



Perancangan Strategik: Suatu Keperluan

Zulkifli Ab Ghani Hilmi

ABSTRAK

Perancangan strategik merupakan suatu kaedah bagi sesebuah organisasi untuk mencapai visi dan misi penubuhan dan kewujudannya. Asas kekuatan perancangan strategik adalah keupayaannya untuk membantu organisasi menyesuaikan diri atau 'align' dengan persekitaran dan suasana yang sentiasa berubah. Walau pun tidak semestinya perancangan strategik menjamin kejayaan yang ingin dicapai, tanpanya organisasi akan bergerak tanpa arah tujuan yang jelas. Paling asas, organisasi akan dapat menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi menghadapi isu-isu kritikal dan cabaran yang mendatang. Kertas kerja ini cuba mengupas faktor-faktor yang mendorong terhadap keperluan dan kepentingan perancangan strategik di Institusi Pengajian Tinggi, khususnya di UiTM.

Kata Kunci: modal insan, perancangan, perubahan, strategi

Pengenalan

Sebagai manusia, setiap individu akan memikirkan dan merenung keadaan diri mereka pada masa akan datang, sama ada dalam jangkamasa pendek atau jangka masa panjang. Dalam agama Islam, pemikiran dan renungan individu bukan hanya mencakupi kehidupan di dunia ini sahaja, bahkan selepas mati dalam kehidupan akhirat yang kekal abadi. Perubahan kearah kebaikan dan kejayaan sudah menjadi naluri dalam setiap diri manusia kerana tiada seorang pun yang mahu keburukan dan kegagalan sehinggakan istilah 'Jaya' digunakan sebagai nama taman perumahan seperti Taman Desa Jaya, premis perniagaan seperti Pasaraya Jaya dan tempat seperti Petaling Jaya. Hanya takrif kebaikan dan kejayaan itu berbeza menurut sistem nilai sesuatu kumpulan dan pandangan peribadi individu. Dalam dunia perniagaan, kejayaan adalah apabila mendapat keuntungan dan dalam bidang pertanian, kejayaan adalah hasil tanaman yang banyak dan lumayan. Dalam ugama Islam, kejayaan adalah apabila seseorang itu dapat membawa ketaatan kepada Allah dalam setiap aspek kehidupannya dan mendapat keredhaan Allah di kehidupan akhirat.

Apabila membicarakan mengenai perubahan, tidak boleh tidak ia mesti dikaitkan dengan perancangan dan strategi. Menurut Rasid dan A. Razak (2003), perancangan dan strategi merupakan salah satu aspek penting dalam menangani perubahan. Rasulullah s.a.w sendiri telah membuat perancangan dan strategi dalam peristiwa Hijrah. Rasulullah telah menggariskan empat perancangan dalam peristiwa Hijrah tersebut (Siddiq Fadil dalam Rasid & A.Razak, 2003, hal.102). Firman Allah s.w.t dalam Surah Ar-Ra'd:11 yang bermaksud, "*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah (keadaan/nasib) sesuatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada dalam diri mereka*".

Oleh itu, sama ada disedari atau tidak, dalam kehidupan ini, seseorang itu tidak dapat lari dalam perancangan untuk diri sendiri, keluarga dan organisasi yang beliau berada apabila adanya tuntutan perubahan ke arah yang lebih baik. Tidak hairanlah soalan-soalan seperti "Apa perancangan kamu selepas tamat pengajian?", "Apa perancangan kamu selepas pensen?" dan istilah-istilah 'Rancangan Malaysia Ke-9', 'Unit Perancang Ekonomi', 'perancangan

pengajaran', 'pelan pengajian', 'pelan bangunan' dan 'pil perancang keluarga' sudah menjadi kebiasaan.

Definisi Perancangan, Strategi dan Perancangan Strategik

Perancangan adalah suatu kaedah atau prosedur yang formal bagi sesebuah organisasi untuk mencapai sesuatu hasil. Merupakan masa hadapan dan percubaan organisasi untuk mengawal masa hadapannya merupakan komponen-komponen penting dalam perancangan organisasi (Mintzberg, 1994).

Fred (2003) mentakrifkan strategi sebagai cara bagaimana objektif jangka panjang akan dapat dicapai. Misalnya dalam bidang perniagaan, strategi-strateginya termasuk pengembangan geografi, mempelbagaian, pengambilalihan, pembangunan produk, penembusan pasaran, penjimatan, cantasan, kecairan dan usahasama. Hax dan Majluf (1996) memberi sembilan takrifan strategi yang mana salah satu daripadanya ialah "strategi sebagai penentu dan penunjuk maksimal kewujudan organisasi dalam bentuk objektif-objektif jangka panjang, program-program tindakan dan pengalihan sumber-sumber mengikut keutamaan".

Perancang Strategik merupakan suatu usaha yang berdisiplin dalam membuat keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang akan memimpin dan membentuk sesebuah organisasi, perkara apa yang organisasi buat, dan mengapa organisasi membuat perkara tersebut (Bryson, 1995). Fred (2003) mentakrifkan perancangan strategik sebagai seni dan sains untuk membentuk, melaksanakan dan menilai keputusan fungsian pelbagai silang yang membolehkan sesebuah organisasi mencapai objektifnya.

Kesimpulannya, perancangan strategik merujuk kepada fungsi pengurusan dalam menetapkan visi organisasi dan memutuskan kaedah terbaik bagi mencapai visi tersebut. Ia merupakan suatu panduan yang dibentukkan dalam mencapai matlamat organisasi dan sebagai asas bagi warga organisasi mengetahui apa yang akan berlaku dan apa yang dijangkakan daripada setiap mereka. Ia juga membantu organisasi dalam menetapkan keutamaan-keutamaan (prioriti) dan membantu kepimpinan organisasi untuk fokus terhadap isu-isu kritikal dan cabaran-cabaran yang bakal dihadapi pada masa hadapan.

Memetik kata-kata terkenal Joel Ross dan Michael Kami,

'Tanpa strategi, sebuah organisasi adalah seperti sebuah kapal tanpa nakhoda, yang berpusing-pusing dalam bulatan. Ia seperti kutu rayau yang tiada arah tujuan'.

(Fred, 2003)

Perbandingan di antara Perancangan Strategik Perniagaan dan Pengajian Tinggi

Satu persamaan penting dalam perancangan strategik ketenteraan, perniagaan, permainan mahupun pendidikan tinggi ialah ketiga-tiganya mempunyai matlamat untuk mencapai kelebihan dalam persaingan (*competitive advantage*) (Lerner, 1999).

Walau pun begitu, terdapat beberapa perbezaan khususnya di antara perancangan strategik perniagaan dan pendidikan tinggi sebagaimana yang digariskan oleh Lerner (1999). Pertama, tempoh masa perancangan strategik dalam dunia perniagaan adalah dua hingga tiga tahun manakala di universiti selama lima tahun atau lebih. Kedua, model bagi dunia perniagaan secara umumnya adalah daripada atas ke bawah (*top down*), yakni kakitangan sesebuah syarikat hanya menunggu arahan daripada pihak pengurusan. Berlainan di institusi pengajian tinggi yang mana perkongsian tadbir urus dalam pengurusan universiti adalah penting, maka penglibatan fakulti dan persetujuan bersama dari awal adalah suatu keperluan dalam perancangan strategik. Ketiga, sistem nilai yang berbeza di antara perniagaan dan universiti yang mana prinsip universiti ialah pelaburan jangka masa panjang dalam memberi pendidikan kepada manusia manakala prinsip asas bagi perniagaan adalah untung rugi. Keempat, pelanggan bagi universiti begitu pelbagai daripada pelajar, majikan, ibu bapa dan masyarakat. Kelima, perubahan dianggap suatu perkara yang sukar diterima di universiti kerana universiti secara semula jadinya adalah bersifat pemelihara (*preserver*) yakni menyimpan ilmu dan tamadun.

Perancangan Strategik Peringkat Negara dan UiTM

Perancangan strategik peringkat negara sudah semestinya mendasari perancangan strategik institusi-institusi pengajian seperti UiTM. Oleh itu, asas kepada perancangan strategik UiTM ialah dasar-dasar kerajaan khususnya Misi Nasional dalam Rancangan Malaysia Ke-9 (RMKe-9) yang mempunyai lima teras utama, iaitu:

1. Meningkatkan ekonomi dalam rangkaian nilai lebih tinggi
2. Meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk 'minda kelas pertama'
3. Menangani masalah ketidakseimbangan sosioekonomi yang berterusan secara membina dan produktif
4. Meningkatkan tahap dan kemampuan kualiti hidup
5. Mengukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan negara.

(Anon, 2006a)

Salah satu teras yang penting dalam Misi RMKe-9 ialah keprihatinan kerajaan terhadap pembangunan modal insan dengan minda kelas pertama. Kementerian Pengajian Tinggi sebagai entiti yang bertanggungjawab secara langsung dalam pembangunan modal insan telah menterjemahkan teras tersebut melalui Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara yang menjadi asas kepada pembangunan pengajian tinggi negara sehingga tahun 2020. Ini adalah kerana kejayaan pembangunan modal insan bergantung kepada kualiti sistem pendidikan negara. Di bawah Pelan Strategik ini, tujuh teras diberi penekanan iaitu:

1. Meluaskan akses dan meningkatkan equiti
2. Menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran
3. Memperteguh penyelidikan dan inovasi
4. Memperkasakan institusi pengajian tinggi
5. Mempergiatkan pengantarabangsaan
6. Membudayakan pembelajaran sepanjang hayat
7. Memperkukuhkan sistem penyampaian Kementerian Pengajian Tinggi.

(Anon., 2007)

Sebagai tambahan, dasar-dasar Kerajaan seperti Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga (RRJP3) 2001-2010, Dasar Wawasan Negara (DWN), Dasar Sains dan Teknologi Negara Kedua (DSTN2), Dasar Pertanian Negara Ketiga (DPNK3) 1998-2010, Pelan Induk Perindustrian Kedua dan Ketiga, Pelan Strategik ICT Sektor Awam, Pelan Strategik ICT Negara dan Pelan Integriti Nasional (PIN) juga menjadi asas kepada perancangan UiTM dalam RMKe-9.

Asas perancangan di peringkat UiTM yang dijadikan panduan dalam perancangan RMKe-9 sudah semestinyalah Visi, Misi dan Falsafah UiTM itu sendiri termasuk juga Deklarasi Bukit Tinggi, Tiga Belas Dimensi dan Petunjuk UiTM ke Arah Universiti Bertaraf Dunia dan Dua Puluh Satu (21) Strategi Pengukuhan UiTM Abad Ke-21. Terdapat enam strategi teras universiti dalam Perancangan RMKe-9 (2006-2010) UiTM yang dikenali sebagai Strategi Merentas Jabatan (SMJ) iaitu:

1. Kecemerlangan dalam pengajaran dan pembelajaran
2. Kecemerlangan dalam penyelidikan
3. Kecemerlangan dalam pemindahan pengetahuan dan pengkomersilan
4. Infrastruktur dan modal insan berkualiti
5. Perkhidmatan berkualiti
6. Pengurusan pengetahuan berkualiti.

Pencapaian Strategi Merentas Jabatan disokong oleh pencapaian strategi yang fokus kepada pembangunan mengikut lapan operasi utama universiti iaitu: Pembangunan Akademik, Pembangunan Pelajar, Pemantapan Pengurusan, Pembangunan Modal Insan (Sumber Manusia), Pembangunan Penyelidikan, Perundingan, Perlindungan Harta Intelek dan Pengkomersilan, Pembangunan ICT, Pembangunan Fizikal dan Pembangunan Pengurusan Fasiliti.

(Anon., 2006a)

Pelan-pelan inisiatif RMKe-9 dibentuk oleh setiap fakulti dan kampus negeri berdasarkan Strategi Merentas Jabatan. Pemantauan terhadap pelaksanaan inisiatif-inisiatif strategi yang dirancang menggunakan *Hadhari Scorecard* (Ramli & Mohd. Janor, 2005) yang merupakan penambahbaikan kepada *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). Ia mempunyai lima perspektif yang mana perspektif kerohanian ditambah kepada '*Balanced Scorecard*' yang sedia ada dan menjadi asas kepada empat lagi perspektif lahiriah yang lain iaitu pengurusan sumber kewangan, sumber manusia (modal insan), sistem penyampaian dan pelanggan (pemegang taruh). Setiap perspektif mempunyai objektif-objektif strategik dan setiap objektif strategik akan diukur melalui beberapa Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang memenuhi ciri-ciri '*make or break*' dan '*SMART*' iaitu '*specific, measurable, achievable, relevant, and timely*'.

Dasar-Dasar yang Diterjemah dalam Membentuk Sasaran UiTM 2010

Dalam menetapkan sasaran dalam RMKe-9, beberapa dasar-dasar telah dikenal pasti iaitu:

1. Dasar Imbangan Kuantiti dan Kualiti yang digubal khas untuk menghadapi cabaran enrolmen 200,000 pelajar
2. Dasar program akademik dan enrolmen pelajar Sains dan Teknologi (S&T) : Bukan Sains dan Teknologi (Non S&T) pada nisbah 60:40.
3. Dasar nisbah enrolmen mengikut peringkat pengajian Diploma: Ijazah: Pasca Siswazah pada 60:30:10.

4. Dasar pembangunan sumber manusia.
5. Dasar pencapaian tenaga pengajar berkelayakan Kedoktoran sebanyak 30% atau 75% daripada pensyarah yang mengajar program ijazah atau lebih tinggi
6. Dasar perancangan berlandaskan kapasiti optima dan mengutamakan keperluan bersama bagi tujuan penjimatan kos
7. Dasar penggunaan ruang akademik pada paras kapasiti yang optima.
8. Dasar kemudahan kolej kediaman bagi pelajar pada kadar 100% bagi kampus cawangan dan sekurang-kurangnya 80% bagi kampus Shah Alam dan Puncak Alam
9. Dasar nisbah staf akademik: bukan akademik pada kadar 1:0.9
10. Dasar imbalan kecemerlangan penyelidikan dan pengkomersilan dalam bidang S&T dan pelbagai disiplin
11. Dasar Pengurusan Fasiliti yang mengutamakan pemberian perkhidmatan berkualiti
12. Dasar Pembangunan ICT yang menyokong usaha kecemerlangan akademik.

(Anon., 2006b)

Keperluan Perancangan Strategik dalam Menghadapi Cabaran di Universiti Teknologi MARA

Banyak isu dan cabaran yang mendorong institusi-institusi pengajian tinggi untuk melibatkan diri dalam proses pembentukan pelan strategik, khususnya di Universiti Teknologi MARA. Di antaranya ialah permintaan yang sentiasa meningkat setiap tahun untuk memasuki universiti selepas peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia dan Sijil Tinggi Persekolahan. Bahkan, salah satu saranan pihak kerajaan bagi UiTM ialah enrolmen keseluruhan sistem mencapai 200,000 pelajar menjelang tahun 2010. Senario ini menghendaki UiTM merancang kemudahan-kemudahan infrastruktur baru di kampus yang sedia ada bagi menjamin sistem penyampaian yang mantap disamping pengwujudan kampus-kampus baru dan penawaran program-program akademik secara usaha-masama dengan kolej-kolej bersekutu.

Peningkatan enrolmen ini tidak seharusnya menjejaskan kualiti perkhidmatan teras universiti (pengajaran, pembelajaran, penyelidikan, pengurusan, khidmat masyarakat) dan seterusnya kualiti hasil iaitu modal insan bumiputera berkualiti. Ini dapat dicapai menerusi Dasar Imbalan Q-Q 5E iaitu Efisien – hasil maksima melalui sumber yang terhad, Efektif – mencapai apa yang dirancang, Ekonomi – hasil tinggi pada kadar kos, tenaga dan masa yang minima, *Espirit de Corps* – kerjasama dalam mencapai hasil dan Etika – landasan kepada Integriti (Akademik / Bukan Akademik).

Selain itu, pengurangan penggantungan kewangan daripada pihak kerajaan adalah satu cabaran yang universiti-universiti perlu tangani secara proaktif. Universiti-universiti awam telah menubuhkan unit perniagaan masing-masing untuk penjana kewangan sendiri. UiTM pun tidak ketinggalan dengan penubuhan UiTM Holdings bagi menjana dan mengurus sumber-sumber kewangan sendiri. Disamping itu, kualiti pengurusan kewangan dan pengurusan aset juga perlu ditingkatkan.

Halatuju sistem pendidikan tinggi juga telah berubah daripada mengikut model universiti tradisional iaitu sebagai sebuah universiti komprehensif yang menawarkan pelbagai bidang (walaupun ada isu kerelevanan dengan pasaran kerja) kepada gagasan Universiti Penyelidikan dan Universiti Apex. Di antara ciri-ciri Universiti Apex ialah pemimpin terbaik (berwawasan, berkemahiran, berbakat dan berintegriti), fakulti terbaik (ahli akademik tersohor, keserjanaan terbilang), pelajar terbaik dan kemudahan terbaik (Shah, 2008). Halatuju UiTM ialah kearah sebuah Universiti Penyelidikan, Inovatif dan Keusahawanan atau IERU (Innovative Entrepreneu-

rial Research University). Universiti IERU adalah sebuah universiti penyelidikan yang inovatif dalam mengembangkan kekuatan keusahawanan, baik dikalangan graduan, mahupun staf sama ada menerusi pengkomersilan penyelidikan, penghasilan produk, perkhidmatan baru, dan aktiviti akademik serta mewujudkan graduan yang berdikari dan mempunyai bakat-bakat keusahawanan. (Shah, 2008). Perkembangan terkini dalam memantapkan lagi budaya penyelidikan di UiTM ialah penjenamaan semula Institute of Research Development and Commercialization (IRDC) kepada Research Management Institute (RMI) dan perlantikan malim-malim sarjana bagi menyemarakkan lagi aktiviti-aktiviti penyelidikan di peringkat fakulti dan kampus negeri.

Bagi meningkatkan kualiti program secara berterusan di Institut Pengajian Tinggi, pendekatan OBE (*Outcome-Based Education*) sedang diguna pakai dalam pembentukan kurikulum terkini bagi memastikan graduan-graduan yang dilahirkan memiliki ilmu, kemahiran dan integriti yang dikehendaki dalam pasaran kerja dan seterusnya memberi sumbangan kepada masyarakat dan pembangunan negara. Malaysia Quality Agency (MQA) yang telah menggantikan Lembaga Akreditasi Negara (LAN) dipertanggung jawabkan keatas jaminan kualiti akademik institusi-institusi pengajian tinggi di Malaysia di bawah Kerangka Kelayakan Malaysia (MQF). Begitu juga dengan penambahbaikan kualiti berterusan (*continuous quality improvement*), khususnya dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran melalui pensijilan ISO.

Dalam era globalisasi yang mencabar yang mana UiTM bukan sahaja bersaing dengan universiti-universiti tempatan bahkan universiti-universiti terbaik luar negara, maka tema 'Pengantarabangsaan UiTM' telah menjadi intipati Amanat Tahun Baru 2008 oleh Dato' Naib Canselor. Penarafan universiti-universiti terbaik seluruh dunia melalui 'Times Higher Education Supplement' (THES) setiap tahun yang walaupun mempunyai kritikan-kritikannya tersendiri tetapi merupakan piawai yang diterima pakai diseluruh dunia pada masa kini. Pengurusan tertinggi UiTM mahu melihat fakulti, program dan pusat kecemerlangan melaksanakan strategi-strategi pengantarabangsaan. UiTM perlu menjalin hubungan dan dikenali oleh sekurang-kurangnya satu rakan universiti dari setiap 20 negara di dunia dengan tumpuan kepada sekurang-kurangnya dua universiti terunggul daripada setiap negara-negara G7, Australia dan Singapura. Dato' Naib Canselor UiTM telah menyarankan keperluan untuk '*strategise*' dalam menjalinkan hubungan ini menerusi program penyelidikan bersama, penulisan bersama, '*post doctoral*', program '*staff attachment*' dan program '*student exchange*'. Juga perlunya ada strategi komunikasi melalui media, laman sesawang, penganjuran konvensyen antarabangsa oleh fakulti dengan kerjasama universiti dan badan-badan antarabangsa, dan penganjuran '*discourse*' dan '*roundtable discussion*' yang melibatkan peserta antarabangsa oleh pusat-pusat kecemerlangan.

Pembangunan Kemudahan ICT dan Pelaksanaan *e-learning* adalah isu yang telah ditimbulkan dalam Amanat Tahun Baru 2007 oleh Naib Canselor. Pertambahan enrolmen memerlukan sistem rangkaian komputer yang mampu berinteraksi dan bersepadu khususnya dalam pengurusan rekod pelajar dari aspek pendaftaran pengambilan, pendaftaran kursus, keputusan peperiksaan, dan sebagainya. Untuk menyokong pengajaran secara bersemuka di dalam bilik kuliah, mod pengajaran menggunakan internet iaitu '*e-learning*' perlu dimantapkan (Shah, 2007).

Apa yang telah di nyatakan di atas merupakan sebahagian daripada cabaran-cabaran yang perlu dihadapi oleh UiTM yang memerlukan kepada suatu perancangan yang teliti bagi menangani cabaran-cabaran tersebut dan merealisasikan matlamat-matlamat yang telah ditetapkan.

Pelan-Pelan Inisiatif RMKe-9 UiTM Pahang

Dalam RMKe-9, UiTM Kampus Jengka ada empat belas pelan inisiatif manakala Kampus Kuantan ada tujuh pelan inisiatif. Pelaporan Kemajuan Pelan Inisiatif dibuat setiap enam bulan

kepada Pusat Perancangan Strategik (PPS), UiTM Malaysia. Pelan Inisiatif PHG-01 atau Infra Science Tech telah memenangi anugerah pelan inisiatif RMKe-9 terbaik di Colmar Hill Resort, Bukit Tinggi bagi seluruh sistem UiTM.

Walaupun ada beberapa pelan inisiatif, fokus utama pelan inisiatif RMKe-9 UiTM Pahang ialah daripada aspek pemantapan sistem penyampaian iaitu salah satu perspektif dalam Hadhari Scorecard yang melibatkan beberapa pembangunan infrastruktur seperti pembangunan Infra Science Tech, blok asrama, pusat pelajar, stadium/kemudahan sukan, dan perpustakaan. Begitu juga projek-projek naik taraf beberapa bangunan di Kampus Jengka dan Kampus Kuantan. Perancangan cawangan-cawangan baru di Pekan, Gambang dan Kuala Lipis adalah juga strategi bagi menghadapi cabaran enrolmen 200,000 pada tahun 2010 dimana UiTM Pahang telah menasarkan enrolmen 6500 pelajar pada tahun 2010 dan 10,000 pelajar pada tahun 2015. Berasaskan polisi bahawa kualiti tidak akan diabaikan walaupun enrolmen meningkat melalui dasar Imbangan Q-Q5E, maka pemantapan sistem penyampaian difokuskan kepada pembangunan prasarana yang berkait rapat dengan pelanggan utama universiti iaitu pelajar.

Secara ringkasnya pelan-pelan inisiatif lain adalah makmal kultur tisu untuk tujuan meningkatkan nilai tambah kepada graduan UiTM dalam bidang Biologi dan bakal sumber pendapatan melalui pembangunan produk, penyediaan perkhidmatan, perundingan dan paten (Sarina et al., 2007), program Ijazah Sarjana Muda Sains (Matematik Pengkomputeran) bagi menambahkan lagi program S&T untuk mencapai nisbah 60:40, 'Integrated Farm' bagi mengangkasakan program 'niche' Pengurusan Ladang, kemudahan latihan bagi agenda sumber manusia, bilik kuliah secara 'Technology Enhanced Classroom' bagi agenda pembangunan ICT, Pusat Kerjaya bagi perspektif modal insan khususnya pelajar-pelajar, 'Training Need Analysis' bagi pengurusan sumber manusia, makmal komputer untuk ICT, program Mari Menyelidik dan Menulis bagi agenda penyelidikan, penulisan dan pengantarabangsaan, dan kamera litar tertutup bagi agenda keselamatan dan ICT.

Perancangan strategik UiTM Pahang juga mengambilkira keperluan pembangunan ekonomi negeri dan masyarakat setempat melalui 'Environmental Scanning'. Misalnya penglibatan dalam Wilayah Koridor Ekonomi Pantai Timur bersama Institusi Pengajian Tinggi Awam yang lain di pantai timur dan industri-industri dalam kawasan ECER.

Kesimpulan

Setiap organisasi khususnya Institusi Pengajian Tinggi mempunyai visi dan misi masing-masing. Perancangan strategik merupakan suatu kaedah dalam menrealisasikan visi dan misi tersebut. Cabaran-cabaran dalam abad ke-21 perlu dihadapi dan ditangani secara bersama oleh semua warga UiTM. Perubahan memerlukan pengorbanan yang dilaksanakan dengan penuh keikhlasan dan kesungguhan sebagaimana dalam peristiwa Hijrah (Rasid & A. Razak, 2003). Dengan komitmen semua pihak terhadap pelan strategik yang dibentuk, tidak mustahil bagi UiTM untuk mengungguli dinamisme bumiputera dalam mencapai Misi Nasional dalam RMKe-9 dan melahirkan modal insan bumiputera dengan minda kelas pertama.

Rujukan

Anon. (2006a). Pelaksanaan Rancangan Malaysia Ke-9 Universiti Teknologi MARA 2006-2010. UiTM Shah Alam: UPENA.

- Anon. (2006b). Strategi UiTM dalam melaksanakan RMKe-9: Sesi Penerangan dan bengkel penyediaan inisiatif dan pelan tindakan (Kampus UiTM Pahang). Pembentangan oleh PPS Shah Alam di UiTM Pahang.
- Anon. (2007). Pelan tindakan pengajian tinggi negara 2007-2010. Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fred, R. D. (2003). *Pengurusan strategik*.(Terjemahan Mohd Hizam Hanafiah) Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1992). 'The Balanced Scorecard-Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, 70, No.1 (Jan-Feb), 71- 79.
- Lerner, A. L. (1999). Strategic planning essays. Unpublished manuscript. California State University, Northridge.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: The Free Press.
- Ramli, M.I., & Mohd Janor, R., (2005). 'Hadhari Scorecard', Program Brainstorming Mengenai Perspektif Kerohanian (Kemanusiaan & Keinsanan).
- Rasid, M., & Abd. Razak, S. (2003). Menangani perubahan: Pendekatan konvensional dan Islam. Dalam *Prosiding KONAKA 2003*.UiTM Pahang:UPENA, 96-104.
- Sarina, H., & Muzamil, M., (2007). Kultur tisu tumbuhan: Bioteknologi dalam Perancangan Strategik UiTM Pahang. Dalam *Prosiding KONAKA '07*. UiTM Pahang:UPENA., 167-182.
- Shah, I., (2007). *Amanat Tahun Baru 2007: Kemampanan strategik dalam memperkasakan kecemerlangan akademik*. UiTM Shah Alam: UPENA.
- Shah, I., (2008). Pengantarabangsaan UiTM: Menyahut cabaran global. Ucapan dasar semasa Mesyuarat Penyelarasan & Penyediaan Laporan Inisiatif 18-20 Jan. 2008 di Port Dickson.
-

ZULKIFLI AB GHANI HILMI, Ketua Unit Perancangan Strategik Universiti Teknologi MARA Pahang, zulghani@pahang.uitm.edu.my