

PENGURUSAN KUTIPAN YURAN LATIHAN SILAT SENI GAYONG: CABARAN, TADBIR URUS DAN PRINSIP AKAUNTABILITI

ABSTRAK

Pengurusan kewangan merupakan salah satu komponen penting dalam memastikan kelangsungan sesebuah gelanggang Silat Seni Gayong. Salah satu kaedah yang boleh digunakan ialah kutipan yuran latihan secara awal bagi sesuatu tempoh, khususnya melalui sistem yuran bulanan. Walaupun pendekatan ini dapat membantu menjamin aliran kewangan, mengurangkan tunggakan dan memudahkan perancangan operasi, ia turut menimbulkan cabaran berkaitan ketidakhadiran peserta, pembatalan latihan, bayaran balik, peserta baharu, ketelusan kewangan dan persepsi terhadap kualiti latihan. Penulisan ini menganalisis kutipan yuran latihan dari perspektif pengurusan sukan, tadbir urus dan hubungan antara penyedia latihan dengan peserta. Hujah utama penulisan ialah kutipan awal tidak seharusnya dianggap semata-mata sebagai transaksi kewangan, tetapi sebagai satu mekanisme pengurusan yang mewujudkan komitmen dua hala antara peserta dan pihak pengurusan. Oleh itu, kutipan yuran perlu disokong oleh polisi yang jelas, sistem rekod, pembahagian tanggungjawab, mekanisme penggantian latihan dan pelaporan kewangan. Dalam konteks Silat Seni Gayong, prinsip tersebut perlu diseimbangkan dengan nilai amanah, disiplin, tanggungjawab dan hubungan perguruan supaya profesionalisasi pengurusan tidak menghilangkan nilai pendidikan dan budaya persilatan.

Kata kunci: Silat Seni Gayong, yuran latihan, pengurusan gelanggang, tadbir urus, akauntabiliti, pengurusan kewangan, perguruan.

1.0 Pengenalan

Pengurusan gelanggang Silat Seni Gayong merupakan suatu proses yang merangkumi aspek pengajaran, latihan, pengurusan peserta, tenaga pengajar, kemudahan, keselamatan, pentadbiran dan kewangan. Dalam konteks organisasi sukan dan seni bela diri, pengurusan kewangan yang sistematik penting bagi memastikan aktiviti dapat dilaksanakan secara berterusan. Literatur pengurusan sukan menunjukkan bahawa pengurusan moden melibatkan pelbagai fungsi termasuk perancangan strategik, tadbir urus, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemasaran dan pengurusan risiko (Hoye et al., 2022). ([Routledge](#))

Dokumen dasar yang menjadi asas penulisan ini mencadangkan suatu sistem kutipan yuran yang bertujuan mewujudkan pengurusan yang teratur, telus, konsisten dan berakauntabiliti, di samping memastikan kelangsungan operasi gelanggang tanpa menjejaskan hubungan perguruan dan nilai pendidikan Silat Seni Gayong.

Dalam konteks tersebut, persoalan penting ialah sama ada yuran wajar dikutip **sebelum latihan diberikan**. Pada asasnya, kutipan awal boleh membantu organisasi merancang sumber kewangan. Namun demikian, ia juga mewujudkan tanggungjawab kepada pihak pengurusan untuk memastikan latihan yang telah dijanjikan benar-benar disediakan. Oleh itu, isu kutipan yuran perlu dilihat sebagai persoalan **tadbir urus dan akauntabiliti**, bukan semata-mata persoalan kutipan hasil.

2.0 Konsep Kutipan Yuran Secara Awal

Kutipan yuran secara awal bermaksud peserta membuat bayaran sebelum tempoh latihan yang ditetapkan bermula atau sebelum keseluruhan sesi latihan dalam tempoh tersebut dilaksanakan. Dalam model yang dicadangkan, yuran dikenakan secara bulanan dan bayaran tersebut memberikan hak kepada peserta untuk mengikuti latihan yang telah dijadualkan sepanjang tempoh berkenaan. Dokumen dasar menyatakan prinsip ini secara jelas melalui konsep **“bayaran adalah untuk tempoh latihan, bukan bayaran bagi setiap kehadiran.”**

Pendekatan tersebut mempunyai rasional pengurusan yang munasabah. Sekiranya kutipan dibuat pada setiap sesi, pihak pengurusan perlu mengurus transaksi secara berulang, memantau pembayaran setiap peserta dan berhadapan dengan

kemungkinan tunggakan. Sebaliknya, sistem yuran bulanan membolehkan jumlah peserta aktif digunakan sebagai asas perancangan kewangan.

Dalam pengurusan kewangan sukan, perancangan hasil dan perbelanjaan merupakan komponen asas pengurusan kewangan yang baik. Brown et al. (2021) menekankan kepentingan pengurusan kewangan, perancangan dan belanjawan dalam pengurusan organisasi sukan. ([Routledge](#))

Dengan demikian, kutipan awal boleh dianggap sebagai satu mekanisme untuk meningkatkan kebolehamalan hasil. Walau bagaimanapun, manfaat tersebut perlu diseimbangkan dengan kewajipan organisasi terhadap peserta.

3.0 Kutipan Awal sebagai Komitmen Dua Hala

Kutipan yuran sebelum latihan mempunyai implikasi yang lebih luas daripada penerimaan wang. Apabila peserta membuat bayaran, wujud suatu jangkaan bahawa pihak gelanggang akan menyediakan latihan mengikut jadual yang telah ditetapkan.

Oleh itu, hubungan tersebut boleh dirumuskan sebagai **komitmen dua hala**:

Peserta → komitmen kewangan

Pengurusan → komitmen penyampaian latihan

Prinsip ini penting kerana kutipan awal tidak seharusnya difahami sebagai hak mutlak pihak pengurusan terhadap wang peserta tanpa mengambil kira tanggungjawab penyampaian. Sebaliknya, pembayaran mewujudkan kewajipan pengurusan untuk menyediakan latihan secara konsisten.

Dalam kajian mengenai tadbir urus sukan, akauntabiliti dan ketelusan dikenal pasti sebagai antara prinsip utama tadbir urus organisasi sukan yang baik. Thompson et al. (2022) menunjukkan bahawa ketelusan dan akauntabiliti merupakan antara prinsip yang paling kerap ditekankan dalam literatur tadbir urus sukan. ([Taylor & Francis Online](#))

4.0 Cabaran Ketidakhadiran Peserta

Salah satu cabaran utama sistem yuran bulanan ialah ketidakhadiran peserta. Peserta mungkin telah membayar yuran tetapi hanya menghadiri sebahagian daripada sesi yang disediakan.

Dokumen dasar menetapkan bahawa ketidakhadiran peserta tidak secara automatik menggugurkan kewajipan membayar yuran apabila sesi telah disediakan mengikut jadual.

Pendekatan ini mempunyai rasional dari sudut pengurusan kerana pihak gelanggang telah menyediakan masa, tempat, gurulatih dan peluang latihan. Jika yuran dikira semata-mata berdasarkan kehadiran, jumlah hasil bulanan akan menjadi tidak menentu dan menyukarkan perancangan kewangan.

Namun demikian, polisi ini perlu dimaklumkan kepada peserta **sebelum pembayaran dibuat**. Ketelusan terma merupakan elemen penting dalam mengelakkan pertikaian. Peserta perlu memahami bahawa mereka membayar untuk menyertai program latihan bagi sesuatu tempoh, bukan membeli satu sesi latihan secara berasingan.

5.0 Pembatalan Latihan dan Tanggungjawab Pengurusan

Situasi yang berbeza berlaku apabila latihan dibatalkan oleh pihak gelanggang. Sekiranya peserta telah membayar tetapi pihak pengurusan tidak menyediakan latihan yang dijadualkan, timbul persoalan berkaitan hak peserta terhadap sesi tersebut.

Dokumen dasar mencadangkan prinsip bahawa “**pembatalan oleh pihak gelanggang → sesi gantian disediakan.**”

Prinsip ini penting kerana ia mengimbangi kepentingan kewangan organisasi dengan kepentingan peserta. Sesi gantian membolehkan pihak pengurusan mengekalkan struktur yuran tanpa menyebabkan peserta kehilangan latihan yang telah dibayar.

Dalam konteks tadbir urus, akauntabiliti bukan hanya berkaitan pelaporan kewangan tetapi juga tanggungjawab terhadap prestasi dan tindakan organisasi. Kajian mengenai akauntabiliti organisasi sukan menunjukkan bahawa akauntabiliti berkait rapat dengan tanggungjawab, ketelusan, prestasi dan hubungan dengan pihak berkepentingan (France et al., 2024). ([Taylor & Francis Online](#))

Oleh itu, pihak gelanggang yang mengutip yuran awal perlu mempunyai mekanisme penggantian sekiranya latihan tidak dapat dilaksanakan.

6.0 Ketidakhadiran Gurulatih

Gurulatih merupakan komponen utama dalam penyampaian latihan. Sekiranya gurulatih utama tidak dapat hadir, pihak pengurusan perlu memastikan kesinambungan latihan melalui gurulatih pengganti, sesi gantian atau penjadualan semula. Cadangan tersebut telah dinyatakan dalam dasar asal.

Pendekatan ini memperlihatkan bahawa sistem yuran tidak boleh dipisahkan daripada pengurusan sumber manusia. Pengurusan sukan moden memberi perhatian kepada struktur organisasi, pengurusan sumber manusia dan pembahagian tanggungjawab kerana kualiti operasi bergantung kepada kejelasan fungsi setiap pihak (Hoye et al., 2022). ([Routledge](#))

Dalam konteks gelanggang, tanggungjawab gurulatih bukan hanya menyampaikan teknik, tetapi juga memastikan kesinambungan proses pembelajaran.

7.0 Peserta Baharu dan Mekanisme Sesi Percubaan

Kutipan bayaran penuh daripada peserta baharu sebelum mereka memahami suasana dan kaedah latihan boleh menimbulkan risiko dari sudut pengalaman peserta. Oleh itu, dokumen dasar mencadangkan satu sesi pengenalan atau percubaan bagi peserta baharu.

Pendekatan ini mempunyai nilai pengurusan kerana peserta dapat mengenali gurulatih, kaedah latihan, disiplin gelanggang dan bentuk komitmen yang diperlukan sebelum membuat keputusan untuk meneruskan penyertaan.

Dari perspektif pengurusan perkhidmatan, pengalaman pengguna merupakan sebahagian daripada penilaian terhadap kualiti perkhidmatan. Kajian mengenai kualiti perkhidmatan dalam konteks sukan menunjukkan bahawa pengguna menilai kualiti berdasarkan pelbagai atribut perkhidmatan yang mempengaruhi kepuasan mereka. ([ScienceDirect](#))

Dalam konteks Silat Seni Gayong, sesi percubaan bukan semata-mata strategi mendapatkan peserta baharu, tetapi boleh menjadi mekanisme untuk memastikan wujud kesesuaian antara peserta, keluarga, gurulatih dan budaya gelanggang.

8.0 Polisi Bayaran Balik dan Penangguhan

Kutipan awal memerlukan polisi bayaran balik yang jelas. Tanpa polisi, setiap kes mungkin diurus berdasarkan pertimbangan individu dan boleh menghasilkan ketidakseragaman.

Dokumen dasar mencadangkan bahawa bayaran balik boleh dipertimbangkan dalam keadaan seperti penutupan gelanggang, latihan tidak dapat diberikan untuk tempoh panjang, kesilapan kutipan atau pembayaran berganda. Sebaliknya, bayaran balik tidak semestinya diberikan apabila peserta tidak hadir atas sebab sendiri atau berhenti selepas tempoh latihan bermula.

Pendekatan akademik yang lebih sesuai ialah membezakan antara:

1. **kegagalan penyampaian oleh pihak gelanggang;**
2. **ketidakhadiran peserta;**
3. **kesilapan pentadbiran; dan**
4. **keadaan khas yang diluluskan berdasarkan polisi.**

Pengelasan ini dapat menjadikan keputusan lebih konsisten dan mengurangkan unsur subjektiviti.

9.0 Ketelusan, Rekod dan Akauntabiliti Kewangan

Ketelusan kewangan merupakan asas penting dalam sistem kutipan yuran. Setiap pembayaran perlu mempunyai rekod yang boleh disemak. Dokumen dasar menetapkan bahawa maklumat seperti nama peserta, jumlah bayaran, tarikh pembayaran, bulan bayaran, kaedah pembayaran, nombor rujukan dan status bayaran perlu direkodkan.

Keperluan ini selari dengan prinsip tadbir urus sukan yang menekankan ketelusan, akauntabiliti dan akses kepada maklumat yang relevan. Kajian mengenai tadbir urus organisasi sukan menunjukkan bahawa kelemahan dalam ketelusan dan mekanisme akauntabiliti boleh menjejaskan fungsi kawalan serta keyakinan pihak berkepentingan. ([Taylor & Francis Online](#))

Dalam konteks gelanggang, ketelusan boleh dilaksanakan melalui:

- resit;

- rekod pembayaran digital;
- senarai peserta aktif;
- laporan kutipan bulanan;
- rekod perbelanjaan; dan
- penyata baki operasi.

Pendekatan ini juga mengurangkan risiko wang latihan bercampur dengan wang peribadi.

10.0 Pemisahan Fungsi dalam Pengurusan Gelanggang

Satu lagi aspek penting ialah pemisahan fungsi. Dokumen asal mencadangkan tiga fungsi utama, iaitu **gurulatih**, **pengurus/urusetia** dan **bendahari atau pegawai kewangan**.

Pemisahan ini penting kerana pengajaran dan pengurusan kewangan merupakan dua fungsi yang berbeza.

Gurulatih bertanggungjawab terhadap penyampaian latihan. Pengurus atau urusetia bertanggungjawab terhadap pendaftaran, komunikasi dan rekod peserta. Pegawai kewangan pula mengurus kutipan, resit, rekod kewangan dan laporan.

Bagi gelanggang kecil, seorang individu mungkin menjalankan lebih daripada satu fungsi. Namun, prinsip asas dokumentasi dan semakan tetap perlu dikekalkan.

Dari perspektif tadbir urus, struktur tanggungjawab yang jelas membantu mewujudkan kawalan dalaman dan mengurangkan kebergantungan kepada seorang individu. Literatur tadbir urus sukan turut menekankan kepentingan struktur, proses dan mekanisme kawalan dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. ([Taylor & Francis Online](#))

11.0 Struktur Pembahagian Yuran

Pembahagian yuran perlu dilakukan berdasarkan kos sebenar dan matlamat organisasi. Dokumen asal memberikan contoh yuran RM50 yang dibahagikan kepada 60% untuk elaun atau insentif gurulatih, 25% operasi gelanggang dan 15% pentadbiran. Dokumen tersebut turut menjelaskan bahawa peratusan tersebut hanyalah contoh dan bukan kadar wajib.

Dari sudut akademik, struktur tersebut boleh difahami sebagai model **alokasi hasil**. Ia membolehkan pihak pengurusan mengenal pasti berapa banyak hasil digunakan untuk penyampaian perkhidmatan, operasi dan pentadbiran.

Sebagai contoh:

Komponen	Peratus	RM50
Gurulatih	60%	RM30.00
Operasi gelanggang	25%	RM12.50
Pentadbiran	15%	RM7.50
Jumlah	100%	RM50.00

Walau bagaimanapun, kadar sebenar perlu ditentukan berdasarkan kos operasi, jumlah peserta, sewa tempat, peralatan, bilangan gurulatih dan keperluan organisasi. Pengurusan kewangan sukan yang baik memerlukan analisis belanjawan dan kos, bukannya pembahagian hasil secara arbitrari (Brown et al., 2021). ([Routledge](#))

12.0 Rekod Kehadiran sebagai Instrumen Pengurusan

Walaupun yuran tidak dikira berdasarkan kehadiran, rekod kehadiran tetap mempunyai kepentingan pengurusan. Dokumen asal menegaskan bahawa rekod kehadiran berfungsi untuk memantau disiplin, mengenal pasti peserta aktif, memantau kemajuan, menyokong urusan kenaikan bengkung dan membantu perancangan latihan.

Perkara ini menunjukkan bahawa **kehadiran dan pembayaran merupakan dua sistem yang berbeza tetapi saling melengkapi**.

Rekod pembayaran menjawab persoalan:

Siapakah yang telah memenuhi komitmen kewangan?

Rekod kehadiran pula menjawab:

Siapakah yang terlibat secara aktif dalam proses latihan?

Pemisahan ini penting supaya ketidakhadiran peserta tidak secara automatik dianggap sebagai kegagalan kewangan, dan bayaran pula tidak dianggap sebagai bukti bahawa peserta telah mengikuti latihan.

13.0 Hubungan antara Yuran dan Kualiti Latihan

Kutipan yuran sebelum latihan mewujudkan jangkaan terhadap kualiti penyampaian. Pihak pengurusan yang menerima bayaran perlu memastikan jadual, gurulatih, silibus, keselamatan, pemberitahuan pembatalan, sesi gantian dan pemantauan kemajuan peserta diurus dengan baik. Prinsip ini telah dinyatakan dalam dasar asal.

Dalam pengurusan sukan, kualiti organisasi tidak hanya bergantung kepada kemampuan mendapatkan hasil tetapi juga kepada keupayaan mengurus sumber dan memberikan nilai kepada pihak berkepentingan. Hoye et al. (2022) menempatkan tadbir urus, strategi, sumber manusia, pemasaran dan pengurusan risiko sebagai komponen penting dalam pengurusan sukan. ([Routledge](#))

Oleh itu, yuran tidak boleh dilihat sebagai sumber pendapatan yang terpisah daripada kualiti latihan. Sebaliknya:

Yuran → sumber operasi → penyampaian latihan → pengalaman peserta → kepercayaan → kelangsungan gelanggang.

14.0 Laporan Kewangan dan Kelangsungan Gelanggang

Laporan kewangan bulanan merupakan satu lagi instrumen penting. Dokumen asal mencadangkan pengiraan berdasarkan jumlah peserta aktif, jumlah kutipan, elaun gurulatih, kos operasi dan kos pentadbiran bagi menentukan baki operasi.

Sebagai contoh, jika terdapat 30 peserta dengan yuran RM50 sebulan:

$$30 \times \text{RM}50 = \text{RM}1,500$$

Sekiranya kos yang ditanggung ialah RM900 untuk gurulatih, RM300 bagi operasi dan RM150 bagi pentadbiran, baki operasi ialah:

$$\text{RM}1,500 - \text{RM}900 - \text{RM}300 - \text{RM}150 = \text{RM}150.$$

Pengiraan mudah ini mempunyai kepentingan strategik kerana ia menunjukkan sama ada kadar yuran yang ditetapkan mencukupi untuk mengekalkan operasi.

Dalam konteks pengurusan kewangan sukan, belanjawan dan analisis kewangan merupakan alat penting bagi menilai kemampuan organisasi mengekalkan operasi serta membuat keputusan kewangan yang lebih berasaskan data (Brown et al., 2021). ([Routledge](#))

15.0 Tadbir Urus Yuran sebagai Mekanisme Kepercayaan

Isu paling penting dalam kutipan yuran sebenarnya ialah **kepercayaan**. Peserta dan ibu bapa atau penjaga perlu percaya bahawa wang yang dibayar diurus dengan baik dan latihan yang dijanjikan akan disediakan.

Sebaliknya, pihak pengurusan juga memerlukan kepercayaan peserta bahawa mereka akan melaksanakan komitmen kewangan yang telah dipersetujui.

Oleh itu, sistem yuran yang baik perlu membentuk satu kitaran:

Ketelusan → Kepercayaan → Komitmen → Kualiti → Kepuasan → Kelangsungan.

Kajian tadbir urus sukan menunjukkan bahawa akauntabiliti dan ketelusan mempunyai hubungan rapat dengan pengurusan organisasi dan pihak berkepentingan. ([Taylor & Francis Online](#))

Dalam konteks gelanggang Silat Seni Gayong, kepercayaan tersebut mempunyai dimensi tambahan kerana hubungan guru dan murid tidak hanya berdasarkan pertukaran perkhidmatan tetapi turut melibatkan pendidikan, disiplin dan pewarisan nilai.

16.0 Dimensi Amanah dalam Pengurusan Yuran

Pengurusan kewangan dalam gelanggang Silat Seni Gayong perlu mengambil kira nilai **amanah** sebagai sebahagian daripada etika perguruan.

Dokumen dasar meletakkan amanah, ketelusan, akauntabiliti, keadilan dan kelangsungan latihan sebagai prinsip asas pengurusan yuran.

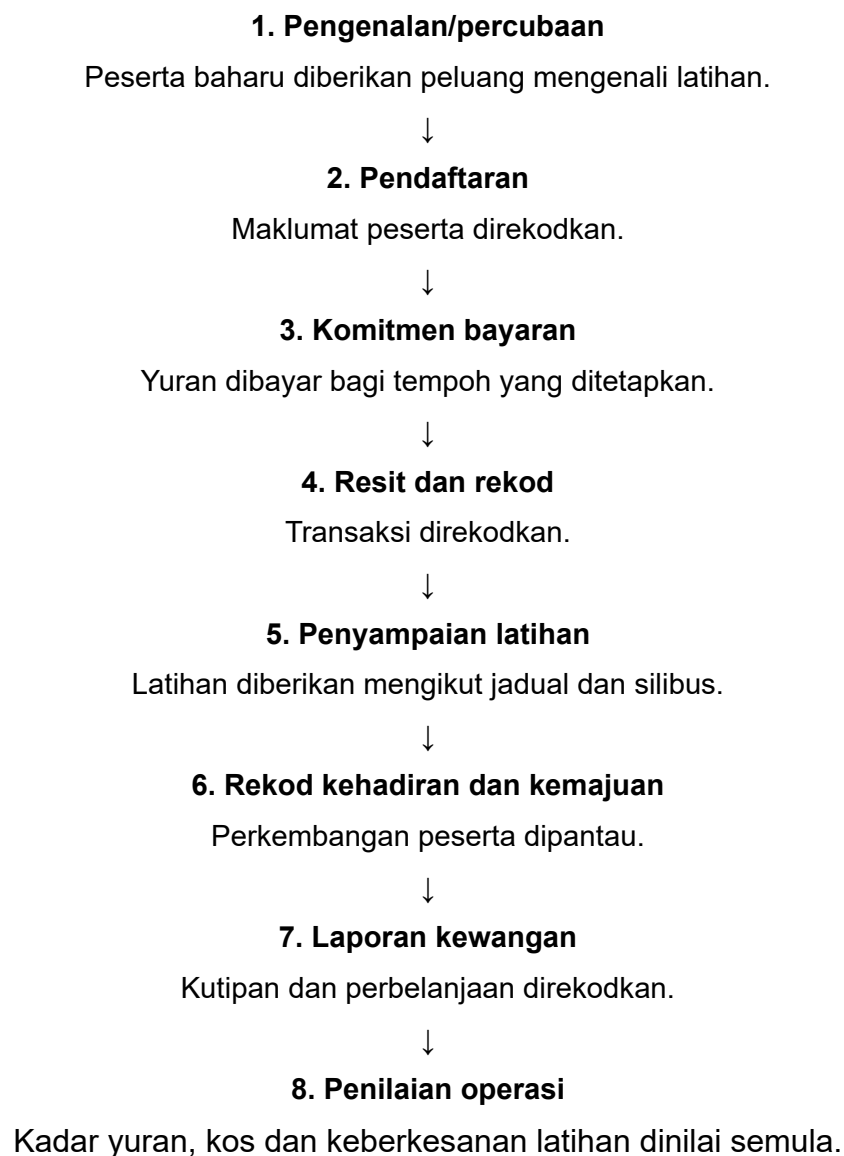
Dalam kerangka ini, wang yang diterima daripada peserta bukan sekadar hasil kewangan tetapi merupakan amanah yang perlu digunakan bagi menyokong tujuan latihan dan operasi yang telah ditetapkan.

Pada masa yang sama, amanah juga terpakai kepada peserta. Peserta yang telah bersetuju dengan kadar dan tempoh bayaran mempunyai tanggungjawab untuk memenuhi komitmen tersebut.

Dengan demikian, profesionalisasi pengurusan kewangan tidak sepatutnya mengubah gelanggang menjadi semata-mata institusi komersial. Sebaliknya, sistem kewangan perlu berfungsi sebagai **instrumen untuk melindungi kelangsungan pendidikan dan perguruan.**

17.0 Model Pengurusan yang Dicadangkan

Berdasarkan analisis, model pengurusan yuran yang sesuai boleh dibentuk melalui lapan tahap:



Model tersebut pada dasarnya memperkuat carta aliran dalam dokumen asal yang bermula daripada peserta baharu, sesi pengenalan, pendaftaran, pembayaran, latihan, rekod kehadiran dan kemajuan, laporan bulanan serta penilaian operasi.

18.0 Implikasi terhadap Profesionalisasi Gelanggang

Sistem kutipan yuran yang teratur mempunyai implikasi lebih luas terhadap profesionalisasi pengurusan gelanggang. Profesionalisasi tidak semestinya bermaksud mengkomersialkan perguruan, tetapi meningkatkan keupayaan organisasi mengurus sumber, manusia, kewangan dan perkhidmatan secara sistematik.

Kajian tentang tadbir urus organisasi sukan menunjukkan bahawa prinsip seperti akauntabiliti, ketelusan, kecekapan dan pengurusan kewangan yang baik merupakan antara unsur penting dalam pembangunan organisasi sukan. ([Taylor & Francis Online](#))

Oleh itu, sistem yuran boleh menjadi salah satu asas kepada pengurusan gelanggang yang lebih profesional sekiranya ia disertai:

- polisi bertulis;
- rekod kewangan;
- pembahagian fungsi;
- sistem resit;
- rekod kehadiran;
- laporan bulanan;
- mekanisme aduan;
- polisi bayaran balik; dan
- mekanisme penggantian latihan.

19.0 Kesimpulan

Kutipan bayaran sebelum latihan diberikan merupakan satu mekanisme yang boleh digunakan dalam pengurusan gelanggang Silat Seni Gayong, khususnya melalui sistem yuran bulanan. Kaedah tersebut dapat membantu pihak pengurusan memperoleh kepastian hasil, mengurangkan tunggakan dan merancang operasi dengan lebih sistematik. Walau bagaimanapun, kutipan awal juga mewujudkan

tanggungjawab yang lebih besar kepada pihak pengurusan untuk memastikan latihan yang dijanjikan benar-benar disampaikan.

Cabaran utama berkaitan ketidakhadiran peserta, pembatalan latihan, ketidakhadiran gurulatih, peserta baharu, bayaran balik dan tunggakan tidak boleh diselesaikan hanya melalui keputusan ad hoc. Sebaliknya, ia memerlukan polisi yang jelas dan diketahui oleh peserta sebelum pembayaran dibuat.

Dari perspektif tadbir urus, ketelusan dan akauntabiliti merupakan asas penting kepada pengurusan organisasi sukan. ([Taylor & Francis Online](#)) Dalam konteks gelanggang, prinsip tersebut boleh diterjemahkan melalui rekod pembayaran, resit, pemisahan fungsi, laporan kewangan dan mekanisme semakan.

Namun, aspek yang paling penting ialah keseimbangan antara **pengurusan kewangan dan nilai perguruan**. Kutipan yuran tidak seharusnya menjadikan hubungan guru dan murid semata-mata hubungan komersial. Sebaliknya, sistem kewangan perlu menyokong kelangsungan latihan, kebajikan peserta dan pewarisan ilmu.

Oleh itu, prinsip yang paling sesuai dirumuskan ialah:

“Bayaran dibuat terlebih dahulu, tetapi amanah penyampaian latihan juga bermula sebaik sahaja bayaran diterima.”

Prinsip tersebut merangkumkan hubungan timbal balik antara kewajipan peserta dan tanggungjawab pengurusan. Dalam kerangka ini, pengurusan yuran bukan sekadar mekanisme kutipan wang, tetapi merupakan sebahagian daripada **tadbir urus gelanggang, profesionalisasi pengurusan dan pemeliharaan amanah perguruan Silat Seni Gayong**.

RUJUKAN

1. Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S., & McEvoy, C. D. (2021). *Financial management in the sport industry* (3rd ed.). Routledge. ([Routledge](#))
2. France, A., Dickson, G., McDonald-Kerr, L., & Ozdil, E. (2024). A scoping review of sport organisations' accountability. *Managing Sport and Leisure*, 29, 605–640. ([Taylor & Francis Online](#))
3. Hoye, R., Misener, K., Naraine, M. L., & Ordway, C. (2022). *Sport management: Principles and applications* (6th ed.). Routledge. ([Routledge](#))
4. Thompson, A., Parent, M. M., et al. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *Journal of Global Sport Management*. ([Taylor & Francis Online](#))
5. Winand, M., Anagnostopoulos, C., Parent, M. M., & Slack, T. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 373–394. ([Taylor & Francis Online](#))
6. Yoo, J., et al. (2024). Transparency and accountability in Brazilian national sport organisations. *Cogent Social Sciences*. ([Taylor & Francis Online](#))