Dinas	1
Sekretaris	1
Kepala Bidang	2
JF Perencana Ahli Muda	1
Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian, Keuangan	1
Kepala UPT Prasarana Olahraga	0
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	0
JF Analis Kebijakan Ahli Muda	1
JF Analis Kebijakan Ahli Pertama	0
Penelaah Teknis Kebijakan	3
Penata Layanan Operasional	7
Pengelola Data dan Informasi	1
Pengelola Layanan Operasional	1
Pengadministrasi Perkantoran	16
Operator Layanan Operasional	8
Pengelola Umum Operasional	3
TOTAL	46

Kemudian dari kondisi sumber daya manusia eksisting tersebut dilakukan analisis kebutuhan terhadap kebutuhan sumber daya manusia UPT Sarana dan Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan. Kondisi ini untuk melihat sebelum dan

sesudah adanya UPT Sarana dan Prasarana olahraga guna mendukung pelaksanaan organisasi dapat berjalan dengan optimal.

Tabel 28 Perbandingan Jumlah Sumber Daya Manusia Sebelum dan Sesudah adanya UPT Sarana Prasarana Olahraga

KOMPOSISI SDM DISPORA	JUMLAH SDM SAAT INI	KEBUTUHAN TAMBAHAN SDM	JUMLAH SDM DISPORA SAAT TERBENTUK UPT	KETERANGAN	JUMLAH SDM UPT SARPRAS OLAHRAGA
Kepala Dinas	1	0	1		
Sekretaris	1	0	1		
Kepala Bidang	2	0	2		
JF Perencana Ahli Muda	1	0	1		
Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian, Keuangan	1	0	1		
Kepala UPT Prasarana Olahraga	0	1	1		1
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	0	1	1		1
JF Analis Kebijakan Ahli Muda	1	1	2		1
JF Analis Kebijakan Ahli Pertama	0	1	1		1
Penelaah Teknis Kebijakan	3	1	4		1
Penata Layanan Operasional	7	1	8		1
Pengelola Data dan Informasi	1	1	2		1
Pengelola Layanan Operasional	1	1	2		1
Pengadministrasi Perkantoran	16	1	17		1
Operator Layanan Operasional	8	0	8	6 Pegawai OLO dari Dispura pindah ke UPT	6
Pengelola Umum Operasional	3	0	3	2 Pegawai PUO dari Dispura pindah ke UPT	2
TOTAL	46	9	55		17

Tabel 29 Rencana Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga yang Dipindahkan ke UPTD

No	Nama	Jabatan	Status
1	RIYADUS SOLIHIN	Operator Layanan Operasional	PPPK
2	MUHAMMAD FARUQ	Operator Layanan Operasional	PPPK
3	FIRMANZAH	Operator Layanan Operasional	PPPK
4	TOMI SUTRISNO	Operator Layanan Operasional	PPPK
5	MUCHAMMAD SAIFUL ARIF	Operator Layanan Operasional	PPPK
6	TAUFIQ HIDAYAT	Operator Layanan Operasional	PPPK

No	Nama	Jabatan	Status
7	ISWANTO	Pengelola Umum Operasional	PPPK
8	HASANI	Pengelola Umum Operasional	PPPK

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa komposisi pegawai Dispora adalah 46 orang, kemudian kebutuhan UPT Sarana prasarana olahraga adalah sejumlah 17 orang sehingga kebutuhan UPT sebanyak 9 pegawai. Maka jumlah keseluruhan kebutuhan pegawai Dispora adalah 55 pegawai. Untuk menentukan kebutuhan pegawai untuk ditempatkan pada UPT maka dilakukan analisis beban kerja berdasarkan uraian tugas yang diemban masing-masing lini organisasi.

Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah Sarana dan Prasarana Olahraga tidak dimaksudkan untuk menambah pegawai baru, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun tenaga honorer. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia UPTD dilakukan melalui penataan dan optimalisasi aparatur yang telah ada, khususnya pegawai yang selama ini menangani fungsi teknis pengelolaan sarana dan prasarana olahraga pada dinas induk. Proyeksi pemenuhan SDM UPTD diarahkan pada pengaturan ulang penugasan, penyesuaian beban kerja, serta pemanfaatan kompetensi aparatur yang relevan, sehingga kebutuhan operasional UPTD dapat terpenuhi tanpa rekrutmen pegawai bar baik Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) karena kebutuhan SDM dipenuhi dari pegawai yang telah tersedia. Pendekatan ini memastikan bahwa pembentukan UPTD tidak menimbulkan tambahan beban belanja pegawai, tetap berada dalam batas kemampuan fiskal daerah, serta sejalan dengan prinsip efisiensi dan rasionalitas penataan perangkat daerah.

Analisa Beban kerja mengacu pada dua aspek penting yaitu pertama uraian tugas dan yang kedua adalah Volume Kerja dan Norma Waktu. Beban kerja diperoleh dari hasil perkalian volume kerja dan norma waktu, dengan pendekatan jam efektif kerja untuk 5 (lima) hari kerja (allowance 30%).

Rencana jumlah pegawai untuk menempati UPT adalah sebagai berikut:

Tabel 30 Rencana Jumlah Pegawai UPT Sarana Prasarana Olahraga

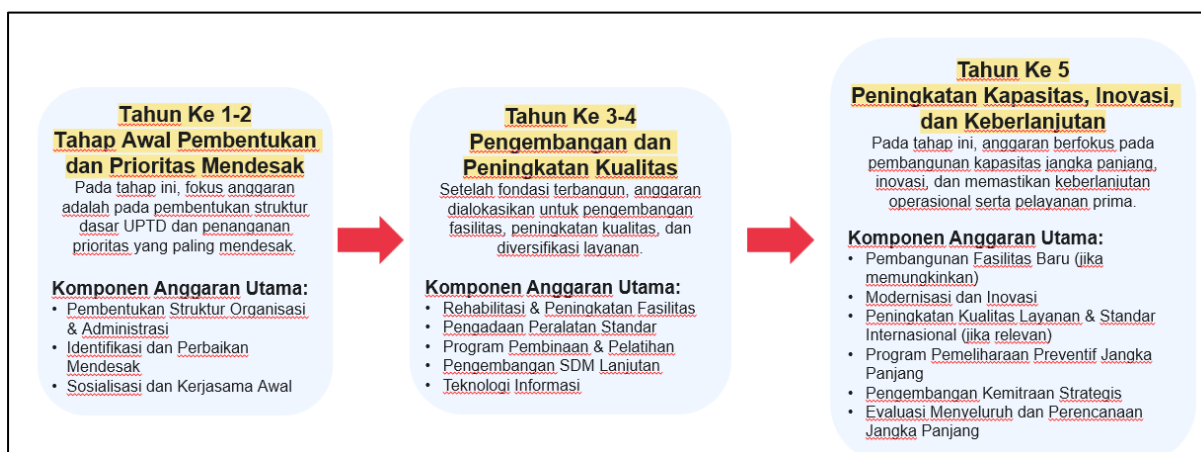
NO	PERANGKAT DAERAH / NAMA JABATAN	KLS	B	K	+/-
1.	Kepala UPT Prasarana Olahraga	9	0	1	-1

NO	PERANGKAT DAERAH / NAMA JABATAN	KLS	B	K	+/-
2.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	8	0	1	-1
3.	JF Analis Kebijakan Ahli Muda	10	0	1	-1
4.	JF Analis Kebijakan Ahli Pertama	8	0	1	-1
5.	Penelaah Teknis Kebijakan	7	0	1	-1
6.	Penata Layanan Operasional	7	0	1	-1
7.	Pengelola Data dan Informasi	6	0	1	-1
8.	Pengelola Layanan Operasional	6	0	1	-1
9.	Pengadministrasi Perkantoran	5	0	1	-1
10.	Operator Layanan Operasional	5	6	6	0
11.	Pengelola Umum Operasional	5	2	2	0
Jumlah Sub Total			8	17	-9

Penempatan pegawai atau sumber daya manusia pada UPT sarana prasarana olahraga diutamakan berasal dari institusi yang menangani bidang olahraga maupun yang linier dengan olahraga. Penempatan pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Sarana dan Prasarana Olahraga dilakukan melalui penataan dan optimalisasi sumber daya aparatur yang telah tersedia, terutama dari lingkungan dinas induk yang selama ini menjalankan fungsi teknis pengelolaan sarana dan prasarana olahraga. Pegawai yang ditempatkan pada UPTD berasal dari aparatur yang memiliki kesesuaian kompetensi dan relevansi tugas, serta ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja, sehingga tidak mengurangi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja asal. Selain itu, penugasan pegawai ke UPTD tidak dilakukan secara masif atau lintas perangkat daerah tanpa pertimbangan, melainkan bersifat selektif dan proporsional, sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap kinerja unit kerja lain. Dengan demikian, pembentukan dan pengoperasian UPTD tidak berdampak negatif terhadap kinerja perangkat daerah lain dan tetap menjaga efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah secara keseluruhan.

5.4 KONSEP ANGGARAN UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA

Sektor ini harus mengatasi kesenjangan pembiayaan yang signifikan, di mana PAD tidak mencukupi untuk menutup biaya operasional (OPEX) dan kebutuhan investasi modal (CAPEX). Adapun konsep anggaran UPT Sarana Prasana Olahraga di Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:



Gambar 19 Konsep Anggaran UPTD Sarana Prasarana Olahraga

5.4.1 Tahap 1: Pembentukan Awal dan Prioritas Mendesak (Tahun ke-1 hingga Tahun ke-2)

Tahap awal pembentukan ini merupakan periode konsolidasi struktural dan penanganan kebutuhan operasional yang paling mendesak. Fokus utama alokasi anggaran adalah pada pendirian Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) serta menyelesaikan masalah-masalah prioritas yang membutuhkan intervensi segera. Keberhasilan tahap ini menentukan fondasi kelembagaan dan operasional program.

1. Pembentukan Struktur Organisasi & Administrasi

Anggaran dialokasikan untuk mendirikan kerangka kerja kelembagaan formal, termasuk penyusunan struktur organisasi, penetapan fungsi dan tanggung jawab, serta pengadaan kebutuhan administrasi dasar untuk UPTD.

2. Identifikasi dan Perbaikan Mendesak

Dana diprioritaskan untuk kegiatan identifikasi masalah dan penanganan perbaikan operasional atau fasilitas yang membutuhkan tindakan segera (perbaikan darurat, pengadaan cepat, dll.) agar fungsi dasar dapat berjalan.

3. Sosialisasi dan Kerjasama Awal

Anggaran digunakan untuk inisiatif sosialisasi program kepada pemangku kepentingan, masyarakat, dan institusi terkait, serta untuk membangun kerjasama awal yang penting guna mendukung operasional UPTD.

5.4.2 Tahap 2: Pengembangan dan Peningkatan Kualitas (Tahun ke-3 hingga Tahun ke-4)

Setelah fondasi kelembagaan terbentuk dengan stabil, fokus anggaran bergeser ke pengembangan kapabilitas internal dan peningkatan kualitas layanan secara menyeluruh. Anggaran pada periode ini didedikasikan untuk peningkatan fasilitas, penguatan sumber daya manusia (SDM), dan diversifikasi layanan untuk meningkatkan efektivitas program dan kepuasan pengguna.

1. Rehabilitasi & Peningkatan Fasilitas

Dana dialokasikan untuk perbaikan besar, pemeliharaan, dan peningkatan kualitas fasilitas fisik yang sudah ada, memastikan lingkungan kerja dan layanan yang optimal.

2. Pengadaan Peralatan Standar

Anggaran difokuskan pada pembelian peralatan baru yang memenuhi standar operasional, mendukung peningkatan kapasitas, dan memastikan efisiensi kerja.

3. Program Pembinaan & Pelatihan

Investasi dilakukan pada pengembangan SDM melalui program pembinaan dan pelatihan lanjutan, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial staf.

4. Teknologi Informasi

Alokasi dana diarahkan untuk implementasi atau peningkatan sistem Teknologi Informasi (TI) guna mendukung administrasi, operasional, dan pengelolaan data yang lebih efisien dan terintegrasi.

5.4.3 Tahap 3: Peningkatan Kapasitas, Inovasi, dan Keberlanjutan (Tahun ke-5)

Fase ketiga merupakan tahap puncak program, di mana anggaran difokuskan pada pembangunan kapasitas jangka panjang, mendorong inovasi, dan menetapkan standar pelayanan prima yang berkelanjutan. Tujuannya adalah memastikan program dapat berjalan secara independen, efisien, dan memiliki daya saing dalam jangka waktu yang panjang.

1. Pembangunan Fasilitas Baru (jika memungkinkan)

Anggaran disiapkan untuk potensi pembangunan fasilitas tambahan jika analisis kebutuhan dan potensi perluasan memungkinkan, mendukung pertumbuhan kapasitas yang signifikan.

2. Modernisasi dan Inovasi

Dana dialokasikan secara spesifik untuk proyek modernisasi, penelitian, dan pengembangan (R&D) yang bertujuan menghasilkan solusi inovatif dalam operasional atau layanan.

3. Peningkatan Kualitas Layanan & Standar Internasional (jika relevan)

Alokasi untuk inisiatif yang meningkatkan kualitas layanan hingga memenuhi standar atau sertifikasi internasional, guna meningkatkan kredibilitas dan keunggulan program.

4. Program Pemeliharaan Preventif Jangka Panjang

Anggaran dialokasikan untuk sistem pemeliharaan aset dan infrastruktur secara proaktif dan terencana, memastikan umur teknis fasilitas yang panjang dan meminimalkan biaya perbaikan mendadak.

5. Pengembangan Kemitraan Strategis

Dana dialokasikan untuk membangun dan memperkuat kemitraan dengan sektor swasta, akademisi, atau lembaga internasional, yang penting untuk keberlanjutan dan akses sumber daya tambahan.

6. Evaluasi Menyeluruh dan Perencanaan Jangka Panjang

Anggaran untuk melakukan evaluasi komprehensif atas kinerja program selama lima tahun dan merumuskan rencana strategis serta peta jalan untuk periode pengembangan berikutnya.

5.4.4 *Pembebanan APBD*

APBD harus membiayai:

1. Pembiayaan Dasar: Gaji pegawai UPTD (ASN) dan OPEX minimum seperti listrik, air, dan pemeliharaan dasar (perbaikan gorong-gorong, sanyo).
2. Pemeliharaan Intensif: Biaya perawatan alat mesin pemotong rumput dan pupuk, yang menjadi tanggung jawab Divisi Manajemen Aset UPTD.
3. CAPEX Vital Awal: APBD harus dialokasikan untuk rencana perbaikan Stadion dan GOR yang telah dijadwalkan tahun depan, sebagai prasyarat utama agar aset layak jual dan *dynamic pricing* dapat diterapkan.

5.4.5 Peningkatan PAD

Strategi peningkatan PAD memerlukan reformasi tarif dan komersialisasi aset:

1. *Dynamic Pricing Venue*: Peninjauan ulang Peraturan Bupati tarif retribusi wajib dilakukan untuk menerapkan tarif berbasis *Activity-Based Costing* (ABK) dan *dynamic pricing* (tarif berbeda untuk jam sibuk/event besar).
2. Optimalisasi Aset Komersial: Optimalisasi pengelolaan 10 kios F&B di Stadion R. Soedrasono dan penjualan hak penempatan papan iklan (*board ads*).
3. Sport Tourism dan Event: Kurasi kalender *event* yang stabil untuk meningkatkan tingkat utilisasi (*occupancy rate*) sepanjang tahun, termasuk pengembangan *sport tourism*.

5.4.6 Strategi Penggalangan CAPEX Non-APBD

Karena PAD tidak mencukupi untuk membiayai revitalisasi aset, UPTD Sarana Prasarana Olahraga harus fokus pada pendanaan eksternal untuk CAPEX:

1. *Naming Rights* dan Sponsor: Menawarkan hak penamaan (*naming rights*) untuk aset utama (Stadion atau GOR) atau sponsorship per *event*.
2. Skema Kemitraan Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) Ringan: Menggunakan skema KPBU untuk pembangunan fasilitas penunjang yang bernilai jual, yang dapat membiayai revitalisasi tanpa membebani APBD.

5.5 KONSEP SOP UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA

Beberapa SOP kunci telah diidentifikasi, misalnya: SOP Pemeliharaan Aset (prosedur inspeksi rutin, jadwal maintenance lapangan, perbaikan fasilitas), SOP Pemasaran & Kemitraan (prosedur menyusun rencana event, pendekatan sponsor, promosi media), dan SOP Manajemen Retribusi (prosedur penetapan tarif, penerbitan karcis/Surat Ketetapan Retribusi, penagihan, pencatatan hingga pelaporan keuangan). SOP ini akan menjadi panduan agar pengelolaan berjalan tertib namun tetap lincah. Pola pelayanan kepada masyarakat juga akan ditingkatkan – misalnya penerapan prinsip customer satisfaction dalam penyewaan. Pengguna fasilitas akan diperlakukan bak pelanggan, diberikan kemudahan booking, fasilitas bersih siap pakai, dan dimintai feedback usai penggunaan. Hal ini selaras dengan *spirit* UPTD sebagai semi-bisnis unit: kepuasan pelanggan akan menentukan pendapatan di masa mendatang.

5.5.1 SOP Divisi Manajemen Aset & Pengelolaan Sarana Prasarana

Identitas SOP

Nama SOP	Manajemen Aset & Pengelolaan Sarana Prasarana
Divisi	Manajemen Aset & Pengelolaan Sarana Prasarana
Tujuan	Mengelola aset dan sarana prasarana olahraga agar terpelihara, optimal, dan berkelanjutan
Ruang Lingkup	Pengadaan, pemeliharaan, inventarisasi, pengawasan dan pelaporan kondisi aset dan sarprasana

Dasar Hukum

- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga tentang Pengelolaan Sarana Olahraga
- Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan terkait Pengelolaan Sarana Prasarana Olahraga
- Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan tentang Retribusi Penggunaan Sarana Olahraga

SOP 1: Perencanaan Kebutuhan Aset Dan Pengadaan

Merencanakan Kebutuhan aset berdasarkan kondisi eksisting dan target pemanfaatan. Dengan pihak terkait diantaranya ialah Kepala UPTD, Divisi Aset, Tim Perencanaan, Dinas Terkait

Tabel 31 Konsep SOP Perencanaan Kebutuhan Aset & Pengadaan

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Identifikasi kondisi aset	Divisi Aset	5 hari	Laporan kondisi aset	Laporan inventarisasi
2	Penyusunan rencana pengadaan	Divisi Aset	3 hari	Rencana pengadaan aset	Dokumen rencana pengadaan
3	Koordinasi dengan Dinas Keuangan	Kepala UPTD & Aset	2 hari	Persetujuan anggaran	Surat persetujuan
4	Pengajuan pengadaan ke vendor	Panitia Pengadaan	7 hari	Dokumen pengadaan	Rencana anggaran

Standar Operasional Prosedur (SOP) Perencanaan Kebutuhan Aset dan Pengadaan ini terdiri dari empat langkah berurutan dengan total durasi 17 hari. Proses dimulai dengan Divisi Aset yang melaksanakan Identifikasi kondisi aset selama 5 hari, menghasilkan Laporan kondisi aset yang didukung oleh Laporan inventarisasi. Setelah itu, Divisi Aset melanjutkan dengan Penyusunan rencana pengadaan dalam

3 hari, di mana outputnya adalah Rencana pengadaan aset yang dituangkan dalam Dokumen rencana pengadaan. Langkah berikutnya adalah Koordinasi dengan Dinas Keuangan yang dilakukan oleh Kepala UPTD & Aset selama 2 hari untuk mendapatkan Persetujuan anggaran, yang dibuktikan dengan Surat persetujuan. Proses diakhiri oleh Panitia Pengadaan dengan Pengajuan pengadaan ke vendor selama 7 hari, menghasilkan Dokumen pengadaan yang berlandaskan pada Rencana anggaran yang telah disetujui.

Prosedur SOP perencanaan kebutuhan aset dan pengadaan memastikan kegiatan perencanaan dan pengadaan aset sarana prasarana olahraga dilakukan secara terukur, berbasis kebutuhan riil, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- **Tujuan:** Menjamin ketersediaan sarana prasarana olahraga yang sesuai dengan kebutuhan pemanfaatan dan standar pelayanan.
- **Ruang Lingkup:** Perencanaan kebutuhan aset, inventarisasi dan penilaian kondisi aset, penyusunan rencana pengadaan, koordinasi anggaran, serta proses pengadaan barang/jasa sarana prasarana olahraga.
- **Prosedur Pelaksanaan**
 1. **Inventarisasi dan Identifikasi Kondisi Aset**
 - Divisi Manajemen Aset melakukan pendataan seluruh sarana dan prasarana olahraga yang dikelola UPTD.
 - Hasil inventarisasi dituangkan dalam Laporan Kondisi Aset yang dilengkapi dokumentasi foto dan data pendukung.
 2. **Analisis Kebutuhan Aset**
 - Divisi Manajemen Aset melakukan analisis kebutuhan aset baru atau penggantian aset rusak.
 - Analisis mempertimbangkan intensitas penggunaan fasilitas, rencana kegiatan olahraga, standar keselamatan, serta target peningkatan layanan.
 - Hasil analisis disusun dalam Dokumen Analisis Kebutuhan Aset.
 3. **Penyusunan Rencana Pengadaan**
 - Divisi Manajemen Aset menyusun Rencana Pengadaan Sarana Prasarana yang memuat jenis aset, spesifikasi teknis, estimasi biaya, dan skala prioritas.
 4. **Koordinasi dan Persetujuan Anggaran**

- Kepala UPTD mengoordinasikan rencana pengadaan dengan Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pasuruan.
- Proses ini bertujuan memperoleh kesesuaian anggaran dan persetujuan pendanaan dalam DPA.

SOP 2: Pemeliharaan & Pengelolaan Sarana Prasarana

Melakukan pemeliharaan preventif dan korektif atas sarana untuk menjaga fungsi dan standar keamanan.

Tabel 32 Konsep SOP Pemeliharaan & Pengelolaan Sarana & Prasarana

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Jadwal pemeliharaan rutin	Teknisi & Aset	Berkala	Laporan kerja pemeliharaan	Formulir pemeliharaan
2	Inspeksi kondisi sarpras	Teknisi	Bulanan	Laporan inspeksi	Laporan inspeksi
3	Perbaikan kerusakan	Teknisi/Vendor	Sesuai kebutuhan	Kerusakan diperbaiki	Laporan perbaikan
4	Evaluasi efektivitas	Kepala Divisi Aset	Kuartalan	Laporan evaluasi	Evaluasi pemeliharaan

Tabel diatas menjabarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk menjaga dan mengelola sarana dan prasarana (sarpras) yang ada. SOP ini terdiri dari empat langkah utama yang dilaksanakan secara rutin dan berkala. Proses dimulai dengan Teknisi & Aset yang menyusun dan melaksanakan Jadwal pemeliharaan rutin secara berkala (sesuai periode yang ditetapkan), dengan hasil berupa Laporan kerja pemeliharaan yang didukung oleh Formulir pemeliharaan. Selanjutnya, Teknisi secara bulanan wajib melakukan Inspeksi kondisi sarpras yang hasilnya dituangkan dalam Laporan inspeksi. Apabila ditemukan kerusakan, langkah ketiga adalah Perbaikan kerusakan, yang dilakukan oleh Teknisi/Vendor sesuai dengan kebutuhan (atau saat diperlukan), dengan output bahwa Kerusakan diperbaiki, dan dibuktikan dengan Laporan perbaikan. Terakhir, untuk memastikan efektivitas seluruh proses, Kepala Divisi Aset melakukan Evaluasi efektivitas secara kuartalan (setiap tiga bulan), menghasilkan Laporan evaluasi yang didukung oleh dokumen Evaluasi pemeliharaan. Secara keseluruhan, SOP ini mencakup siklus lengkap dari perencanaan jadwal, inspeksi rutin, tindakan perbaikan, hingga evaluasi kinerja pemeliharaan.

SOP ini mengatur pemeliharaan preventif dan korektif untuk menjaga fungsi, keselamatan, dan umur teknis fasilitas olahraga.

- **Tujuan:** Menjaga sarana dan prasarana olahraga agar selalu siap pakai dan memenuhi standar keamanan.

- **Ruang Lingkup:** Pemeliharaan rutin, inspeksi berkala, perbaikan kerusakan, dan evaluasi kinerja pemeliharaan.
- **Prosedur Pelaksanaan:**
 1. Penyusunan jadwal pemeliharaan rutin tahunan dan bulanan.
 2. Pelaksanaan pemeliharaan preventif sesuai jadwal rutin (lapangan, gedung, utilitas).
 3. Inspeksi berkala kondisi fasilitas dan pencatatan temuan.
 4. Penanganan kerusakan ringan oleh teknisi internal.
 5. Penanganan kerusakan berat melalui pihak ketiga.
 6. Evaluasi kinerja pemeliharaan dan pelaporan rutin.

SOP 3: Pengawasan Dan Pelaporan

Prosedur ini memastikan penggunaan fasilitas olahraga sesuai dengan jadwal, aturan, dan standar yang ditetapkan.

- **Tujuan:** Mengendalikan pemanfaatan fasilitas olahraga agar tertib dan terdata.

5.5.2 SOP Divisi Pemasaran, Event & Kemitraan

Identitas SOP

Aspek	Deskripsi
Nomor SOP	UPTD-PEK-001 s.d. UPTD-PEK-008
Nama SOP	Pemasaran, Event & Kemitraan
Divisi	Pemasaran, Event & Kemitraan
Tujuan	Mengembangkan pemanfaatan sarana melalui promosi, event, dan kemitraan strategis
Ruang Lingkup	Perencanaan pemasaran, penyelenggaraan event, manajemen kemitraan

Dasar Hukum

- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Daerah Provinsi dan Kabupaten terkait divisi keolahragaan dan pemasaran

SOP 1: Perencanaan Dan Pelaksanaan Promosi

Tabel 33 Konsep SOP Perencanaan & Pelaksanaan Promosi

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Menyusun rencana pemasaran	Tim Pemasaran	5 hari	Rencana pemasaran	Dokumen rencana
2	Pelaksanaan kampanye promosi	Tim Pemasaran	Sesuai rencana	Laporan pelaksanaan	Laporan kegiatan

Tabel 5.3 menjabarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ringkas untuk proses promosi, yang melibatkan dua tahapan utama yang dilaksanakan oleh Tim Pemasaran. Tahap pertama adalah Perencanaan, di mana Tim Pemasaran melakukan kegiatan Menyusun rencana pemasaran selama 5 hari. Hasil dari kegiatan ini adalah Rencana pemasaran yang terperinci, yang secara resmi didokumentasikan sebagai Dokumen rencana. Tahap kedua adalah Pelaksanaan, yang melibatkan Pelaksanaan kampanye promosi. Durasi untuk pelaksanaan ini bersifat fleksibel, yaitu Sesuai rencana yang telah disusun pada tahap pertama. Setelah kampanye selesai, outputnya adalah Laporan pelaksanaan yang merangkum hasil kegiatan, didukung oleh Laporan kegiatan sebagai dokumen bukti.

- **Tujuan:** Menjamin kegiatan promosi sarana dan prasarana olahraga dilaksanakan secara terencana, tepat sasaran, dan mendukung peningkatan tingkat pemanfaatan fasilitas olahraga daerah.
- **Ruang Lingkup:** Perencanaan strategi promosi, produksi materi promosi, pelaksanaan kampanye promosi, serta monitoring dan pelaporan hasil promosi.
- **Prosedur Pelaksanaan:**
 1. **Identifikasi Objek Promosi**
 - Tim Pemasaran mengidentifikasi sarana dan prasarana olahraga yang akan dipromosikan berdasarkan tingkat ketersediaan, jadwal penggunaan, dan potensi pasar.
 - Hasil identifikasi dituangkan dalam daftar prioritas objek promosi.
 2. **Penyusunan Rencana Pemasaran**
 - Tim Pemasaran menyusun rencana pemasaran tahunan dan/atau periodik (bulanan/kuartalan).
 - Rencana memuat target pengguna, segmentasi pasar, media promosi yang digunakan, jadwal kampanye, dan estimasi biaya.
 - Dokumen disampaikan kepada Kepala UPTD untuk mendapatkan persetujuan.
 3. **Produksi Materi Promosi**
 - Tim Pemasaran menyiapkan materi promosi berupa poster, brosur, konten media sosial, video singkat, dan media informasi lainnya.
 - Materi promosi diverifikasi oleh Kepala Divisi sebelum dipublikasikan.

4. Pelaksanaan Kampanye Promosi

- Kampanye promosi dilaksanakan sesuai rencana melalui media online dan/atau offline.
- Tim Pemasaran memastikan informasi yang disampaikan akurat, mutakhir, dan sesuai kebijakan UPTD.

5. Monitoring dan Evaluasi Promosi

- Tim Pemasaran memantau respon publik, tingkat interaksi, dan dampak promosi terhadap pemanfaatan fasilitas.
- Hasil monitoring disusun dalam Laporan Pelaksanaan Promosi.

SOP 2: Penyelenggaraan Event Olahraga

Tabel 34 Konsep SOP Penyelenggaraan Event Olahraga

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Perencanaan event	Tim Event	7 hari	Rencana acara	Proposal event
2	Koordinasi dan promosi	Tim Event & Pemasaran	5 hari	Publikasi acara	Materi promosi
3	Pelaksanaan event	Tim Event	Sesuai acara	Event terlaksana	Laporan kegiatan
4	Evaluasi acara	Kepala UPTD	3 hari	Laporan evaluasi	Laporan final

Tabel diatas menyajikan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk menyelenggarakan event olahraga, yang melibatkan empat langkah utama. Proses ini dimulai dengan Perencanaan event, di mana Tim Event menghabiskan waktu 7 hari untuk menyusun Rencana acara, yang dibuktikan dengan Proposal event. Setelah rencana matang, langkah kedua adalah Koordinasi dan promosi yang dilaksanakan bersama oleh Tim Event & Pemasaran selama 5 hari, dengan tujuan menghasilkan Publikasi acara dan dokumen Materi promosi. Langkah inti adalah Pelaksanaan event, di mana Tim Event bekerja sesuai dengan durasi Rencana acara yang telah ditetapkan, dengan hasil akhir berupa Event terlaksana dan didokumentasikan dalam Laporan kegiatan. Terakhir, untuk menjamin perbaikan di masa depan, Kepala UPTD melakukan Evaluasi acara selama 3 hari, menghasilkan Laporan evaluasi yang dituangkan dalam Laporan final.

- **Tujuan:** Menjamin event olahraga yang menggunakan sarana prasarana UPTD terselenggara secara tertib, aman, dan memberikan manfaat bagi masyarakat serta peningkatan pemanfaatan fasilitas.
- **Ruang Lingkup:** Perencanaan event, koordinasi teknis dan promosi, pelaksanaan event, serta evaluasi pasca-event.

- **Prosedur Pelaksanaan:**

1. **Perencanaan Event**

- Tim Event mengidentifikasi jenis event (kompetisi, latihan bersama, liga, kegiatan komunitas).
- Penyusunan proposal event meliputi tujuan, jadwal, lokasi, kebutuhan sarpras, dan estimasi biaya.

2. **Koordinasi dan Promosi Event**

- Tim Event berkoordinasi dengan Tim Pemasaran untuk publikasi event.
- Materi promosi disusun dan dipublikasikan sesuai jadwal.

3. **Pelaksanaan Event**

- Tim Event melaksanakan event sesuai rencana dan jadwal.
- Penggunaan sarana prasarana diawasi agar sesuai SOP keselamatan dan ketentuan penggunaan fasilitas.

4. **Evaluasi dan Pelaporan Pasca-Event**

- Kepala UPTD melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan event.

SOP 3: Pengelolaan Kemitraan

- **Tujuan:** Mengembangkan kerja sama dengan pihak ketiga untuk mendukung pembiayaan, promosi, dan pemanfaatan sarana prasarana olahraga.
- **Ruang Lingkup:** Identifikasi mitra, negosiasi kerja sama, penandatanganan perjanjian, serta pengelolaan dan pelaporan kemitraan.

- **Prosedur Pelaksanaan:**

1. **Identifikasi Calon Mitra**

- Tim Kemitraan mengidentifikasi calon mitra potensial (sponsor, komunitas olahraga, pihak swasta).

2. **Negosiasi Kerja Sama**

- Tim Kemitraan melakukan komunikasi dan negosiasi ruang lingkup kerja sama.
- Hasil negosiasi dituangkan dalam konsep kerja sama.

3. **Penandatanganan Kerja Sama**

- Konsep kerja sama difinalisasi dan ditandatangani dalam bentuk MoU/Perjanjian Kerja Sama oleh Kepala UPTD.

4. **Pengelolaan dan Pelaporan Kemitraan**

- Tim Kemitraan memantau pelaksanaan kerja sama. Disusun laporan kemitraan secara berkala kepada Kepala UPTD.

5.5.3 SOP Divisi Manajemen Retribusi

Identitas SOP

Aspek	Deskripsi
Nomor SOP	UPTD-RETRIB-001 s.d. UPTD-RETRIB-009
Nama SOP	Manajemen Retribusi & Pendapatan
Divisi	Manajemen Retribusi & Pendapatan
Tujuan	Mengelola tarif, penagihan, penerimaan dan pelaporan pendapatan
Ruang Lingkup	Penetapan tarif, penerbitan ketetapan, penagihan, administrasi

Dasar Hukum

- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2012 tentang Retribusi Pelayanan
- Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan terkait retribusi pelayanan publik dan olahraga

SOP 1: Penetapan Tarif Dan Ketetapan Retribusi

Tabel 35 Konsep SOP Penetapan Tarif & Ketetapan Retribusi

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Analisis biaya operasional	Divisi Pendapatan	5 hari	Laporan analisis	Dokumen keuangan
2	Penyusunan proposal tarif	Divisi Pendapatan	3 hari	Proposal tarif	Proposal resmi
3	Pengesahan tarif oleh Kepala UPTD	Kepala UPTD	1 hari	SK tarif resmi	Surat Keputusan

Tabel 5.5 menjabarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur penetapan tarif dan ketetapan retribusi, yang hanya terdiri dari tiga langkah dengan total durasi 9 hari kerja. Proses dimulai dengan Divisi Pendapatan yang melakukan Analisis biaya operasional selama 5 hari. Hasil dari kegiatan ini adalah Laporan analisis yang didukung oleh Dokumen keuangan. Selanjutnya, Divisi Pendapatan melanjutkan dengan Penyusunan proposal tarif dalam 3 hari, menghasilkan Proposal tarif yang diresmikan dalam Proposal resmi. Langkah terakhir dan penentuan adalah Pengesahan tarif oleh Kepala UPTD yang hanya membutuhkan 1 hari. Pengesahan ini menghasilkan SK tarif resmi (Surat Keputusan tarif resmi), yang didokumentasikan dalam Surat Keputusan. Secara keseluruhan, SOP ini berfokus pada analisis biaya sebagai dasar, penyusunan proposal, dan diakhiri dengan penerbitan Surat Keputusan oleh Kepala UPTD.

- **Tujuan:** Menetapkan tarif retribusi penggunaan sarana dan prasarana olahraga yang rasional, proporsional, dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai dasar penerimaan pendapatan daerah.

- **Ruang Lingkup:** Analisis biaya operasional, penyusunan usulan tarif, penetapan tarif resmi, dan penerbitan ketetapan retribusi.
- **Prosedur Pelaksanaan:**
 1. **Pengumpulan Data Biaya Operasional**
 - Divisi Manajemen Retribusi dan Pendapatan mengumpulkan data biaya operasional sarana prasarana olahraga, meliputi biaya pemeliharaan, utilitas, tenaga operasional, dan biaya pendukung lainnya.
 2. **Analisis Biaya dan Kelayakan Tarif**
 - Divisi melakukan analisis terhadap struktur biaya untuk menentukan besaran tarif yang wajar dan terjangkau.
 - Analisis mempertimbangkan jenis fasilitas, durasi penggunaan, segmentasi pengguna, serta kebijakan daerah.
 - Hasil analisis dituangkan dalam Laporan Analisis Biaya Operasional.
 3. **Penyusunan Proposal Tarif Retribusi**
 - Berdasarkan hasil analisis, Divisi menyusun Proposal Tarif Retribusi yang memuat dasar hukum, perhitungan tarif, dan implikasi pendapatan.
 - Proposal disampaikan kepada Kepala UPTD untuk dilakukan pembahasan dan persetujuan internal.
 4. **Penetapan dan Pengesahan Tarif**
 - Kepala UPTD melakukan penelaahan akhir atas proposal tarif.
 - Apabila disetujui, Kepala UPTD menetapkan tarif melalui Surat Keputusan Penetapan Tarif Retribusi sesuai kewenangannya.
 5. **Sosialisasi dan Implementasi Tarif**
 - Tarif yang telah ditetapkan disosialisasikan kepada pengguna sarana prasarana olahraga melalui media informasi resmi UPTD.

SOP 2: Penagihan Dan Penerimaan Retribusi

Tabel 36 Konsep SOP Penagihan & Penerimaan Retribusi

No.	Kegiatan	Pelaksana	Durasi	Output	Dokumen
1	Penagihan retribusi	Petugas Penagih	Bulanan	Retribusi tertagih	Kwitansi, Laporan
2	Penerimaan pembayaran	Bendahara	Setiap hari	Pendapatan tercatat	Buku kas, Form penerimaan
3	Pencatatan dan pelaporan	Divisi Pendapatan	Bulanan	Laporan pendapatan	Laporan keuangan

Tabel diatas menjabarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur siklus penagihan dan penerimaan retribusi, yang melibatkan tiga tahap utama dan

dilakukan secara rutin. Proses dimulai dengan Penagihan retribusi yang dilakukan oleh Petugas Penagih secara Bulanan. Kegiatan ini menghasilkan output berupa Retribusi tertagih, dan dibuktikan dengan dokumen Kwitansi serta Laporan penagihan. Setelah retribusi tertagih, Bendahara bertanggung jawab atas Penerimaan pembayaran yang dilakukan Setiap hari. Hasil dari penerimaan ini adalah Pendapatan tercatat, dengan bukti dokumen berupa Buku kas dan Form penerimaan. Tahap akhir adalah Pencatatan dan pelaporan yang dilaksanakan oleh Divisi Pendapatan secara Bulanan. Output dari kegiatan ini adalah Laporan pendapatan yang terperinci, didukung oleh Laporan keuangan sebagai dokumen formal. Secara keseluruhan, SOP ini mencakup alur dari penagihan oleh Petugas, pencatatan transaksi harian oleh Bendahara, hingga pelaporan bulanan oleh Divisi Pendapatan.

- **Tujuan:** Menjamin seluruh retribusi penggunaan sarana prasarana olahraga tertagih, diterima, dan dicatat secara tertib serta dapat dipertanggungjawabkan.
- **Ruang Lingkup:** Penagihan retribusi, penerimaan pembayaran, pencatatan transaksi, dan pelaporan pendapatan.

- **Prosedur Pelaksanaan:**

1. **Penagihan Retribusi**

- Petugas Penagih melakukan penagihan retribusi kepada pengguna sarana prasarana olahraga sesuai tarif dan ketentuan yang berlaku.
- Penagihan dilakukan secara periodik atau berdasarkan jadwal penggunaan fasilitas.
- Setiap penagihan disertai penerbitan Kwitansi Retribusi atau bukti penagihan resmi.

2. **Penerimaan Pembayaran**

- Bendahara Penerimaan menerima pembayaran retribusi dari pengguna fasilitas.
- Pembayaran dapat dilakukan secara tunai atau non-tunai sesuai kebijakan daerah.
- Setiap penerimaan dicatat dalam Buku Kas Penerimaan dan dilengkapi Form Penerimaan Retribusi.

3. **Pencatatan dan Rekonsiliasi**

- Divisi Manajemen Retribusi dan Pendapatan melakukan pencatatan seluruh penerimaan retribusi ke dalam sistem administrasi keuangan.

- Dilakukan rekonsiliasi antara data penagihan, penerimaan, dan setoran untuk memastikan kesesuaian data.

4. Penyetoran dan Pelaporan Pendapatan

- Pendapatan retribusi disetorkan ke kas daerah sesuai ketentuan yang berlaku.
- Divisi menyusun Laporan Pendapatan Retribusi secara bulanan dan/atau periodik.

5.6 ROADMAP UPTD SARANA PRASARANA OLAHRAGA

Dari sisi pengembangan, UPTD Sarpras Olahraga akan melalui beberapa fase. Tahap awal (1-2 tahun pertama) fokus pada pembentukan struktur dasar UPTD dan penanganan prioritas mendesak. Prioritas mendesak misalnya memperbaiki kerusakan paling parah di stadion/GOR (quick wins seperti perbaikan toilet, lampu, kebersihan) untuk segera menaikkan standar layanan. Pada tahap ini, belanja modal mungkin diperlukan untuk pengadaan peralatan pemeliharaan (mesin potong rumput, pompa air, bola, net, dll). Indikator keberhasilan tahap awal antara lain UPTD terbentuk secara legal, SDM tertata, pendataan aset tuntas, sarana layak pakai tanpa kendala besar, serta mulai ada peningkatan pendapatan kecil (misal kenaikan okupansi 20%).

Tahap berikutnya (tahun ke-2 ke atas) adalah fase pengembangan dan optimalisasi. Di sini UPTD mulai agresif: membentuk unit revenue generation internal, membuat kalender event tahunan, menjalin kemitraan investasi. Salah satu strategi yang diusulkan adalah melaksanakan revitalisasi aset melalui skema pendanaan alternatif seperti Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) atau sponsorship besar. Misalnya, untuk renovasi besar stadion (tribun atau lampu) yang butuh dana miliaran, UPTD bisa memprakarsai studi KPBU sehingga swasta investasi lalu dapat hak kelola iklan dll. Pola lain, mencoba menarik dana Dana Alokasi Khusus (DAK) divisi olahraga dari pusat – ini bisa dilakukan jika UPTD mampu menyusun proposal kuat (dengan Dispora) untuk peningkatan fasilitas. Dari sisi kelembagaan, jika UPTD sudah stabil, mungkin akan diusulkan peningkatan status menjadi BLUD agar pendanaan lebih fleksibel dan bisa mempertahankan surplus untuk reinvestasi cepat. Tentunya untuk itu harus memenuhi syarat administrasi (laporan keuangan auditable, kinerja baik, dll).

Dalam pola pengembangan, sangat ditekankan kolaborasi lintas sektor. UPTD sarpras olahraga akan bersinergi dengan sektor pariwisata (sport tourism), sektor pendidikan (pemanfaatan untuk POR sekolah), sektor ekonomi kreatif (event diintegrasikan dengan festival kuliner misalnya). Ini akan memperluas jangkauan layanan UPTD. Bahkan integrasi antar *sector* potensial strategis ini merupakan salah satu rekomendasi kajian, di mana sektor olahraga bisa mendukung sektor lain dan sebaliknya.

Terakhir, perlu dicatat aspek monitoring dan evaluasi. Pola pengelolaan UPTD akan dievaluasi setidaknya setiap tahun. Indikator kinerja kunci seperti: jumlah event terselenggara, tingkat okupansi stadion/GOR, jumlah pengguna masyarakat, besaran PAD yang disumbang, serta tingkat kepuasan pengguna, akan dipantau. Jika ada indikator yang kurang, maka strategi akan disesuaikan. Pemerintah daerah melalui Bappelitbangda dan Inspektorat juga akan mengawasi agar UPTD ini tetap on track memenuhi tujuannya.

Secara keseluruhan, kesiapan unit usaha saat ini cukup menjanjikan: aset sudah ada, payung hukum retribusi tersedia, SDM dasar terlatih dalam pengelolaan fasilitas, dan dukungan pimpinan daerah positif (karena sektor ini dianggap potensial strategis). Tantangan ke depan lebih pada manajemen perubahan – mengubah mindset pegawai dari pola dinas ke pola UPTD yang lebih entrepreneur, serta perlunya investasi awal untuk pembenahan fasilitas. Namun, dengan komitmen bersama dan referensi praktik baik daerah lain, UPTD Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan dapat menjadi role model inovasi kelembagaan. Diharapkan dokumen kebijakan internal ini menjadi landasan yang kuat untuk pembentukan UPTD tersebut, sehingga proses legalisasi (melalui Perbup) lancar dan implementasinya kelak sukses. Langkah strategis ini diambil agar sektor sarana prasarana olahraga yang semula membebani APBD, nantinya mampu berkontribusi pada PAD dan pembangunan olahraga daerah secara berkelanjutan. Dengan UPTD, Pasuruan membuktikan kesiapan bertransformasi menuju pengelolaan sektor publik yang modern, mandiri, dan berdaya saing demi sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat.

Berikut merupakan, gambaran roadmap UPTD Sarana Prasarana Olahraga di Kabupaten Pasuruan:



Gambar 20 Roadmap UPTD Sarana Prasarana Olahraga

Roadmap tersebut menunjukkan rencana strategis bertahap untuk pengembangan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana Prasarana Olahraga, dibagi menjadi tiga fase utama yang memastikan pertumbuhan yang sistematis dan berkelanjutan. Dengan beberapa fase sebagai berikut:

1. Fase 1: Awal Pembentukan dan Prioritas berfokus pada langkah-langkah pendirian dan penanganan masalah yang paling mendesak

Kegiatan utama dalam fase ini mencakup Pembentukan Struktur Organisasi & Administrasi untuk membangun kerangka kerja tata kelola yang kuat. Hal ini dilanjutkan dengan Identifikasi dan Perbaikan Mendesak yang memastikan fasilitas operasional berada dalam kondisi layak segera setelah UPTD terbentuk. Terakhir, fase ini mencakup Sosialisasi dan Kerjasama Awal untuk memperkenalkan UPTD kepada publik dan pemangku kepentingan serta menjalin kemitraan yang dibutuhkan untuk memulai operasional.

2. Fase 2: Pengembangan dan Peningkatan Kualitas bertujuan untuk memperkuat fasilitas fisik dan sumber daya manusia (SDM)

Fokus pada sarana dan prasarana diwujudkan melalui Rehabilitasi & Peningkatan Fasilitas serta Pengadaan Peralatan Standar agar memenuhi kriteria kualitas yang ditetapkan. Sementara itu, investasi pada SDM dilakukan melalui Program Pembinaan & Pelatihan dan Pengembangan SDM Lanjutan. Fase ini juga

mengintegrasikan aspek modernisasi dengan implementasi Teknologi Informasi untuk mendukung manajemen dan operasional yang lebih efisien dan modern.

3. Fase 3: Peningkatan Kapasitas, Inovasi, dan Keberlanjutan adalah fase jangka panjang yang menekankan pada pertumbuhan, kualitas layanan, dan perencanaan masa depan.

Inovasi ditunjukkan melalui Pembangunan Fasilitas Baru (jika memungkinkan), Modernisasi dan Inovasi dalam pengelolaan, dan Peningkatan Kualitas Layanan & Standar Internasional (jika relevan). Untuk memastikan aset terpelihara, fokus beralih ke Program Pemeliharaan Preventif Jangka Panjang. Terakhir, fase ini menggarisbawahi pentingnya strategi masa depan melalui Pengembangan Kemitraan Strategis dan Evaluasi Menyeluruh dan Perencanaan Jangka Panjang, yang menjadi dasar untuk keberlanjutan dan pengembangan UPTD di masa mendatang.

BAB VI

KESIMPULAN & SARAN

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian secara menyeluruh, dapat disimpulkan bahwa pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan merupakan langkah yang layak, dibutuhkan, dan strategis untuk menjawab permasalahan pengelolaan sarana olahraga yang selama ini masih bersifat terfragmentasi, administratif, dan belum optimal dalam mendukung kualitas layanan maupun keberlanjutan aset daerah.

Kondisi eksisting menunjukkan bahwa aset sarana prasarana olahraga yang dimiliki memiliki potensi pemanfaatan yang besar, namun belum didukung oleh kelembagaan teknis yang fokus, sistem kerja yang terstandar, pembagian tugas yang jelas, serta dukungan SDM dan mekanisme pembiayaan yang terstruktur. Pembentukan UPTD dipandang mampu memusatkan fungsi pengelolaan, pemeliharaan, dan pelayanan teknis sarana olahraga dalam satu unit kerja yang profesional, sekaligus meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya, memperbaiki kualitas layanan kepada masyarakat, dan mengurangi risiko penurunan kondisi aset akibat keterbatasan tata kelola. Dari sisi kelembagaan dan fiskal, rancangan UPTD telah disusun dengan mempertimbangkan kapasitas APBD, ketersediaan SDM yang ada, serta pendekatan bertahap dalam implementasi, sehingga tidak menimbulkan beban keuangan yang tidak terkendali, namun justru membuka ruang perbaikan kinerja dan optimalisasi aset secara berkelanjutan.

Untuk mempertegas hasil Kesimpulan, kajian kelayakan pembentukan UPTD Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan selanjutnya diuji berdasarkan kriteria pembentukan UPT yang dikelompokkan ke dalam tiga aspek utama, yaitu aspek kewenangan, aspek sumber daya, dan aspek pelayanan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 37 Kriteria Pembentukan UPT Sarana Prasarana Olahraga

No	Kriteria	Pemenuhan	Penjelasan
A	Aspek Kewenangan		
1.	Melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu dari urusan Pemerintahan yg bersifat pelaksanaan dan menjadi tanggung jawab dari dinas/badan instansi induknya.	Ya	- Kegiatan pengelolaan, pemeliharaan, dan pelayanan sarana prasarana olahraga merupakan bagian dari Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Pasuruan, UPTD dirancang hanya sebagai pelaksana teknis saja. - Fungsi UPTD hanya bersifat operasional teknis dan pelaksanaan layanan, sedangkan perumusan kebijakan tetap berada pada Dinas Pemuda dan Olahraga. - Kegiatan UPTD terbatas pada pengelolaan aset sarana dan prasarana olahraga yang berada di bawah kewenangan Dispora tanpa adanya fungsi lintas SKPD. - Pelaksanaan pengelolaan sarana olahraga memerlukan pengawasan teknis dan administratif dari Dinas Pemuda dan Olahraga dalam aspek pemanfaatan aset, pemeliharaan, dan pelayanan. - Tugas pengelolaan sarana prasarana olahraga selama ini tersebar pada beberapa unit dan belum menjadi fungsi utama satu bidang tertentu.

No	Kriteria	Pemenuhan	Penjelasan
2.	Memperhatikan keserasian hubungan antara Pemerintah Propinsi dengan Pemerintah Kabupaten/kota.	Ya	UPTD Sarana Prasarana Olahraga hanya melaksanakan pengelolaan teknis operasional sarana dan prasarana olahraga. Ruang lingkup tugas UPTD dibatasi pada aset dan pelayanan dalam wilayah Kabupaten Pasuruan, bersifat operasional, serta tidak mengambil alih kewenangan Pemerintah Provinsi maupun lintas kabupaten/kota,
B Aspek Sumber Daya Manusia			
1.	Sumber Daya Manusia: Tersedianya sumber daya yang meliputi pegawai, pembiayaan, sarana dan prasarana.	Ya	Penempatan pegawai pada UPTD Sarana Prasarana Olahraga direncanakan melalui penataan dan redistribusi tugas dari SDM yang telah ada di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga. Akan tetapi, pegawai yang tersedia untuk ditempatkan hanya di jabatan Operator Layanan Operasional dan Pengelola Umum Operasional sehingga diperlukan untuk menambah pegawai sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan. Hal tersebut diatasi dengan melakukan mutasi pada pegawai dinas daerah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki
2.	Keuangan	Ya	Pembentukan UPTD dilaksanakan dengan memanfaatkan struktur anggaran yang ada sehingga tidak menyebabkan peningkatan belanja pegawai dan biaya operasional.
3.	Sarana dan Prasarana	Ya	Pelaksanaan operasional UPTD Sarana Prasarana Olahraga direncanakan

No	Kriteria	Pemenuhan	Penjelasan
			memanfaatkan ruang dan fasilitas milik Pemerintah Kabupaten Pasuruan yang telah tersedia yaitu GOR Sasana Krida Anoraga.
C. Aspek Pelayanan			
1.	Dalam rangka menyediakan barang dan/atau jasa yang diperlukan oleh masyarakat dan/atau oleh perangkat daerah lain yg berlangsung secara terus menerus.	Ya	- Layanan UPTD Sarana Prasarana Olahraga merupakan layanan yang bersifat nyata serta dapat diukur melalui jumlah fasilitas yang dikelola, intensitas pemanfaatan, serta tingkat layanan kepada pengguna. - Kegiatan pemeliharaan, pengelolaan, dan pelayanan sarana prasarana olahraga berlangsung secara berkelanjutan dan tidak bersifat insidental, karena fasilitas olahraga digunakan secara rutin oleh masyarakat, komunitas olahraga, dan pemerintah daerah.
2.	Memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang tertentu.	Ya	UPTD Sarana Prasarana Olahraga telah memiliki konsep SOP teknis operasional yang mencakup pengelolaan aset, pemeliharaan sarana prasarana, pemasaran, penyelenggaraan event, serta manajemen retribusi dan pendapatan sebagai pedoman pelaksanaan layanan teknis.
3.	Memberikan kontribusi dan manfaat langsung dan nyata kepada masyarakat dan/ atau dalam penyelenggaraan pemerintahan.	Ya	Pengelolaan sarana prasarana olahraga melalui UPTD memberikan layanan publik yang dibutuhkan oleh Masyarakat, swasta, dan perangkat daerah serta

No	Kriteria	Pemenuhan	Penjelasan
			berkaitan dengan pengelolaan aset daerah yang tidak diselenggarakan oleh BUMN, BUMD, maupun pihak swasta.

Dengan demikian, pembentukan UPTD Sarana Prasarana Olahraga Kabupaten Pasuruan dapat dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan secara regulatif, operasional, dan manajerial, serta direkomendasikan untuk ditindaklanjuti sebagai kebijakan kelembagaan daerah yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola olahraga daerah yang mandiri, efektif, dan modern.

6.2 SARAN

Berdasarkan dengan kesimpulan di atas dan guna menjamin efektivitas serta keberlanjutan operasional UPTD Sarana dan Prasarana Olahraga, terdapat beberapa saran tindak lanjut sebagai berikut:

1. Penguatan Aspek Regulasi dan Kelembagaan

- Pemerintah Daerah disarankan untuk segera menetapkan Peraturan Kepala Daerah (Perkada) yang secara spesifik mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tupoksi, dan tata kerja UPTD Sarana Prasarana Olahraga sebagai dasar hukum operasional.
- Perlu dilakukan percepatan dalam proses pengangkatan Kepala UPTD dan pengisian struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan minimal pada Fase 1 (Persiapan dan Perintisan) guna memastikan unit kerja dapat segera beroperasi.

2. Prioritas Rencana Aksi Jangka Pendek (Fase 1)

- Anggaran awal harus difokuskan pada kegiatan prioritas Fase 1, yaitu Inventarisasi Aset dan Analisis Kebutuhan Sarana Prasarana Olahraga serta Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan aset. SOP yang detail dan terukur menjadi kunci utama dalam menciptakan tata kelola yang transparan dan akuntabel.
- Penting untuk segera melaksanakan Sosialisasi dan Kerjasama Awal untuk mengidentifikasi dan menjalin kemitraan dengan klub olahraga, sekolah, dan sektor swasta.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

UPTD Sarana Prasarana Olahraga harus segera menyusun program pembinaan dan pelatihan yang terstruktur bagi seluruh staf, baik terkait manajemen fasilitas (misalnya, pemeliharaan preventif jangka panjang), layanan pelanggan, maupun implementasi sistem informasi manajemen (SIM) aset olahraga. Peningkatan kompetensi SDM adalah investasi krusial untuk layanan berkualitas.

4. Optimalisasi Teknologi Informasi

UPTD Sarana Prasarana Olahraga harus mengalokasikan sumber daya untuk implementasi Teknologi Informasi guna mendukung manajemen dan operasional yang lebih efisien, termasuk sistem pemesanan daring, pelaporan penggunaan aset, dan basis data pemeliharaan.

5. Strategi Keuangan dan Keberlanjutan

Dalam rangka mencapai Fase 3 (Keberlanjutan), UPTD Sarana Prasarana Olahraga harus mulai merancang strategi pengembangan pendapatan non-retribusi, seperti kemitraan sponsor atau penyewaan fasilitas untuk kegiatan komersial yang relevan, tanpa mengesampingkan fungsi sosial dan pembinaan olahraga.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, P. (1982). Administrasi dan manajemen umum. Ghalia Indonesia.
- Bennis, W. G. (1969). Organization development: Its nature, origins, and prospects. Addison-Wesley.
- Cholik, M., et al. (2007). Pendidikan jasmani dan olahraga. Universitas Terbuka.
- Coalter, F. (2013). Sport for development: What game are we playing? Routledge.
- Cushway, B., & Lodge, D. (2002). Organizational behaviour and design. Kogan Page.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1984). Organizations: Behavior, structure, processes. Business Publications.
- Giriwijoyo, S. (2013). Ilmu faal olahraga (fisiologi olahraga). FPOK UPI.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schönherr, L. (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 525–544. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.687756>
- Hartmann, D., et al. (2011). Sport and social inclusion. Routledge.
- Harsoyo. (1977). Manajemen sumber daya. BPFE.
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (pp. 25–41). Pearson Education.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). Comparative elite sport development. Elsevier.
- Indrawijaya, A. I. (1989). Perilaku organisasi. Sinar Baru.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2000). Organizational behavior. McGraw-Hill.
- Kusmaedi, N. (2002). Pengantar olahraga. FPOK UPI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2004). Modul perubahan dan pengembangan organisasi sektor publik. LAN RI.
- Misener, L., & Mason, D. S. (2006). Creating community networks through sport. *Managing Leisure*, 11(1), 39–56.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 54(4), 49–58.
- Robbins, S. P. (1994). Teori organisasi: Struktur, desain, dan aplikasi. Arcan.



- Sastrohadiwiryo, B. S. (2002). Manajemen tenaga kerja Indonesia. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (1997). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Soepartono. (2000). Sarana dan prasarana olahraga. Departemen Pendidikan Nasional.
- Sumaryono. (2016). Dasar-dasar pendidikan jasmani dan olahraga. UNY Press.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Organizational resources and sport facilities. *Voluntas*, 24(2), 461–484.

TAHUN 2025

