



## Strategi Penambahbaikan UiTM Kampus Raub Berdasarkan Perspektif Pengurusan Strategik

*Mohd Nazri Mohd Noor  
Nik Ismail Harun  
Jalilludin Md Hanafiah*

### ABSTRAK

*Kertas kerja ini memfokus kepada isu penambahbaikan Universiti Teknologi MARA (UiTM) Kampus Raub berdasarkan perspektif pengurusan strategik sebagai instrumen analisis. Isu ini amat relevan dengan saranan kerajaan agar setiap perbelanjaan mengurus agensi kerajaan mengambilkira faktor kos efektif. Kertas kerja ini menggunakan instrumen khas seperti IFE Matrix, EFE Matrix, TOWS Matrix, SPACE Matrix dan IE Matrix dan juga Grand Strategy Matrix untuk mendapatkan keputusan yang sesuai dengan matlamat kertas kerja ini iaitu untuk mengenalpasti strategi penambahbaikan UiTM Kampus Raub. Kertas kerja ini juga menggariskan empat strategi utama yang perlu diambil tindakan segera bagi memastikan proses kelangsungan ilmu diteruskan di UiTM Kampus Raub. Hasil analisis mendapati bahawa UiTM Kampus Raub perlu terus dikekalkan dengan menggunakan pendekatan konservatif dan strategi bertahan adalah amat sesuai untuk dijadikan asas kepada kejayaan penambahbaikan kampus tersebut.*

**Kata kunci:** *analisis matriks, penambahbaikan, pengurusan strategik*

### Pendahuluan

Universiti Teknologi MARA (UiTM) Kampus Raub merupakan salah sebuah daripada kampus cawangan UiTM yang diwujudkan di Negeri Pahang. Selain itu terdapat dua lagi kampus cawangan UiTM di Negeri Pahang iaitu UiTM Kampus Bukit Sekilau di Kuantan dan juga Kampus Jengka yang juga merupakan Kampus Negeri. Berbeza dengan kedua-dua kampus yang dinyatakan tadi, UiTM Kampus Raub agak unik kerana penubuhannya berhubungkait dengan kerjasama strategik di antara UiTM dan Kerajaan Negeri Pahang. Ianya dikatakan unik kerana sebelum penubuhannya UiTM Kampus Jengka dan UiTM Kampus Sekilau telah

sedia ada dan sedang beroperasi.

Namun begitu, penubuhan UiTM Kampus Raub begitu bermakna kerana sekurang-kurangnya berupaya memberi kemudahan kepada pelajar dan bakal pelajar program separuh masa dan program jarak jauh yang datang daripada koridor sebelah barat Negeri Pahang. Justeru, adalah amat jelas bahawa kewujudan UiTM Kampus Raub agak signifikan bagi menyelesaikan masalah logistik yang selama ini dihadapi oleh pelajar UiTM khususnya pelajar Program Jarak Jauh (PJJ). Sebelum kewujudannya, para pelajar PJJ melalui zaman sukar kerana terpaksa berulang-alik dari Raub ke Kampus Jengka atau ke Kampus Bukit Sekilau, Kuantan dimana kedudukannya agak jauh di antara satu sama lain.

Demi memenuhi aspirasi dan objektif kearah keserjanaan ilmu, pihak pengurusan UiTM telah mengambil inisiatif untuk menubuhkan UiTM Kampus Raub. UiTM Kampus Raub telah memulakan operasinya pada tahun 1997. Lokasi asal kampus ini terletak berhampiran Mahkamah Raub. Bagi memantapkan lagi operasinya UiTM Kampus Raub telah berpindah ke No. 3, Taman Permai, Jalan Tras berdekatan dengan Pejabat Lembaga Hasil Dalam Negeri Cawangan Raub pada Januari 2002. Buat masa ini Kampus Raub beroperasi dengan tiga orang pensyarah dibantu oleh tiga orang kakitangan sokongan.

Kampus ini beroperasi di bangunan rumah kedai tiga tingkat yang menempatkan dua buah makmal komputer, dua buah bilik kuliah, sebuah bilik mesyuarat, dua buah bilik pensyarah, sebuah perpustakaan mini, sebuah pejabat serta sebuah surau. Keadaan bangunan yang baru dicat nampak kemas dan teratur. Dahulunya dua unit bangunan telah disewa oleh UiTM Kampus Raub sebagai asrama untuk menempatkan pelajar peringkat sijil. Namun atas sebab tertentu sebahagian bangunan telah diserahkan kembali kepada pemilik bangunan tersebut.

Pada awal penubuhannya, UiTM Kampus Raub menawarkan Pengajian Jarak Jauh (PJJ) iaitu Diploma Pentadbiran Awam (AL110) dan Diploma Pengajian Perniagaan (BM111). Atas sebab tertentu, kini Kampus Raub hanya memfokus kepada kepada program-program bertaraf sijil yang berasaskan Teknologi Maklumat sesuai dengan kapasiti pensyarah yang ditempatkan di kampus ini.

## **Pernyataan Masalah**

Lazimnya penubuhan sesebuah institusi itu sudah semestinya mengambilkira banyak faktor yang dinamik seperti keberkesanan kos,

kekuatan pasaran, kemudahan untuk memperolehi sumber termasuk juga hal-hal berkaitan dengan logistik. Elemen-elemen yang dinyatakan sebenarnya telah diambilkira seawal penubuhan UiTM Kampus Raub. Namun, walaupun berjaya, segala perancangan yang dibuat kelihatannya bergerak pada kadar yang agak perlahan. Respons yang diterima daripada masyarakat yang berada di sekitar koridor barat Pahang menunjukkan isyarat yang agak lemah. Ini dibuktikan dengan dengan bilangan pelajar yang semakin berkurangan bagi setiap program yang dijalankan. Kebanyakan daripada mereka seakan kurang berminat atau tidak ambil endah dengan kursus-kursus jangka pendek yang ditawarkan oleh UiTM Kampus Raub.

Kos pengurusan UiTM Kampus Raub ditanggung oleh UiTM Pahang. Pihak pengurusan sedia maklum bahawa peningkatan kos operasi adalah fenomena biasa yang berlaku dalam mana-mana organisasi. Namun idealistiknya, peningkatan kos tersebut seharusnya diseimbangkan dengan hasil-hasil yang dijana dari institusi yang diwujudkan tersebut. Walaupun UiTM bukanlah sebuah universiti yang berorientasikan keuntungan namun demi *survival* masa hadapan, perkara ini seharusnya diambilkira untuk memantapkan operasi dan imej UiTM di mata umum agar tidak berlaku apa yang dikatakan sebagai pembaziran kos. Justeru itu, kertas kerja ini akan memfokus kepada tiga perkara penting iaitu:

- i. mengenalpasti permasalahan yang menyebabkan kekurangan pelajar bagi kursus-kursus yang dijalankan oleh UiTM Kampus Raub;
- ii. menganalisis secara analitikal setiap elemen yang wujud di UiTM Kampus Raub dengan menggunakan pendekatan pengurusan strategik (strategic management); dan
- iii. mengesyorkan strategi baru yang sepatutnya diambil oleh UiTM Kampus Raub bagi memastikan proses kelangsungan ilmu dan menjadikannya penubuhannya lebih berdaya saing serta kos efektif.

## **Instrumen Kajian**

Kertas kerja ini menggunakan pendekatan pengurusan strategik (strategic management) yang bertujuan untuk menilai secara komprehensif bagi mengenalpasti prestasi UiTM Kampus Raub secara menyeluruh. Instrumen yang digunapakai bagi kertas kerja ini adalah seperti berikut:

### **Analisis bagi mengenalpasti Peluang dan Ancaman:**

*Instrumen* :Matriks Penilaian Faktor Luaran (External Factors Evaluation Matrix)

*Tujuan* :Mengetahui faktor-faktor luaran yang menyumbang kepada *peluang* dan *ancaman* kepada perkembangan UiTM Kampus Raub. Instrumen ini digunakan untuk mengenalpasti sejauhmana impak kekuatan *peluang* dapat mengatasi *ancaman* dan sebaliknya.

### **Analisis bagi mengenalpasti Kekuatan dan Kelemahan:**

*Instrumen* :Matriks Penilaian Faktor Dalaman (Internal Factors Evaluation Matrix)

*Tujuan* :Mengetahui faktor-faktor dalaman yang menyumbang kepada kekuatan dan kelemahan kepada perkembangan UiTM Kampus Raub. Instrumen ini juga digunakan untuk mengenalpasti sejauhmana impak *kekuatan* dapat mengatasi *kelemahan* dan sebaliknya.

### **Analisis bagi menyatukan Faktor Dalaman dan Faktor Luaran:**

*Instrumen* :Matriks TOWS (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix).

*Tujuan* :Mengetahui strategi yang sesuai bagi menggunakan faktor dalaman untuk mengatasi faktor luaran. Strategi yang diperolehi boleh digunakan untuk menjana pendapatan dan menambahbaik UiTM Kampus Raub.

### **Analisis bagi mengenalpasti Kedudukan Terkini dan Tindakan yang perlu dilaksanakan oleh UiTM Kampus Raub:**

*Instrumen* :Matriks SPACE (Strategic Positioning and Action Evaluation Matrix)

*Tujuan* :Bagi mengenalpasti pendekatan yang boleh menjadi pilihan untuk mencapai strategi awalan yang diperolehi semasa analisis Matriks TOWS. Pendekatan yang ada ialah i) Pendekatan Agresif, ii) Pendekatan Konservatif, iii) Pendekatan Kompetitif, atau iv) Pendekatan Bertahan. Bagi melaksanakan analisis tersebut beberapa elemen penting akan diambil kira iaitu: Kekuatan Kewangan

(Financial Strength), Kelebihan Bersaing  
(Competitive Advantage), Kestabilan Alam Sekitar  
(Environmental Stability) dan Kekuatan Industry  
(Industry Strength).

### **Analisis bagi mengenalpasti Strategi Pilihan berdasarkan Pengaruh Luaran dan Dalaman:**

*Instrumen* :Matriks Internal-External (The Internal-External Matrix)

*Tujuan* :Bagi mengenalpasti strategi pilihan yang boleh digunakan sama ada Strategi Pertumbuhan (Grow and Build), Strategi Bertahan (Hold and Maintain) atau Strategi Penuaian (Harvest and Divest).

### **Analisis akhir bagi mengenalpasti strategi terbaik yang perlu dilaksanakan oleh UiTM Kampus Raub:**

*Instrumen* :Matriks Grand Strategy (The Grand Matrix Strategy)

*Tujuan* :Peringkat terakhir bagi mengenalpasti strategi terbaik yang perlu dilakukan oleh UiTM Kampus Raub bagi meneruskan proses kelangsungan ilmu dan membuktikan bahawa kewujudan kampus ini masih relevan.

Instrumen yang dinyatakan di atas digunakan kerana setakat ini ianya merupakan instrumen yang sangat efektif dan digunakan secara meluas oleh organisasi besar di seluruh dunia (Fred, 2001). Pendekatan yang digunakan menjurus kepada elemen matematik bagi memperkukuhkan lagi dapatan kajian.

### **Matriks Penilaian Faktor Luaran**

Matriks ini disediakan bagi mengenalpasti faktor-faktor luaran yang menyumbang kepada *peluang* dan *ancaman* kepada perkembangan UiTM Kampus Raub. Instrumen ini juga digunakan untuk mengenalpasti sejauhmana impak kekuatan *peluang* dapat mengatasi *ancaman* dan juga sebaliknya.

Dalam konteks UiTM Kampus Raub, matriks ini amat sesuai kerana ianya dapat mengenalpasti masalah sebenar yang wujud yang menjadikannya ancaman kepada perkembangan kampus ini. Dapatan daripada instrumen ini adalah seperti berikut:

**Jadual 1: Matriks Penilaian Faktor Luaran  
(External Factors Evaluation Matrix)**

Faktor Utama Luaran	Pemberatan	Nilaian	Skor Pemberatan
<i>Peluang</i>			
i. Akses terhadap jaringan jalanraya yang baik	0.10	3	0.30
ii. Peningkatan taraf ekonomi penduduk	0.05	1	0.05
iii. Pertambahan bilangan penduduk	0.03	2	0.06
iv. Kesedaran penduduk sekitar terhadap kepentingan pelajaran	0.02	2	0.04
v. Persekitaran yang tenang dan kondusif untuk pendidikan	0.03	1	0.03
vi. Sokongan dan galakan dari pihak kerajaan	0.05	3	0.15
vii. Pertambahan bilangan perniagaan	0.10	2	0.20
viii. Pengwujudan jabatan kerajaan	0.10	1	0.10
<i>Ancaman</i>			
i. Pola penghijrahan golongan remaja ke tempat lain	0.07	1	0.07
ii. Kecenderungan perbelanjaan penduduk untuk perkara selain daripada pendidikan	0.10	1	0.10
iii. Mentaliti skeptikal penduduk terhadap keupayaan dan fungsi Kampus Raub	0.05	3	0.15
iv. Kewujudan kursus-kursus jangka pendek yang ditawarkan oleh Agensi Kerajaan	0.15	3	0.45
v. Kewujudan kursus-kursus jangka pendek / jangka panjang yang ditawarkan oleh Agensi Swasta	0.15	3	0.45
<b>Jumlah</b>	<b>1.00</b>		<b>2.15</b>

**Nota:**

1. *Petunjuk Pemberatan: Sangat Lemah (1), Lemah (2), Kuat (3), Sangat Kuat (4).*
2. *Jumlah keseluruhan pemberatan tidak boleh melebihi 1.00.*
3. *Skala respons: Lemah (1) Sederhana (2). Memuaskan (3) dan Sangat Kuat (4) digunakan untuk menilai keberkesanan strategi UiTM Kampus Raub .*

Purata skor pemberatan menunjukkan 2.15 sekaligus menunjukkan bahawa strategi yang dijalankan oleh UiTM Kampus Raub belum cukup kuat untuk memberikan impak bagi mengatasi ancaman-ancaman yang datang dari kawasan persekitarannya. Keputusan juga menunjukkan bahawa UiTM Kampus Raub masih belum menggunakan secara optimum segala peluang yang ada untuk mengatasi ancaman yang sedang dan bakal wujud di sekitar kampus tersebut. Namun begitu, analisis ini perlu berjalan seiring dengan Matriks Penilaian Faktor Dalaman untuk mengenalpasti sejauhmana kekuatan dalaman yang dimiliki oleh UiTM Kampus Raub. Justeru, analisis seterusnya akan menjurus kepada pengenalpastian kekuatan tersebut.

### **Matriks Penilaian Faktor Dalaman**

Matriks ini disediakan bagi mengenalpasti faktor-faktor dalaman yang menyumbang kepada kekuatan dan kelemahan kepada perkembangan UiTM Kampus Raub. Instrumen ini juga digunakan untuk mengenalpasti sejauhmana impak *kekuatan* dapat mengatasi *kelemahan* dan juga sebaliknya.

Analisis ini penting kerana ia bakal memberikan gambaran sebenar sama ada kekuatan dalaman digunakan secara optimum atau sebaliknya. Dapatan daripada analisis ini adalah seperti berikut:

**Jadual 2: Matriks Penilaian Faktor Dalam  
(Internal Factors Evaluation Matrix)**

<b>Faktor Utama Dalam</b>	<b>Pemberatan</b>	<b>Nilaian</b>	<b>Skor Pemberatan</b>
<i>Kekuatan</i>			
i. Lokasi kampus yang strategik yang menjadi koridor di sebelah barat Negeri Pahang	0.10	4	0.40
ii. Tenaga pensyarah yang faham akan aspirasi dan halatuju UiTM	0.10	4	0.40
iii. Fasiliti makmal berkomputer	0.05	3	0.15
iv. Staf sokongan yang komited terhadap tugas	0.10	4	0.40
v. Bantuan kewangan daripada UiTM	0.10	4	0.40
vi. Pusat rujukan ilmiah daripada organisasi sekitar Raub	0.05	3	0.15
vii. Peralatan Pengajaran dan pembelajaran yang lengkap	0.05	3	0.15
viii. Hubungan interpersonal yang baik di antara UiTM dan masyarakat	0.10	4	0.40
<b>Faktor Utama Dalam</b>	<b>Pemberatan</b>	<b>Nilai n</b>	<b>Skor Pemberatan</b>
<i>Kelemahan</i>			
i. Jumlah bilik kuliah dan makmal berkomputer yang terhad.	0.05	1	0.05
ii. Jumlah tenaga pensyarah yang terlalu kecil.	0.05	1	0.05
iii. Bilangan asrama yang sangat terhad.	0.10	2	0.20
iv. Kursus-kursus yang ditawarkan amat sedikit bilangannya dan terhad kepada bidang pengkomputeran sahaja.	0.05	1	0.05
v. Sumber kewangan yang sangat sedikit dan hanya bergantung kepada yuran daripada bilangan pelajar yang sangat sedikit.	0.10	2	0.20
<b>Jumlah</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>



**Nota:**

1. *Petunjuk Pemberatan: Sangat Lemah (1), Lemah (2), Kuat (3), Sangat Kuat (4)*
2. *Skala Sangat Lemah (1) dan Lemah (2) hanya digunakan untuk menilai kelemahan strategi. Skala Kuat (3) dan Sangat Kuat (4) digunakan untuk menilai kekuatan strategi.*

Skor Purata Pemberatan menunjukkan jumlah 3.00 yang bermaksud pihak pensyarah, staf sokongan serta prasarana UiTM Kampus Raub adalah kekuatan dalaman yang mampu dan boleh digunakan bagi mengatasi setiap kelemahan-kelemahan yang wujud. Justeru itu analisis seterusnya akan mencari strategi awal bagaimana menggunakan segala kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang wujud.

### **Matriks TOWS**

Analisis seterusnya ini dilaksanakan bagi mengenalpasti strategi yang sesuai untuk menggunakan faktor dalaman untuk mengatasi faktor luaran. Strategi yang diperolehi boleh digunakan untuk menjana pendapatan dan penambahbaikan UiTM Kampus Raub. Strategi yang bakal diperolehi nanti akan menjadi strategi awalan yang akan diperincikan lagi oleh analisis-analisis seterusnya. Dapatan daripada analisis Matriks TOWS adalah seperti berikut:

**Jadual 3: Matriks TOWS**

	<p><b>KEKUATAN (S)</b></p> <p>i) Lokasi kampus yang strategik yang menjadi koridor di sebelah barat Negeri Pahang.</p> <p>ii) Tenaga pensyarah yang faham akan aspirasi dan halatuju UiTM.</p> <p>iii) Fasiliti makmal berkomputer.</p> <p>iv) Staf sokongan yang komited terhadap tugas.</p> <p>v) Bantuan kewangan daripada UiTM.</p> <p>vi) Pusat rujukan ilmiah daripada organisasi sekitar Raub.</p> <p>vii) Peralatan Pengajaran dan pembelajaran yang lengkap.</p> <p>viii) Hubungan interpersonal yang baik di antara UiTM dan masyarakat.</p>	<p><b>KELEMAHAN (W)</b></p> <p>i. Jumlah bilik kuliah dan makmal berkomputer yang terhad.</p> <p>ii. Jumlah tenaga pensyarah yang terlalu kecil.</p> <p>iii. Bilangan asrama yang sangat terhad.</p> <p>iv. Kursus-kursus yang ditawarkan amat sedikit bilangannya dan terhad kepada bidang pengkomputeran sahaja.</p> <p>v. Sumber kewangan yang sangat sedikit dan hanya bergantung kepada yuran daipada bilangan pelajar yang sangat sedikit.</p>
<p><b>PELUANG (O)</b></p> <p>i. Jaringan jalanraya yang baik.</p> <p>ii. Peningkatan taraf ekonomi penduduk.</p> <p>iii. Pertambahan bilangan penduduk.</p> <p>iv. Kesedaran penduduk sekitar terhadap kepentingan pelajaran.</p> <p>v. Persekitaran yang tenang dan kondusif untuk pendidikan.</p> <p>vi. Sokongan dan galakan dari pihak kerajaan.</p> <p>vii. Pertambahan bilangan perniagaan.</p> <p>viii. Pengwujudan jabatan kerajaan.</p>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <p><i>i. Menjalinkan perkongsian strategik dan perjanjian usahasama dengan jabatan kerajaan bagi maksud penganjuran kursus secara usahasama.</i></p>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <p><i>i. Memperbanyakkan kursus jangka pendek peringkat sijil untuk penduduk, kakitangan kerajaan dan peniaga.</i></p>
<p><b>ANCAMAN (T)</b></p> <p>i. Pola penghijrahan golongan remaja ke tempat lain.</p> <p>ii. Kecenderungan perbelanjaan penduduk untuk perkara selain daripada pendidikan.</p> <p>iii. Mentaliti skeptikal penduduk terhadap keupayaan dan fungsi Kampus Raub.</p> <p>iv. Kewujudan kursus-kursus jangka pendek yang ditawarkan oleh Agensi Kerajaan.</p> <p>v. Kewujudan kursus-kursus jangka pendek / jangka panjang yang ditawarkan oleh Agensi Swasta.</p>	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <p><i>i. Memperbanyakkan program yang mendekati lagi golongan remaja, penduduk sekitar dan para peniaga dengan UiTM untuk mengenalpasti kursus yang memenuhi kehendak dan keperluan mereka.</i></p>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <p><i>i. Dapatkan bantuan pihak pengurusan untuk mendapatkan dana bagi perbelanjaan mentadbir dan menguruskan perjalanan UiTM Kampus Raub.</i></p>

Analisis ini jelas menunjukkan bahawa terdapat empat strategi awalan yang boleh dilaksanakan oleh pengurusan UiTM Kampus Raub. Empat strategi awalan tersebut adalah seperti berikut:

**Strategi SO:** Menjalinkan perkongsian strategik dan perjanjian usahasama dengan jabatan kerajaan bagi maksud penganjuran kursus secara usahasama.

**Strategi WO:** Memperbanyakkan kursus jangka pendek peringkat sijil untuk penduduk, kakitangan kerajaan dan peniaga.

**Strategi ST:** Memperbanyakkan program yang mendekati lagi golongan remaja, penduduk sekitar dan para peniaga dengan UiTM untuk mengenalpasti kursus yang memenuhi kehendak dan keperluan mereka.

**Strategi WT:** Dapatkan bantuan pihak pengurusan untuk mendapatkan dana bagi perbelanjaan mentadbir, aktiviti promosi dan menguruskan perjalanan UiTM Kampus Raub.

Keempat-empat strategi di atas akan diperincikan lagi untuk mengenalpasti pendekatan mana yang perlu digunakan untuk mencapai keempat-empat strategi awalan di atas. Pendekatan yang boleh menjadi pilihan ialah samada i. Pendekatan Agresif, ii. Pendekatan Konservatif, iii. Pendekatan Kompetitif, atau iv. Pendekatan Bertahan. Justeru itu, analisis Matriks SPACE akan mengenalpasti pendekatan apakah yang patut diambil oleh pengurusan UiTM Kampus Raub.

### **Matriks (Strategic Position & Action Evaluation ) SPACE**

Analisis ini diadakan untuk mengenalpasti pendekatan yang boleh menjadi pilihan untuk mencapai strategi awalan yang diperolehi semasa analisis Matriks TOWS. Pendekatan yang ada ialah i. Pendekatan Agresif, ii. Pendekatan Konservatif, iii. Pendekatan Kompetitif, atau iv. Pendekatan Bertahan. Bagi melaksanakan analisis tersebut beberapa elemen penting akan diambilkira iaitu: Kekuatan Kewangan (Financial Strength), Kelebihan Bersaing (Competitive Advantage), Kestabilan Alam Sekitar (Environmental Stability) dan Kekuatan Industry (Industry Strength). Hasil dapatan analisis Matriks SPACE ini adalah seperti berikut:

**Jadual 4: Matriks SPACE**

Posisi Strategik (Dalaman)	Posisi Strategik (Luaran)
<b>Kekuatan Pengurusan</b>	<b>Kekuatan Persekitaran</b>
i) Tenaga pensyarah yang faham akan aspirasi dan halatuju UiTM. ii) Staf sokongan yang komited terhadap tugas. iii) Bantuan kewangan daripada UiTM.	i) Jaringan jalanraya yang baik. ii) Peningkatan taraf ekonomi penduduk. iii) Pertambahan bilangan penduduk. iv) Kesedaran penduduk sekitar terhadap kepentingan pelajaran. v) Persekitaran yang tenang dan kondusif untuk pendidikan.
<b>Kelebihan Bersaing</b>	<b>Kekuatan Industri</b>
i) Lokasi kampus yang strategik yang menjadi koridor di sebelah barat Negeri Pahang. ii) Hubungan interpersonal yang baik di antara UiTM dan masyarakat. iii) Fasiliti makmal berkomputer. iv) Peralatan Pengajaran dan pembelajaran yang lengkap. v) Pusat rujukan ilmiah daripada organisasi sekitar Raub.	i) Pertambahan bilangan perniagaan. ii) Pengwujudan jabatan kerajaan. iii) Sokongan dan galakan dari pihak kerajaan.

<b>Kekuatan Pengurusan (KU)</b>	<b>Kadaran</b>
i) Tenaga pensyarah yang faham akan aspirasi dan halatuju UiTM.	5
ii) Staf sokongan yang komited terhadap tugas.	4
iii) Bantuan kewangan daripada UiTM.	2
	11
<b>Kekuatan Industri (KI)</b>	
i) Pertambahan bilangan perniagaan.	5
ii) Pengwujudan jabatan kerajaan.	2
iii) Sokongan dan galakan dari pihak kerajaan	2
	9
<b>Kekuatan Persekitaran (KP)</b>	
i) Jaringan jalanraya yang baik.	-2
ii) Peningkatan taraf ekonomi penduduk.	-5
iii) Pertambahan bilangan penduduk.	-4
iv) Kesedaran penduduk sekitar terhadap kepentingan pelajaran.	-2
v) Persekitaran yang tenang dan kondusif untuk pendidikan.	-1
<b>Kelebihan Bersaing (KS)</b>	
i) Lokasi kampus yang strategik yang menjadi koridor di sebelah barat Negeri Pahang.	-1
ii) Hubungan interpersonal yang baik di antara UiTM dan masyarakat.	-4
iii) Fasiliti makmal berkomputer.	-2
iv) Peralatan Pengajaran dan pembelajaran yang lengkap.	-4
v) Pusat rujukan ilmiah daripada organisasi sekitar Raub.	-5
	-16

Kesimpulan	
Purata KP ialah $-14.00/5 = -2.80$ . Purata KI ialah $+9.00/3 = +3.00$	
Purata KS ialah $-16.00/5 = -3.20$ . Purata KU ialah $+11.00/3 = +3.67$	
Koordinat Vektor : paksi x: $-3.20 + (+3.00) = -0.20$ paksi y: $-2.80 + (+3.67) = +0.87$	
UiTM Kampus Raub menggunakan Pendekatan Konservatif	

Analisis menunjukkan bahawa UiTM Kampus Raub wujud dalam industri yang lambat perkembangannya. Justeru itu Pendekatan Konservatif adalah amat sesuai dilaksanakan berdasarkan situasi yang terdapat di sekitar kampus ini. Pendekatan yang terkandung dalam Pendekatan Konservatif ini adalah i. Strategi Bertahan, ii. Strategi Pertumbuhan, atau iii. Strategi Penuaian. Strategi yang kurang tepat akan dikeluarkan kerana ia akan menyebabkan pendapatan UiTM Kampus Raub akan berkurangan. Bagi mendapatkan keputusannya Matriks Internal-External digunakan.

### Matriks Internal-External (IE)

Analisis ini diadakan sebagai turutan jenis-jenis Pendekatan Konservatif yang diperolehi hasil daripada analisis Matriks SPACE. Analisis ini berfungsi dengan efektif untuk mengenalpasti strategi pilihan yang boleh digunakan sama ada Strategi Pertumbuhan (Grow and Build), Strategi Bertahan (Hold and Maintain) atau Strategi Penuaian (Harvest and Divest). Hasil dapatan daripada analisis Matriks Internal-External adalah seperti berikut:

**Jadual 5: Matriks Internal-External**

JUMLAH SKOR PEMBERATAN PENILAIAN FAKTOR DALAMAN				
JUMLAH SKOR PEMBERATAN PENILAIAN FAKTOR LUARAN		Kuat 3.0 - 4.0	Sederhana 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99
	Tinggi 3.0 - 4.0	Strategi Pertumbuhan	Strategi Pertumbuhan	Strategi Bertahan
	Sederhana 2.0 - 2.99	Strategi Pertumbuhan	Strategi Bertahan	Strategi Penuaian
	Rendah 1.0 - 1.99	<b>Strategi Bertahan</b>	Strategi Penuaian	Strategi Penuaian

Analisis ini mengambilkira keputusan skor pemberat semasa Analisis Faktor Luaran (EFE) dan Analisis Faktor Dalaman (IFE). Sebagaimana yang dinyatakan dalam keputusan analisis sebelum ini, Skor Pemberatan EFE ialah 2.15 manakala Skor Pemberatan IFE ialah 3.00. Keputusan ini

dengan jelas menunjukkan bahawa UiTM Kampus Raub patut mengambil Strategi Bertahan. Strategi Bertahan akan diperincikan lagi menerusi analisis terakhir iaitu Matriks Grand Strategy. Matriks ini akan menunjukkan secara jelas strategi secara menyeluruh hasil daripada analisis-analisis yang dilakukan sebelum ini.

### Matriks Grand Strategy

Matriks ini merupakan analisis terakhir yang perlu dilalui semasa analisis dibuat mengikut turutan pengurusan strategik. Analisis ini sangat berkesan untuk menunjukkan strategi induk dan pecahan-pecahannya untuk melaksanakan dapatan-dapatan yang diperolehi daripada analisis sebelumnya. Matriks ini dibahagikan kepada empat sukuan dimana setiap sukuan mempunyai sub-strategi yang tersendiri. Dapatan daripada analisis Matriks Grand Strategy ini adalah seperti berikut:

**Jadual 6 : Matriks Grand Strategy**

PERTUMBUHAN PASARAN PANTAS			
<b>TAHAP PERSA- INGAN LEMAH</b>	<i>Sukuan I</i>	<i>Sukuan II</i>	<b>TAHAP PERSA- INGAN KUAT</b>
	i. Pembangunan Pasaran ii. Penembusan Pasaran iii. Pembangunan Produk iv. Penyatuan Mendatar v. Pempelbagaian vi. Pembubaran	i. Pembangunan Pasaran ii. Penembusan Pasaran iii. Pembangunan Produk iv. Penyatuan hadapan v. Penyatuan kebelakang vi. Penyatuan Mendatar vii. Pempelbagaian Berpusat	
	<i>Sukuan III</i>	<i>Sukuan IV</i>	
	i. Pengurangan Pekerja ii. Pempelbagaian Berpusat iii. Pempelbagaian Mendatar iv. Pempelbagaian Kelompok v. Pempelbagaian vi. Pembubaran	i. Pempelbagaian Berpusat ii. Pempelbagaian Mendatar iii. Pempelbagaian Kelompok iv. Usahasama	
PERTUMBUHAN PASARAN PERLAHAN			

Kesimpulan daripada analisis Matriks Grand Strategy menunjukkan bahawa UiTM Kampus Raub seharusnya mengambil tindakan sebagaimana yang disyorkan oleh Sukuan IV. Antara strategi yang boleh dilakukan adalah seperti berikut:

- i. Strategi Pempelbagaian Berpusat
- ii. Strategi Pempelbagaian Mendatar
- iii. Strategi Pempelbagaian Berkelompok
- iv. Strategi Usahasama

Huraian selanjutnya akan memfokus kepada perincian strategi yang patut dilaksanakan oleh pengurusan UiTM Negeri bagi memastikan kesinambungan Kampus Raub.

## **Cadangan Strategi Penambahbaikan**

Cadangan yang bakal dikemukakan ini adalah berdasarkan daripada keputusan yang diperolehi dalam analisis akhir Matriks Grand Strategy.

### **Strategi Pempelbagaian Berpusat**

Konsep Pempelbagaian Berpusat ialah di mana sesebuah organisasi itu mempelbagaikan produk atau pun perkhidmatannya tetapi masih lagi dalam bidang kepakarannya (Md. Zahid, 2007). Antara strategi yang boleh dilaksanakan ialah:

- i. UiTM Kampus Raub mempelbagaikan program sijil, diploma dan ijazah yang tidak terhad kepada komputer sahaja. Pengurusan UiTM Negeri perlu membantu untuk mendapatkan persetujuan dengan dekan fakulti-fakulti di UiTM Malaysia bagi membenarkan prgram sijil, diploma dan ijazah secara separuh masa atau pun e-PJJ dijalankan dikampus ini.
- ii. Program yang dijalankan pula mestilah program yang mempunyai nilai komersil dan mendapat permintaan yang tinggi dari individu atau pun organisasi di sebelah koridor barat Pahang. Sehubungan dengan itu program tersebut mestilah dirangka berdasarkan kekuatan dan keupayaan sumber tenaga yang ada di UiTM Negeri Pahang. **Lampiran 1** menyenaraikan program-program yang mempunyai nilai komersil dan mendapat permintaan tinggi.
- iii. Penganugerahan sijil pula dicadangkan agar diselaraskan dengan diploma dan ijazah. Maksudnya di sini ialah sijil-sijil dikeluarkan oleh UiTM Malaysia.

### **Strategi Pempelbagaian Mendatar**

Konsep Pempelbagaian Mendatar ialah di mana sesebuah organisasi itu mengambil tindakan untuk mengawal atau menguasai pesaingnya (Md. Zahid, 2007). Antara strategi yang dicadangkan ialah:

- i. UiTM Kampus Raub menerusi kampus negeri menjalankan perundingan strategik dengan Kerajaan Negeri untuk mensyaratkan kursus-kursus profesional seperti Asas Keusahawanan, Asas Kontraktor, Asas Perakaunan dan sebagainya yang selama ini

dijalankan oleh Agensi Kerajaan Negeri agar dapat dikawalselia oleh UiTM Kampus Raub.

- ii. Bagi memastikan bahawa UiTM mengawalselia program-program yang dijalankan, adalah disyorkan bahawa 60 peratus daripada kandungan modul disediakan oleh UiTM manakala 40 peratus disediakan oleh agensi yang berkaitan. Bagi tujuan syarahan pula disyorkan 80 peratus dikendalikan oleh tenaga pengajar agensi berkaitan manakala 20 peratus dikendalikan oleh pensyarah UiTM Negeri Pahang.
- iii. Rundingan juga perlu dibuat oleh pihak pengurusan UiTM Pahang agar UiTM Malaysia memberikan kebenaran kepada UiTM Negeri Pahang untuk menganugerahkan sijil bagi kursus-kursus yang dijalankan.

### **Strategi Pempelbagaian Berkelompok**

Konsep Strategi Pempelbagaian Berkelompok pula ialah di mana sesebuah organisasi itu menjalankan aktiviti baru diluar bidang kepakarannya tetapi mengambil sumber daripada pihak yang mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu (Md. Zahid, 2007). Antara cadangan yang boleh diambil kira ialah:

- i. UiTM Kampus Raub menyediakan program-program kemahiran jangka pendek seperti Kursus Jahitan dan Kursus Andaman. Kursus tersebut akan dikendalikan oleh tenaga pengajar dari luar seperti Pusat Giat MARA, Insitut Kemahiran MARA, Intitut Kemahiran Belia Negara dan sebagainya yang terdapat disekitar UiTM Kampus Raub.
- ii. UiTM Kampus Raub juga disyorkan agar mengadakan aktiviti-aktiviti yang dapat menjana sumber kewangan seperti pameran keusahawanan, simposium, seminar kepemimpinan serta karnival pendidikan dan pekerjaan. Sumber kewangan yang diperolehi akan dimasukkan ke dalam akaun khas agar ianya dapat digunakan sebagai sumber modal untuk membesarkan lagi UiTM Kampus Raub dan menyediakan prasaran lain contohnya membuat papan tanda baru lebih banyak dan sesuai dengan imej korporat UiTM.

### **Strategi Usahasama**

Konsep Strategi Usahasama ialah di mana sesebuah organisasi itu menjalinkan hubungan usahasama dengan organisasi lain dalam bentuk usahasama strategik (Md. Zahid, 2007). Antara cadangannya ialah:



- i. UiTM Kampus Raub disyorkan mengambil inisiatif untuk menjalinkan hubungan strategik dengan Agensi Kerajaan untuk melatih kakitangannya diperingkat sijil Usahasama Strategik ini perlu dibuat untuk tempoh tertentu contohnya lima tahun untuk menjamin sumber kewangan yang konsisten.
- ii. Sijil tersebut mestilah bersesuaian dengan matlamatnya iaitu untuk peningkatan kerjaya kakitangan agensi tersebut.
- iii. Penganugerahan sijil tersebut disyorkan agar dapat dikeluarkan oleh UiTM Malaysia.

Segala strategi yang dinyatakan di atas perlu dirancang dengan teliti dan dilaksanakan dengan kadar segera demi memastikan UiTM Kampus Raub kekal relevan sebagai kampus yang mampu menyumbang kepada visi dan misi UiTM. Pelaksanaan strategi ini juga penting agar setiap peruntukan yang dikeluarkan oleh UiTM akan menjadi kos efektif. Justeru itu segala strategi pelaksanaan itu perlu dijadualkan supaya setiap aktiviti akan menjadi lebih tersusun dan terarah.

## **Strategi Pelaksanaan**

Bagi melaksanakan strategi yang telah direncanakan, Jadual 7 menunjukkan perancangan yang boleh dilakukan oleh pihak pengurusan UiTM Kampus Raub dengan dibantu oleh UiTM Negeri Pahang.

## **Kesimpulan**

Sebagai kesimpulannya, penubuhan UiTM Kampus Raub walaupun dipengaruhi oleh faktor politik dan kepentingan pengurusan UiTM, ianya masih lagi relevan untuk dikekalkan sebagai kampus cawangan UiTM kerana lokasinya yang strategik. Jika pelaksanaan strategi yang disyorkan berjalan dengan lancar UiTM Kampus Raub akan berjaya menjana pendapatannya sendiri sekaligus berupaya mengurangkan kebergantungan kepada peruntukan daripada UiTM Negeri. Sokongan daripada pengurusan UiTM Negeri Pahang dan UiTM Malaysia amat diperlukan kerana banyak perkara teknikal yang perlukan perbincangan secara komprehensif. Sebuah jawatankuasa khas perlu ditubuhkan di UiTM Pahang sebagai jurupandu kepada cadangan-cadangan yang telah dikemukakan tadi. Dalam prinsip perniagaan, kewujudan sesebuah organisasi itu perlu diuar-uarkan agar pelanggan menyedari akan kewujudannya. Jika kewujudannya disedari barulah pelanggan akan mula membeli dan menjadi pengguna kepada organisasi tersebut. Justeru itu,

konsep yang sama perlu diterapkan dalam memastikan masyarakat sedar akan kewujudan UiTM Kampus Raub.

Mekanisme terbaik ialah promosi. Strategi promosi yang betul, tepat serta kena pada waktunya akan bakal membuahkan hasil yang diharapkan sekaligus menjadikan UiTM Kampus Raub kekal sebagai wadah kepada kelangsungan ilmu untuk masyarakat.

## Rujukan

Fred, R.D. (2001). *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 8th Edition.

Md. Zahid, A.R. (2007). *Strategic management*. Kuala Lumpur: UNITEM Sdn. Bhd.

---

MOHD NAZRI MOHD NOOR, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Pahang. mnazri@pahang.uitm.edu.my

NIK ISMAIL HARUN, Akademi Pengajian Bahasa, Universiti Teknologi MARA Pahang. nikismail@pahang.uitm.edu.my

JALILLUDIN MD HANAFIAH, Fakulti Kejuruteraan Awam, Universiti Teknologi MARA Pahang. jaliludin@pahang.uitm.edu.my

**Jadual 7: Strategi Pelaksanaan Aktiviti**

Aktiviti	09/07	10/07	11/07	12/07	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	07/08
i. Berhubung dengan Dekan fakulti di UiTM Malaysia untuk mendapatkan persetujuan bagi menjalankan program peringkat sijil / diploma / ijazah di Kampus Raub. Bantuan boleh diperolehi daripada Ketua Program di UiTM Negeri Pahang.	■	■									
ii. Mendapatkan data dan maklumat berkenaan ketua setiap jabatan kerajaan di daerah Raub.	■	■									
iii. Mendapatkan data agensi yang menjalankan program latihan kemahiran disekitar daerah Raub.											
iv. Menganjurkan seminar untuk promosi memperkenalkan fungsi, matlamat, misi dan visi UiTM Kampus Raub kepada setiap ketua jabatan agensi kerajaan di daerah Raub			■								
v. Menganjurkan karnival untuk promosi memperkenalkan fungsi, matlamat, misi dan visi UiTM Kampus Raub kepada setiap individu dan organisasi perniagaan di daerah Raub			■	■							
vi. Menyediakan modul-modul program dengan kerjasama tenaga pengajar setiap modul.											
vii. Membuat semakan terhadap modul-modul dan mendapatkan pengesahan daripada UiTM Malaysia						■	■	■			
viii. Melaksanakan promosi kemasukan melalui akhbar, brosur, risalah dan radio.									■	■	
ix. Program sijil / diploma / ijazah bermula.											■

**LAMPIRAN 1**

**Cadangan Senarai Program Yang Boleh Dilaksanakan Oleh UiTM Kampus Raub**

**A. Program Utama**

<b>Program</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Pelaksana</b>
1. Ijazah Sarjana Muda Pengurusan Perniagaan (Pemasaran / Kewangan / Insurans)	Ijazah Sarjana Muda	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
2. Diploma Pentadbiran Awam	Diploma	Pensyarah UiTM Malaysia & UiTM Negeri Pahang
3. Diploma Pengajian Perniagaan	Diploma	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
4. Diploma Teknologi Maklumat	Diploma	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
5. Diploma Perakaunan	Diploma	Pensyarah UiTM Negeri Pahang

**B. Program Agensi Kerajaan Negeri / Persekutuan**

<b>Program</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Pelaksana</b>
1. Kursus Asas Keusahawanan	Sijil	MARA & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
2. Kursus Asas Kontraktor	Sijil	MARA & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
3. Kursus Penyediaan Makanan	Sijil	Kementerian Kesihatan & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
4. Kursus Asas Pengurusan Ladang	Sijil	Kementerian Pertanian & Industri Asas Tani / Pensyarah UiTM Negeri Pahang

**C. Program Latihan Untuk Kakitangan Agensi Kerajaan**

<b>Program</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Pelaksana</b>
1. Sijil Pengurusan Pejabat	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
2. Sijil Perakaunan (Mr. Accounting)	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
3. Sijil Kemahiran Komputer	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
4. Sijil Kemahiran Bahasa	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang

D. Program Umum

<b>Program</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Pelaksana</b>
1. Bengkel Membina Perniagaan di Internet	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
2. Bengkel Pemasaran Online	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
3. Bengkel Asas Andaman dan Tatarias	Sijil	Pusat Giat MARA dan Pensyarah UiTM Negeri Pahang
4. Bengkel Motivasi & Pengurusan Diri	Sijil	Biro Tatanegara dan Pensyarah UiTM Negeri Pahang
5. Bengkel Penyediaan Baja	Sijil	Jabatan Pertanian & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
6. Bengkel Asas Penternakan Haiwan Ruminan	Sijil	Jabatan Haiwan & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
7. Bengkel Penyelenggaraan Bangunan	Sijil	Jabatan Kerja Raya & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
8. Bengkel Keselamatan Pekerjaan	Sijil	NIOSH & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
9. Bengkel Suntingan Video	Sijil	UKPK & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
10. Bengkel Penulisan Bahasa Malaysia / Bahasa Inggeris	Sijil	Dewan Bahasa Pustaka & Pensyarah UiTM Negeri Pahang
11. Bengkel UBS (Accounting)	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
12. Bengkel Pengurusan Jentera Ladang	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
13. Bengkel Pengurusan Acara	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang
14. Bengkel Komunikasi Efektif	Sijil	Pensyarah UiTM Negeri Pahang

E. Program Berbentuk Karnival dan Seminar

<b>Program</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Pelaksana</b>
1. Program Karnival Usahawan	Daerah Raub	MECD / Pejabat Daerah / MARA / UiTM
2. Seminar Bijak Belajar (UPSR / PMR / SPM)	Daerah Raub	Kementerian Pelajaran / Berita Harian / UiTM
3. Karnival Agrotek	Negeri Pahang	Kementerian Pertanian & Industri Asas Tani / Felda / UiTM