

PENDEKATAN PEMBANGUNAN PELAN STRATEGI DI KALANGAN
UNIVERSITI-UNIVERSITI MTUN

PREMRAJ A/L KRISHNAN

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional

Jabatan Ikhtisas Pendidikan
Fakulti Pendidikan Teknik Dan Vokasional
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

JUN, 2012

ABSTRAK

Pelan strategi bagi universiti adalah sangat penting kerana ia adalah satu garis panduan bagi hala tuju sebuah universiti. Seterusnya, pendekatan pembangunan pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN adalah sangat penting supaya dapat membangunkan visi, misi, matlamat, dan nilai-nilai utama yang menjana graduan yang *hands-on* dan profesional. Oleh itu, tujuan kajian ini untuk mengkaji bagaimanakah pendekatan pembangunan pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN serta mengkaji profil visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama tersebut di kalangan universiti MTUN. Kajian kuantitatif berbentuk deskriptif ini dijalankan dengan menggunakan instrumen soal selidik yang ditriangulasikan dengan instrumen temu bual dan pemetaan. Seramai 102 orang sampel telah dipilih daripada populasi 120 orang pegawai universiti yang terlibat secara langsung dengan pembangunan pelan strategi. Respondennya terdiri daripada dekan fakulti, ketua jabatan fakulti, pengarah strategik, timbalan pengarah strategik, penolong pengarah kanan strategik, dan pegawai penyelidikan dari UTHM, UTeM, UMP, dan UniMAP. Data telah dianalisis dengan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for windows* versi 17.0 secara statistik deskriptif. Dapatan kajian menunjukkan pendekatan yang digunakan oleh majoriti universiti MTUN, dalam proses pembangunan pelan strategik di MTUN adalah berorientasikan gabungan model berasaskan organik dan senario. Proses pembangunan pelan strategi dalam konteks universiti MTUN tersebut melibatkan pembangunan visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama. Pelan strategi MTUN perlulah mantap supaya dapat merealisasikan matlamat PSPTN, dan oleh itu pemetaan KPI MTUN perlu selari dengan KPI PSPTN. Secara keseluruhannya, profil misi, visi, matlamat dan nilai-nilai utama universiti MTUN masakini adalah masih selari dengan profil asas MTUN yang asalnya. Seterusnya, kajian ini mencadangkan semua universiti MTUN berbincang dan merancang hala tuju serta pelan strategik secara bersama untuk mendapat sinergi bagi merealisasikan matlamat MTUN.

ABSTRACT

Strategic plan for the university is very important because it is a guideline for the direction of a university. Further, the strategic plan development approach among the universities MTUN is very important in order to develop the vision, mission, goals and core values that make graduates hands-on and professional. The aim of this study to examine how the strategic plan development approach among the universities and to study the profile MTUN vision, mission, goals and core values of the university among MTUN. Quantitative descriptive study was conducted using questionnaires that triangulated with interviews and mapping instrument. A total of 102 samples were selected from the population of 120 university officials who are directly involved with the development of strategic plans. The respondents consisted of faculty deans, department heads of faculty, strategic director, deputy director of strategic, senior assistant director of strategic and research officers from UTHM, UTeM, UMP, and repository. Data were analyzed with the software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows version 17.0 using descriptive statistics. The findings showed that the approach used by the majority MTUN universities in strategic plan development process is oriented MTUN combination of organic and scenario-based model. Strategic plan development process in the context of the university MTUN involves the development of the vision, mission, goals and core values. MTUN strategic plan should be established in order to realize the goal PSPTN, and by the mapping must KPI MTUN be in line with KPI PSPTN. Overall, the profile of the mission, vision, goals and core values MTUN university is still in line with the current basic profile MTUN the original. This research proposes that all university MTUN discuss the plan and strategic direction and plan together for the realization of synergies MTUN.

KANDUNGAN

TAJUK	i
PENGAKUAN	ii
DEDIKASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SIMBOL/SINGKATAN/TATANAMA /ISTILAH	xvi
BAB 1	PENDAHULUAN
1.1	Pengenalan 1
1.2	Latar belakang Kajian 2
1.3	Penyataan Masalah 3
1.4	Tujuan Kajian 4

1.5	Objektif Kajian	4
1.6	Persoalan Kajian	4
1.7	Skop Kajian	5
1.8	Limitasi Kajian	5
1.9	Kepentingan Kajian	5
1.10	Kerangka Teori	6
1.11	Rumusan	8
 BAB 2 KAJIAN LITERATUR		
2.1	Pengenalan	9
2.2	Universiti MTUN	10
2.2.1	Sejarah MTUN	10
2.2.2	Ciri- ciri MTUN	11
2.2.3	Hala Tuju MTUN	11
2.2.4	Objektif MTUN	12
2.2.5	Visi MTUN	12
2.2.6	Misi MTUN	12
2.3	Perkembangan Dan Status Berbanding Universiti Lain	13
2.4	Pelan Strategik	14
2.4.1	Proses Pembinaan Pelan Strategik	16
2.4.2	Visi	17
2.4.3	Misi	18

2.4.4	Matlamat	19
2.4.5	Nilai- Nilai Utama	20
2.4.6	KPI	21
2.4.7	Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara (PSPTN)	22
2.4.8	PSPTN Fasa 2	23
2.4.9	Pelan Strategik Universiti	24
2.5	Kerangka Umum Satu Pelan Strategik	25
2.5.1	Analisis <i>SWOT</i>	25
	2.5.1.1 Definisi	26
	2.5.1.2 Bagaimana Menggunakan Analisis <i>SWOT</i>	26
2.5.2	Analisis <i>PESTEL</i>	29
2.5.3	Model PDCA	31
2.5.4	<i>Balance Scorecard</i>	33
2.6	Model-model Bagi Pendekatan Dalam Perancangan Strategik	34
2.6.1	Model Berasaskan Visi Atau Berasaskan Matlamat	35
2.6.2	Model Berasaskan Perancangan Isu-Isu	36

2.6.3	Model Penjajaran	37
2.6.4	Model Perancangan Senario	38
2.6.5	Model Perancangan Organik	39
2.6.6	Model Perancangan Masa Sebenar	40
2.7	Rumusan	40
BAB 3	METODOLOGI	
3.1	Pengenalan	42
3.2	Reka Bentuk Kajian	43
3.3	Lokasi Kajian	44
3.4	Populasi dan Persampelan	44
3.5	Instrumen Kajian	45
3.5.1	Borang Soal Selidik	46
3.5.2	Temu Bual	47
3.6	Pengesahan Item-Item Soal Selidik	48
3.7	Kajian Rintis	48
3.8	Kerangka Operasi	50
3.9	Kaedah Pengumpulan Data	51
3.9.1	Data Primer	51
3.9.2	Data Sekunder	51
3.10	Kaedah Analisis Data	52
3.11	Rumusan	54

BAB 4	ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pengenalan	55
4.2	Profil Responden	56
4.2.1	Jantina	56
4.2.2	Umur	57
4.2.3	Universiti	57
4.2.4	Fakulti	58
4.2.5	Gred Jawatan	59
4.2.6	Pengalaman Mengajar	60
4.3	Dapatan Kajian Borang Soal Selidik	61
4.3.1	Pendekatan Yang Digunakan Dalam Proses Pembangunan Pelan Strategi Di MTUN	61
4.3.2	Profil Visi, Misi, Matlamat, Dan Nilai-Nilai Utama Yang Terdapat Dalam Pelan Strategik Universiti Dibawah MTUN	67
4.3.2.1	Pernyataan Visi Universiti	68
4.3.2.2	Pernyataan Misi Universiti	71
4.3.2.3	Nilai-Nilai Utama Universiti	74
4.3.2.4	Matlamat Universiti	77
4.4	Pemetaan KPI	81
4.5	Bagaimanakah MTUN Dapat Merealisasikan Matlamat Yang Telah Dinyatakan Dalam PSPTN	83
4.6	Analisis Data Terbuka	85

4.7	Analisis Data Temu Bual	86
4.8	Rumusan	97
BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN		
5.1	Pengenalan	98
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	98
5.2.1	Profil Responden	99
5.2.2	Pendekatan Yang Digunakan Dalam Proses Pembangunan Pelan Strategi Di MTUN	100
5.2.3	Profil Visi, Misi, Matlamat, dan Nilai-nilai Utama Yang Terdapat Dalam Pelan Strategik Universiti Dibawah MTUN	103
5.2.4	Pemetaan KPI Universiti MTUN Dipetakan Dengan KPI PSPTN	106
5.2.5	MTUN Dapat Merealisasikan Matlamat Yang Telah Dinyatakan Dalam PSPTN	106
5.3	Cadangan	107
5.3.1	Cadangan Kajian Lanjutan	108
5.4	Rumusan	109
5.5	Penutup	110
	Rujukan	110
	LAMPIRAN	117
	Lampiran A-G	

SENARAI JADUAL

3.1	Skala Likert Dan Tafsiran	47
3.2	Senarai Nama Pakar	48
3.3	Kaedah Penganalisan Data	52
3.4	Tafsiran Min Bagi 4 Tahap Skala Likert	53
3.5	Tafsiran Min Bagi 5 Tahap Skala Likert	53
4.1	Kekerapan Dan Peratus Responden Mengikut Jantina	56
4.2	Kekerapan Dan Peratus Responden Mengikut Umur	57
4.3	Kekerapan Dan Peratus Responden Mengikut Universiti	58
4.4	Kekerapan Dan Peratus Responden Mengikut Fakulti	58
4.5	Kekerapan Dan Peratusan Gred Jawatan Responden	59
4.6	Kekerapan Pengalaman Mengajar Responden	60
4.7	Skor Min Dan Sisihan Piawai Penglibatan Dalam Proses Pembangunan Pelan Strategik Di MTUN	62
4.8	Skor Min Dan Sisihan Piawai Aktiviti Pendekatan Dalam Proses Pembangunan Pelan Strategik Di MTUN	64
4.9	Kekerapan Pendekatan Pembangunan Pelan Strategik MTUN	66
4.10	Kekerapan Jumlah Bengkel Yang Diadakan	67

4.11	Kekerapan Tempoh Masa Yang Sesuai Untuk Membangunkan Pelan Strategik	67
4.12	Kekerapan Bagi Kata Kunci Yang Terlibat Dalam Pernyataan Visi Universiti MTUN	69
4.13	Pernyataan Visi Bagi 4 Buah Universiti MTUN	71
4.14	Kekerapan Bagi Kata Kunci Yang Terlibat Dalam Pernyataan Misi Universiti MTUN	72
4.15	Pernyataan Visi Bagi 4 Buah Universiti MTUN	74
4.16	Kekerapan Nilai Utama Universiti MTUN	75
4.17	Nilai-Nilai Utama Bagi 4 Buah Universiti MTUN	76
4.18	Kekerapan Matlamat Universiti MTUN	77
4.19	Matlamat Bagi 4 Buah Universiti MTUN	79
4.20	Pemetaan Di Antara KPI Universiti MTUN Dan KPI PSPTN	81
4.21	Skor Min dan Sisihan Piawai Berkaitan Objektif MTUN	84
4.22	Analisis Data Terbuka Tentang Bagaimana Universiti MTUN Dapat Merealisasikan Matlamat Dalam PSPTN	86
4.23	Ringkasan Data Temu Bual	87

SENARAI RAJAH

1.1	Kerangka Teori	7
2.1	Model Pengurusan Strategik Fred R. David	14
2.2	Pengurusan Strategik untuk organisasi awam dan bukan berasaskan keuntungan.	16
2.3	Model Adaptasi Pengurusan Strategik	25
2.4	Model PESTEL Diadaptasi Dari Johnson Scholes, Whittington	29
2.5	Kitaran <i>Plan- Do- Check- Act</i>	31
2.6	Model Pengurusan PDCA Diadaptasi Dari Dedpdiknas	32
2.7	<i>Balance Scorecard</i> oleh Kaplan, R.S.& Norton	33
3.1	Kerangka Operasi Kajian	50

SENARAI SIMBOL/SINGKATAN/TATANAMA/ISTILAH

UTHM	- Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
UTeM	- Universiti Teknikal Malaysia Melaka
UMP	- Universiti Malaysia Pahang
UniMAP	- Universiti Malaysia Perlis
MTUN	- <i>Malaysia Technical Universities Network</i>
JPPKK	- Jabatan Pengurusan Politeknik dan Kolej Komuniti
KPI	- Indikator Pencapaian Utama
PSPTN	- Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara
KPT	- Kementerian Pengajian Tinggi
YB	- Yang Berhormat
BEM	- Board Of Engineering Malaysia
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
CAP	<i>Critical Agenda Projects</i>
TUCN	<i>Technical University Colleges Network</i>
PTj	Pusat Tanggungjawab
KUiTTHO	Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn

KUTKM	Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia
KUKTEM	Kolej Universiti Kejuruteraan & Teknologi Malaysia
KUKUM	Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia
ATN	<i>Australian Technology Network</i>
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi Awam
JPPKK	Jabatan Pengurusan Politeknik dan Kolej Komuniti
PIU	Pusat Industri Universiti
TVET	<i>Technical Vocational Education Training</i>
DLKM	Diploma Lanjutan Kemahiran Malaysia
DKM	Diploma Kemahiran Malaysia
SWOT	<i>Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat</i>
PESTEL	<i>Politic, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Profil visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama adalah elemen-elemen penting yang terdapat dalam pelan strategik. Pelan strategik ini menjadi sebagai satu rangka kerja yang tersusun dan sistematik. Ia perlu diterapkan dalam set minda pada setiap ahli organisasi. Organisasi tidak dapat meramal dengan tepat tentang masa hadapan, walau bagaimanapun pelan strategik dapat dijadikan sebagai satu alat percubaan untuk memahami tentang tekanan-tekanan dan perubahan-perubahan pada persekitaran masa hadapan secara sistematik dan strategik. Pelan strategik akan menjadikan organisasi bertindak secara aktif bagi menghadapi sebarang perubahan dan seterusnya memimpin perubahan tersebut, dan bukannya sebagai pengikut dalam perubahan tersebut (Kim, W., 2008). Menurut Ahmad, A. R., Noor, H. M., & Idris, M.T.M. (2007), visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama menunjukkan nilai, falsafah dan aspirasi yang membimbing tindakan organisasi lebih lanjut sebagai dasar strategik perancangan. Pelan strategik menjadikan sesebuah organisasi itu sebagai organisasi yang cemerlang, melakukan sesuatu yang betul pada individu, tempat, masa, dan kos yang betul.

Pelan strategik ini dapat diuruskan dengan satu proses perancangan, penyusunan, pendokumentasian, perlaksanaan, pengarahannya dan pengawalan dalam sesebuah organisasi bagi mencapai misi, visi, matlamat dan nilai-nilai utama yang

telah ditetapkan (Fred R. David, 2009). Pelan strategik juga berkaitan dengan membuat keputusan. Ini kerana keputusan yang dibuat pada hari ini amat penting untuk hari esok dan masa hadapan. Walaubagaimanapun penghasilan pelan strategik di Malaysia masih kurang jelas dalam kalangan organisasi termasuklah institusi pendidikan. Institusi pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mendidik dan membekalkan bakal pekerja yang mahir dalam pasaran. Maka institusi pendidikan haruslah mempunyai visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama melalui pelan strategik bagi mencapai kemajuan yang berterusan pada masa akan datang.

1.2 Latar Belakang Kajian

Melalui Rancangan Malaysia ke-10, negara mensasarkan untuk mencapai status negara berpendapatan tinggi dan maju menjelang 2020. Bagi menuju ke arah itu, Perdana Menteri berkata Malaysia perlu merangka suatu pendekatan baru yang mengutamakan modal insan yang berkualiti, inovasi, dan kreativiti. Selaras itu kita diperkenalkan dengan model ekonomi baru negara yang berasaskan pengetahuan dan inovasi dan bukan lagi ekonomi berasaskan industri dan pembuatan semata-mata. Justeru, negara tidak hanya memerlukan penghasilan modal insan yang berilmu tinggi tetapi juga kepada modal insan yang berkemahiran tinggi bagi bersaing diperingkat global.

Menurut Amanat 2011 dari YB. Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, institusi pengajian tinggi khususnya universiti sedang berhadapan dengan cabaran yang sangat besar dan pelbagai. Sebagai pusat penyelidikan, universiti perlu meneruskan usaha gigih mereka menjana ilmu untuk kepentingan manusiawi dan sebagai institusi pendidikan, universiti mempunyai tanggungjawab yang besar untuk mengasuh dan membentuk seseorang pemimpin masa depan negara. Universiti pada dekad ini, arah tujuanya banyak dipengaruhi dan ditentukan oleh proses globalisasi dan kuasa pasaran. Sebagai sebuah organisasi yang berteraskan pendidikan, universiti menjadi medan di mana semua idea dan pemikiran dapat diperdebatkan secara ilimiah dan terbuka, dan juga memberi ruang kepada idealisme positif

berkembang memandangkan komitmen mencari kebenaran sememangnya mendasari kewujudan sesebuah universiti. Pengurusan universiti mesti peka yang mereka adalah institusi yang mengurus pekerja berilmu dan pendekatan pengurusan perlulah memenuhi aspirasi ini. Mereka mesti membangunkan budaya bekerja secara berkumpulan, mampu menguruskan bakat yang ada dan bersedia serta terbuka dalam soal peralihan kuasa kepimpinan.

Maka sebahagian pelajar yang berminat digalakkan untuk mendapat pendidikan teknikal dengan suatu institusi yang berhadapan visi, misi, matlamat, dan nilai-nilai utama yang mencapai halatuju masa depan.

1.3 Penyataan Masalah

Menurut Amanat 2011 dari YB Menteri Pengajian Tinggi, Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, universiti di abad ini tidak mempunyai arah tuju yang tertentu kerana dipengaruhi oleh proses globalisasi dan kuasa pasaran. Oleh itu, pimpinan utama universiti perlu mempunyai visi dan misi yang jelas, memahami budaya dan kehendak universiti masing-masing, mempunyai kesungguhan dan semangat, dan berlumba-lumba untuk meningkatkan kemajuan prestasi dan kredibiliti universitinya.

Selanjutnya, menurut Kementerian Pendidikan Tinggi, (KPT) (2009), MTUN telah menyimpang daripada matlamat asal mereka untuk menghasilkan “Jurutera Berorientasikan Praktikal” kerana mereka merasakan bahawa semua program kejuruteraan yang ditawarkan oleh MTUN tidak diterima oleh BEM. Oleh itu, MTUN perlu mendapat persetujuan bagi pendekatan berorientasikan praktikal.

Pelan strategi di universiti menjadi lebih kompleks, berdaya saing, dan menghadapi cabaran daripada pelbagai pihak dalam sektor pendidikan, industri tempatan dan di peringkat antarabangsa. Oleh itu, universiti perlu mencari penyelesaian untuk menghadapi semua cabaran seperti proses globalisasi, pembangunan ICT, keselamatan, dan ekonomi pada masa akan datang (Ahmad A.R., *et al*, 2007).

Justeru kajian terperinci perlu dijalankan untuk mengkaji pendekatan pembangunan pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji bagaimanakah pendekatan pembangunan pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN serta mengkaji profil visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama tersebut dalam menterjemah pelan transformasi pendidikan tinggi.

1.5 Objektif Kajian

Objektif Kajian ini adalah seperti berikut;

- i. Meninjau pendekatan yang digunakan dalam proses pembangunan pelan strategi di MTUN.
- ii. Mengkaji profil visi, misi, nilai-nilai utama dan, matlamat yang terdapat dalam perancangan strategik universiti di bawah MTUN.
- iii. Meninjau sejauh mana pemetaan KPI universiti MTUN dipetakan dengan KPI PSPTN.
- iv. Meninjau bagaimana MTUN dapat merealisasikan matlamat yang telah dinyatakan dalam PSPTN.

1.6 Persoalan Kajian

Persoalan kajian yang akan dijawab dalam kajian ini ialah seperti berikut;

- i. Apakah pendekatan yang digunakan dalam proses pembangunan pelan strategi di MTUN?

- ii. Bagaimanakah profil visi, misi, nilai-nilai utama dan, matlamat yang terdapat dalam perancangan strategik universiti di bawah MTUN?
- iii. Sejauh manakah pemetaan KPI universiti MTUN dipetakan dengan KPI PSPTN?
- iv. Bagaimanakah MTUN dapat merealisasikan matlamat yang telah dinyatakan dalam PSPTN?

1.7 Skop Kajian

Skop kajian hanya mengkaji pendekatan pembangunan pelan strategi universiti MTUN, yang merangkumi visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama serta KPI yang telah di gariskan dibawah pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN.

1.8 Limitasi Kajian

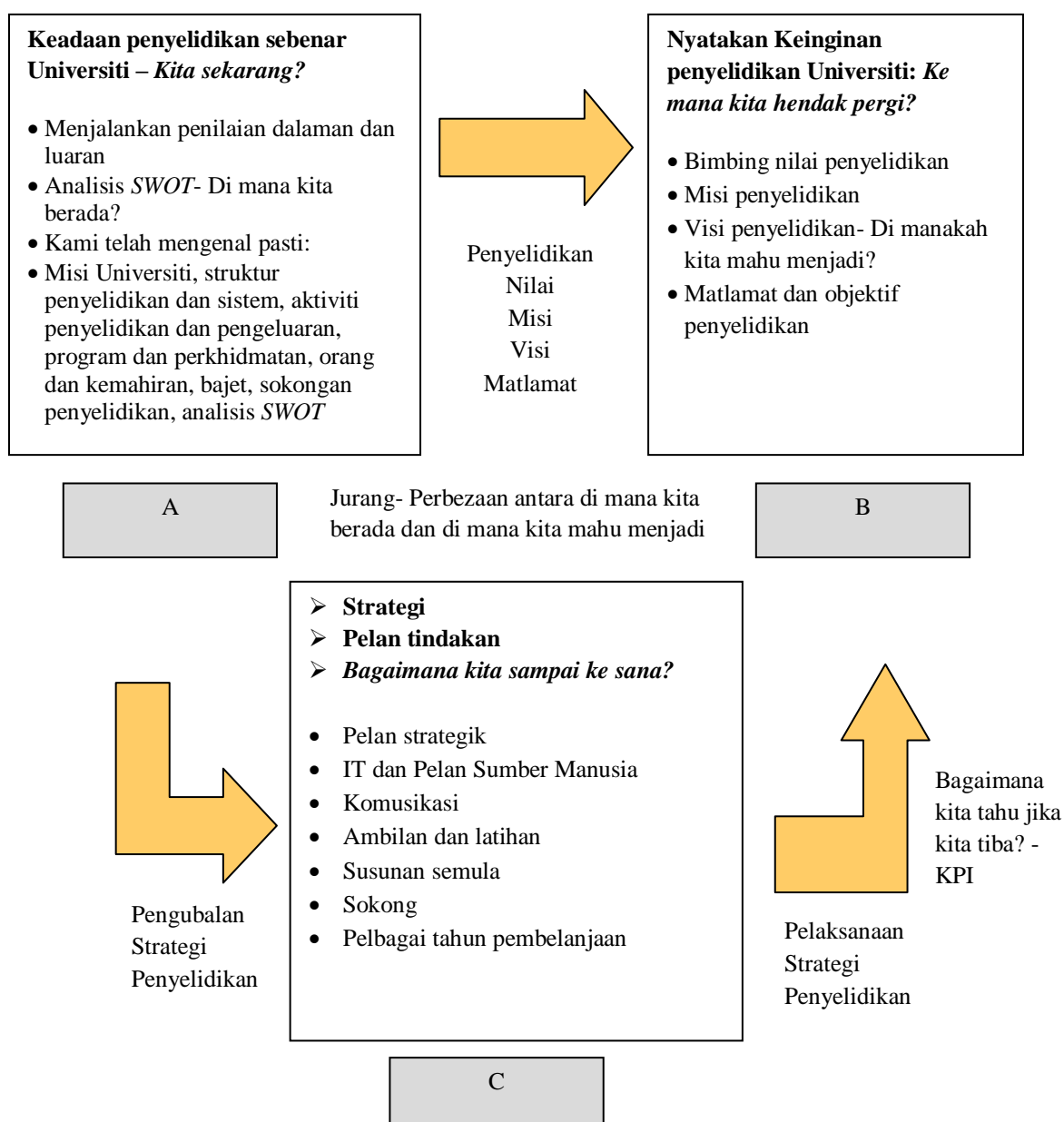
Limitasi kajian merupakan batasan yang telah ditetapkan oleh pengkaji dalam melaksanakan sesuatu kajian. Kajian ini telah dijalankan di 4 buah universiti-universiti Teknikal di Malaysia iaitu Universiti Tun Hussien Onn Malaysia; Universiti Teknikal Malaysia Melaka; Universiti Malaysia Pahang dan Universiti Malaysia Perlis yang dikenali sebagai *Malaysian Technical University Network* (MTUN)

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan dapat:

- i. Menentukan pendekatan yang digunakan dalam proses pembangunan pelan strategi di MTUN
- ii. Memberi penjelasan tentang profil visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama yang sedia ada di MTUN
- iii. Memahami ciri-ciri visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama yang jelas yang dibina di MTUN
- iv. Memberi input kepada MTUN dalam proses pembangunan alam pemurniaan pelan strategi, yang merangkumi pembangunan visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama di MTUN

1.10 Kerangka Teori



Rajah 1.1 : Kerangka Teori

Sumber: Dipetik Dan Diadaptasi Berdasarkan Gambarajah Bryson Dan Alson, 2004.

Pelan Strategik ABC menunjukkan model pelan strategik berdasarkan siri persoalan dalam pencarian makna. Pada permulaan iaitu di A adalah persoalannya mengapa kita disini? Pelan strategik A iaitu asas kewujudan dari segi nilai yang mampu dicernakan atau diharapkan oleh pemegang kepentingan.

Persoalan kedua adalah ke mana tujuan kita? Persoalan B ini adalah wawasan pada masa depan dan misi yang mahu disempurnakan dalam tempoh tertentu.

Persoalan seterusnya, bagaimana kita boleh sampai ke sana? Persoalan C iaitu matlamat yang ingin dicapai serta strategi yang boleh dilaksanakan untuk mencapainya.

Persoalan yang akhir adalah bagaimana kita tahu kita di landasan yang betul? Persoalan ini adalah ukuran dalam bentuk pencapaian indicator (KPI), jangka panjang, dan tindakan yang perlu dilakukan bagi mencapai pelan strategi.

1.11 Rumusan

Profil visi, misi, matlamat dan nilai-nilai utama memainkan peranan penting bagi pendekatan pembangunan pelan strategik dalam dunia pendidikan masa kini memang tidak boleh disangkal lagi. Pelan strategik telah menjadikan proses pengurusan sesebuah universiti itu bersifat proaktif dalam membina masa depan. Amalan pengurusan strategik akan menjadikan staf akademi berperanan sebagai seorang pemimpin yang berwawasan jauh ke hadapan serta mempunyai kecekapan pengurusan masa, mengurus tekanan dan konflik. Pendekatan pembangunan pelan strategi di kalangan universiti-universiti MTUN wajar dikaji.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Tinjauan literatur merupakan ulasan maklumat yang diperoleh daripada jurnal, buku, dokumen, dan penyelidikan-penyelidikan lepas untuk sesuatu penyelidikan baru. Secara amnya, pengendalian tinjauan literatur merupakan salah satu proses dalam penyelidikan untuk mengenal pasti sama ada sesuatu penyelidikan yang dirancang telah dilaksanakan oleh penyelidik lain. Menurut Chua Yan Piaw (2006), kajian literatur adalah dengan membuat rujukan secara kritikal dan sistematik ke atas dokumen-dokumen yang mengandungi maklumat, idea, data dan kaedah memperoleh maklumat yang berkaitan dengan tajuk kajian yang akan dilaksanakan.

Kajian literatur ataupun sorotan kajian amat penting di dalam sesuatu kajian. Ini kerana adanya kajian literatur di mana pengkaji akan membuat rujukan secara

kritikal dan sistematik ke atas dokumen-dokumen yang mengandungi maklumat yang berkaitan dengan tajuk kajian iaitu “Pendekatan Pembangunan Pelan Strategik Di Kalangan Universiti-Universiti MTUN”. Di sini jelas pengkaji akan mencari maklumat berkaitan apa sahaja dengan pelan strategik yang terdiri daripada visi, misi, matlamat, dan nilai-nilai utama.

2.2 Universiti MTUN

2.2.1 Sejarah MTUN

Menurut Kaprawi, N. (2011), MTUN bermula dengan penubuhan Kolej Universiti pada awal tahun 2000 yang mengkhusus di dalam penawaran program pengajian tinggi bidang kejuruteraan dan teknologi yang cenderung kepada praktikal atau amali. Keempat-empat kolej universiti teknikal tersebut ialah KUiTTHO, KUTKM, KUKTEM, dan KUKUM. Seterusnya, bagi menjaga kepentingan bersama, *Technical University Colleges Network* (TUCN) of Malaysia telah ditubuhkan secara rasmi pada Mac 2006. Pada Februari 2007, Keempat-empat kolej universiti ini telah melalui penjenamaan semula sebagai universiti penuh. Universiti tersebut adalah UTHM, UTeM, UMP, dan UniMAP, susulan dari penjenamaan semula ini, TUCN telah ditukar kepada MTUN atau *Malaysian Technical University Network*.

Selanjutnya, menurut Prof. Datuk Dr Ahmad Yusoff Bin Hassan, Naib Canselor UTeM(2008), MTUN adalah singkatan bagi *Malaysia Technical Universities Network*, atau Jaringan Universiti Teknikal Malaysia, yang menggabungkan empat buah universiti iaitu Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Universiti Malaysia Pahang (UMP) dan Universiti Malaysia Perlis (UniMAP).

Program memorandum persefahaman yang telah ditandatangani antara Jabatan Pengurusan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPPKK) dengan empat buah universiti tempatan untuk menubuhkan Program Rangkaian Universiti Teknikal

Malaysia (MTUN). Universiti tersebut adalah Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), Universiti Malaysia Pahang (UMP) dan Universiti Malaysia Perlis (UniMAP).

2.2.2 Ciri-ciri MTUN

Menurut Prof. Datuk Dr Ahmad Yusoff Bin Hassan, Naib Canselor UTeM(2008), ciri-ciri umum MTUN yang berusia dibawah 10 tahun ialah terdiri daripada universiti kecil yang memfokus dalam pelbagai bidang-bidang teknikal tertentu sebagai bidang tujahan dan mengamalkan pendekatan berorientasikan amali dan penyelesaian masalah industri. Jaringan yang sama telah wujud di kebanyakan negara lain seperti *Australian Technology Network* (ATN) di Australia dan merupakan satu paduan kepelbagaian yang seolah-olah merealisasikan kata-kata '*unity in diversity is strength*'. Majlis Tertinggi MTUN, yang dianggotai oleh Naib-Naib Canselor dari 4 buah universiti teknikal yang menganggotainya telah dibentuk melambangkan satu kerjasama yang mantap dan jaringan yang kukuh dalam menganjurkan pelbagai program dan aktiviti yang bermanfaat untuk faedah semua. MTUN sebagai sebuah gagasan IPTA terfokus yang kukuh, berintegriti, mantap, berkualiti dalam aspek kurikulum, staf, pelajar, fasiliti dan infrastruktur di samping membolehkan pihak industri mengenali dengan lebih dekat lagi keistimewaan dan pencapaian cemerlang universiti-universiti teknikal dalam gagasan MTUN ini. Hubungan universiti industri merupakan aspek terpenting bagi sesebuah universiti untuk memastikan graduan yang dihasilkan menjadi rebutan dikalangan majikan dan memenuhi kehendak industri dalam konteks kemahiran teknikal dan insaniah.

2.2.3 Hala Tuju MTUN

Menurut Kaprawi, N. (2011), hala tuju MTUN berdasarkan sistem pendidikan di MTUN berteraskan “*Practical Oriented*” yang berfokus kepada “*problem centered teaching, action & experiential learning*”. Penubuhan Pusat Industri Universiti (PIU) sebagai “*teaching factory*” yang mempunyai konsep yang sama dengan “*teaching hospital*” membantu pelajar memperoleh latihan dan pengalaman industri yang secukupnya.

Menurut beliau juga bahawa graduan MTUN bukan sahaja berketerampilan tinggi, tetapi juga berkemahiran dari segi teori yang menjurus ke arah gunaan (*applied*), dengan penekanan khusus kepada komponen amali yang lebih daripada universiti konvensional. Faktor ini member kelebihan kepada graduan MTUN kerana mereka tidak perlu menjalani latihan dalaman seperti mana yang dilalui oleh graduan universiti konvensional lain. Graduan MTUN juga tidak memerlukan ‘*retooling*’ semasa memulakan kerja dan ini menjimatkan kos latihan oleh majikan.

2.2.4 Objektif MTUN

Objektif MTUN adalah mendidik serta melatih tenaga manusia yang berkemahiran tinggi bagi menyumbang kepada perindustrian termaju Negara (*world class industry nation*). Penubuhan MTUN juga melengkap sistem konvensional yang sedia ada. MTUN yang dipacu oleh industri (*industry driven*) ini seharusnya berbeza dan unik berbanding IPTA yang sedia ada (Kaprawi, N., 2011).

2.2.5 Visi MTUN

Visi MTUN adalah menjadi rangkaian universiti teknikal menerajui pencapaian Negara maju.

2.2.6 Misi MTUN

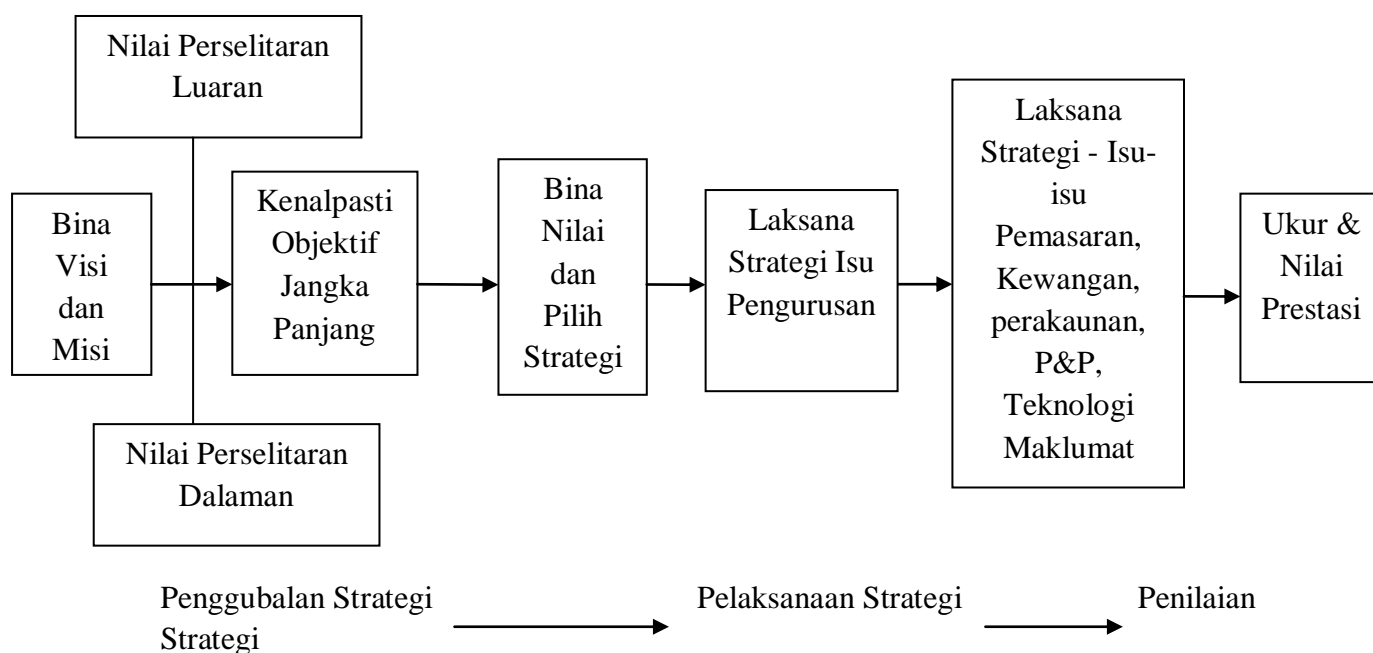
Misi MTUN adalah membangun modal insan teknikal berkompetensi tinggi, mendokong kelestarian pembangunan dan daya saing Negara melalui kesepakatan sinergistik MTUN serta gandingan strategik bersama industri.

2.3 Perkembangan Dan Status Berbanding Universiti Lain

Menurut Prof. Datuk Dr Ahmad Yusoff Bin Hassan, Naib Canselor UTeM(2009), Kementerian akan mengembalikan peranan asal keempat-empat universiti teknikal untuk memastikan kemasukan pelajar-pelajar mereka terdiri daripada 60% dalam bidang teknikal menjelang tahun 2015. Universiti MTUN telah mengorak langkah menjalin hubungan rapat dengan beberapa industri dalam dan luar Negara.

Menurut Amanat dari Menteri Pengajian Tinggi Malaysia (2011), Negara kita memerlukan modal insan berilmu tinggi tetapi juga berkemahiran tinggi dari 23% kepada 37% menjelang tahun 2015. Justeru itu, pendidikan teknikal dan latihan vokasional atau TVET di MTUN merupakan langkah yang sangat tepat dan perlu bersama-sama diterjemah dan merealisasikannya. Selain itu, laluan latihan dan pendidikan sehingga ke alam pekerjaan perlu dibangunkan disamping menyediakan dan meningkatkan peluang kemasukan ke bidang pendidikan teknikal. Dengan perutusan meningkatkan peluang kemasukan ke bidang pendidikan teknikal, mengembalikan peranan asal keempat-empat universiti teknikal sedia ada iaitu Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Universiti Malaysia Pahang (UMP) dan Universiti Malaysia Perlis (UniMAP) dimana menjelang tahun 2015. Bagi mencapai hasrat itu juga, MTUN menerima pelajar institusi kemahiran iaitu lepasan Diploma Lanjutan Kemahiran Malaysia (DLKM) dan Diploma Kemahiran Malaysia (DKM) bermula tahun ini untuk beberapa program tertentu dan diperluaskan pada masa akan datang.

2.4 Pelan Strategik



Rajah 2.1 : Model Pengurusan Strategik Fred R. David

Menurut Burrell, D. N. & Grizzell, B. C., (2008), pelan strategik adalah alat yang digunakan untuk membangunkan sebuah institusi secara holistik. Pelan strategik merupakan suatu proses bagi menentukan bidang tugas yang merangkumi visi, misi, matlamat faktor-faktor kejayaan yang penting dan strategi-strategi bagi sesebuah organisasi. Pelan strategik tersebut dilaksanakan dengan mengambil kira kekuatan

dan kelemahan dalaman bagi sesebuah organisasi serta cabaran-cabaran persekitaran luaran.

Pelan strategik ialah perancangan jangka panjang yang fokus kepada keseluruhan keuntungan organisasi dalam jangkaan 3-5 tahun dan menentukan cara untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi. Selain itu, pelan strategik juga merupakan satu proses perancangan jangka panjang yang mana organisasi akan menentukan misi dan objektif dengan sumber-sumber yang dimiliki untuk mencapai misi yang ditetapkan (Muhammad, 2003).

Menurut Ahmad, A. R., Noor, H. M., and Idris, M.T.M. (2007), pelan strategik merupakan alat yang penting dalam menyokong universiti dalam meraih prestij sebagai universiti kelas dunia dengan tahun 2013. Kepentingan pelan strategik antaranya adalah membolehkan organisasi merancang aktivitinya mengikut kepentingan dengan lebih jelas dan bersistematik. Ia juga membolehkan organisasi tersebut mengenal pasti tahap pencapaiannya disamping memudahkan organisasi tersebut mengawal segala program yang dirancang. Pelan strategik juga penting dalam meletakkan organisasi sentiasa dalam keadaan proaktif terhadap perubahan yang berlaku didalam dan luar organisasi. Ini secara tidak langsung dapat menyediakan suatu suasana kerja yang kondusif dan sekali gus mengurangkan program yang berulang.

Menurut Tapinos, E., Dyson, R.G. & Meadows, M. (2002), pelan strategik adalah serangkaian proses yang dilakukan dalam rangka mengembangkan pelbagai strategik yang akan memberikan sumbangan untuk mencapai arah organisasi. Isu-isu perancangan strategik antaranya adalah, wujud

- i. Kecenderungan untuk menyediakan dokumen perancangan strategik tetapi tidak pada pelaksanaan.
- ii. Mengulangi program/ aktiviti yang kurang strategik.
- iii. Kurang pemantauan kepada program yang dirancang.
- iv. Pembinaan perancangan strategik yang tidak melibatkan seluruh dan tidak dihayati sepenuhnya.
- v. Program atau aktiviti yang tidak disesuaikan dengan keperluan organisasi masing-masing.

2.4.1 Proses Pembinaan Pelan Strategik



Rajah 2.2: Pengurusan Strategik untuk organisasi awam dan bukan berasaskan keuntungan. S.Fra: Jossey- Bass

Sumber asal: Bryson J.M (2003) (Diubahsuai oleh Bustaman, M. (2006), IAB KPM)

Proses pertama adalah persediaan pra perancangan iaitu mengadakan satu taklimat kepada semua staf untuk menerangkan tujuan dan faedah pembinaan perancangan strategik. Selepas itu, menubuhkan jawatankuasa kerja-senarai tugas jawatankuasa.

Kemudian, mengenalpasti mandat dan arahan terkini daripada pihak yang berkepentingan.

Proses kedua adalah menjelaskan hala tuju, misi, visi, dan nilai. Dalam proses ini mengumpul maklumat tentang latar belakang organisasi, pencapaian organisasi yang lepas, pencapaian terbaik dalam sejarah organisasi, laporan analisis prestasi program, laporan status prestasi semasa, pencapaian terbaik setiap bidang utama organisasi lain dan analisis prestasi perancangan strategik lepas.

Proses ketiga adalah analisis persekitaran dalaman dan luaran. Maklumat dapat dikumpul melalui semakan dokumen dan rekod, kajian, soal selidik, temu bual, pemerhatian, hasil-hasil penyelidikan dan tinjauan literatur. Kaedah analisis data adalah dengan menggunakan matrik *SWOT*, matrik portfolio, analisis senario, matrik NDTs, Analisis titik pulangan modal dan *PESTEL*.

Proses seterusnya iaitu proses keempat adalah isu, matlamat, petunjuk prestasi utama (*KPI*), sasaran dan objektif. Pendekatan untuk kenal pasti isu-isu melalui analisis *SWOT*.

Proses kelima adalah strategi dan taktikal dan operasi. Dalam proses ini, jadual Matrik *SWOT* disediakan. Kemudian, senaraikan strategi dan pelan taktikal dalam sebuah jadual.

Proses keenam adalah implementasi strategik iaitu fokus kepada kepimpinan dan pengurusan strategi, penyebaran dan pemasaran internet, pengurusan perubahan, pembinaan pasukan, pengukuran dan penilaian.

Akhirnya proses ketujuh iaitu penilaian prestasi dan penambahbaikan. Kajian semula dan penilaian perancangan perlu dibuat dari semasa ke semasa untuk memastikan sasaran tercapai atau perlunya penambahbaikan bagi memastikan sasaran dapat dicapai dalam masa yang ditentukan.

2.4.2 Visi

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian yang menyatakan cita-cita atau impian sesebuah organisasi yang ingin dicapai pada masa hadapan. Ia juga dapat

diterangkan bahawa visi merupakan pernyataan “*Want to be*” daripada organisasi tersebut. Visi juga merupakan perkara yang sangat penting dalam organisasi bagi menjamin kelestarian dan kejayaan jangka panjang. Didalam visi sesebuah organisasi, terkandungnya, nilai-nilai, aspirasi dan keperluan organisasi pada masa hadapan seperti mana yang diterangkan oleh Nawawi (2000).

Menurut Akdon (2007), visi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang juga boleh diterjemahkan dalam bentuk produk mahupun perkhidmatan yang ditawarkan, keperluan yang dapat dipenuhi, masyarakat yang diberi perkhidmatan, nilai-nilai yang diperolehi serta aspirasi dan cita-cita pada masa hadapan. Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Banyak intepretasi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Pernyataan visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu visi hendaknya mempunyai sifat atau fleksibel.

Visi yang jelas akan menyediakan:

- i. Fokus terhadap kedua dua strategi dan tahap operasi.
- ii. Memberikan bimbingan kepada ahli didalam organisasi tentang apa yang dijangkakan daripada merekadan mengapa.
- iii. Memberi garis panduan kepada proses membuat keputusan dan membantu mengelakkan serta menyelesaikan masalah.
- iv. Membezakan sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain.
- v. Sebagai sumber inspirasi dan motivasi kepada pihak pengurusan dan staf.

Justeru dapat disimpulkan bahawa visi merupakan cita-cita dan impian sesebuah organisasi yang ingin dicapai pada masa hadapan bagi menjamin kelestarian dan kejayaan jangka panjang.

2.4.3 Misi

Menurut Syahril, I. (2009) misi digunakan untuk menunjukkan keadaan sekarang, siapakah, dimanakah sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan, dan lain-lain.

Secara umumnya misi menyatakan kenapa sesebuah organisasi wujud dan apa yang perlu dilakukan bagi mencapai visi. Pernyataan misi mestilah mempunyai ciri-ciri SMART misi digunakan untuk menzahirkan keadaan sekarang siapakah, dimanakah sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan, dan lain-lain. Secara umumnya misi menyatakan kenapa sesebuah organisasi wujud dan apa yang ia perlu lakukan, iaitu spesifik, mengukur, abiliti boleh dicapai, relevan, dan tempoh masa.

Menurut Khalifa, A. S., (2011), pernyataan misi biasanya digambarkan sebagai titik awal dalam proses perancangan strategik. Soalan-soalan berikut perlu dijawab dalam penghasilan pernyataan misi yang baik:

- i. Siapakah kita (organisasi)?
- ii. Apa tujuan kita (organisasi)?
- iii. Bagaimana kita (organisasi) mengenal pasti atau menjangka keperluan atau masalah?
- iv. Bagaimana seharusnya kita (organisasi) bertindak balas terhadap ahli berkepentingan (*stakeholders*)?
- v. Apa falsafah kita (organisasi) ? Apakah nilai-nilai teras kita?
- vi. Apa yang membuat kita (organisasi) berbeza atau unik?

Maka dapat disimpulkan bahawa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dilaksanakan oleh organisasi dalam mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dicapai serta dapat memberikan garis panduan dalam mencapai visi.

2.4.4 Matlamat

Menurut Hashim, M. K.,(2008), matlamat seharusnya membantu menterjemahkan visi dan misi institusi ke dalam bentuk tindakan. Matlamat harus menyatakan secara jelas keadaan bagi keberkesanan institusi, norma dan harapan mahasiswa dan kakitangan. Matlamat harus mampu mencerminkan keperluan komuniti dan masyarakat secara keseluruhan. Matlamat juga harus menyediakan kenyataan yang luas berkaitan dengan sasaran organisasi.

Menurut Shah, N. (2006), matlamat adalah sesuatu yang perlu dicapai berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan. Matlamat adalah hasil yang diinginkan oleh seseorang individu atau sesebuah organisasi yang mengandungi visi, rencana dan komited untuk mencapai suatu tahap pembangunan yang diinginkan dalam satu jangka masa tertentu.

Menurut Wheelen, T. L., & Hunger J. D. (2010), Penetapan matlamat melibatkan pembentukan yang khusus, tujuan yang dapat diukur serta dapat dicapai, realistik dan berada dalam lingkungan jangka masa yang disasarkan. Berdasarkan teori, penetapan matlamat menunjukkan bahawa ia dapat berfungsi sebagai alat yang efektif dalam mencapai kemajuan dengan memastikan bahawa setiap ahli organisasi mempunyai kesedaran yang jelas tentang apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai atau membantu mencapai matlamat organisasi tersebut. Matlamat juga adalah sasaran atau kedudukan-kedudukan khusus yang dihasratkan dicapai oleh sesuatu organisasi pada satu ketika dalam satu jangka masa yang panjang. Sasaran tersebut dinyatakan secara lebih umum dan luas.

Menurut Affan, O. (2007), matlamat secara ringkasnya adalah bererti sesuatu yang ingin dicapai. Biasanya, ia akan melibatkan penggunaan masa dan usaha yang bersungguh-sungguh. Sebenarnya, seseorang menggunakan matlamat setiap hari. Contohnya, seseorang ingin pergi ke kedai untuk membeli gula. Jadi, gula itu adalah matlamat seseorang yang pergi ke kedai.

2.4.5 Nilai- Nilai Utama

Menurut Higley, B. (2010), nilai-nilai utama dapat ditegaskan dengan menjadi jelas tentang nilai-nilai pada diri sendiri dan membantu orang lain melakukan hal yang sama. Jika hal ini dilakukan secara menyeluruh, kemungkinan bahawa akan mampu menegaskan kesamaan naik secara signifikan.

Menurut Thorbjornsen, H. & Supphellen, M. (2011), nilai-nilai utama adalah penting kepada orientasi pelanggan, integriti dan kerjasama yang perlu disediakan oleh pengurus atau organisasi. Menyemak semula nilai-nilai utama untuk masukkan

akal manusia selain merugikan sesuatu program yang diberikan. Oleh itu, nilai-nilai utama adalah menguji perilaku seseorang.

Menurut Setyabudi, I. (2011), nilai-nilai utama adalah kepercayaan yang mendorong seseorang atau sebuah institusi untuk bertindak mengikut pemilihan yang berasaskan nilai-nilai utama masyarakat. Nilai juga adalah prinsip, standard dan tatacara tindakan seseorang dalam sesuatu organisasi. Nilai dapat diertikan sebagai asas oleh masyarakat menilai, mengukur atau membuat keputusan terhadap sesuatu perkara, darjat, mutu, kualiti, taraf perilaku dan benda kelompok orang sebagai baik, berharga dan bernilai. Nilai-nilai utama juga merujuk kepada mutu standard, taraf dan kualiti prinsip yang dipercayai dan dipraktikkan secara terus-menerus oleh sekelompok individu dan menjadi karakteristik dominan dari kelompok tersebut.

2.4.6 KPI

Menurut Sifoosidee(2009), *Key Performance Indicators*, juga dikenali sebagai *KPI* atau Petunjuk Prestasi Utama, membantu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan menuju tujuan organisasi. Selepas sebuah pertubuhan telah menganalisis misi, mengenalpasti semua pemangku kepentingan, dan ditakrifkan tujuannya, diperlukan cara untuk mengukur kemajuan menuju tujuan-tujuan tersebut. *Key Performance Indicators (KPI)* adalah bahan pengukuran. *KPI* adalah pengukuran kuantitatif, bersetuju untuk sebelumnya, yang mencerminkan faktor-faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. Ia akan berbeza bergantung pada organisasi. Sebuah perniagaan mungkin sebagai salah satu *KPI* peratusan daripada pendapatan yang berasal daripada pelanggan kembali. Sebuah sekolah boleh memfokuskan *KPI* di tingkat kelulusan para pelajar. Sebuah Jabatan Perkhidmatan Pelanggan mungkin sebagai salah satu *Key Performance Indicators*, selari dengan syarikat secara keseluruhan *KPI*, peratusan menjawab panggilan pelanggan dalam minit pertama. *KPI* untuk organisasi perkhidmatan sosial mungkin jumlah pelanggan dibantu sepanjang tahun. Ia harus mencerminkan tujuan-tujuan organisasi, mereka harus menjadi kunci untuk kejayaan, dan mereka harus dihitug (diukur). *KPI* biasanya

dipertimbangan dalam jangka panjang. Definisi dari apa yang mereka dan bagaimana mereka diukur sering tidak berubah. Objektif tertentu *KPI* boleh berubah selari dengan tujuan organisasi berubah, ataupun kerana mendapat lebih dekat untuk mencapai matlamat.

Menurut Bustaman, M. (2008), *KPI* adalah kaedah mengukur pencapaian matlamat. *KPI* merupakan satu parameter yang boleh diukur, yang telah dipersetujui bersama, dan yang akan mencerminkan kejayaan sesuatu organisasi. *KPI* juga dikenali sebagai petunjuk kejayaan membantu organisasi mentakrifkan dan mengukur kemajuan untuk mencapai matlamat organisasi.

2.4.7 Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara (PSPTN)

Menurut KPT(2011), PSPTN ialah singkatan yang digunakan untuk merujuk kepada Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara. PSPTN dibentuk berdasarkan Teras 2 dalam Rancangan Malaysia ke-9, yang jelas menyatakan bahawa untuk mencapai Wawasan 2020, Negara perlu meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk minda kelas pertama. PSPTN digubal dengan hasrat untuk melahirkan modal insan untuk menyokong teras Misi Nasional dalam meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk minda kelas pertama. Terdapat 4 fasa dalam pelaksanaan PSPTN:

Fasa1 (2007 – 2010): Peletakan Asas

Fasa 2 (2011 – 2015): Peningkatan dan Pemeraksanaan

Fasa 3 (2016 – 2020): Kecemerlangan

Fasa 4 (melangkaui 2020): Kegemilangan dan Kelestarian

Bagi pelaksanaan Fasa 1 PSPTN, sebuah dokumen Pelan Tindakan Fasa 1 telah diwujudkan untuk menggariskan inisiatif yang perlu dilaksanakan untuk menjayakan objektif strategik yang telah digariskan. Beberapa Projek Agenda Kritikal (CAP; Critical Agenda Project) telah diwujudkan untuk mencapai hasrat PSPTN. Pendekatan pengurusan projek telah diambil, melalui pengwujudkan kumpulan-kumpulan projek pada peringkat sentral dan pada pihak pelaksana di IPT.

Pelaksanaan dipantau rapi oleh Pejabat Pengurusan Program di KPT, yang bekerjasama dengan pejabat pengurusan program peringkat institusi (iPMO) di semua IPTA.

2.4.8 PSPTN Fasa 2

Menurut PSPTN(Fasa 2), Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara ini digubal secara komprehensif dan holistik bagi tujuan memartabatkan pengajian tinggi Negara sebagai hab kecemerlangan pengajian tinggi antarabangsa. Terdapat 7 Teras utama dalam PSPTN:

- Meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti;
- Menambah baik kualiti pengajaran dan pembelajaran;
- Memperteguh penyelidikan dan inovasi;
- Memperkasakan institusi pengajian tinggi;
- Mempergiatkan pengantarabangsaan;
- Membudayakan pembelajaran sepanjang hayat; dan
- Memperkukuhkan sistem penyampaian KPT

Kesemua teras ini menggariskan matlamat dan sasaran utama yang perlu dicapai ke arah kecemerlangan pengajian tinggi negara.

Terdapat 5 tonggak institusi yang diberi penekanan dalam PSPTN; iaitu Tadbir Urus; Kepemimpinan; Akademia; Pembelajaran dan Pengajaran; dan Penyelidikan dan Pembangunan. Kesemua 5 tonggak ini dijadikan sebagai CAP, yang disokong dan berinteraksi dengan 18 CAP lain; menjadikan bilangan CAP (sehingga Jun 2011) sebanyak 23.

Semua IPTA perlu melaksanakan inisiatif-inisiatif tertentu bagi semua CAP yang telah ditetapkan pelaksanaannya di IPTA. Walau bagaimanapun, sasaran yang ditetapkan bagi setiap IPT bergantung rapat dengan beberapa faktor, seperti kematangan universiti tersebut, kemampuan sumber dan intelek, infrastruktur dan sebagainya.

Bagi projek agenda kritikal atau *critical agenda project*(CAP) adalah salah satu untuk mencapai objektif iaitu memperkasakan tadbir urus IPTA supaya

setanding dengan IPT terkemuka dunia; memperkasakan pengurusan institusi yang berkesan dan berintegriti supaya memberi rangsangan yang sesuai untuk suasana pembelajaran; dan menggalakan IPTA bergerak kearah sistem tadbir urus berautonomi seperti tadbir urus, kewangan, dan penjanaaan kekayaan, sumber manusia dan pengurusan akademik. Antara strategi yang digunakan adalah pembinaan asa autonomi, pemantapan kerangka kesediaan bagi tadbir urus kearah autonomi, pelaksanaan autonomi di IPTA dan menjalin kerjasama dengan agensi pusat.

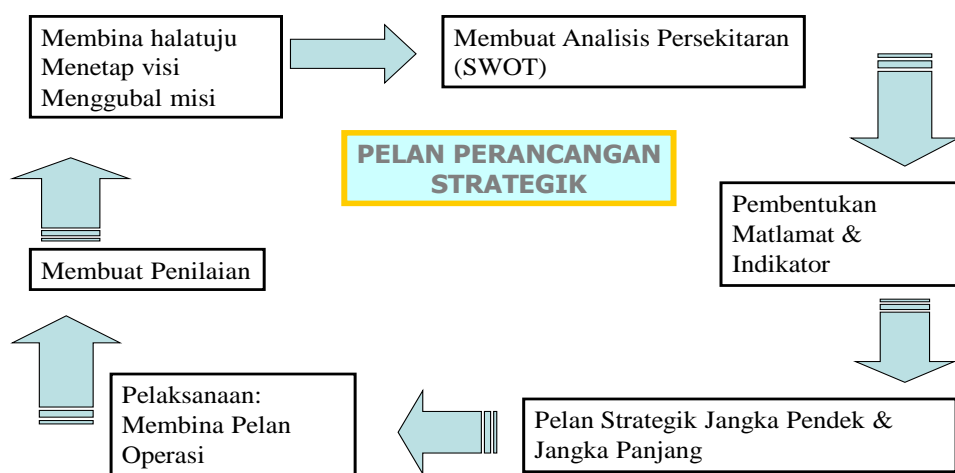
PSPTN telah meletakkan kepentingan perkembangan modal insan sejak awal penggubalan pelan lagi. Justeru, pengukuhan kualiti modal insan akan terus giat diusahakan, dengan berpaksikan keperluan ekonomi dan sosial Negara, dalam usaha melaksanakan misi ke arah Malaysia menjadi Negara maju dan berpendapatan tinggi.

2.4.9 Pelan Strategik Universiti

Menurut Anderson D.(1999), Universiti adalah satu institusi yang unik dalam struktur, dan ia akan menjadi satu kesilapan yang serius untuk mengguna tanpa banyak soal perancangan amalan-amalan yang telah dicipta untuk organisasi yang produktif perindustrian atau perkhidmatan. Di universiti-universiti tertentu tiada institusi kesatuan. Pengurus universiti perlu mengambil aspek universiti ini sangat serius apabila mereka mencari kepentingan dan penglibatan staf akademik mereka dalam perancangan strategik. Melaksanakan perubahan di universiti tidak mustahil tetapi ia juga merupakan bentuk yang lebih sukar berbanding dengan institusi lain. Strategi diperlukan dengan melibatkan kerjasama kakitangan dengan kesetiaan berbilang. Pelan strategik universiti yang baik harus mengambil kira perubahan demografi dan ramalan pertumbuhan dan permintaan di kalangan penduduk pengambilan utamanya. Sesetengah universiti menggunakan proses pengimbasan alam sekitar untuk mengenal pasti perubahan utama *trend* yang berlaku.

2.5 Kerangka Umum Satu Pelan Strategik

Pelan Perancangan Strategik



Rajah 2.3: Model Adaptasi Pengurusan Strategik

2.5.1 Analisis SWOT

Menurut Daud, K.A.K. (2008), analisis *SWOT* (KLAP) adalah teknik asas yang selalu digunakan di dalam pengurusan strategik (*strategic planning*), mempertingkatkan kecemerlangan organisasi (*improving company success*), program pembangunan organisasi (*organizational development*) dan mengenalpasti kelebihan persaingan (*identifying competitive advantage*). Dalam pengurusan strategik, analisis *SWOT* digunakan untuk memastikan strategi yang digubal itu benar-benar berkemampuan untuk merealisasikan objektif, misi dan visi organisasi.

Rujukan

- Abdul Aziz Mahmuddin. Penolong Naib Canselor Pembangunan Korporat dan Pengurusan Kualiti, Universiti Malaysia Perlis.
- Abdul Ghafar, M.N. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia. pp : 69-70.
- Affan, O. (2007). *Menjadi Remaja Smart Study: Kemahiran Belajar*. Batu Caves, Selangor: PTS Millennia Sdn. Bhd.
- Ahmad, A. R., Noor, H. M., and Idris, M.T.M. (2007). *The Implementation Of Universiti Tun Hussein Onn Malaysia Strategic Planning 2004 – 2013: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor, Malaysia*.
- Anderson, D., (1999). *Strategic Planning in Australian Universities*. Department of Education, Training and Youth Affairs, dicapai dari <http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/99-1/report.pdf> pada 20 November 2011
- Badawi, S. A. H. A. (2008). *Pembangunan Modal Insan Penjana Wawasan 2020. Rancangan Malaysia Ke-10.*, dicapai dari <http://jpmportal.prison.gov.my/akademi/images/ArkibAKM/pembangunan%2>

[Omodal%20insan%20penjana%20wawasan%202020.pdf](#) pada 1 Desember 2011

Bogdan, R. C. & Biklen S. K. (2007). *“Qualitative Research for Education. An Introduction to Theories and Methods”*. 5th ed. United States of America: Pearson Education, Inc

Bryson & Alson (2004). *Strategic Research Planning Workshop*. Luisa Milic, Ideya, Ltd. University Of Montenegro, Podgorica dicapai dari www.evolunimont.ac.me pada 28 November 2011

Burrell, D. N. & Grizzell, B. C. (2008). *Competitive Marketing and Planning Strategy in Higher Education*, Vol 6. No. 1

Bustaman, M. (2008). *Amalan pengurusan strategic bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah*, dicapai dari <http://www.scribd.com/doc/4653311/PENGURUSAN-STRATEGIK-untuk-sektor-pendidikan-awam> pada 25 April 2012

Chua Yan Piaw, (2006). *“Kaedah Penyelidikan”*. Kuala Lumpur: McGraw Hill

Daud, K. A. K. (2008). *Analisis SWOT*, Konsep- Konsep Pengurusan Strategik. Universiti Malaysia Perlis, dicapai dari [http://www.unimap.edu.my/images/Analisis_SWOT\[1\].pdf](http://www.unimap.edu.my/images/Analisis_SWOT[1].pdf) pada 20 November 2011

Dedpdikuas, (2003), *Model Peningkatan Mutu Pendidikan Akademik Dalam Pendidikan Prajabatan Di LPTA Untuk Meningkatkan Kompetensi Akademik Guru*. Jurnal Pendidikan Bahasa, dicapai dari <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/41edkhusus08532547.pdf> pada 27 November 2011

Fred R. David, *Strategic Management* (2009), 12th ed. Pearson Education International, dicapai dari http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/basics.htm#anchor1434082 <http://www.planware.org/strategicplan.htm#1> pada 11 Novembar 2011

Haim Hilman Abdullah. (2005). *Pengurusan Strategik*. Malaysia: McGraw Hill Sdn Bhd.

Hashim, M. K., *Strategic Management: Text and Cases*(2008), 2nd ed. Thomson, Kuala Lumpur.

- Hassan, A. Y. (2008). *Ucapan Aluan Naib Canselor UTeM Mewakili Malaysia Technical Universities Network (MTUN) Forum MTUN Bersama Industri (Fortune 08)*, Holiday Inn Melaka. Naib Canselor UTeM, dicapai dari http://library.utm.edu.my/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=33&Itemid=113 pada 20 November 2011
- Hanak, T. (2009). *Development of Competitiveness Of Company- Development Of Marketing Activities*. BRNO University Of Technology, dicapai dari http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=3278 pada 16 November 2011
- Hanuma, S. (2006). *Analisis Balance Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan*. Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor, dicapai dari <http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf> pada 10 April 2012
- Husin, Kamarudin (2008). *Strengthening Competitiveness Strategic Plan UniMAP 2008-2010*. University Malaysia Perlis
<http://www.unimap.edu.my>
- Hyde, K. F. (2000). “*Recognising Deductive Process in Qualitative Research*”. *Qualitative Market Research. An International Journal*. Vol. 3. No. 2. pp. 82-89
- Higley, B. (2010). *On Becoming a True Expert rather than just “looking like” one*. Excellence Tree Journal, dicapai dari <http://www.excellencetree.com/journal/date/2010/10> pada 20 November 2011
- Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Mc Graw Hill Malaysia.
- Johnson, Scholes & Whittington. (2005). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 7th ed
- Kaplan, R. S.& Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard: translating strategy into action*, dicapai dari http://books.google.com.my/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false pada 25 April 2012.
- Kaprawi, N. et al. (2010). *Portfolio Framework for Recognition Prior Learning for Technical Programmes In Malaysia*, The 3rd Regional Conference On Engineering Education (Rcee& 2010) Research In Higher Education 2010

- (Rhed 2010), 7-9 June 2010, dicapai pada 10 November 2011 daripada http://eprints.uthm.edu.my/1889/1/PORTFOLIO_FRAMEWORK_FOR_RECOGNITION_NORAINI_KAPRAWI_2010.pdf, pada 15 Oktober 2011.
- Kaprawi, N. (2011). *Perancangan Strategik UTHM 2011-2015*. Batu Pahat, Johor: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Kaprawi, N. (2011). *Research & Development Roadmap & Postgraduate Roadmap* Batu Pahat, Johor: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Khalifa, A. S. (2011). *Three Fs for the mission statement: what's next?: Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 No.1 pp. 25-43
- Kim, W. (2008). *Strategic Management Dyanamics*. NJ: John Wiley and Sons
- Konting, M.M. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- KPT, (2011). *Amanat Tahun Baharu 2011*. Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya, dicapai dari http://www.ukk.udm.edu.my/ukk/index.php?option=com_content&view=article&id=124%3A-amanat-2011-menteri-pengajian-tinggi-malaysia&catid=38%3Anews&Itemid=118&lang=ms pada 28 November 2011.
- Marican, S. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya, Selangor : Prentice Hall.
- McNamara, C. (2007). *Field Guide To Nonprofit Strategic Planning And Facilitation*. Aunthencity Consulting, LLC. Dicapai dari <http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm> pada 2 Mei 2012.
- Muhammad, A. E. (2003). *Konsep Asas Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Utusan Kuala Lumpur Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Naan, S. N. (2008). "*Glass Ceiling Factor Wanita Dalam Membina Kerjaya Sebagai Jurutera*". Batu Pahat, Johor: UTHM
- Nawawi (2000). *Manajemen Strategik : Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan; Dengan Aplikasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Noraini Kaprawi. Pengarah, Pusat Pengurusan Strategik Dan Kualiti, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Johor

- Perutusan Tahun Baru 2011. Y.B. Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, Menteri Pengajian Tinggi Malaysia. Dewan A, Putrajaya International Convention Centre (Picc), Jam 9.00 Pagi, Isnin, 17 Januari 2011
- Perutusan Tahun Baru 2010. Y.B. Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, Menteri Pengajian Tinggi Malaysia, Picc, Putrajaya, 12 Januari 2010, dicapai dari econ.upm.edu.my/2007/pdf/Amanat_2009.pdf pada 15 November 2011
- PSPTN FASA 2, (2011). *Mencetus Transformasi Pengajian Tinggi*. Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara 2011- 2015, dicapai dari <http://drjj.uitm.edu.my/DRJJ/OBE%20FSG%20Dec07/OBEJan2010/MOHE-2011-2015-psptn-fasa2.pdf> pada 27 November 2011
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource For Social Scientists And Practitioner- Researchers*. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Rosmaini Bin Tasmin. Ketua Strategik, Pejabat Pengurusan Strategik Dan Kualiti, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Setyabudi, I., *Nilai- Nilai Tradisi Perkembangan Arsitektur Muslim,(2011). Mahasiswa Pascasarjana Universitas Brawijaya*, dicapai dari http://www.ziddu.com/download/13703727/IRAWANSETYABUDI_ARSM_USLIM2.pdf.html pada 2 Disember 2011
- Shah, N., *Capai Matlamat (2006)*. Tarikh 28hb Jun 2006 dicapai dari <http://www.noorizamshah.com/2006/06/28/capai-matlamat.html> pada 20 November 2011
- Shahdan Bin Md Lani, Pengarah Jabatan Kualiti dan Pengurusan,Universiti Teknikal Melaka.
- Sifoosidee, (2009). *Petunjuk Prestasi Utama (KPI)*, dicapai dari <http://www.mudahbelajar.com/?p=416> pada 20 November 2011
- Syahril, I. (2009). *Pernyataan Visi Misi Dan Produktivitas Kerja (Studi Korelasional Tentang Pernyataan Visi Dan Misi PT. PLN (Persero) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara): Sumatera. Dicapai dari* <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/26714> pada 20 November 2011

- Tapinos, E., Dyson, R.G. ,and Meadows, M. (2002). The Impact Of Performance *Measurement In Strategic Planning*: University of Warwick, Warwick Business School, Coventry, UK, Vol. 54 No. 5, pp.370-384
- Thorbjornsen, H. & Supphellen, M. (2011) *Determinants Of Core Value Behavior in Service Brands*, Emerald Group Publishing Limited
- Wheelen, T. L., & Hunger J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*, 12th ed. Prentice Hall.
- Wibisono, (2006). *Definisi Visi, Misi, dan Strategi Dan Hubungan Perumusan Visi Dengan Strategi Perusahaan*, dicapai dari <http://muniri.com/info/contoh+misi+dan+visi+dan+pernyataan+nilai+dari+perusahaan> pada 20 November 2011
- Zulkafli Bin Hassan. Pengarah, Pusat Pembangunan Korporat & Pengurusan Kualiti, Universiti Malaysia Pahang.