

PERMUAFAKATAN STRATEGIK SEKOLAH-KORPORAT DALAM PENGURUSAN PEMBANGUNAN SUKAN LUAR BANDAR: PERSPEKTIF SEKTOR AWAM

SCHOOL-CORPORATE STRATEGIC PARTNERSHIP IN RURAL SPORTS DEVELOPMENT MANAGEMENT: A PUBLIC SECTOR PERSPECTIVE

Mohd Shafiq Jahaya^{1,2}

Mahaliza Mansor^{3*}

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

² Bahagian Tajaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Cyberjaya, Malaysia

Email: mohdshafiq.moe@gmail.com

³ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Email: maaliza@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Jahaya, M. S., & Mansor, M. (2026). Permuafakatan strategik sekolah-korporat dalam pengurusan pembangunan sukan luar bandar: Perspektif sektor awam. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 351 – 361.

Abstrak: Pengurusan pembangunan sukan di sekolah luar bandar sering berhadapan dengan pelbagai cabaran termasuk kekangan kewangan, keterbatasan kemudahan fizikal dan kekurangan kapasiti sumber manusia. Keadaan ini menuntut pendekatan pengurusan yang lebih strategik melalui penglibatan pelbagai pihak berkepentingan, khususnya sektor korporat menerusi inisiatif Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Kajian ini bertujuan meneroka cabaran pengurusan pembangunan sukan sekolah luar bandar serta meneliti potensi permuafakatan strategik antara sekolah dan sektor korporat daripada perspektif pemegang taruh awam. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif melalui reka bentuk kajian kes eksploratori yang melibatkan tiga orang informan terdiri daripada Guru Besar, Setiausaha Sukan dan Penolong Kanan Kokurikulum. Data dikumpulkan melalui temu bual separa berstruktur dan dianalisis menggunakan Analisis Tematik. Dapatan kajian mengenal pasti tiga tema utama, iaitu perancangan strategik dan identiti organisasi, pengurusan sumber melalui mekanisme co-production, serta transformasi permuafakatan korporat ke arah CSR 2.0. Kajian mendapati bahawa pembinaan kebitaraan sekolah, perkongsian sumber secara kolaboratif dan pendekatan penciptaan nilai bersama berupaya meningkatkan keberkesanan pengurusan pembangunan sukan di sekolah luar bandar. Dapatan ini memberikan implikasi penting kepada penggubalan dasar dan amalan permuafakatan sekolah-korporat yang lebih sistematik, lestari dan berimpak tinggi dalam memperkukuh pembangunan sukan sekolah luar bandar.

Kata kunci: Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR); permuafakatan strategik; pembangunan sukan; sekolah luar bandar; CSR 2.0

Abstract: *The management of sports development in rural schools often faces various challenges, including financial constraints, limited physical facilities, and insufficient human resource capacity. This situation demands a more strategic management approach through the involvement of diverse stakeholders, particularly the corporate sector via Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives. This study aims to explore the management challenges of rural school sports development and examine the potential for strategic partnerships between schools and the corporate sector from a public stakeholder perspective. Utilizing a qualitative exploratory case study design, the study involved three informants: a Headmaster, a Sports Secretary, and a Co-Curricular Senior Assistant. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The findings identified three main themes: strategic planning and organizational identity, resource management through co-production mechanisms, and the transformation of corporate partnerships toward CSR 2.0. The study reveals that establishing school niche areas (kebitaraan), collaborative resource sharing, and a shared value creation approach can enhance the effectiveness of sports development management in rural schools. These findings provide important implications for policy formulation and the practice of more systematic, sustainable, and high-impact school-corporate partnerships in strengthening sports development in rural schools.*

Keywords: *Corporate Social Responsibility (CSR); strategic partnership; sports development; rural schools; CSR 2.0*

Pengenalan

Pengurusan pembangunan sukan di Malaysia merupakan agenda penting dalam melahirkan modal insan yang seimbang dari aspek jasmani, emosi, rohani, dan intelek (JERI) selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Walau bagaimanapun, realiti di lapangan menunjukkan pengurusan sukan di sekolah luar bandar sering kali berhadapan dengan cabaran yang rencam, terutamanya melibatkan defisit prasarana dan kekangan sumber kewangan. Menurut Sulong et al. (2024), murid dan sekolah di kawasan luar bandar masih berhadapan dengan pelbagai kekangan yang mempengaruhi penyertaan dan pembangunan sukan secara berkesan.

Sejajar dengan Teras Strategik 5, Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026-2035, kelestarian pengurusan sekolah kini menuntut anjakan daripada kebergantungan sepenuhnya kepada peruntukan kerajaan kepada bentuk permuafakatan strategik yang lebih dinamik. Inisiatif Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) melalui konsep CSR 2.0 dilihat sebagai instrumen berpotensi yang mampu merapatkan jurang sumber ini (Azhar & Azman, 2021). Selain itu, jurang sumber ini juga dapat dirapatkan melalui Penciptaan Nilai Bersama (*Creating Shared Value -CSV*) (Porter & Kramer, 2011).

Walaupun bagaimanapun, dapatan kajian rintis mendedahkan bahawa wujud kekangan dari aspek birokrasi dan ketidakjelasan garis panduan yang menghalang kelancaran kolaborasi antara sekolah dan pihak korporat. Terdapat keperluan mendesak untuk meneroka perspektif pemegang taruh sektor awam khususnya pentadbir sekolah bagi memahami realiti ketersediaan mereka di peringkat akar umbi. Oleh itu, artikel ini bertujuan untuk meneroka isu pengurusan dan potensi inisiatif Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) melalui lensa pemegang taruh sektor awam sebagai asas kepada pembinaan model pengurusan permuafakatan sukan yang lebih lestari dan sistematik.

Tinjauan Literatur

Realiti Pengurusan dan Defisit Kapasiti Sekolah Luar Bandar

Pengurusan pembangunan sukan merupakan satu proses sistematik yang merangkumi aspek perancangan, pengorganisasian, kepimpinan, dan pengawalan sumber bagi mencapai objektif pembangunan bakat murid secara holistik (Wee, 2016). Walau bagaimanapun, keberkesanan fungsi pengurusan ini di sekolah luar bandar sering kali terencat akibat cabaran yang bersifat struktural dan sistemik. Literasi pengurusan yang dikemukakan oleh Sulong et al. (2024) menekankan bahawa sekolah luar bandar berhadapan dengan "perangkap kebergantungan" terhadap dana kerajaan yang terhad, sedangkan kos penyelenggaraan fasiliti dan penganjuran program sukan terus meningkat.

Isu ini menjadi lebih kritikal apabila menyentuh aspek beban tugas guru dan ketiadaan guru opsyen Pendidikan Jasmani dan Sains Sukan di luar bandar. Menurut Yunus et al. (2019), amalan kepimpinan dan pengurusan sekolah luar bandar memerlukan warga sekolah melaksanakan pelbagai peranan bagi memastikan kelangsungan program sekolah termasuk aktiviti kokurikulum dan sukan. Defisit guru opsyen menyebabkan program pembangunan bakat dijalankan secara "tangkap muat" atau sekadar memenuhi syarat pelaksanaan (Sulong et al., 2024). Beban tugas yang melampau ini bukan sahaja menjejaskan kualiti latihan atlet murid, malah mengakibatkan keciciran bakat berpotensi akibat ketiadaan pemantauan teknikal yang sistematik.

Defisit kapasiti ini selari dengan matlamat ekuiti pendidikan dalam Rancangan Malaysia Kedua Belas (Unit Perancang Ekonomi, 2021) yang menuntut transformasi strategi pengurusan sumber. Kegagalan menangani isu infrastruktur, kekurangan guru pakar, dan beban tugas yang tidak seimbang di peringkat akar umbi ini akan terus melebarkan jurang kualiti antara wilayah, sekali gus membantutkan usaha melahirkan atlet bertaraf dunia dari kawasan pedalaman.

Evolusi Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dalam Pendidikan

Bagi mendepani kemelut sumber tersebut, evolusi CSR dilihat sebagai alternatif strategik yang mampu merapatkan jurang pembangunan tersebut. Konsep CSR kini telah mengalami anjakan daripada aktiviti bersifat filantropi atau pemberian sumbangan *one-off* kepada model CSR 2.0 yang lebih menekankan transformasi sistemik dan kelestarian (Visser, 2014). Dalam konteks pendidikan sukan, CSR 2.0 bukan lagi sekadar pemberian ihsan, sebaliknya merupakan satu bentuk Penciptaan Nilai Bersama (*Creating Shared Value -CSV*) di mana sektor korporat melabur dalam komuniti untuk membina modal insan yang berkualiti (Porter & Kramer, 2011).

Namun, kajian rintis menunjukkan wujudnya ketidakselarasan (*mismatch*) antara keperluan teknikal sekolah dengan bantuan yang disalurkan. Radzi et al. (2025) menegaskan bahawa banyak inisiatif CSR masih bersifat promosi jenama (*branding*) yang tidak menyentuh isu fundamental seperti penyelenggaraan padang atau penyediaan peralatan teknikal jangka panjang. Oleh itu, evolusi CSR dalam pendidikan menuntut pihak korporat untuk lebih sensitif terhadap konteks tempatan dan keperluan pembangunan bakat di peringkat akar umbi agar pelaburan sosial yang dilakukan memberikan impak yang boleh diukur.

Pengaruh Permuafakatan Strategik terhadap Pengurusan Pembangunan Sukan

Dalam konteks pengurusan pembangunan sukan, penglibatan pihak korporat tidak seharusnya dilihat sebagai pemberi sumbangan semata-mata, malah perlu diuruskan melalui mekanisme permuafakatan strategik yang formal. Kerjasama yang kukuh antara pihak sekolah dan syarikat

korporat membolehkan perkongsian sumber dan kepakaran berlaku secara timbal balik (*reciprocal*). Pihak korporat membawa nilai profesionalisme pengurusan perniagaan, disiplin kewangan, dan pemikiran strategik ke dalam sukan sekolah, manakala sekolah menyediakan platform yang membolehkan sektor korporat mewujudkan nilai sosial dan ekonomi secara serentak melalui pendekatan penciptaan nilai bersama (Porter & Kramer, 2011).

Keberkesanan kolaborasi ini dapat dijelaskan melalui pendekatan permuafakatan yang menekankan elemen kepercayaan, komunikasi yang berkesan dan perkongsian matlamat antara organisasi (Bovaird, 2004). Selain itu, pendekatan ini turut menekankan kepentingan perkongsian sumber dan kepakaran antara organisasi bagi meningkatkan kapasiti pengurusan secara lebih sistematik. Sekolah luar bandar yang mempunyai kekangan sumber boleh diperkasakan melalui integrasi sumber luaran dan kerjasama rentas sektor yang membolehkan perkongsian kepakaran, dana serta kapasiti organisasi secara lebih berkesan (Bovaird, 2004; Porter & Kramer, 2011). Integrasi ini bukan sahaja membaiki kualiti infrastruktur sukan, malah meningkatkan motivasi murid dan guru untuk terlibat secara lebih aktif dalam aktiviti kokurikulum.

Kepentingan Kolaborasi Luar dalam Dasar Pendidikan Terkini

Transformasi pendidikan melalui Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026-2035 memberi penekanan khusus kepada pengukuhan ekosistem pendidikan melalui pelibatan aktif pelbagai pihak berkepentingan (*stakeholders*) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2026). Dokumen dasar ini menggariskan bahawa kemampuan pengurusan sekolah luar bandar memerlukan sokongan sektor swasta bagi mengurangkan kebergantungan fiskal sepenuhnya kepada kerajaan. Hal ini selari dengan anjakan yang diperkenalkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang menekankan pelibatan komuniti dan sektor swasta sebagai rakan strategik dalam memperkasakan kualiti sekolah.

Oleh itu, integrasi elemen CSR 2.0 dalam pengurusan sukan adalah selari dengan hasrat negara untuk melahirkan atlet murid yang kompetitif melalui pengurusan sumber yang lebih efisien dan inovatif (Azhar & Azman, 2021; Radzi et al., 2025). Dasar pendidikan terkini melihat kolaborasi sekolah-korporat bukan lagi sebagai pilihan, tetapi sebagai satu keperluan strategik bagi memastikan sekolah luar bandar mampu bersaing dalam arus perdana pembangunan sukan negara.

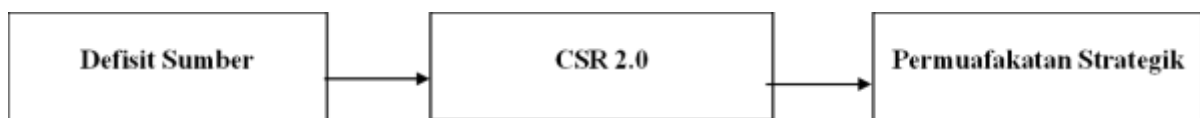
Walaupun kebanyakan kajian terdahulu secara konsisten mengiktiraf potensi CSR dan permuafakatan strategik dalam memperkukuh pembangunan pendidikan (Azhar & Azman, 2021; Radzi et al., 2025), pendekatan yang dilaporkan masih banyak tertumpu kepada penyediaan bantuan kewangan atau sumbangan bersifat filantropi. Sebaliknya, Visser (2014) serta Porter dan Kramer (2011) menegaskan bahawa kelestarian inisiatif CSR memerlukan anjakan kepada pendekatan yang berasaskan penciptaan nilai bersama dan hubungan strategik jangka panjang antara organisasi. Percanggahan ini menunjukkan bahawa masih wujud jurang antara aspirasi konseptual CSR 2.0 dengan pelaksanaannya dalam konteks pembangunan sukan sekolah luar bandar. Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan kepada perspektif pemegang taruh sektor awam bagi memahami bagaimana permuafakatan strategik dapat diterjemahkan kepada amalan pengurusan yang lebih lestari di peringkat sekolah.

Secara keseluruhannya, tinjauan literatur ini memperincikan keperluan mendesak terhadap transformasi pengurusan sukan di sekolah luar bandar yang kini berhadapan dengan defisit kapasiti yang kritikal. Integrasi konsep CSR 2.0 dan permuafakatan strategik dilihat bukan

sekadar instrumen bantuan kewangan, malah sebagai mekanisme pemerkasaan ekosistem pendidikan yang lebih sistematik dan lestari. Melalui landasan Teori Pemegang Taruh, Teori Permuafakatan dan konsep CSR 2.0, literatur menyokong bahawa sinergi antara sektor awam dan korporat adalah kunci utama dalam merealisasikan aspirasi ekuiti pendidikan sukan sebagaimana yang digariskan dalam Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026-2035. Oleh itu, pemahaman mendalam terhadap perspektif pemegang taruh sektor awam adalah amat signifikan bagi merangka satu kerangka kerjasama yang berpijak pada realiti akar umbi.

Kerangka Konseptual

Rajah 1 memaparkan kerangka konseptual ringkas yang digunakan dalam penulisan ini. Kerangka tersebut menggambarkan bagaimana defisit sumber yang dihadapi oleh sekolah luar bandar mewujudkan keperluan kepada penglibatan sektor korporat melalui pendekatan CSR 2.0, yang seterusnya menjadi asas kepada pembentukan permuafakatan strategik antara sekolah dan syarikat korporat. Kerangka ini digunakan sebagai panduan untuk memahami hubungan konseptual antara cabaran pengurusan sumber dan potensi kerjasama strategik dalam pembangunan sukan sekolah luar bandar.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Adaptasi penulis berdasarkan Freeman (1984), Bovaird (2004) dan Visser (2014)

Metodologi

Reka Bentuk Kajian

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan reka bentuk kajian kes. Reka bentuk ini dipilih kerana keupayaannya untuk meneroka fenomena pengurusan pembangunan sukan dalam konteks kehidupan sebenar di sekolah luar bandar secara mendalam (Merriam & Tisdell, 2024). Penggunaan kajian kes eksploratori ini bertujuan meneroka isu pengurusan pembangunan sukan sekolah luar bandar dan mengenal pasti tema-tema awal berkaitan ketersediaan sekolah terhadap inisiatif CSR.

Informan Kajian

Informan kajian terdiri daripada tiga (3) orang pemegang taruh sektor awam yang dipilih melalui teknik persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Kriteria pemilihan adalah berdasarkan jawatan berautoriti yang terlibat secara langsung dalam rantai pengurusan sukan sekolah bagi memastikan data yang dikumpul adalah kaya dengan maklumat strategik (Sulong et al., 2024). Profil informan diringkaskan dalam Jadual 1:

Jadual 1: Profil Informan Kajian

ID Peserta	Jawatan	Aras Pengurusan	Peranan	Pengalaman Mengajar
R1	Guru Besar	Strategik	Penentu dasar, pelulus hubungan luar dan pengurus kewangan	28 Tahun
R2	Setiausaha Sukan	Operasional	Pelaksana teknikal yang memahami isu fasiliti dan bakat	19 Tahun
R3	PK Kokurikulum	Taktikal	Penyelaras utama program dan pengurus operasi bantuan luar	13 Tahun

Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Instrumen utama adalah protokol temu bual separa berstruktur yang telah melalui proses kesahan pakar. Prosedur pengumpulan data dilaksanakan melalui triangulasi kaedah yang melibatkan temu bual mendalam (*in-depth interview*) dan analisis dokumen bagi memperkukuh kesahan dapatan (Lincoln & Guba, 1985). Setiap sesi temu bual dirakam secara digital dan ditranskrip secara verbatim. Prinsip etika penyelidikan dipatuhi dengan mendapatkan borang persetujuan maklum (*informed consent*) bagi menjamin kerahsiaan informan.

Proses Analisis Data

Analisis data dijalankan secara sistematik menggunakan pendekatan Analisis Tematik (Braun & Clarke, 2022). Proses analisis melibatkan fasa pengkodan terbuka (*open coding*) untuk mengenal pasti konsep awal dan pengkodan paksi (*axial coding*) bagi menghubungkan kategori data yang mempunyai persamaan makna (Saldaña, 2021). Langkah ini membolehkan tema-tema utama dikenal pasti secara sistematik dan berpandukan data lapangan.

Penjaminan Kualiti (Trustworthiness)

Bagi memastikan kualiti kajian kualitatif ini, prinsip kepercayaan (*trustworthiness*) dipatuhi melalui aspek kredibiliti, kebolehpindahan, kebergantungan, dan pengesahan (Lincoln & Guba, 1985). Penyelidik turut menjalankan semakan ahli (*member check*) dengan informan bagi mengesahkan ketepatan transkrip dan interpretasi data yang diperoleh.

Dapatan Kajian

Perancangan Strategik dan Identiti Organisasi

Dapatan menunjukkan bahawa sekolah membina "nilai tawar-menawar" (*bargaining power*) melalui strategi pembezaan. R1 menjelaskan rasional pemilihan sukan ragbi sebagai kebitaraan (*niche*) sekolah:

"Kita lebih fokus kepada bagaimana ia bermula... mencipta kebitaraan kita tu, ragbi. Sebab sekolah ni awalnya terkenal dengan bola. Jadi bola ni dia tenggelam sikit."

Visi ini digerakkan oleh kepimpinan pentadbir yang bertindak sebagai arkitek strategi. R2 mengesahkan:

"Kejohanan tu datang daripada guru besar lah yang suruh buat... Beliau sangat berminat dengan penganjuran program di peringkat sekolah."

Dapatan ini disokong oleh R3 yang menegaskan peranan pentadbir dalam mengimbangi visi dengan kapasiti sebenar sekolah:

"Guru Besar dah tetapkan hala tuju, Setiausaha Sukan membawa kekuatan teknikal, dan saya cuba memastikan semua itu berjalan dalam kemampuan sekolah. Kita tak boleh buat keputusan tergesa-gesa."

Pengurusan Sumber Melalui Mekanisme Co-production

Bagi mengatasi defisit sumber manusia dan kewangan, sekolah mengamalkan strategi pengeluaran bersama (*co-production*) melalui gabungan rentas sekolah. R1 mendedahkan:

"Kita tak mampu... Jadi kalau bergabung tu, seorang sikit-sikit... kos dapat dikongsi. Lima sekolah inilah yang membentuk gabungan daerah."

Walau bagaimanapun, isu aliran tunai tetap menjadi cabaran utama dalam operasi program:

"Cabaran pertama yang saya nampak adalah kewangan. Sebulan sebelum bermula baru duit masuk, dan kami sudah mula memikirkan tentang token."

R2 turut mengakui keterbatasan kapasiti dalaman tanpa bantuan luar:

"Kita saiz kita kecil. Saiz tenaga kerja kita kecil. Kita takut sampai satu masa kita tak mampu nak teruskan."

R3 turut mengakui cabaran defisit tenaga kerja yang memerlukan pengurusan teliti:

"Kita ni sekolah luar bandar, kita kena jujur dengan kapasiti kita. Kalau besar terlalu cepat, takut kita sendiri tak mampu nak urus. Di belakang tabir, kita masih bergelut dengan tenaga kerja."

Sekolah kajian tidak membiarkan kekurangan guru menjadi alasan kegagalan. Sebaliknya, mereka mengaktifkan rangkaian kerjasama *horizontal* (antara sekolah-sekolah jiran) untuk berkongsi sumber manusia dan logistik. Ini membuktikan bahawa sekolah luar bandar sedang beralih daripada model bergantung harap kepada model daya usaha kolektif, di mana aset komuniti digembleng secara optimum untuk menjayakan agenda sukan.

Transformasi Permuafakatan Strategik (CSR 2.0)

Analisis mendapati hubungan kerjasama masih berada dalam fasa transisi. R2 mengakui sifat hubungan yang masih bersifat transaksional:

"Kita cuma tahap mohon, dapat, kita guna. One-off sekali... maknanya dari segi kelebihan dia pun, dia mungkin sekadar kita bagi dia laporan."

Namun, R3 memberikan peringatan kritikal mengenai aspek kelestarian program agar tidak terperangkap dengan kebergantungan dana semata-mata:

"Saya selalu ingatkan... jangan sampai satu hari nanti kejohanan ni hanya boleh jalan kalau ada korporat. Kalau satu tahun penaja tak masuk, kejohanan terus tak boleh buat, itu bukan kelestarian."

Walau bagaimanapun, potensi CSR 2.0 dapat dilihat melalui bukti kejayaan model *Win-Win* yang dikongsi oleh R2 mengenai penglibatan sebuah syarikat pembekal peralatan sukan:

"Syarikat X tu dia balas sebagai kerjasama strategik... dia boleh jual, sehingga bakinya tinggal 15... dia ada kata orang, hasil, dia ada pulangan."

Perbincangan

Dapatan kajian ini mendedahkan bahawa pengurusan sukan di sekolah luar bandar kini berada dalam fasa yang memerlukan transformasi daripada pengurusan tradisional kepada pengurusan kolaboratif. Kejayaan sekolah menetapkan ragbi sebagai kebitaraan organisasi merupakan satu

strategi pembezaan yang berupaya meningkatkan keterlihatan dan daya tarikan sekolah di mata pihak berkepentingan termasuk sektor korporat. Dapatan ini menunjukkan bahawa sekolah luar bandar tidak lagi berperanan sebagai penerima bantuan secara pasif, sebaliknya bertindak secara proaktif dalam membina identiti organisasi bagi menarik sokongan dan pelaburan sosial daripada pihak luar. Tindakan ini selari dengan Teori Pemegang Taruh (Freeman, 1984), di mana pentadbir bertindak sebagai agen strategik dalam menyelaraskan kepentingan korporat dengan visi sekolah.

Dapatan ini turut menyokong kajian Yunus et al. (2019) yang menegaskan bahawa kepimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam menggerakkan perubahan organisasi. Walau bagaimanapun, kajian ini memperluaskan dapatan tersebut dengan menunjukkan bahawa kepimpinan strategik sahaja tidak mencukupi tanpa disokong oleh pembentukan identiti sekolah yang jelas serta permuafakatan rentas sektor yang mampu meningkatkan nilai strategik sekolah di mata pihak korporat.

Dari aspek pengurusan sumber, penggunaan strategi *co-production* (Bovaird, 2004) melalui gabungan lima sekolah di daerah kajian menunjukkan satu anjakan paradigma yang signifikan. Sekolah berjaya mengatasi perangkap kapasiti dan defisit prasarana yang kronik (Sulong et al., 2024) dengan mengaktifkan rangkaian kerjasama horizontal. Dapatan ini menunjukkan bahawa kelestarian program sukan di sekolah luar bandar berkait rapat dengan keupayaan sekolah menggembelng sumber komuniti melalui pendekatan kolaboratif yang lebih sistematik.

Penemuan ini memperkukuh hujah Bovaird (2004) bahawa pendekatan *co-production* membolehkan organisasi awam meningkatkan keupayaan penyampaian perkhidmatan melalui perkongsian sumber dan tanggungjawab bersama. Dalam konteks kajian ini, konsep tersebut diterjemahkan secara praktikal melalui kerjasama antara sekolah-sekolah luar bandar, sekali gus menunjukkan bahawa inovasi pengurusan tidak semestinya bergantung kepada peningkatan kewangan semata-mata.

Akhir sekali, dapatan kajian menunjukkan bahawa pemegang taruh sekolah mempunyai kesediaan yang positif terhadap pendekatan CSR 2.0 (Visser, 2014), sekali gus mencerminkan peningkatan kesedaran terhadap konsep Penciptaan Nilai Bersama (Porter & Kramer, 2011). Contoh kerjasama dengan *Syarikat X* menunjukkan bahawa sekolah mampu menawarkan akses pasaran kepada korporat, sekali gus mengubah persepsi sekolah daripada penerima ihsan kepada rakan kongsi strategik. Implikasi daripada perbincangan ini menunjukkan bahawa pengurusan pembangunan sukan sekolah luar bandar memerlukan integrasi sumber korporat yang diuruskan melalui kerangka permuafakatan yang lebih profesional selaras dengan aspirasi RPM 2026-2035.

Rumusan dan Implikasi Kajian

Rumusan

Kajian ini merumuskan bahawa pengurusan pembangunan sukan di sekolah luar bandar memerlukan pendekatan yang lebih strategik, kolaboratif dan lestari bagi mendepani pelbagai kekangan sumber yang dihadapi. Sebaliknya, keupayaan sekolah kajian di kawasan luar bandar di Selangor membina identiti unik melalui sukan ragbi menunjukkan bahawa strategi pembezaan (*differentiation strategy*) adalah kunci untuk meningkatkan daya tawar-menawar sekolah di mata sektor korporat. Selain itu, mekanisme *co-production* melalui gabungan rentas sekolah dilihat sebagai strategi daya tahan (*resilience*) yang efektif dalam mendepani kekangan

fiskal dan defisit tenaga kerja pakar. Secara keseluruhannya, kesediaan pemegang taruh untuk beralih daripada model bantuan filantropi kepada pendekatan CSR 2.0 yang berasaskan penciptaan nilai bersama (CSV) menunjukkan bahawa sekolah luar bandar mempunyai potensi untuk berkembang sebagai rakan strategik yang bernilai kepada sektor korporat.

Implikasi Kajian

Dapatan kajian ini membawa implikasi yang signifikan terhadap landasan dasar dan amalan pengurusan sukan, khususnya dalam konteks sekolah luar bandar. Dari perspektif dasar, hasil kajian ini memberi isyarat kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) tentang keperluan mendesak untuk merangka satu garis panduan permuafakatan yang lebih luwes dan khusus. Garis panduan dan prosedur sedia ada perlu ditambah baik bagi mengurangkan kekangan birokrasi, sekali gus memudahkan pentadbir sekolah menguruskan kolaborasi strategik yang melibatkan elemen perkongsian nilai atau akses pasaran seperti yang dilaksanakan melalui kerjasama dengan pihak korporat. Keluwesan prosedur ini amat kritikal bagi memastikan pihak swasta kekal berminat untuk melabur dalam ekosistem pendidikan tanpa dibebankan dengan proses kelulusan yang terlalu lama.

Selain itu, kajian ini memberi implikasi praktikal kepada kepimpinan sekolah untuk mengutamakan pembinaan identiti atau "kebitaraan" (*niche*) sebelum menjalinkan hubungan luar. Pentadbir dan guru-guru perlu diperkasakan dengan literasi pengurusan strategik serta kemahiran rundingan bagi memastikan sekolah tidak sekadar menjadi penerima ihsan, tetapi bertindak sebagai rakan kongsi yang menawarkan nilai timbal balik yang profesional. Akhir sekali, implikasi sosial daripada kajian ini memperkukuh matlamat RPM 2026-2035 dalam merapatkan jurang ekuiti sukan antara wilayah. Melalui integrasi sumber korporat yang lebih sistematik dan lestari, bakat murid di kawasan luar bandar berpotensi dibangunkan secara lebih optimum. Keadaan ini dapat membantu mengurangkan jurang peluang pembangunan sukan antara wilayah serta memperkukuh aspirasi negara untuk melahirkan atlet yang berdaya saing pada pelbagai peringkat.

Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang perlu dipertimbangkan dalam mentafsir dapatan. Kajian ini hanya melibatkan tiga orang informan daripada sektor awam dalam konteks kajian kes eksploratori di sebuah sekolah luar bandar di Negeri Selangor. Oleh itu, dapatan tidak bertujuan untuk digeneralisasikan kepada semua sekolah luar bandar di Malaysia. Selain itu, kajian ini hanya meneliti perspektif sektor awam dan tidak melibatkan pihak korporat, justeru dapatan lebih memfokuskan kepada pengalaman pengurusan pembangunan sukan daripada perspektif sekolah.

Cadangan Kajian Masa Hadapan

Bagi memperkukuh pemahaman terhadap permuafakatan strategik antara sekolah dan pihak korporat, kajian masa hadapan disarankan untuk melibatkan perspektif pihak korporat sebagai pelengkap kepada perspektif sektor awam yang dikemukakan dalam kajian ini. Selain itu, pendekatan kajian pelbagai kes (*multiple case study*) atau kajian kuantitatif boleh dipertimbangkan bagi mengukuhkan kebolegunaan dapatan dalam konteks yang lebih luas. Penyelidikan lanjutan juga boleh memberi tumpuan kepada pembangunan dan pengujian model permuafakatan strategik yang sesuai dengan konteks sekolah luar bandar di Malaysia secara lestari.

Penghargaan

Penulis merakamkan penghargaan kepada Bahagian Tajaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris atas sokongan yang diberikan sepanjang pelaksanaan kajian ini.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan mengenai penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Azhar, A., & Azman, A. (2021). Corporate social responsibility in educational programme among Malaysian primary schools: Perspectives from corporate companies in Malaysia. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(1). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4281>
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199–215. <https://doi.org/10.1177/0020852304044250>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Kementerian Belia dan Sukan. (2009). *Dasar Sukan Negara*. Jabatan Belia dan Sukan Negara.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2022). *Laporan tahunan 2021: Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Unit Pelaksanaan dan Prestasi Pendidikan (PADU).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2026). *Ringkasan eksekutif: Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2024). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Radzi, N. A. M., Ghani, E. K., & Said, J. (2025). Bridging education and CSR: The role of corporate foundations in Malaysia's human capital development. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(3), 1717–1730. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i3.28456>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sulong, M. N. F., Abd Karim, Z., Muszali, R., Abdullah, F. J., & Mohamed, A. R. (2024). The external factors of participation in district-level football competitions among Pahang aborigine youth student-players. *Jurnal Sains Sukan & Pendidikan Jasmani*, 13(Isu Khas), 120–130.
- Unit Perancang Ekonomi. (2021). *Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021–2025*. Jabatan Perdana Menteri.
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming corporate sustainability and responsibility*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40874-8>
- Wee, E. H. (2016). *Pendidikan jasmani dan pendidikan kesihatan: Pendekatan inovatif dalam pengajaran dan pembelajaran*. Karisma Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yunus, J. N., Awang, M., & Mansor, M. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di sekolah rendah luar bandar. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 5(1), 15–23.

<https://doi.org/10.37134/ejoss.vol5.1.3.2019>