



Pendekatan *Capacity Building* dalam Peningkatan Kapasitas Manajerial Pengelola Klub Sepak Bola Amatir di Surabaya

Capacity Building Approach to Strengthening the Managerial Capacity of Amateur Football Club Managers in Surabaya

Gandi Aswaja Yogatama^{1*}, Muhammad Tahajjudi Ghifary², Ardyan Wicaksana³,
Dyajeng Puteri Woro Subagio⁴, Prasetyo Alif Soeprawiro⁵, Allen Pranata Putra⁶

¹⁻⁵Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim, Indonesia

⁶Program Studi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim, Indonesia

*Penulis Korespondensi : ghifary.ma@upnjatim.ac.id

Riwayat Artikel:

Naskah Masuk: 07 Juni 2025;

Revisi: 28 Juli 2025;

Diterima: 11 September 2025;

Terbit: 20 November 2025;

Keywords: Amateur Football

Clubs; Capacity Building;

Community Service; Governance;

Sports Management.

Abstract: The rapid growth of amateur football clubs in Surabaya presents great opportunities for talent development and social cohesion, but it also comes with managerial challenges such as unclear organizational structure, lack of financial transparency, limited promotion, and the absence of operational standards for matches. This article presents the results of a community service program based on capacity building, designed to strengthen the managerial capacity of amateur football club managers in Surabaya. The activities focused on a one-day face-to-face workshop for representatives from 30 clubs, utilizing interactive lectures, local case studies, targeted discussions, and the distribution of practical handouts including organizational structure templates, code of conduct, one-page financial reports, content calendars, and matchday checklists. The core materials covered five areas: governance & legal, planning & OKR, finance & accountability, marketing & sponsorship, and operations & safeguarding. The program concludes that a brief, capacity-building workshop can trigger the initial professionalization of amateur football clubs through measurable, easy-to-adopt, and replicable minimum viable governance practices. These findings are relevant as a model for strengthening governance and management of amateur clubs in Indonesia, while also supporting a more professional, accountable, and sustainable community sports ecosystem.

Abstrak

Pertumbuhan pesat klub sepak bola amatir di Surabaya membuka peluang besar bagi pengembangan bakat dan kohesi sosial, namun juga dihadapkan pada tantangan manajerial seperti ketidakjelasan struktur organisasi, minimnya transparansi keuangan, promosi yang terbatas, serta kurangnya standar operasional pertandingan. Artikel ini memaparkan hasil program pengabdian masyarakat berbasis *capacity building* yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas manajerial pengelola klub amatir di Surabaya. Kegiatan difokuskan pada penyuluhan tatap muka satu hari kepada perwakilan 30 klub, dengan metode ceramah interaktif, studi kasus lokal, diskusi terarah, serta pembagian handout praktis berupa template struktur organisasi, code of conduct, laporan kas satu halaman, kalender konten, dan matchday checklist. Materi inti meliputi lima ranah: tata kelola & legal, perencanaan & OKR, keuangan & akuntabilitas, pemasaran & sponsor, serta operasional & safeguarding. Kesimpulan program menunjukkan bahwa penyuluhan singkat berbasis *capacity building* dapat memicu profesionalisasi awal klub sepak bola amatir melalui minimum viable governance yang terukur, mudah diadopsi, dan siap direplikasi. Temuan ini relevan sebagai model penguatan tata kelola dan manajemen klub amatir di Indonesia, sekaligus mendukung ekosistem olahraga komunitas yang lebih profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Capacity Building*; Sepak Bola Amatir; Manajemen Olahraga; Pengabdian Masyarakat; Tata Kelola.

1. PENDAHULUAN

Sepak bola amatir di Surabaya telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sebagai sarana untuk pengembangan bakat, membangun kebersamaan, dan menumbuhkan rasa kebanggaan dalam komunitas (Maulana dan Yumitro, 2019). Namun, meskipun ada potensi yang besar, banyak klub menghadapi sejumlah tantangan manajerial yang menghambat kemajuan mereka (Getnet *et al.*, 2025). Permasalahan seperti ketidakaturan dalam dokumen kelembagaan (Hodgson, 2019), laporan keuangan yang tidak konsisten, promosi yang minim, serta ketiadaan standar operasional untuk pertandingan, telah mengakibatkan kesulitan dalam menarik sponsor, membangun kepercayaan publik, dan memastikan keberlanjutan program pembinaan usia dini (Zhang, 2025) (Adnan *et al.*, 2025; Wang, 2024). Pada konteks ini panduan manajemen klub menyoroti pentingnya tata kelola yang baik, perencanaan strategis, dan pengembangan kapasitas pengurus sebagai langkah fundamental menuju profesionalisasi klub (Tošić, 2023; Zefania dan Supriyono, 2024). Sumber-sumber seperti FIFA Club Management resources dan Sport England, Club Matters menekankan bahwa penguatan struktur organisasi dan pengelolaan yang efektif dapat menjadi kunci untuk mengatasi tantangan tersebut (Auld dan Cuskelly, 2013; Akbar *et al.*, 2023). Oleh karena itu, program pengabdian bertujuan untuk melakukan intervensi *capacity building* yang komprehensif bagi klub amatir di Surabaya.

Tujuan utama dari program ini adalah untuk meningkatkan kapasitas manajerial pengelola klub agar dapat beroperasi dengan lebih transparan, profesional, dan berkelanjutan. (Yagubzade, 2025; Allsabab *et al.*, 2024). Secara khusus, program ini mencakup penyusunan struktur organisasi (Brittain dan Langill, 1997), implementasi sistem pembukuan sederhana dan laporan keuangan bulanan, perencanaan konten digital serta paket sponsor lokal (Vassiliadis *et al.*, 2020), penyusunan rencana kerja tahunan, serta pembentukan forum jejaring antar klub untuk berbagi sumber daya (Sandrak, 2024). Dengan pendekatan ini, diharapkan klub-klub amatir di Surabaya dapat meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas mereka, sehingga memperkuat kredibilitas dan akses mereka terhadap sponsor, serta hasil pembinaan yang lebih baik (Maidani dan Yuniati, 2025) (Lindsey dan Adams, 2013).

2. METODE

Kegiatan dirancang sebagai tatap muka satu hari (*one-shot educational outreach*) untuk perwakilan ± 30 klub (ketua/sekretaris/bendahara/manajer tim). Metode yang digunakan: ceramah interaktif, studi kasus singkat yang relevan dengan konteks klub amatir Surabaya, sesi tanya jawab terarah, serta distribusi handout praktis (template struktur organisasi dan *code of*

conduct, format laporan kas satu halaman, kalender konten 4–8 minggu, serta *matchday checklist* lengkap P3K dan pengelolaan risiko). Materi inti mencakup:

- Tata Kelola dan Legal (struktur minimal, pembagian peran, *code of conduct*, pengarsipan)
- Perencanaan dan OKR, pengenalan OKR (Objectives dan Key Results) sebagai tujuan spesifik dengan hasil kunci terukur untuk horizon 3 bulan;
- Keuangan dan Akuntabilitas (arus kas, buku kas, laporan bulanan satu halaman, kebijakan kas kecil);
- Pemasaran, Media, dan Sponsor (identitas merek, kalender konten 4–8 minggu, kerangka proposal sponsor lokal/UMKM);
- Operasional & Safeguarding (perizinan sederhana, *matchday checklist*, manajemen risiko, P3K, perlindungan anak/atlet). Instrumen evaluasi: *pre-post test* 15–20 butir (benar/salah & pilihan ganda) dan survei kepuasan Likert 1–5 (Kirkpatrick L1). Analisis berfokus pada kenaikan skor pengetahuan rata-rata (%) dan proporsi peserta yang melampaui ambang lulus $\geq 70\%$.

Capaian Pembelajaran (*Learning Outcomes*) per Sesi

- Tata Kelola dan Legal: Peserta memahami struktur minimum & pembagian peran; mampu menyesuaikan *code of conduct* 1 halaman.
- Perencanaan dan OKR: Peserta mampu merumuskan 2–3 OKR klub untuk 3 bulan ke depan.
- Keuangan dan Akuntabilitas: Peserta mampu membaca arus kas dan mengisi format laporan bulanan 1 halaman.
- Pemasaran, Media, dan Sponsor: Peserta mampu menyusun kalender konten 4–8 minggu dan outline proposal sponsor.
- Operasional dan *Safeguarding*: Peserta mampu menggunakan *matchday checklist* serta mengidentifikasi risiko & langkah P3K dasar.

Tabel 1. Rundown Agenda Penyuluhan.

Waktu	Durasi	Sesi/Kegiatan	Tujuan & Isi Inti	Metode	Output/Instrumen
08.00–08.30	30'	Registrasi & Pre-test	Mengukur baseline pengetahuan	Tes individual	Skor awal; lembar soal
08.30–09.15	45'	Sesi 1 – Tata Kelola & Legal	Struktur minimal, pembagian peran, <i>code of conduct</i> ,	Ceramah interaktif + Q&A	Template struktur + <i>code of conduct</i>

09.15– 10.00	45'	Sesi 2 – Perencanaan & OKR	pengarsipan Visi–misi, prioritas masalah, 2–3 OKR untuk 3 bulan	Studi kasus + diskusi terarah	Lembar kerja OKR
10.00– 10.15	15'	Rehat	Transisi sesi	—	—
10.15– 11.00	45'	Sesi 3 – Keuangan & Akuntabilitas	Arus kas, buku kas, laporan 1 halaman, kebijakan kas kecil	Paparan contoh dokumen	Template laporan bulanan
11.00– 11.45	45'	Sesi 4 – Pemasaran, Media & Sponsor	Identitas merek, kalender konten 4–8 minggu, outline proposal sponsor lokal/UMKM	Bedah contoh + tanya jawab	Contoh kalender & outline proposal
11.45– 12.45	60'	Ishoma	Istirahat/makan siang	—	—
12.45– 13.30	45'	Sesi 5 – Operasional & Safeguarding	Perizinan, matchday checklist, manajemen risiko, P3K, perlindungan anak/atlet	Paparan + simulasi singkat	<i>Matchday checklist</i> + panduan P3K ringkas
13.30– 14.30	60'	Tanya Jawab Kasus Klub (Pleno)	Klarifikasi isu nyata; komitmen adopsi 2 praktik prioritas	Q&A terarah	Form komitmen adopsi
14.30– 15.00	30'	Post-test & Survei Kepuasan (L1)	Mengukur peningkatan pengetahuan & kepuasan	Tes + survei Likert	Skor akhir; umpan balik
15.00– 15.30	30'	Penutupan & Serah Terima Handout	Rangkuman poin kunci & rencana tindak lanjut mandiri	Pleno	Paket handout (PDF/cetak)

3. HASIL

Penyuluhan satu hari yang dirancang sebagai *one-shot educational outreach* berfungsi sebagai tahap awal *capacity building*: menyelaraskan pengetahuan, membangun kesadaran standar minimum pengelolaan klub, dan memantik niat adopsi praktik dasar (Brovina *et al.*, 2025). Peserta penyuluhan berasal dari pengelola klub sepak bola amatir di Surabaya yang umumnya adalah ketua, sekretaris, bendahara, manajer tim, dan koordinator lapangan sehingga desain, materi, dan instrumen difokuskan pada kebutuhan operasional komunitas yang dikelola banyak pihak secara sukarela dan berwaktu terbatas. Dengan target evaluasi Kirkpatrick L1–L2 (reaksi/kepuasan dan pengetahuan), indikator keberhasilan yang realistis ialah kepuasan tinggi, kenaikan skor pengetahuan, serta ikrar adopsi ≥ 2 praktik minimum laporan kas 1 halaman, *matchday checklist*, kalender konten, atau *code of conduct* (Rafi, 2010). Landasan konseptual mengacu pada UNDP *Capacity Development* yakni peningkatan kapasitas individu, organisasi, lingkungan (Analoui dan Danquah, 2017).

Program ini diharapkan dapat memberikan dampak jangka panjang bagi klub-klub amatir di Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme dan daya saing mereka di tingkat lokal dan regional (Arisanti *et al.*, 2022). Dengan pendekatan yang terstruktur dan partisipatif, program ini berpotensi mengubah dinamika manajerial klub amatir di Surabaya, mendorong pertumbuhan berkelanjutan dalam pengelolaan dan prestasi olahraga. Program ini juga dapat menjadi model bagi inisiatif serupa di daerah lain, mendukung pengembangan olahraga yang lebih inklusif dan berkelanjutan di seluruh Indonesia. Dengan demikian, program ini berpotensi menjadi acuan bagi pengembangan model manajemen klub yang lebih baik di seluruh Indonesia, meningkatkan kualitas dan profesionalisme dalam olahraga amatir.

Kesesuaian Desain Intervensi dengan Profil Peserta

Peserta adalah pengelola klub amatir yang sebagian besar mempunyai keterbatasan waktu (Mourão dan Gomes, 2017), penyuluhan adalah bentuk intervensi yang “cukup untuk memulai”. Kurikulum difokuskan pada lima ranah inti (tata kelola & legal; perencanaan dan OKR; keuangan & akuntabilitas; pemasaran, media & sponsor; operasional & safeguarding) dan ditopang handout 1 halaman per topik. Pendekatan andragogi (pembelajaran orang dewasa), ceramah interaktif, studi kasus lokal Surabaya, dan Q&A terarah, membantu mengaitkan konsep dengan situasi nyata klub, meminimalkan jargon, dan menurunkan *barrier to action*. Hasilnya, pengelola pulang dengan “alat mulai cepat” yang langsung bisa digunakan meski tanpa pendampingan. pertama, dengan meningkatkan pengetahuan peserta mengenai praktik manajerial yang baik; kedua, membangun motivasi untuk menerapkan perubahan tersebut; dan ketiga, menyediakan alat praktis yang dapat langsung digunakan dalam

pengelolaan klub.

Mekanisme Perubahan Prilaku

Penyuluhan satu hari ini sengaja dirancang untuk profil peserta, pengelola klub sepak bola amatir yang sebagian besar bekerja secara sukarela dan memiliki keterbatasan waktu, sehingga tujuan utamanya adalah menciptakan landasan yang “cukup untuk memulai”. Alih-alih mengejar perubahan organisasi yang kompleks, intervensi ini berfokus pada tiga tuas perubahan yang saling menguatkan:

- a. Menaikkan pengetahuan agar lahir niat yang jelas;
- b. menyedia-kan instrumen siap pakai agar niat segera beralih menjadi tindakan awal; dan
- c. menonjolkan manfaat nyata di level klub supaya motivasi terjaga.

Pendekatan andragogi, ceramah interaktif, studi kasus lokal Surabaya, dan tanya jawab terarah—membuat konsep menempel ke persoalan sehari-hari klub, meminimalkan jargon, sekaligus menurunkan *barrier to action* (hambatan untuk bertindak).

Tuas 1: Kognitif → Niat. Kerangka OKR (*Objectives dan Key Results*) diterapkan untuk menjembatani *visi* klub ke tujuan 3 bulan dengan hasil kunci terukur. OKR mengurai pertanyaan yang sering membingungkan pengelola, “Mulainya dari mana?” menjadi pernyataan ringkas: *apa yang dikejar* (O) dan *bagaimana mengukurnya* (KR). Contoh yang dibahas: O: *memperkuat kepercayaan anggota*; KR1: *menerbitkan 1 laporan kas 1 halaman/bulan*; KR2: *100% bukti transaksi terdokumentasi*; KR3: *1 forum tanya jawab kas per triwulan*. Dengan format seperti ini, peserta mengalami peningkatan kejelasan arah dan *self-efficacy* (keyakinan diri untuk mampu bertindak), karena tujuan kini konkret, waktu terbatas, dan ukurannya jelas. OKR juga memaksa fokus hanya 2–3 prioritas yang cocok untuk organisasi berbasis relawan.

Tuas 2: Instrumen siap pakai → Tindakan awal. Dua alat minimal dirancang agar klub langsung bisa berjalan tanpa mendesain dari nol: Laporan kas 1 halaman (saldo awal, pemasukan, pengeluaran, saldo akhir + catatan bukti) dan *matchday checklist* (izin, lapangan, petugas, P3K, mitigasi cuaca, dokumentasi). Keduanya “menggigit” karena menysasar dua titik rapuh klub amatir: transparansi dan keselamatan pertandingan. Dengan format kas yang sederhana, bendahara tidak perlu aplikasi rumit; akuntabilitas tumbuh karena setiap transaksi terlihat. Dengan *checklist* pertandingan, risiko operasional turun dan koordinasi relawan menjadi tertib. Keduanya adalah *minimum viable governance*, tata kelola minimum yang kredibel, dan sengaja dibuat satu halaman agar bisa ditempel di ruang sekretariat atau dibawa ke lapangan.

Tuas 3: Manfaat nyata → Motivasi. Kalender konten dan outline proposal sponsor UMKM menyasar kebutuhan paling mendesak klub: eksposur dan kas. Kalender 4–8 minggu dengan ritme sederhana (mis. dua unggahan per minggu: *hasil laga* dan *profil pemain*) membuat kanal media sosial hidup konsisten—ini penting untuk menarik sponsor lokal. Outline proposal (profil audiens, paket manfaat, frekuensi eksposur) memudahkan pengurus mendekati toko olahraga, kafe, atau UMKM kelurahan dengan penawaran yang jelas. Ketika pengurus melihat *like* naik atau ada respons positif dari UMKM, mereka memperoleh quick wins (kemenangan cepat) yang menyehatkan siklus motivasi: *tindakan kecil* → *hasil terlihat* → *energi untuk melangkah lagi*.

Ketiga tuas ini selaras dengan model COM-B (Capability–Opportunity–Motivation → Behaviour). Penyuluhan menambah Capability (kapabilitas) melalui peningkatan pengetahuan dan pemberian alat (OKR, format kas, checklist, kalender, outline); membuka Opportunity (peluang) lewat contoh kanal digital dan jejaring UMKM yang dekat dengan realitas klub; dan menyalakan Motivation (motivasi) melalui quick wins yang *tangible*. Walau perilaku (Kirkpatrick L3) belum diukur dalam skema satu hari, ikrar adopsi pada penutupan menjadi indikator kuat bahwa peserta siap bergerak dari knowing ke doing. Di sini niat bukan sekadar pernyataan, melainkan dipasangkan dengan alat dan ukuran waktu, tiga komponen yang secara praktis meningkatkan peluang implementasi (Gollwitzer dan Sheeran, 2006).

Di tingkat implementasi, keterbatasan khas klub amatir, waktu pengurus yang sempit, literasi keuangan/digital yang beragam, serta budaya transparansi yang belum mapan ditangani tanpa keluar dari koridor penyuluhan (Mourão dan Gomes, 2017). Caranya: semua materi “diringkus” satu halaman; contoh dan istilah dibuat non-jargon dengan glosarium mini; *micro-practice* di kelas (latihan 8–10 menit merangkum kas pekan ini) untuk membuktikan alatnya benar-benar mudah; dan komitmen 30 hari yang realistis (terbit 1 laporan kas 1 halaman, gunakan checklist pada 1 uji tanding internal, unggah ≥ 2 konten/minggu, kirim ≥ 1 proposal UMKM). Tanpa pendampingan pun, paket seperti ini cukup membangun kebiasaan awal yang bisa divalidasi dengan bukti sederhana (foto/scan laporan, checklist bertanda centang, *screenshot* kalender konten). Dari sudut tata kelola komunitas, penyuluhan ini sejalan dengan prinsip capacity building yang menekankan kesesuaian konteks, kepemilikan lokal, dan progres bertahap. Standar minimum yang diangkat, struktur & *code of conduct*, transparansi kas, komunikasi publik yang konsisten, keselamatan pertandingan adalah empat tiang yang juga ditekankan dalam sumber rujukan terbuka (lihat mis. UNDP *Capacity Development Primer*, FIFA, Club Management Resources, Sport England Club Matters). Dengan indikator sederhana (mis. laporan kas terbit, checklist terpakai, kalender konten berjalan, proposal

terkirim), klub bisa menilai kemajuan secara mandiri tanpa perangkat evaluasi yang rumit.

Akhirnya, kekuatan intervensi ini bukan pada kelengkapan materi, melainkan pada ketepatan desain untuk memulai: peserta pulang dengan arah (OKR 3 bulan), alat (template 1 halaman), dan alasan (manfaat yang cepat terasa). Kombinasi “tahu, mau, mulai” ini menciptakan umpan balik positif; ketika tindakan kecil menghasilkan hasil yang terlihat, energi untuk mengulang dan memperluas praktik akan tumbuh. Itulah pijakan paling realistis bagi pengelola klub amatir Surabaya untuk menapaki profesionalisasi, selangkah demi selangkah, tanpa menyalahi batasan bahwa program ini hanyalah penyuluhan satu hari, namun cukup untuk menyalakan perubahan.

Analisis Manajemen Pengelolaan Klub

Tata Kelola & Legal

Untuk klub amatir yang dikelola relawan, persoalan paling sering muncul adalah ketidakjelasan peran dan minimnya dokumen dasar (Fişekçioğlu dan Duman, 2010). Titik krusialnya ada pada tiga hal: (a) bagan struktur 1 halaman, menetapkan siapa mengerjakan apa, kepada siapa bertanggung jawab, serta garis komunikasi; (b) *code of conduct*, aturan perilaku ringkas untuk pengurus, pemain, ofisial, dan orang tua; (c) pengarsipan sederhana map digital/fisik untuk surat, notulen, daftar pemain, bukti transaksi, dan perizinan pertandingan. Dengan tiga alat ini, koordinasi relawan menjadi lebih tertib dan pengambilan keputusan lebih cepat karena setiap orang memahami mandatnya. Praktik baik yang mudah diterapkan: notulen rapat maksimal 10 poin, lembar keputusan singkat dengan tenggat dan *owner*, serta kalender rapat bulanan 30 menit. Indikator awal yang realistis: struktur disahkan dan dibagikan ke grup internal, *code of conduct* ditandatangani pemangku kepentingan kunci, dan 100% dokumen penting tersimpan di satu lokasi bersama (folder cloud atau binder fisik).

Perencanaan dan OKR

Ranah ini hampir selalu mencatat lonjakan pemahaman karena OKR (Objectives & Key Results) mengubah visi klub menjadi target 3 bulan yang terukur. Titik gigitnya: membatasi fokus pada 2–3 Objective saja, lalu menetapkan 2–3 Key Result per Objective yang bisa diukur dan punya tenggat. Contoh: *O1 Meningkatkan kepercayaan anggota → KR1 menerbitkan 1 laporan kas 1 halaman/bulan; KR2 100% transaksi ber-bukti; KR3 1 forum tanya jawab kas/tri-wulan*. Atau *O2 Memperkuat eksposur lokal → KR1 kalender konten berjalan (≥2 unggahan/minggu, 8 minggu); KR2 jangkauan rata-rata unggahan naik 25%; KR3 1 kerja sama UMKM*. OKR memaksa klub memilih prioritas dan menutup celah “mulai dari mana”, sekaligus menciptakan ritme *check-in* bulanan (20–30 menit) untuk melihat capaian dan menghapus/menambah KR yang tidak relevan. Indikator: dokumen OKR 1 halaman tersebar

ke pengurus, ada *owner* per KR, dan *check-in* pertama terlaksana sesuai jadwal.

Keuangan & Akuntabilitas

Transparansi adalah fondasi kepercayaan. Titik gigitnya ada pada format laporan kas 1 halaman (saldo awal → pemasukan → pengeluaran → saldo akhir + catatan bukti), kebijakan kas kecil (batas nominal, siapa memegang, prosedur pengisian ulang), serta pemisahan peran sederhana (pencatat ≠ penyetuju). Langkah kecil berdampak besar: penomoran bukti berurutan, unggah foto/scan bukti ke folder bersama, dan publikasi ringkasan (bukan detail sensitif) ke grup anggota tiap akhir bulan. Hindari software kompleks; kalkulasi manual/spreadsheet lebih realistis untuk klub relawan. Indikator: laporan 1 halaman terbit tepat waktu selama 2–3 bulan berturut-turut, 0 selisih kas (*cash variance*), dan $\geq 90\%$ transaksi ber-bukti. Risiko umum—mencampur dana pribadi/klub—ditekan dengan aturan: semua transaksi melalui satu dompet/buku kas klub dan dicatat pada hari yang sama.

Pemasaran, Media & Sponsor

Di sini efek cepat terasa karena menyentuh eksposur dan kas. Titik gigitnya: (a) kalender konten 4–8 minggu dengan dua format tetap (mis. *hasil laga & profil pemain*), sehingga kanal klub hidup tanpa harus “kreatif” tiap hari; (b) outline proposal sponsor UMKM, profil audiens klub, opsi paket (barter/produk/uang), janji eksposur (logo di jersey/feeds), dan contoh konten; (c) brand kit mini (logo resolusi baik, warna, tagline, 3 foto terbaik) supaya tampilan konsisten. Strategi kunci: buat daftar 20 UMKM radius 3–5 km dari homebase, kirim proposal ringkas 2 halaman, lalu susul dengan tatap muka singkat 10–15 menit. Indikator: kalender konten berjalan (≥ 2 unggahan/minggu selama 8 minggu), *reach* rata-rata naik, dan ≥ 1 proposal terkirim/di-*follow-up*. Semua ini bisa dijalankan tanpa tim media khusus cukup satu pengurus dan satu relawan *content*.

Operasional & Safeguarding

Pertandingan aman dan tertib menumbuhkan kepercayaan orang tua, pemain, dan sponsor (Kubera, 2018). Titik krusialnya adalah *matchday checklist* yang mencakup perizinan, kesiapan lapangan (garis, gawang, ruang ganti), penugasan petugas (wasit, *marshal*, medis), P3K (isi kotak, *ice pack*, kontak darurat), mitigasi cuaca (hujan/panas), serta alur dokumentasi dan pelaporan insiden (Dvorak et al., 2013). Tambahkan satu lembar safeguarding: *code of conduct*, siapa PIC pengaduan, dan prosedur menangani keluhan. Dengan checklist, koordinasi relawan terstandardisasi dan risiko lapangan turun. Indikator: checklist terpakai di minimal 1 laga internal/bulan, 100% perlengkapan P3K tersedia sebelum kick-off, 0 insiden yang tidak didokumentasikan, dan waktu *kick-off delay* < 10 menit (sebagai indikator efisiensi kesiapan).

Mengikat kelima ranah menjadi satu kesatuan. Tata kelola menjawab siapa dan

bagaimana keputusan diambil; OKR memberi untuk apa dalam 3 bulan; keuangan memastikan dapat dipercaya; pemasaran dan sponsor menghadirkan visibilitas dan sumber daya; sementara operasional & safeguarding menjamin keselamatan dan pengalaman yang baik. Kesemuanya dibumikan lewat alat 1 halaman agar klub amatir dapat bergerak cepat, rapi, dan realistis. Dengan *check-in* bulanan singkat, klub mengevaluasi: *apakah kita menerbitkan laporan kas? apakah checklist dipakai? apakah kalender konten berjalan? apakah proposal disusul?*, pertanyaan sederhana yang menjaga disiplin tanpa beban administratif berlebih. Inilah inti “titik krusial” pada penyuluhan satu hari: sedikit, jelas, langsung dipakai, dan terukur. Cukup untuk memulai dan membangun kebiasaan baik yang bisa dikembangkan di tahap berikutnya (Cordery et al., 2013).

Pendorong, Penghambat, Dan Mitigasi

Salah satu kekuatan utama penyuluhan ini terletak pada relevansi materi dengan kebutuhan riil pengelola klub amatir (Rodrigues *et al.*, 2013; Jëol *et al.*, 2024). Materi yang diajarkan langsung menyinggung persoalan sehari-hari: mulai dari pengelolaan kas, pembagian tugas, promosi klub, sampai keamanan pertandingan (Yagubzade, 2025). Materi yang diramu dalam dokumen satu halaman membuatnya mudah dipahami dan siap digunakan, sangat cocok bagi klub yang dikelola secara sukarela dan cenderung tidak punya banyak waktu untuk belajar atau menyusun perangkat administrasi sendiri (Kazanskaia, 2025). Penggunaan studi kasus lokal Surabaya dan sesi Q&A terarah semakin memperkuat relevansi ini, karena peserta dapat membandingkan praktik baik dan buruk yang dialami sendiri atau klub sekitarnya. Hal ini secara psikologis menumbuhkan *sense of urgency* sekaligus membangun *self-efficacy*, keyakinan bahwa perubahan memang bisa dimulai dari hal kecil yang realistis (Akash dan Chowdhury, 2025).

Namun demikian, terdapat pula sejumlah hambatan yang cukup nyata. Salah satunya adalah variasi literasi keuangan dan digital di antara para pengelola. Ada klub yang belum terbiasa dengan pencatatan kas sederhana, sementara yang lain belum paham pentingnya visibilitas digital. Waktu pengurus yang sempit juga menjadi tantangan besar: banyak pengelola adalah pekerja penuh waktu atau mahasiswa yang hanya bisa fokus pada klub di luar jam utama mereka. Di sisi lain, budaya organisasi yang belum terbiasa transparan, terutama dalam hal keuangan dan pembagian peran sering membuat perubahan administrasi terasa “asing” atau bahkan dicurigai. Akses perangkat dan internet yang terbatas di beberapa klub juga dapat menghambat implementasi digitalisasi sederhana, seperti penggunaan kalender konten atau pelaporan via Google Drive.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, tanpa berubah menjadi program pendampingan, tim pelaksana merancang beberapa mitigasi ringan yang tetap konsisten dengan format penyuluhan. Handout cetak disediakan bagi klub yang belum terbiasa dengan dokumen digital atau minim akses internet, sehingga semua peserta memiliki referensi fisik yang bisa dibawa pulang dan dibaca bersama rekan pengurus lain. Glosarium istilah dan contoh bukti transaksi disisipkan di setiap handout agar klub dengan literasi keuangan rendah tidak bingung membedakan antara kas masuk, pengeluaran, dan saldo akhir (Kazanskaia, 2025). Selain itu, setelah penyuluhan, peserta menerima pengingat mikro mingguan via grup pesan seperti WhatsApp: berupa tips praktis 5–7 baris, tautan ulang ke template, dan saran kecil seperti, “Sudah isi laporan kas minggu ini?” atau “Coba cek ulang *matchday checklist* sebelum laga Sabtu!”. Strategi ini tidak menambah beban pendampingan formal, namun cukup untuk menjaga momentum perubahan, membantu peserta tetap fokus pada praktik minimum, dan memudahkan monitoring ringan tanpa instruksi intensif.

Dengan pendekatan ini, penyuluhan tetap menjadi intervensi ringan, efektif, dan inklusif, yang secara bertahap mengikis hambatan awal tanpa membuat pengelola klub merasa terbebani oleh birokrasi baru (Hueske dan Guenther, 2018). Kunci keberhasilannya adalah penyesuaian format dan komunikasi yang sensitif terhadap realitas lapangan, serta konsistensi pengingat pasca-kegiatan yang bersifat suportif, bukan menggurui (Calandra dan Harmon, 2012). Dengan demikian, profesionalisasi dasar di level klub amatir dapat berjalan, meskipun bertahap, dalam ekosistem yang serba terbatas.

Kualitas Materi & Instrumen

Perancangan *blueprint pre-post* dengan 15–20 butir yang tersebar merata pada lima ranah (tata kelola dan legal; perencanaan dan OKR; keuangan dan akuntabilitas; pemasaran/sponsor; operasional dan safeguarding) ditujukan untuk menjaga validitas isi (*content validity*): setiap ranah memperoleh representasi proporsional, sehingga skor total benar-benar mencerminkan spektrum pengetahuan yang disasar penyuluhan. Untuk memperkuat validitas, kisi-kisi memetakan tipe proses kognitif (ingat–pahami–terapkan) dan indikator perilaku (mis. mampu mengidentifikasi komponen laporan kas 1 halaman) agar butir tidak hanya menguji hafalan. Pada tahap penyusunan soal, butir dirancang satu gagasan per soal, bahasa lugas, dan opsi jawaban homogen; distraktor (jawaban pengecoh) dibuat plausibel berdasarkan kesalahan umum pengelola klub (mis. menyamakan “bukti transaksi” dengan “ringkasan chat”). Pendekatan ini bukan hanya meningkatkan keandalan dasar (*reliability*), tetapi juga mengurangi ambiguitas yang kerap menaikkan kesalahan pengukuran.

Untuk keterbacaan, seluruh materi evaluasi dan handout 1 halaman/topik menggunakan

font mudah dibaca, hierarki judul-poin yang konsisten, ikon/visual sederhana (bukan dekoratif), dan ruang putih yang cukup. Prinsipnya: setiap lembar harus bisa dipahami dalam ≤ 3 menit. Karena audiens merupakan pengelola amatir dengan literasi beragam, gaya bahasa non-jargon ditambah glosarium mini (mis. *OKR*, *KR*, *kas kecil*, *safeguarding*). Ini penting agar skor pengetahuan tidak tercampur bias pemahaman istilah. Pada bagian keuangan, contoh bukti transaksi (nota/foto transfer) disertakan untuk mengurangi interpretasi ganda terhadap istilah *pemasukan* atau *pengeluaran*.

Potensi testing effect, kenaikan skor semata karena pengulangan butir, dikelola dengan mengacak urutan soal dan memvariasikan kata kunci pada *post-test* (padanan kata, frasa berbeda, konteks kasus berganti) namun tetap mengukur indikator yang sama. Selain itu, 10–20% butir *post-test* dapat berupa butir transfer (aplikasi pada skenario baru) untuk menilai pemahaman, bukan hafalan.

Implikasi Praktis Untuk Pengelola Klub Amatir

Bagi pengelola klub amatir implikasi paling penting adalah membangun kebiasaan minimum yang konsisten, bukan menambah kerumitan (Kartakoullis *et al.*, 2013; Kelly dan Coutts, 2007). Mulailah dari *minimum viable governance*: satu lembar struktur & code of conduct, laporan kas 1 halaman setiap bulan (saldo awal, masuk, keluar, saldo akhir ditambah daftar bukti), dan *matchday checklist* yang selalu dipakai bahkan untuk uji tanding internal. Tiga kebiasaan ini langsung meningkatkan kejelasan peran, akuntabilitas, serta keselamatan; dampaknya terasa pada kepercayaan anggota, orang tua, dan calon sponsor.

Dari sisi perencanaan, tetapkan 3 OKR untuk 3 bulan, fokus yang sedikit tapi tajam. Contoh: *O1 Transparansi finansial* (KR: 3 laporan kas terbit tepat waktu; 100% transaksi berbukti), *O2 Eksposur lokal* (KR: ≥ 2 unggahan/minggu selama 8 minggu; jangkauan naik 25%), *O3 Operasional aman* (KR: checklist dipakai di ≥ 3 laga; 0 insiden tanpa dokumentasi). Lakukan check-in 30 menit di akhir setiap bulan: cek progres angka KR, hambatan, dan *commitment* bulan berikutnya. Disiplin kecil tapi rutin ini menjaga fokus pengurus tanpa rapat panjang.

Pada ranah komunikasi, pilih dua format konten yang konsisten, misalnya *hasil laga* dan *profil pemain* lalu jadwalkan unggahan ≥ 2 kali per minggu selama 8 minggu. Gunakan *template caption* dan *bank foto* agar siapa pun di tim dapat memposting tanpa repot. Konten yang rapi dan rutin menciptakan “etalase” klub, yang kemudian dihubungkan ke paket sponsor mikro (2 halaman) untuk UMKM sekitar: tawarkan opsi barter/dukungan kecil dengan imbal jasa eksposur terukur (logo pada grafis hasil laga, sebutan MC, 1 unggahan khusus per bulan). Selanjutnya memastikan aktivasi sponsor benar-benar dijalankan sesuai janji inilah kunci

hubungan jangka panjang.

Keuangan adalah jantung kepercayaan. Terapkan kebijakan kas kecil (batas nominal, siapa pemegang, kapan *top-up*), penomoran bukti berurutan, dan arsip bukti (foto/scan) di satu folder bersama. Publikasikan ringkasan (bukan detail sensitif) ke grup anggota setiap akhir bulan. Dengan transparansi sederhana ini, resistensi internal terhadap perubahan biasanya mereda karena manfaatnya langsung terlihat: kas lebih tertata, pertanyaan berulang berkurang, dan keputusan bisa diambil dengan data.

Operasional dan *safeguarding* harus menjadi budaya, bukan acara. Biasakan *walk-through* checklist 60–90 menit sebelum *kick-off*: izin & lapangan, penugasan petugas, isi kotak P3K, mitigasi cuaca, kontak darurat, dokumentasi. Tambahkan lembar alur pelaporan insiden dan pastikan semua pengurus tahu siapa PIC-nya. Kedisiplinan sederhana ini menurunkan risiko, menambah rasa aman, dan yang sering diabaikan meningkatkan citra profesional klub di mata keluarga dan sponsor (Donaldson *et al.*, 2004).

Manajemen relawan perlu realistis. Bagi tugas dengan prinsip “kecil, jelas, selesai”: satu pengurus memegang keuangan, satu memegang konten, satu memegang operasional. Jangan memburu kesempurnaan; buru keterulangan. Lebih baik laporan kas sederhana terbit tiap bulan daripada laporan “sempurna” yang tak jadi terbit. Dokumentasikan semua pada satu halaman ringkas per topik dan simpan di satu lokasi (binder fisik dan folder cloud). Ini memangkas *friction* saat terjadi pergantian pengurus.

Pengukuran dampak harus ringan tapi informatif. Simpan tiga angka inti setiap bulan: (1) persentase KR yang tercapai (dari OKR), (2) konsistensi konten (jumlah unggahan dan *reach* rata-rata), (3) kepatuhan operasional (persentase laga yang memakai checklist) plus (4) *health* keuangan (saldo akhir & rasio biaya/pendapatan). Dengan empat indikator ini, rapat bulanan 30 menit bisa sangat fokus dan berbasis data tanpa analisis rumit.

Terakhir, bangun jejaring lokal tanpa beban: koordinasi santai dengan pengelola lapangan, puskesmas/PMI untuk P3K singkat, sekolah sekitar untuk rekrutmen pemain/relawan, serta *cross-post* konten dengan akun komunitas RW/kelurahan. Jejaring kecil ini sering menghasilkan *in-kind support* (air mineral, diskon sewa, publikasi gratis) yang bernilai langsung bagi kelangsungan program. Dengan menegakkan kebiasaan minimum, ritme check-in pendek, komunikasi yang konsisten, dan transparansi sederhana, klub amatir bisa naik kelas tanpa menambah beban kerja persis esensi kapasitas yang ingin dibangun (Wagle *et al.*, 2023).

4. KESIMPULAN

Program penyuluhan dengan pendekatan *capacity building* terbukti menjadi langkah awal yang cukup untuk memulai profesionalisasi klub sepak bola amatir (Ziesche, 2020) di Surabaya. Dengan format tatap muka, materi yang terfokus pada lima ranah inti (tata kelola & legal; perencanaan dan OKR; keuangan & akuntabilitas; pemasaran, media dan sponsor; operasional dan *safeguarding*), serta handout 1 halaman per topik, intervensi ini berhasil menyelaraskan pemahaman dasar, menumbuhkan kesadaran standar minimum, dan memantik niat perubahan pada pengelola yang sebagian besar bekerja secara sukarela dan memiliki keterbatasan waktu.

Secara substantif, penyuluhan menghasilkan dampak kognitif dan afektif yang relevan dengan target Kirkpatrick L1–L2: kepuasan tinggi terhadap relevansi materi dan fasilitator, serta kenaikan pengetahuan yang tercermin dari *pre–post test*. Lebih penting lagi, peserta menunjukkan ikrar adopsi terhadap praktik minimum yang paling “krusial” di lapangan, laporan kas 1 halaman, matchday checklist, kalender konten 4–8 minggu, outline proposal sponsor mikro, serta *code of conduct*, yang bersama-sama membentuk *minimum viable governance* di tingkat klub. Kombinasi OKR 3 bulan dan check-in bulanan 30 menit memberi arah, ritme, dan ukuran sederhana agar perubahan dapat dipantau tanpa membebani relawan.

Temuan ini konsisten dengan kerangka *capacity building* yang menekankan kesesuaian konteks, kepemilikan lokal, dan progres bertahap (Wetterberg *et al.*, 2015). Dengan indikator yang ringan namun terukur (terbitnya laporan kas, penggunaan checklist, konsistensi konten, dan pengiriman proposal UMKM), klub dapat menilai kemajuan secara mandiri dan menjaga akuntabilitas internal (Kazanskaia, 2025). Di tingkat ekosistem, paket alat yang sederhana namun aplikatif memungkinkan replikasi ke wilayah lain, sekaligus memperkuat jejaring dukungan lokal (UMKM, fasilitas olahraga, layanan kesehatan setempat).

Keterbatasan rancangan satu hari: evaluasi berhenti pada L1–L2 dan tidak mengukur perilaku organisasi (L3) maupun hasil kinerja (L4). Namun, dalam koridor “penyuluhan murni”, desain ini sudah tepat: memberi arah (OKR), alat (template siap pakai), dan alasan (manfaat cepat terasa)—tiga unsur yang meningkatkan peluang implementasi awal. Ke depan, bila sumber daya memungkinkan, klub atau jejaring komunitas dapat menambahkan tindak lanjut ringan (mis. *peer-sharing* 1–2 halaman praktik baik, pengingat mikro mingguan) tanpa harus berubah menjadi program pendampingan formal.

Singkatnya, program ini memantik perubahan yang realistis: dari “tahu” menjadi “mau”, lalu “mulai”. Bila kebiasaan minimum dijaga secara konsisten selama beberapa siklus bulanan, fondasi tata kelola, akuntabilitas, komunikasi, dan keselamatan akan semakin kokoh

mendorong profesionalisme dan daya saing klub amatir Surabaya di tingkat lokal hingga regional, sekaligus menawarkan model yang dapat direplikasi untuk pengembangan olahraga komunitas di daerah lain.

REFERENCES

- Adnan, N., Nilawati, I., Herdinata, G. R. P., Aristiyanto, A., Setiawan, F. E., & Wicaksono, M. T. (2025, June 28). *Analysis of profile and competence of U19 football coaches in Pemalang Regency*. <https://doi.org/10.32535/jicp.v8i1.4135>
- Akash, M. S., & Chowdhury, S. (2025). *Small changes, big impact: A mini review of habit formation and behavioral change principles*. World Journal of Advanced Research and Reviews. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1333>
- Akbar, A., Abd Karim, Z., Zakaria, J., Kurniawan, R., Imami, M. K. W., & Purnomo, E. (2023). *The current practise and challenges of the grassroot football academy in Indonesia*. International Journal of Disabilities Sports & Health Sciences. <https://doi.org/10.33438/ijds.1368979>
- Allsabab, M. A. H., Sugito, S., & Weda, W. (2024). *Football players' satisfaction with the quality of services provided by youth football coaching clubs*. Sport TK. <https://doi.org/10.6018/sportk.551561>
- Analoui, F., & Danquah, J. K. (2017). *Capacity development: The World Bank and UNDP perspective*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47416-8_4
- Arisanti, S., Pribadi, F., Putera, A. K., Natasha, A. A., & Nardiansyah, B. R. (2022). *Sosialisasi dan pelatihan penanganan cedera bagi pelatih sepak bola lisensi D tingkat Jawa Timur*. JPM Pambudi. <https://doi.org/10.33503/pambudi.v6i02.2161>
- Auld, C. J., & Cuskelly, G. (2013). *Managing sport in the nonprofit sector*. <https://doi.org/10.4324/9780203858417-16>
- Brittain, B., & Langill, G. (1997). *Structuring the design and implementation of leadership and teamwork for program management*. Healthcare Management Forum. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60885-X](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60885-X)
- Brovina, F., Reka, I., & Latifaj, J. (2025). *Embracing excellence: The imperative of best practices in sports management systems*. Edelweiss Applied Science and Technology. <https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i7.9067>
- Calandra, B., & Harmon, S. W. (2012). *A unique design for high-impact safety and awareness training*. Educational Media International. <https://doi.org/10.1080/09523987.2012.683960>
- Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2013). *Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs*. Sport Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.08.002>
- Donaldson, A., Forero, R., Finch, C. F., & Hill, T. (2004). *A comparison of the sports safety policies and practices of community sports clubs during training and competition in northern Sydney, Australia*. British Journal of Sports Medicine. <https://doi.org/10.1136/bjsm.2002.003806>
- Dvorak, J., Kramer, E., Schmied, C., Drezner, J. A., Zideman, D., Patricios, J. S., Correia, L.,

- Pedrinelli, A., & Mandelbaum, B. R. (2013). *The FIFA medical emergency bag and FIFA 11 steps to prevent sudden cardiac death: Setting a global standard and promoting consistent football field emergency care*. British Journal of Sports Medicine. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2013-092767>
- Fişekçioğlu, I. B., & Duman, S. (2010). *An investigation of job satisfaction levels of sports managers working in amateur sports clubs*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.792>
- Getnet, D., Melkamu, Z., & Mengistu, S. (2025). *Modern soccer industry management and current challenges: Systematic literature review*. Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación. <https://doi.org/10.47197/retos.v64.109631>
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). *Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes*. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Hodgson, G. M. (2019). *Prospects for institutional research*. RAUSP Management Journal. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2018-0112>
- Hueske, A.-K., & Guenther, E. (2018). *Balancing comprehensiveness and parsimony: Towards a context-specific barrier identification across multiple levels combined with complexity reduction through barrier groups*. Journal of Engineering and Technology Management. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.05.002>
- Jëol, M., Terrien, M., & Chanavat, N. (2024). *Challenges, risks, and development opportunities for amateur sports clubs: The case of French handball clubs*. Managing Sport and Leisure. <https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2305909>
- Kartakoullis, N., Thrassou, A., Vrontis, D., & Kriemadis, T. (2013). *Football facility and equipment management*. Journal for Global Business Advancement. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2013.058273>
- Kazanskaia, A. N. (2025). *Implementing capacity-building programs: Frameworks, challenges, and best practices in developing countries*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-implementation-2025>
- Kazanskaia, A. N. (2025). *Teaching paper: Strengthening non-profit financial integrity through internal control checklists*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-tp-05>
- Kazanskaia, A. N. (2025). *Teaching paper: Templates and sample documents for volunteer management – Tools for consistency and efficiency*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-tdsvm-tp>
- Kelly, V. G., & Coutts, A. J. (2007). *Planning and monitoring training loads during the competition phase in team sports*. Strength and Conditioning Journal. <https://doi.org/10.1519/00126548-200708000-00005>
- Kubera, T. (2018). *Vertrauen*. <https://doi.org/10.5771/9783415061705-547>
- Lindsey, I., & Adams, A. C. (2013). *Sport development and community development*. <https://doi.org/10.4324/9780203807217.ch21>
- Maidani, M., & Yuniati, T. (2025). *Sport governance and Indonesia's sports performance: Analysis of implementation and implications of financial scandal cases*. Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i3.8008>

- Maulana, R., & Yumitro, G. (2019). *Indonesia and the Netherlands cooperation strategy in the football player naturalization program: Implications for the development of Indonesian football (2019–2024)*. E-Sospol: Electronical Journal of Social and Political Sciences. <https://doi.org/10.19184/e-sospol.v12i1.53714>
- Mourão, P. R., & Gomes, J. (2017). *Designing inquiries into the financial sustainability of local associations: The case of Portuguese amateur soccer teams*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63907-9_9
- Rafi, M. (2010). *Evaluating training cascade: A methodology and case study*. Educational Research Review. <https://doi.org/10.5897/ERR.9000147>
- Rodrigues, P., Belguinha, A., Gomes, C., Cardoso, P. J. S., Vilas, T., Mestre, R., & Rodrigues, J. M. F. (2013). *Open source technologies involved in constructing a web-based football information system*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36981-0_66
- Sandrak, A. (2024). *Preparing students for the 2024 professionals championship*. Virtual'nye Tehnologii v Medicine. https://doi.org/10.46594/2687-0037_2024_3_1913
- Tošić, M. (2023). *The influence of professional management on the business results of sports organizations*. <https://doi.org/10.58984/smb2302169t>
- Vassiliadis, C. A., Skoulas, I. G., & Gkarane, S. (2020). *Small-scale sports event sponsorship*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4757-1.ch010>
- Wagle, J. P., Cunanan, A. J., Sams, M. L., & Driggers, A. R. (2023). *On the limits of high-performance support. Strength and Conditioning Journal*. <https://doi.org/10.1519/SSC.0000000000000809>
- Wang, Y. (2024). *The governance challenges and strategic pathways for sustainable development of county-level football associations in China*. International Journal of Education and Humanities. <https://doi.org/10.58557/ijeh.v4i3.249>
- Wetterberg, A., Brinkerhoff, D. W., & Hertz, J. C. (2015). *From compliant to capable: Balanced capacity development for local organisations*. Development in Practice. <https://doi.org/10.1080/09614524.2015.1073224>
- Yagubzade, S. S. (2025). *Criteria for the effectiveness of professional football club management*. Ekonomika i Upravljenje: Problemy, Rešenâ. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.04.007>
- Zefania, M. R., & Supriyono, S. (2024). *Pengaruh kualitas sumber daya pelatih dan admin klub terhadap motivasi pengembangan pemain internal Persebaya Amatir*. Mestaka. <https://doi.org/10.58184/mestaka.v3i1.244>
- Zhang, H. (2025). *Practical dilemmas and optimization strategies in the workforce development of youth football coaches in China*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences. <https://doi.org/10.54097/1f8k6783>
- Ziesche, D. (2020). *Economic coping mechanisms: Professionalisation or creating sustainable structures*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53747-0_7