

---

# MEMANTAU DAN MENILAI PERANCANGAN STRATEGIK DI PERINGKAT PENGAJIAN TINGGI BAGI MENINGKATKAN DAYA SAING

Siti Zulaika Tumin<sup>#</sup>, Aida Hanim A. Hamid \*, Mohd Izham Mohd Hamzah \*

<sup>#</sup> *Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia*

*E-mail: [sitizulaika209@gmail.com](mailto:sitizulaika209@gmail.com)*

\* *Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia*

*E-mail: [aidahanim@ukm.edu.my](mailto:aidahanim@ukm.edu.my)*

\* *Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia*

*E-mail: [izham@ukm.edu.my](mailto:izham@ukm.edu.my)*

---

## Abstrak

Kertas konsep ini adalah bertujuan untuk membincangkan tentang amalan memantau dan menilai perancangan strategik di peringkat pengajian tinggi bagi meningkatkan daya saing sesebuah institusi pengajian. Hasil dapatan dan perbincangan kertas konsep ini menunjukkan bahawa perancangan strategik mampu meningkatkan daya saing institut pengajian tinggi. Namun, pemantauan dan penilaian secara berterusan diperlukan bagi memastikan perancangan strategik kekal mapan dalam berdepan dengan persekitaran yang sentiasa berubah-ubah mengikut keperluan. Kertas konsep ini diharap memberikan implikasi kepada Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) dan institut pengajian tinggi (IPT) dalam mencapai misi melestarikan ekosistem pendidikan tinggi yang berkualiti untuk membangun potensi individu bagi memenuhi aspirasi negara. Kesimpulannya, pemimpin institusi pengajian tinggi perlu melaksanakan pemantauan dan penilaian secara konsisten terhadap perancangan strategik dan melakukan perancangan semula jika perlu bagi memastikan daya saing yang cemerlang di peringkat nasional dan global.

**Kata Kunci :** *Daya saing; Pemantauan dan Penilaian; Perancangan strategik; Pendidikan tinggi.*

---

## I. PENGENALAN

Perancangan yang strategik di peringkat pengajian tinggi adalah penting bagi menentukan matlamat dan hala tuju jangka masa panjang sesebuah institusi. Institut Pengajian Tinggi (IPT) mempunyai tanggungjawab dan tugas yang mencabar dalam menyediakan perkhidmatan yang mampu memberikan kepuasan kepada pelajar. Perancangan yang telah di rancang perlu dilaksanakan, dipantau dan dinilai bagi memastikan ianya mencapai matlamat dan penambahbaikan dalam aspek-aspek yang mungkin tidak dapat dicapai.

Bagi memastikan perancangan strategik berkesan, matlamat bagi sesuatu organisasi perlu menjangkakan permintaan dan perubahan persekitaran namun masih mengekalkan misi dan visi yang menjadikan organisasi berbeza dengan para pesaingnya [1]. Penglibatan dari semua pihak berkepentingan yang terlibat semasa proses penggubalan rancangan dan pelaksanaan proses merupakan antara aspek utama bagi memastikan keberkesanan perancangan strategik. Amalan pemantauan dan penilaian dalam proses penggubalan dan pelaksanaan perancangan strategik penting bagi memastikan matlamat perancangan dapat dicapai.

Pemantauan dan penilaian (M&E) adalah dua istilah yang saling berkaitan. Pemantauan menerangkan penilaian secara berterusan atau penilaian dasar, rancangan proses dan aktiviti terancang yang melibatkan pengumpulan dan tafsiran data secara tetap [2]. Manakala menurut [3], pemantauan ialah pengesanan rutin dan pelaporan maklumat penting mengenai sesuatu projek atau program yang melibatkan penunjuk seperti input, aktiviti, output, hasil dan impak. Penilaian melengkapkan pemantauan kerana ianya dapat menjelaskan realiti dan corak prestasi projek jika sesuatu projek tersasar. Teori perancangan menyatakan bahawa pemantauan dan penilaian adalah dua peringkat penting terakhir dalam proses perancangan bersepadu.

Fasa pemantauan dilaksanakan bagi mencapai beberapa objektif antaranya i) mengetahui kedudukan semasa, ii) mengetahui perkara yang perlu dilakukan dalam tempoh masa yang ditetapkan, iii) memantau dan mengawal pelaksanaan pelan supaya dapat dilaksanakan seperti yang dirancang [4]. Walaupun proses perancangan mementingkan tindakan, namun penilaian berterusan terhadap keseluruhan pelaksanaan juga adalah perkara kritikal yang perlu

diberikan tumpuan. Dalam proses memantau dan menilai, jika terdapat beberapa elemen yang dikenal pasti boleh mengganggu proses perancangan secara keseluruhan, sesebuah organisasi perlu mengambil tindakan merancang semula bagi memastikan matlamat akhir dapat dicapai.

Daya saing melibatkan ciri-ciri termasuk berorientasikan jangka panjang, mampu dikawal, bersifat relatif iaitu secara perbandingan dan juga melibatkan proses yang dinamik [5]. IPT yang mempunyai daya saing yang tinggi akan bekerja keras untuk memperbaiki kelemahan mereka untuk mencapai matlamat yang mereka inginkan [6]. Pihak universiti selain daripada membekalkan ilmu pengetahuan, perlu mengambil alternatif lain supaya dapat melahirkan graduan yang cemerlang [7]. Peningkatan lebih ramai insan berpengetahuan tinggi boleh menjana sumber kekayaan berasaskan inovasi, sekali gus memastikan negara kekal mapan dan berdaya saing [8].

Oleh itu, kertas konsep ini adalah bertujuan untuk membincangkan tentang amalan pemantauan dan menilai perancangan strategik di peringkat pengajian tinggi bagi meningkatkan daya saing. Kertas konsep ini juga membincangkan tentang tinjauan literatur berkaitan hasil dan perbincangan dapatan kajian lepas, isu-isu perancangan strategik dalam institusi pengajian tinggi di Malaysia serta implikasi terhadap sistem pendidikan tinggi Malaysia dari aspek perancangan.

## II. TEORI DAN MODEL

Teori yang menjadi rujukan dalam penulisan kertas konsep ini adalah Teori Pengurusan Strategik (2015). Teori ini asalnya dipelopori oleh Sir Henry Fayol pada tahun 1925. Namun dikembangkan oleh Jean Louis Peaucelle & Cameron Guthrie pada tahun 2015 dalam bukunya yang bertajuk Henri Fayol, The Manager. Jean Louis Peaucelle & Cameron Guthrie menyatakan bahawa perancangan memberi tumpuan kepada jangka panjang, pengorganisasian pada jangka masa sederhana dan kepimpinan dan penyelarasan dalam jangka masa terdekat. Penilaian dan pengesahan adalah pada masa menyelesaikan tindakan. Menurut Henry Fayol, pengurusan merupakan satu proses meneliti masa depan, menentukan perkara yang perlu dilakukan dan membangunkan pelan tindakan. Teori pengurusan strategik Henry Fayol menerangkan bahawa pengurusan mempunyai lima proses utama iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan penyelarasan dan pengawalan.

Proses perancangan melibatkan penentuan matlamat dengan mengenal pasti strategi tindakan dan membangunkan kaedah-kaedah untuk menyelaraskan sesuatu kerja atau aktiviti. Manakala, bagi proses penyelarasan pula, ianya

melibatkan langkah menetapkan apakah kerja yang patut dilakukan, siapakah yang akan melakukannya dan bagaimana maklumat dan data perlu dikumpulkan, siapakah yang perlu menghasilkan laporan dan kepada siapa laporan perlu di buat serta di manakah keputusan perlu di buat.

Bagi proses memimpin, ianya melibatkan usaha dari pihak pemimpin organisasi atau institusi dalam memotivasikan pekerja, memberi arahan terhadap aktiviti dan proses, memilih saluran komunikasi yang baik dan berkesan serta menyelesaikan konflik-konflik dalaman dan luaran yang timbul. Seterusnya adalah proses kawalan, yang merupakan satu proses memantau prestasi, membandingkan prestasi dengan matlamat yang ingin dicapai dan memastikan proses perancangan tidak menyimpang dari matlamat akhir yang ingin dicapai.

Kertas konsep ini menggunakan Model SPHE (Strategic Planning in Higher Education) 2016. Model ini pada asalnya dipelopori oleh Tromp & Ruben pada tahun 1966 sebelum dikembangkan oleh para pengkaji lain. Model SPHE mengandungi 7 fasa perancangan utama iaitu: 1) visi, misi dan nilai, 2) kolaborator dan pemegang taruh, 3) analisis persekitaran, 4) matlamat, 5) strategi dan pelan tindakan, 6) penggubalan rancangan, 7) hasil dan pencapaian. Model SPHE menyediakan pelan tindakan yang menggunakan pendekatan komprehensif terhadap perancangan strategik yang boleh digunakan tanpa mengira saiz atau struktur organisasi [9]. Model SPHE ini dikembangkan lagi oleh State University Centre for Organisational Excellence (COE) pada tahun 2016 dengan memberi perhatian khusus kepada budaya organisasi dan membangunkan budaya penilaian [9]. Menurut COE, empat elemen dalam proses perancangan di peringkat pendidikan tinggi yang mencabar adalah kepimpinan, komunikasi, perhatian kepada budaya dan penilaian [9]

Elemen kepimpinan mewujudkan persekitaran untuk penglibatan yang kolektif dalam perancangan, pelaksanaan dan perubahan. Manakala, elemen komunikasi akan mencipta dan menyokong pelaburan dan minat dalam proses perancangan yang berkemungkinan membawa kepada kemajuan dan hasil yang ingin dicapai. Bagi elemen penilaian pula, ianya merupakan proses penting bagi menilai perubahan. Seterusnya, elemen perhatian kepada budaya dapat memahami tabiat, sejarah, tradisi dan rintangan semula jadi terhadap perubahan [9].

## III. KAJIAN LITERATUR

Amalan pemantauan dan penilaian dalam proses penggubalan dan pelaksanaan perancangan strategik

penting bagi memastikan matlamat perancangan dapat dicapai. Bagi memastikan perancangan strategik berkesan, matlamat bagi sesuatu organisasi perlu menjangkakan permintaan dan perubahan persekitaran namun masih mengekalkan misi dan visi yang menjadikan organisasi berbeza dengan para pesaingnya [1]. Perancangan strategik memberikan impak yang besar terhadap daya saing dan kebolehpasaran graduan universiti [10]. Di Turki, perancangan strategik telah diwajibkan sebagai undang-undang (Undang-undang No. 5018) dalam merealisasikan transformasi institusi pengajian tinggi ke arah pengurusan yang telus, penggunaan sumber yang berkesan dan cekap, penilaian dan belanjawan berasaskan prestasi serta perkembangan pesat dalam informasi teknologi dan komunikasi [11]

Perancangan yang strategik mengenal pasti sumber yang berpotensi, mengiktiraf kelemahan dan mewujudkan satu set langkah bersepadu untuk dilaksanakan bagi memastikan kejayaan hasil yang dirancang. [12]. Kepentingan perancangan strategik semakin meningkat dalam institusi bagi merancang kerja, menetapkan matlamat, sasaran dan kaedah, mengelaskan sumber mengikut keutamaan sasaran dan untuk memastikan penglibatan orang berkepentingan dalam pengurusan [11]. Program pendidikan yang berkualiti secara berterusan di universiti mampu melahirkan pelajar yang lebih berdaya saing di peringkat global [13]. Perkembangan teknologi, keperluan maklumat berkaitan ekonomi, kolaborasi bersama universiti tempatan dan antarabangsa, peningkatan persaingan dengan universiti lain, peningkatan kepelbagaian pelajar, pengurangan sokongan kewangan oleh negara kepada institusi pengajian tinggi disebabkan pertambahan bilangan universiti dan keperluan untuk meningkatkan hubungan pelanggan dan pihak berkepentingan menjadikan perancangan strategik di peringkat IPT perlu sentiasa dikemaskini mengikut keperluan yang sentiasa berubah-ubah [11].

Cabaran faktor dalaman institusi pendidikan tinggi pada masa kini banyak tertumpu kepada soal kekangan kewangan dan penjaanaan pendapatan [14]. Peruntukan kewangan yang terhad menyebabkan institusi pengajian tinggi perlu mencari sumber baru selain menggunakan sumber sedia ada dengan lebih cekap [11].

#### IV. DAPATAN

Dapatan kajian oleh [10], menerangkan bahawa pengurusan strategik yang merangkumi elemen-elemen seperti faktor dalaman (kekuatan dan kelemahan), faktor luaran (peluang dan cabaran),

rangkaian fungsi dan kemudahan sumber mampu meningkatkan daya saing institusi pengajian tinggi. Nilai min bagi kesemua elemen perancangan strategik yang dikaji adalah pada tahap yang tinggi, menunjukkan pengaruh positif perancangan strategik terhadap daya saing universiti.

**Jadual 1** Perancangan Strategik

Elemen Perancangan Strategik	Min
Orientasi Dalaman	3.74
Orientasi Luaran	3.55
Rangkaian Fungsi	3.44
Kemudahan sumber	3.63
<b>Keseluruhan Perancangan Strategik</b>	<b>3.59</b>

Sumber: [9]

**Jadual 2** Daya Saing Universiti

Elemen Daya Saing Universiti	Min
Strategi institusi pendidikan	3.63
Pentadbiran dan Pengurusan Universiti	3.88
Kewangan dan Sumber	3.86
AJK Fakulti	3.79
Pelajar	4.10
Kajian Sainifik	4.02
Servis Komuniti	4.01
Kurikulum	4.00
<b>Keseluruhan Daya Saing Universiti</b>	<b>3.91</b>

Sumber: [9]

Walaupun perancangan strategik dikatakan mampu meningkatkan daya saing universiti di peringkat pengajian tinggi, namun pemantauan dan penilaian secara berterusan perlu dijalankan bagi memastikan matlamat institusi pengajian tinggi dapat terus dicapai. Kajian oleh [12] mendapati badan pelaksana merupakan individu penting dan berfungsi sebagai penjaga keseluruhan proses perancangan dengan memantau, melaksana dan menilai tindakan yang ditugaskan kepada mereka. Selain itu, pemotongan dana dari pihak kerajaan juga menyebabkan pemodenan dan pemulihan struktur universiti terhalang seterusnya menyebabkan perancangan strategik untuk berdaya maju tidak dapat dicapai [12]

Perancangan yang strategik memerlukan perhatian terhadap senario-senario yang telah dikenal pasti kerana proses mencapai objektif memerlukan prosedur yang menuntut masa dan penglibatan dari pelbagai sektor, universiti dan masyarakat. Hasil pemerhatian [12] dalam kertas kajiannya bertajuk memantau perancangan strategik fakulti pendidikan jasmani di Universiti Awam Auro Preto mendapati terdapat beberapa perancangan berstruktur yang dirancang oleh pihak universiti masih pada fasa belum dilaksanakan disebabkan beberapa faktor.

*“Kebanyakan perancangan strategik tidak dapat dilaksanakan kerana ketidakcekapan pentadbiran dalam mengurus sumber kewangan, kekurangan sumber fizikal dan teknikal dalam merancang dan campur tangan pelbagai pihak”*

*“...senario politik yang dihadapi oleh negara juga telah menghadkan keupayaan IPT untuk mendapatkan sumber kewangan dan terpaksa mencari sumber kewangan lain...”*

*“...beberapa tenaga pengajar menjalankan fungsi pentadbiran IPT di mana tenaga pengajar tersebut mungkin kekurangan latihan atau pengetahuan mengenai pentadbiran universiti...”*

Oleh itu, amalan memantau dan menilai pelaksanaan perancangan strategik perlu dijalankan secara berterusan bagi menyesuaikan proses perancangan dengan persekitaran yang sentiasa berubah-ubah.

*“Saya berpendapat bahawa pelaksanaan perancangan strategik adalah satu titik permulaan dan ia perlu berjalan secara berterusan. Kita akan menetapkan matlamat, tetapi sebelum sampai kepada penghujung proses, penilaian perlulah dijalankan secara berterusan kerana jika tiada perkara yang mengubah tindakan yang berkemungkinan salah, masa untuk mencapai matlamat mungkin akan menjadi lebih lama...”*

*“Perkara terbaik tentang perancangan strategik ialah melaksanakan secara kolektif dengan kakitangan yang boleh berkhidmat sepenuhnya. [...] Apabila pelaksanaan perancangan dilakukan secara kolektif, kesemua ahli terlibat akan lebih peka dengan tindakan mereka dan semua pihak berkepentingan dapat digerakkan untuk melaksanakan perancangan yang telah dirancang...”*

*“...penilaian dan pemantauan yang mendapati bahawa apa yang dirancang pada tahun lepas tidak mengikut matlamat semasa adalah tidak seteruk apabila mendapati matlamat anda tidak dapat dicapai pada akhir proses kerana tidak menjalankan penilaian dan pemantauan pada awal dan pertengahan proses...”*

Berdasarkan hasil dapatan kajian lepas, didapati bahawa walaupun perancangan strategik mampu meningkatkan daya saing institut pengajian tinggi, namun amalan pemantauan, penilaian dan perancangan semula bagi memenuhi keperluan persekitaran yang sentiasa berubah-ubah masih kurang diamalkan. Pihak IPT perlu mengambil inisiatif dalam menilai semula perancangan strategik

bagi memastikan daya saing institusi terus cemerlang.

## V. PERBINCANGAN

Hasil dapatan kajian lepas dapat dikelaskan mengikut dua tema iaitu perancangan strategik dan proses memantau dan menilai. Penilaian merupakan satu elemen dalam model SPHE yang terbukti boleh meningkatkan kapasiti perancangan strategik. Proses menilai perancangan strategik di institusi pengajian tinggi dapat meningkatkan daya saing ke peringkat global.

Menurut hasil kajian [12] sekatan jarak sosial akibat Pandemik Covid-19 menyebabkan pelaksanaan program akademik sukar untuk dijalankan di tempat-tempat terbuka di universiti dan memberi kesan kepada penurunan daya saing institusi. Oleh itu, menjadi satu keperluan untuk menyemak semula perancangan sedia ada dan mengambil langkah yang efektif dalam menyesuaikan perubahan persekitaran bagi memastikan daya saing kekal mapan. Tiada perancangan lanjut dan budaya menilai, pengaruh sistem politik yang kuat, menolak perubahan dan kurang kolaborasi antara bahagian pentadbiran universiti menyebabkan perancangan strategik tidak efektif [12].

Dalam proses perancangan strategik, penglibatan badan-badan penarafan dari dalam dan luar negara semasa proses penilaian program adalah perlu bagi memastikan kursus yang ditawarkan oleh universiti memenuhi piawaian antarabangsa dalam proses penjaminan kualiti [15]. Selain itu, kerajaan perlu mengiktiraf kelayakan khusus penjawat awam dalam mentadbir universiti bagi supaya tenaga pengajar dan penyelidik tidak perlu beralih fungsi kepada bidang yang tidak dikuasai mereka [12]. Pemantauan yang berterusan diperlukan di peringkat organisasi dan pemimpin IPT perlu memastikan semua pekerja di setiap peringkat mempunyai kecekapan dan kemahiran yang sesuai dengan keperluan institusi untuk mencapai matlamat [16].

Perancangan strategik juga memerlukan sumber kewangan yang kukuh bagi menyediakan infrastruktur kepada para pelajar di peringkat pengajian tinggi. Kajian oleh [12] mendapati bahawa senario politik pentadbiran negara telah mencetuskan beberapa krisis ekonomi yang menghadkan keupayaan IPT untuk menerima pembiayaan perbelanjaan baharu serta membuat pelaburan. Oleh hal yang demikian, universiti perlu bersedia menghadapi cabaran sekatan kewangan dengan meluaskan lagi usaha supaya dapat mengurangkan ketergantungan institusi terhadap dana kerajaan dan merancang dengan lebih serius untuk menjana pendapatan jangka pendek dan jangka panjang mereka sendiri [14].

Oleh itu, amalan memantau dan menilai dalam perancangan strategik merupakan aspek penting supaya faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi proses perancangan dan pelaksanaan dapat dikenal pasti. Faktor persekitaran yang sentiasa berubah-ubah memberi pengaruh samada pengaruh yang positif mahupun negatif kepada proses merancang. Daripada penilaian, pemimpin sesebuah organisasi atau institusi yang merancang boleh mengambil kira langkah alternatif yang boleh diambil bagi memastikan perancangan dapat mencapai matlamat yang diinginkan dan membantu melicinkan proses yang dirancang.

## VI. ISU ISU-ISU PENDIDIKAN DI MALAYSIA BERKAITAN PERANCANGAN

Bagi melahirkan warganegara yang bertanggungjawab serta menyumbang kepada keharmonian sosial dan peningkatan kehidupan, pendidikan tinggi adalah amat penting [10]. Dalam membangun profesionalisme pelajar IPT, program-program bercorak kepimpinan khasnya dan kemahiran dalam menyelesaikan masalah serta membuat keputusan yang sedia ada khususnya perlu dihalusi serta ditambah baik dengan objektif yang lebih khusus [6]. Hal ini kerana, pelajar IPT di Malaysia didapati tidak mempunyai daya saing seperti yang disarankan oleh Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara [17]. Menurut [7], program mobiliti anjuran IPT mampu meningkatkan daya saing dalam kalangan graduan kerana pelajar dapat mempelajari pelbagai kemahiran baharu dalam bidang mereka sebagai nilai tambah kepada ilmu pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi di negara kita. Oleh itu, perancangan mengenai program mobiliti boleh diperhalusi terutamanya pada tempoh pandemik kini.

Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Universiti di Malaysia masih lagi tidak mencapai status universiti yang berteknologi tinggi. Pelajar IPT di Malaysia masih belum bersedia untuk berdepan dengan cabaran arus globalisasi secara kompetitif [13]. Hasil Kajian Pengesanan Graduan bagi tahun 2020 yang dilaksanakan KPT merekodkan kadar penurunan sebanyak 1.8 peratus bagi kebolehpasaran graduan pada tahun daripada 86.2 peratus pada tahun 2019 kepada 84.4 peratus pada tahun 2020 [18].

Kajian oleh [19] mendapati bahawa salah satu faktor yang menjadi beban tenaga pengajar di Malaysia ialah pengurusan strategik kerana kerja-kerja pentadbiran turut disalurkan kepada tenaga pengajar kerana kekurangan pengetahuan dari pihak pentadbir. Oleh itu, kerajaan seharusnya mengiktiraf kelayakan khusus penjawat awam dalam mentadbir universiti bagi supaya tenaga pengajar dan penyelidik tidak perlu beralih fungsi kepada bidang yang tidak dikuasai mereka [12].

Dasar dan polisi yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia perlulah mempunyai kajian yang baik dan perancangan yang tidak merugikan pelaburan serta memberi kesan kepada beban kerja tenaga pengajar [19].

## VII. IMPLIKASI

Menilai dan merancang semula perancangan strategik institusi pengajian tinggi merupakan salah satu usaha yang boleh dijalankan bagi membantu negara melahirkan bilangan modal insan yang berdaya saing dan mampu bersaing dengan pasaran global. Menurut Timbalan Naib Canselor USM, Prof. Dato' Dr. Omar Osman (2012) bagi memacu universiti ke peringkat antarabangsa, universiti perlu mengukuhkan penggunaan sumber, pengasahan bakat dan mengkaji penstrukturan semula latihan staf universiti dalam memastikan tonggak utama universiti dalam bidang pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan dirancang dengan baik [20]. Oleh itu, dalam memastikan pusat pengajian tinggi di Malaysia kekal berdaya saing, perancangan strategik yang sedia ada perlu menjalankan penilaian semula dan membentuk satu kurikulum pendidikan berteraskan pendidikan yang lebih fleksibel.

Terdapat beberapa dapatan daripada kajian kertas konsep ini yang mempunyai implikasi secara praktikal untuk individu dan institusi yang terlibat dalam usaha mengekalkan dan meningkatkan daya saing pusat pengajian tinggi. Kertas konsep ini telah mengenal pasti tiga faktor signifikan yang perlu dipantau dan dinilai semula mengikut kesesuaian keperluan persekitaran yang sentiasa berubah supaya dapat mempertingkatkan lagi perancangan strategik dan daya saing institut pengajian tinggi iaitu faktor dalaman, faktor luaran, dan kemudahan sumber.

Salah satu faktor dalaman yang perlu dinilai dan ditambah baik ialah pentadbir institusi pengajian tinggi perlu didedahkan dengan pengetahuan mengenai dimensi konsep dan teknikal dalam keseluruhan proses perancangan strategik. Kekurangan pengetahuan dan latihan menyebabkan kerja-kerja pentadbiran menjadi sukar untuk dijalankan secara efisien dan memerlukan campur tangan tenaga pengajar. Kursus serta latihan bagi melicinkan fungsi pentadbiran perlu dijadikan amalan dalam mentadbir institusi dan dinilai dari semasa ke semasa. Selain itu, universiti perlu menerima hakikat dana kewangan dari kerajaan semakin berkurang dan mencari alternatif lain sebagai sumber pendapatan institusi pendidikan.

Bagi faktor luaran, IPT perlu menjalankan kolaborasi dengan universiti lain berpaksikan keserakanan dan kesepunyaan bagi membina kecemerlangan dan daya saing bersama. Sebagai contoh, perkongsian tenaga pakar antara universiti

khususnya bagi perkara-perkara yang membabitkan agenda nasional dan kepentingan awam. Dengan cara ini, sinergi dalam kalangan IPT dapat dibina dan diupayakan sehingga ke peringkat global. Selain itu, IPT juga perlu bersama-sama dengan masyarakat dan komuniti luar menangani cabaran dan realiti kehidupan pada masa kini. Hal ini boleh dilaksanakan melalui kesukarelawanan universiti dalam usaha pemindahan ilmu dan kepakaran kepada masyarakat yang memerlukan.

Seterusnya, faktor perancangan strategik yang perlu dinilai secara kritis adalah kemudahan sumber. Sumber-sumber yang dimaksudkan termasuklah sumber bukan kewangan seperti kemudahan infrastruktur di institut pengajian tinggi. Kemudahan infrastruktur mampu meningkatkan kualiti pembelajaran dan penting untuk di selenggara dengan baik bagi memudahkan para pelajar. Kemudahan infrastruktur bagi universiti-universiti di Malaysia, khususnya universiti awam perlu ditambah baik agar setanding dengan universiti-universiti di luar negara. Kemudahan infrastruktur yang berteknologi tinggi mampu menarik minat pelajar asing untuk melanjutkan pelajaran ke Malaysia sekali gus mampu memberi nilai tambah bagi sumber berbentuk kewangan.

Berdasarkan dapatan kajian, perbincangan dan isu berkaitan perancangan sebagaimana yang dikemukakan, kertas konsep ini menawarkan beberapa cadangan kepada Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT), Institut Pengajian Tinggi (IPT), tenaga pengajar dan pelajar dan masyarakat:

1. KPT seharusnya melaksanakan polisi atau program yang telah ditetapkan secara konsisten dan pasti terutamanya pelaksanaan perancangan strategik
2. KPT dan IPT perlu menjalankan semakan berterusan untuk menambah baik ekosistem inovasi dan melaksanakan program intervensi jika perlu.
3. Pemimpin institusi sebagai badan yang mempunyai tugas dalam urusan pendidikan seharusnya merancang rancangan-rancangan yang mempunyai fokus dalam mempertingkatkan kualiti institusi supaya dapat mencipta daya saing yang tinggi.

## VIII. KESIMPULAN

Secara keseluruhan, kertas konsep ini membuktikan bahawa amalan memantau dan penilaian secara berterusan adalah penting dalam perancangan strategik. Perancangan semula perlu dijalankan sekiranya terdapat faktor-faktor yang mungkin mengganggu proses pelaksanaan dalam usaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan itu, perancangan strategik dan elemen-elemen daya saing adalah faktor yang perlu

diberikan keutamaan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sesebuah institusi pengajian tinggi. Kementerian Pendidikan dan pemimpin pengajian tinggi harus meneliti aspek-aspek yang dikenal pasti memberi pengaruh kepada keseluruhan perancangan supaya daya saing dapat dipacu sehingga ke peringkat global.

## PENGAKUAN




Penulisan kertas konsep ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan dari bahan-bahan luar yang setiap satunya telah saya nyatakan sumbernya.

## RUJUKAN

- [1] V. Candy and J. Gordon, "The Historical Development Of Strategic Planning Theories," *Int. J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 15, no. 4, pp. 71–90, 2011, doi: 10.19030/ijmis.v15i4.5803.
- [2] M. Seasons, "Monitoring and Evaluation in Municipal Planning: Considering the Realities," *J. Am. Plan. Assoc.*, vol. 69, no. 4, pp. 430–440, Dec. 2003, doi: 10.1080/01944360308976329.
- [3] G. Peersman and D. Rugg, *Basic terminology and frameworks for monitoring and evaluation*. 2010.
- [4] S. Sudirman and Z. M. Yusof, "Perancangan strategik teknologi maklumat dan komunikasi dalam sektor awam: Kerangka proses pemantauan dan penilaian," *Asia-Pacific J. Inf. Technol. Multimed.*, vol. 06, no. 01, pp. 85–99, 2017, doi: 10.17576/apjitm-2017-0601-07.
- [5] T. W. Y. Man, T. Lau, and K. F. Chan, "The competitiveness of small and medium enterprises - A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies," *J. Bus. Ventur.*, vol. 17, no. 2, pp. 123–142, 2002.
- [6] N. Othman, "Daya Tahan Pelajar Universiti Awam dan Universiti Swasta," *J. Pendidik. Malaysia*, vol. 42, no. 1, pp. 77–86, 2017, [Online]. Available: file:///C:/Users/HP/Downloads/19601-55801-1-SM.pdf.
- [7] N. K. Noordin, "Program mobiliti pacu daya saing graduan," *Universiti Putra Malaysia*, 2019. [https://upm.edu.my/article/program\\_mobiliti\\_pacu\\_daya\\_saing\\_graduan-53413](https://upm.edu.my/article/program_mobiliti_pacu_daya_saing_graduan-53413) (accessed Feb. 01, 2022).
- [8] M. I. M. Zain, "Graduan PhD pemacu inovasi, tingkat daya saing negara," *BH Online*, Kuala Lumpur, 2022.
- [9] A. M. Hussein, M. M. Ahmed, and M. Y. Mahmoud Khu, "The impact of strategic planning in the university's competitiveness according to NIAS," *Acad. J. Interdiscip. Stud.*, vol. 10, no. 5, pp. 83–101, 2021, doi:

- 10.36941/ajis-2021-0125.  
[10] M. N. Mohd Zulfakar, “Perkembangan dan Cabaran Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia: Suatu Pemerhatian Awal,” *Malaysian J. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 6, no. 6, pp. 169–177, 2021.

**MAKLUMAT PENULIS**

<p><b>Penulis Pertama: Siti Zulaika Tumin</b></p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia E-mail: <a href="mailto:sitizulaika209@gmail.com">sitizulaika209@gmail.com</a></p>
<p><b>Penulis Kedua: Aida Hanim A. Hamid</b></p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia E-mail: <a href="mailto:aidahanim@ukm.edu.my">aidahanim@ukm.edu.my</a></p>
<p><b>Penulis Kedua: Mohd Izham Mohd Hamzah</b></p> 	<p>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia E-mail: <a href="mailto:izham@ukm.edu.my">izham@ukm.edu.my</a></p>