

MODEL PERENCANAAN STRATEGIK DI SEKOLAH TINGGI AGAMA KRISTEN NEGERI (STAKN) MANADO

Jeane Marie Tulung

Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengkaji dan mendeskripsikan model perencanaan stratejik yang diterapkan di STAKN Manado; (2) Mengkaji dan mendeskripsikan pelibatan warga Perguruan Tinggi dalam penyusunan model perencanaan stratejik di STAKN Manado; (3) Mengkaji dan mendeskripsikan kendala-kendala yang ditemui oleh pimpinan STAKN dalam pelaksanaan model perencanaan stratejik ketika melibatkan warga Perguruan Tinggi.; (4) Mengkaji dan mendeskripsikan cara pimpinan STAKN dalam mengatasi kendala-kendala tersebut.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: (1) Model perencanaan stratejik yang diterapkan di STAKN Manado adalah model perencanaan dengan menggunakan analisis SWOT, dimana setiap komponen dianalisis menurut sifatnya baik internal maupun eksternal; (2) Dalam penyusunan stratejik di STAKN Manado melibatkan unsur pimpinan, pegawai, serta dosen dalam rangka menyerap berbagai masukan dalam rangka perencanaan dan pengembangan STAKN Manado; (3) Kendala yang dihadapi ada terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran; (4) Dalam mengatasi kendala yang dihadapi maka ketua STAKN melibatkan unsur pimpinan dan struktural dan fungsional untuk mencari solusi bersama-sama.

Kata Kunci: Model, Perencanaan Strategik, STAKN Manado

PENDAHULUAN

Dalam berbagai bidang kehidupan manusia telah terjadi banyak perubahan seiring dengan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan-perubahan yang terjadi ini membawa masyarakat dalam era kompetitif sehingga meminta masyarakat dan organisasi di dalamnya, baik organisasi besar maupun kecil, organisasi publik, profit dan non profit untuk membenahi diri mengikuti perubahan-perubahan cepat yang terjadi. Perubahan-perubahan global tersebut memberikan tekanan kepada setiap organisasi. Apabila suatu organisasi menolak suatu perubahan maka dia akan tertinggal dari arus perubahan tersebut. Reformasi menyeluruh di berbagai bidang baik bidang ekonomi, politik, hukum, dan sudah pasti pula di dalam bidang pendidikan, sudah merupakan keharusan dalam rangka melahirkan apa yang disebut produktifitas, efisiensi, peningkatan kinerja dan kualitas. Karena itu perubahan global ini memerlukan paradigma baru dalam sistem manajemen di bidang apapun, khususnya di bidang pendidikan dalam rangka mempersiapkan manusia-manusia Indonesia untuk dapat memberikan jawaban terhadap tantangan dan peluang global.

Manajemen organisasi yang lebih fleksibel dalam arti mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan merupakan suatu paradigma baru dalam kondisi yang mengalami perubahan cepat. Dalam hal ini manajemen strategis akan membawa suatu organisasi pada perubahan yang lebih baik. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Lebih lanjut Hunger dan Wheelen menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi empat dasar : 1) pengamatan lingkungan, 2) perumusan strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi dan pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan S.W.O.T : *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasi strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Jika manajemen strategis ini diadaptasikan dengan organisasi sekolah maka bukan tidak mungkin sekolah akan mengalami suatu perubahan yang besar kearah yang lebih baik. Sekolah akan dapat menyusun perencanaan kedepan dan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki, yaitu mengoptimisasikan seluruh sumber daya sekolah yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah. Sekolah mampu merespons isu-isu strategis seperti manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, pengajaran kontekstual dan sebagainya dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu. Jika tidak maka suatu organisasi dalam hal ini sekolah akan semrawut dan dapat membawa akibat yang paling buruk, misalnya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dari awal tidak dapat dicapai. Bagaimanapun juga, meningkatnya mutu yang kompetitif dan menguntungkan menjadi dambaan bahkan tujuan dari setiap sekolah.

Akdon (2006:278) menyatakan bahwa perencanaan strategik memiliki sejumlah manfaat bagi organisasi. Pertama, organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif ketika menghadapi perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan perkembangannya yang sangat cepat dalam era informasi di satu sisi, organisasi menuntut adanya peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat, sedangkan di sisi lainnya dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan tuntutan pelayanan yang semakin beragam. Kedua, perencanaan strategik juga akan menuntun pada diagnose yang tepat dan objektif sehingga sekolah dapat membangun strateginya sesuai dengan kemampuan sumber daya yang ada dan penggunaannya diarahkan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketiga, penggunaan pendekatan perencanaan strategik dalam penyusunan perencanaan sekolah memungkinkan sekolah untuk mengikutsertakan dan memberdayakan para *stakeholders* sekolah guna peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Penyelenggaraan kegiatan sekolah yang memenuhi persyaratan kualitas dan mampu menjamin kualitas dan mengharuskan manajemen sekolah mampu menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan dan sasaran.

Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado adalah satu-satunya Sekolah Tinggi Teologi atau Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri yang ada di Sulawesi Utara yang berdiri berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2007 tanggal 21 Juli 2007 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 39 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado serta Keputusan Menteri Agama Nomor 187 tahun 2009 tanggal 31 Desember 2009 tentang Statuta Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado. Karena itu, penelitian terhadap model perencanaan strategik di STAKN Manado dapat dijadikan suatu kajian yang mungkin berguna bagi sekolah tinggi yang lain yang belum atau sedang menyusun perencanaan strategik di sekolahnya. Penelitian ini difokuskan pada model perencanaan strategik di Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Manado.

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut : (1) Bagaimana model perencanaan strategik yang diterapkan di STAKN Manado? (2) Bagaimana pelibatan warga Perguruan Tinggi dalam penyusunan perencanaan strategik di STAKN Manado ? (3) Kendala-kendala apa saja yang ditemui oleh pimpinan STAKN dalam pelaksanaan model perencanaan strategik STAKN ketika melibatkan warga Perguruan Tinggi (Pejabat struktural dan fungsional serta pegawai dan dosen)? (4) Bagaimana Ketua STAKN mengatasi kendala-kendala tersebut?. Tujuan penelitian ini adalah : (1) Untuk mengkaji dan mendeskripsikan model perencanaan strategik yang diterapkan di STAKN Manado. (2) Untuk mengkaji dan mendeskripsikan

pelibatan warga Perguruan Tinggi dalam penyusunan model perencanaan strategik di STAKN Manado. (3) Untuk mengkaji dan mendeskripsikan kendala-kendala yang ditemui oleh pimpinan STAKN dalam pelaksanaan model perencanaan strategic ketika melibatkan warga Perguruan Tinggi. (4) Untuk mengkaji dan mendeskripsikan cara pimpinan STAKN dalam mengatasi kendala-kendala tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2000:3), menjelaskan bahwa "metodologi kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah orang atau *human instrument* dalam peneliti merupakan instrumen utama yang harus memiliki bekal teori dan wawasan yang laus, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret dan mengkonstruksi objek yang diteliti menjadi jelas dan bermakna.

Objek dalam penelitian ini adalah objek yang alamiah atau *natural setting* yakni objek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna, karena itu tidak menekankan pada generalisasi.

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan metode penelitian kualitatif karena objeknya alamiah sesuai dengan keadaan sebenarnya sehingga peneliti dapat mengkaji secara mendalam mengenai model perencanaan strategik di STAKN Manado.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data deskriptif, dokumen, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden, dan lain-lain. Data-data tersebut dikumpulkan oleh peneliti sendiri ketika ada di lapangan.

Pengumpulan data menggunakan sumber primer yakni sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Sumber primer yakni ketua (informan pertama), kabag AAKU, para pembantu Ketua, para kasubag, dan perwakilan dari dosen dan pegawai masing-masing 5 orang dan pengurus inti senat mahasiswa. Sedangkan sumber sekunder akan diperoleh dari dokumen-dokumen STAKN. Dari informan pertama dan seterusnya kegiatan penggalian informasi atau pemburuan data terus "bergulir menggelinding" (*snowball sampling*)

sedemikian rupa sehingga variasi, kedalaman dan keterincian data/informasi dapat diperoleh secara maksimal. Pencarian informai peneliti hentikan setelah data mencapai kejenuhan (*redudancy*) dan apabila informasi yang diberikan oleh beberapa informan sudah sama.

Data-data yang dikumpulkan oleh peneliti umumnya menyangkut perencanaan strategik dan pelaksanaannya serta keterlibatan berbagai pihak dalam menjalankan perencanaan strategik yang sudah dibuat.

Data-data dikelola dengan teknik analisis secara kualitatif dengan langkah-langkah sebagaimana yang disarankan Moleong (2001:190) sebagai berikut :

1. Reduksi data, dilakukan dengan jalan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman atau intisari hasil penelitian.
2. Penyusunan data dalam satuan-satuan, untuk mempermudah dalam mendekripsikan setiap masalah.
3. Mengkategorikan atau menbgelompokan setiap masalah.
4. Pemeriksaan keabsahan data, yang dihubungkan dengan teori-teori yang digunakan.
5. Penafsiran dan pengambilan kesimpulan sebagai hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengembangan STAKN Manado tidak terlepas dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kemungkinan dan keberhasilan atau kegagalan program yang dilaksanakan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal ini berbentuk: (1) kekuatan yang merupakan potensi yang dapat menunjang keberhasilan pengembangan, dan (2) kelemahan yang dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan. Sedangkan faktor eksternal berbentuk: (1) tantangan, yang merupakan konsekuensi dari perkembangan masyarakat yang dinamis, dan (2) peluang, yang merupakan celah-celah harapan memungkinkan pengembangan STAKN Manado lebih lanjut. Agar pengembangan dapat mencapai hasil yang optimal, maka berbagai faktor perlu diidentifikasi berdasarkan analisa SWOT (*Strenghts, Weaknesess, Opportunities, Threats*).

Secara umum dapat dikemukakan bahwa rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran, STAKN Manado telah disusun dan dirumuskan sesuai dengan dan merupakan turunan dari: (1) visi, misi, tujuan, dan sasaran pendidikan nasional, dan (2) visi, misi, tujuan, dan sasaran Kementerian Agama dan Direktorat Jenderal Bimas Kristen Kementerian Agama RI. Kemudian strategi pencapaiannya juga dirumuskan dengan mengacu dan penjabaran

lebih rinci dari Renstra Kemenag tahun 2010-2014 dan Renstra Direktorat Jenderal Bimas Kementerian Agama RI tahun 2010- 2014.

a. Kekuatan

- 1) Visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta strategi pencapaiannya disusun sesuai dengan dan merupakan turunan dari visi, misi, tujuan, dan sasaran Kementerian Agama RI dan Direktorat Jenderal Bimas Kristen Kementerian Agama RI. RI tahun 2010-2014.
- 2) Visi, misi, tujuan, dan sasaran telah relevan dengan status kelembagaan STAKN Manado sebagai institusi yang menurut PP 60/1999 tentang Pendidikan Tinggi diberi kewenangan untuk mengembangkan kajian dalam rumpun ilmu pengetahuan yang sejenis.
- 3) Strategi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran STAKN Manado telah dijabarkan dalam tahapan-tahapan yang jelas dan memungkinkan untuk dicapai. Strategi itu dijabarkan dalam Renstra dan Renop STAKN Manado Tahun 2009-2014.
- 4) Strategi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran STAKN Manado didukung oleh prosedur dan mekanisme kerja yang jelas dan terukur, sumber daya manusia yang kualified, serta sarana dan prasarana yang relatif memadai.

b. Kelemahan

Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran, serta Strategi Pencapaiannya belum dapat dipahami secara komprehensif oleh seluruh sivitas akademika dan stakeholders STAKN Manado.

c. Peluang

- 1) Rencana dan upaya yang telah dilakukan STAKN Manado untuk mengkonversi kelembagaannya menjadi IAKN Manado memberi peluang yang cukup besar bagi perumusan kembali visi, misi, tujuan, sasaran, sekaligus strategi pencapaiannya.
- 2) Semakin terbuka peluang yang sangat luas bagi penyebaran visi, misi, tujuan, dan sasaran, STAKN Manado serta strategi pencapaiannya lewat pemanfaatan dunia maya baik melalui website STAKN Manado, *Open Course Ware* STAKN Manado, media elektronik dan media cetak.

d. Ancaman

- 1) Perkembangan dunia kerja dan meningkatnya tuntutan masyarakat serta stakeholders agar STAKN Manado berkemampuan menyiapkan lulusan yang bermutu dan mampu bersaing di semua lini kehidupan dan pasar kerja menjadi

ancaman bagi keberlanjutan visi, misi, tujuan, dan sasaran STAKN Manado. Selain harus berupaya meningkatkan mutu pendidikannya, konversi kelembagaan menjadi Institut dipandang sebagai prasyarat mulak bagi perumusan kembali visi, misi, tujuan, dan sasaran yang memungkinkan STAKN Manado merespon tuntutan tersebut.

1. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

STAKN Manado telah mampu melaksanakan tata pamong yang baik (*good governance*) dan kepemimpinan tim (*teamwork*) yang kuat dan solid yang telah berkontribusi besar bagi sistem pengelolaan yang efektif dan efisien, serta penjaminan mutu institusi secara berkelanjutan. Berikut ini merupakan deskripsi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu STAKN Manado.

a. Kekuatan

- 1) STAKN Manado telah melaksanakan tata pamong sesuai dengan tuntutan regulasi pendidikan tinggi (UU No. 12 tahun 2012) dan statuta STAKN Manado. Semua pimpinan dan unsur dalam kelembagaan STAKN Manado, selain dipilih sesuai mekanisme yang diatur dalam UU No. 12 tahun 2012 serta statuta STAKN Manado, juga telah jelas fungsi, peran, dan tugas pokoknya.
- 2) Sistem pengelolaan STAKN Manado dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pendidikan tinggi sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang 20/2003 tentang Sisdiknas, Undang Undang No. 12 tahun 2012 tentang pendidikan Tinggi, PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, PP 60/1990 tentang Pendidikan Tinggi, PP 10/2010 dan PP 66/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- 3) Penjaminan mutu pendidikan STAKN Manado dilakukan sesuai dengan amanat Undang-Undang Sisdiknas, PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan PP 63/2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Dalam tataran operasional, pelaksanaan penjaminan mutu dilaksanakan secara internal dan eksternal. Secara internal, penjaminan mutu dilakukan oleh Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (P2MP). Secara eksternal, pada tahun 2007, institusi STAKN Manado telah diakreditasi oleh BAN-PT. Disamping itu, sampai saat ini, seluruh jurusan/prodi pada seluruh fakultas di lingkungan STAKN Manado juga telah diakreditasi oleh BAN-PT.

b. Kelemahan

- 1) Sistem tata pamong dan kepemimpinan STAKN Manado belum sepenuhnya dapat menjamin kesinambungan program kerja yang baik dan terukur.
- 2) Belum semua unit kerja mampu melaksanakan program-program penjaminan mutu internal secara periodik dan berkesinambungan dalam rangka menjamin terlaksananya pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi.

c. Peluang

Adanya Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (P2MP) secara periodik melaksanakan berbagai pengkajian, pelatihan, workshop, dan seminar memberi peluang besar bagi perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan STAKN Manado secara berkelanjutan (*continious improvement*).

d. Ancaman

Adanya tuntutan bagi penyediaan layanan pendidikan tinggi bermutu, relevan, berdaya saing internasional, dan berkesertaraan di semua propinsi di Indonesia menjadi ancaman tersendiri bagi sistem pengelolaan dan penjaminan mutu STAKN Manado ke depan.

2. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

a. Kekuatan

- 1) Kurikulum STAKN Manado telah dikonstruksi dan dikembangkan sesuai dengan pasal 8 Permendiknas No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa dan Permendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi, pasal 37 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 9 Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 84 Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- 2) Beban studi mahasiswa tingkat sarjana, dan magister, telah disesuaikan dengan pasal 5 Permendiknas No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa, dan Permendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi.
- 3) Proses pembelajaran dilakukan dosen secara terencana yang dibuktikan dengan setiap dosen membuat rencana perkuliahan. Kewajiban dosen membuat perencanaan perkuliahan mengacu pada pasal 39 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 60 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru

dan Dosen. Pedoman Pembuatan rencana perkuliahan ini mengacu pada SOP Pembelajaran STAKN Manado tahun 2011.

- 4) Pembelajaran di STAKN Manado telah dikembangkan dan dilaksanakan sesuai dengan pasal 19 Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu sistem pembelajaran yang mandiri dan kolaboratif yang memungkinkan mahasiswa mengembangkan kemampuan berpikir kritis, analitis, inspiratif, menyenangkan, menantang mahasiswa untuk bereksproresi dan bereksperimen, serta melakukan dan mengaplikasikan ilmu yang dipelajarinya.
- 5) Pelaksanaan pembelajaran didukung oleh ketersediaan tenaga pengajar dosen yang memiliki kualifikasi akademik yang tinggi (dokter-dosen DLB- dan magister), sarana dan prasarana yang memadai, bahan-bahan pembelajaran yang juga tersedia secara elektronik melalui OpenCourseWare. Kualifikasi tenaga pengajar pada pelaksanaan pembelajaran ini telah mengacu pada pasal 31 Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 dan pasal 46 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- 6) Penilaian hasil belajar di STAKN Manado telah dilaksanakan sesuai dengan pasal 63 Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Rincian penilaian ini juga dikuatkan SOP Pembelajaran STAKN Manado tahun 2011.
- 7) Suasana akademik telah dilaksanakan dengan mengacu pada kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik sebagaimana diatur dalam PP 60/1999 tentang Pendidikan Tinggi, PP 10/2010 dan PP 66/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pelaksanaan pembelajaran yang dilaksanakan secara kolaboratif melalui diskusi, seminar, inkuiri dan penelitian mini, praktikum, serta aplikasi pengetahuan di masyarakat merupakan wujud konkrit dari penciptaan suasana akademik yang kondusif bagi pengembangan sikap dan budaya saintifik.

b. Kelemahan

- 1) Meskipun pengembangan kurikulum STAKN Manado telah mengacu pada berbagai peraturan pemerintah, namun ketidak-seragaman jumlah SKS pada kurikulum inti dalam satu jurusan perlu mendapatkan perhatian. Di samping itu pengembangan kurikulum institusional masih tumpang tindih dengan kurikulum inti.

- 2) Meskipun sebagian besar dosen telah melakukan perencanaan yang baik dalam proses pembelajaran, namun sebagian dosen belum terus menerus melakukan perbaikan terhadap perencanaan pembelajaran sesuai dengan perkembangan bidang keilmuan yang sesuai dengan kualifikasinya

c. Peluang

- 1) Kesempatan STAKN Manado untuk menjadi Institut memberikan peluang terjadinya diversifikasi matakuliah umum kedalam Kurikulum IAKN Manado.
- 2) Besarnya dana untuk peningkatan sumber daya pendidik dan peningkatan mutu fasilitas pembelajaran memberikan peluang bagi terciptanya suasana pembelajaran yang lebih baik.

d. Ancaman

Adanya tuntutan *stakeholder* untuk Mata Kuliah Institusional yang masih belum terakomodir.

1. Analisis Lingkungan Internal (ALI)

a. Kekuatan (*Strengths*)

- 1) STAKN Manado adalah satu- satunya Perguruan Tinggi Agama Kristen Negeri di Sulawesi Utara.
- 2) STAKN Manado telah memiliki Gedung Rektorat (tiga lantai) dan Gedung Kuliah (tujuh lantai) yang representatif dan modern, dengan sarana penunjang seperti Laboratorium Bahasa, Laboratorium Komputer yang dilengkapi dengan sarana WIFI, laboratorium Musik dan Perpustakaan.
- 3) STAKN Manado telah memiliki 356 alumni yang tersebar di sekolah-sekolah Dasar dan Menengah dan gereja-gereja dari berbagai denominasi yang ada diberbagai Kabupaten kota di Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Gorontalo. Sebagai sarjana pendidikan Kristen dan sarjana teologi para alumni menjadi alat sosialisasi STAKN yang riil pada lembaga dimana mereka bekerja.
- 4) Letak geografi STAKN Manado yang berada di Ibu Kota Provinsi Sulawesi Utara yang berbatasan dengan Maluku Utara, Gorontalo, Sulawesi Tengah dan Kalimantan Timur yang belum memiliki Perguruan Tinggi Agama Kristen Negeri memungkinkan masyarakat belajar di wilayah- wilayah tersebut akan memanfaatkan kesemptan belajar ke STAKN Manado. Kemungkinan besar dapat juga menarik masyarakat belajar dari Filipina Selatan yang sebahagian besar penduduknya berasal dari Indonesia.

- 5) Seleksi penerimaan mahasiswa STAKN Manado dilaksanakan dengan mengefektifkan ketetapan dan Standar Nasional Pendidikan. Sesuai Permendiknas Nomor 17 Tahun 2010, mahasiswa baru STAKN Manado direkrut dari Sistem Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Negeri. Dari data penerimaan mahasiswa baru selama ini, yang diterima rata-rata 90 % dari calon mahasiswa yang mendaftar.
- 6) STAKN Manado telah menjalin hubungan kerjasama dengan lembaga yang terkait, dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Sulawesi Utara serta beberapa lembaga Perguruan Tinggi di Sulawesi Utara diantaranya Universitas Negeri Manado (UNIMA), STAIN Manado dan UIN Malang.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Di samping kekuatan-kekuatan tersebut, STAKN Manado juga memiliki kelemahan-kelemahan, yakni:

- 1) Status STAKN Manado sebagai Sekolah Tinggi memiliki keterbatasan dalam program studi, sehingga belum mampu menjawab kebutuhan *stakeholder* yang semakin komprehensif dan modern.
- 2) Kuantitas tenaga pengajar, administrasi dan pustakawan masih terbatas dengan kondisi yang diidealkan.
- 3) Jabatan fungsional dosen sebagian belum memenuhi standar.
- 4) Sarana prasarana Pendidikan masih terbatas seperti : belum tersedianya asrama mahasiswa dan dosen serta gedung pertemuan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal (ALE)

a. Peluang (*Opportunities*)

Peluang-peluang yang terbuka untuk melakukan perkembangan STAKN Manado menjadi IAKN antara lain:

- 1) Adanya revisi peraturan perundang-undangan tentang pendidikan nasional, yang mengizinkan pengembangan STAKN menjadi IAKN. Kemungkinan revisi ini menjadi sangat besar dengan adanya kebijakan deregulasi pendidikan dan paradigma baru perguruan tinggi yang dimunculkan pemerintah.
- 2) Adanya otonomi perguruan tinggi untuk mengembangkan kurikulum serta kemungkinan melakukan revisi kurikulum secara nasional, sehingga dapat melakukan pengembangan dan revisi kurikulum yang merespon

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan nasional.

- 3) Adanya dukungan kuat dari Pemerintah Daerah dan masyarakat akan keberadaan STAKN, sehingga lembaga ini dapat diwujudkan menjadi lembaga pendidikan tinggi yang maju, yang mendapat pengakuan dan kepercayaan dari masyarakat.
- 4) Terbukanya kesempatan bagi tenaga pengajar untuk meneruskan pendidikan di dalam dan di luar negeri, serta kesempatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi tenaga administrasi STAKN melalui diklat-diklat, di dalam dan di luar negeri.
- 5) Terjalannya hubungan dengan berbagai instansi baik pemerintah maupun swasta, memberikan arti tersendiri bagi STAKN Manado, karena masalah-masalah sarana dan prasarana mitranya termasuk memanfaatkan tenaga dosen. Hal ini tentunya sepanjang tidak menyalahi aturan yang berlaku.
- 6) Tersedianya jaringan informasi kepustakaan, sumber-sumber pengadaan buku/jurnal dalam dan luar negeri, serta adanya peluang kerjasama dengan instansi lain.
- 7) Adanya kemungkinan peningkatan kualitas tenaga pengajar dalam hal penelitian, jumlah penelitian baik secara individual maupun secara kolektif, dan kemungkinan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain.
- 8) Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat dalam hal bimbingan dan konseling keagamaan sebagai sumber spiritual, etika, dan moral bagi kehidupan dan pembangunan.
- 9) Terbukanya kemungkinan untuk meningkatkan dana bagi pengembangan STAKN Manado yang bersumber dari negara, masyarakat, dan luar negeri.

b. Tantangan (*Threats*)

Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam pengembangan STAKN Manado adalah:

- 1) Banyaknya Sekolah Tinggi Teologi di Sulawesi Utara yang menawarkan sistem perkuliahan yang cepat selesai dan memiliki jurusan/program studi yang sama dengan STAKN Manado.
- 2) Terdapat beberapa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Sulawesi Utara yang sudah sangat di kenal dikalangan masyarakat. Jika STAKN Manado tidak memberi pelayanan yang berkualitas maka dapat mengakibatkan minat masyarakat untuk kuliah di STAKN Manado berkurang.

- 3) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat mengakibatkan adanya kesenjangan antara ilmu pengetahuan agama yang bersifat normatif dan berdimensi supra natural dengan ilmu pengetahuan umum dan teknologi yang bersifat rasional, empirik, dinamis, dan berdimensi ekonomis.
- 4) Perkembangan IPTEK juga telah mengakibatkan perubahan sistem manajemen, administrasi, dan pola kerja yang semakin efektif dan efisien.
- 5) Dalam era globalisasi ini penyebaran informasi dan transfer ilmu pengetahuan menjadi cepat, dan hal ini membawa konsekuensi semakin terbukanya kemungkinan peningkatan wawasan mahasiswa, yang sekaligus menuntut adanya pengetahuan yang dapat menjadi bekal dalam hubungan antar bangsa. Namun di sisi lain, hal ini bisa mengakibatkan terpengaruhnya mahasiswa oleh budaya asing yang tidak sesuai dengan agama dan akar budaya di Indonesia.

Identifikasi lingkungan internal dan eksternal seperti tersebut di atas dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT dengan menghasilkan empat strategi, yaitu :

1. Strategi SO : memanfaatkan peluang yang ada dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki.
2. Strategi ST : menggunakan kekuatan untuk meminimalisir ancaman.
3. Strategi WO : memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan.
4. Strategi WT : meminimalisir ancaman dan memperbaiki kelemahan.

Dengan melakukan evaluasi keterkaitan terhadap visi, misi dan analisa berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal, maka dapat dirumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan sebagai berikut:

1. Pengusulan konversi STAKN Manado menjadi IAKN Manado kepada pihak pemerintah dengan merevisi Keputusan Presiden tentang organisasi dan tata kerja STAKN Manado.
2. Dukungan yang kuat dari Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, khususnya Gubernur Sulawesi Utara, Dr. Sinyo Harry Sarundayang merupakan faktor penunjang yang sangat menentukan.
3. Dukungan dan minat masyarakat Kristen yang merupakan bahagian terbesar penduduk Sulawesi Utara sangat kuat, agar supaya Pendidikan Tinggi Agama Negeri yang bercorak kekristenan tetap dipertahankan, bahkan dikembangkan.
4. Dukungan yang luas juga diberikan melalui penandatanganan naskah kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dan institusi lainnya, baik di dalam maupun luar negeri (dokumen terlampir).

5. Aset berupa tanah dan gedung merupakan kekayaan berharga yang bernilai ekonomis dan investatif, memungkinkan dibangun sarana dan prasarana perkuliaan yang lebih besar lagi.
6. Adanya dukungan dana dari pemerintah yang bersumber dari DIPA, dari masyarakat berupa PNBK, dan Pemerintah Daerah berwujud dalam APBD serta instansi lain dalam bentuk hibah sangat membantu akselerasi pengembangan STAKN Manado menjadi IAKN Manado.
7. Diadakannya penyempurnaan kurikulum yang disesuaikan dengan pembukaan fakultas dan jurusan baru serta program-program profesional sebagaimana tuntutan spesialisasi sangat menentukan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat.
8. Pengangkatan dosen-dosen baru dan pemberdayaan dosen-dosen yang telah ada dalam jumlah yang cukup sesuai dengan bidangnya, dan pemberdayaan tenaga administrasi yang profesional.

STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa tujuan dan sasaran konversi STAKN Manado menjadi IAKN Manado akan dicapai secara bertahap selama periode lima tahun (2010-2015). Agar proses ini dapat berlangsung secara berkesinambungan dan tepat sasaran, maka perlu dirancang strategi pengembangan, baik secara umum maupun strategi setiap bidang pengembangan. Sebab dengan adanya strategi diharapkan dapat dirumuskan metode atau cara-cara yang tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Strategi pembentukan IAKN Manado ini disusun dengan memperhatikan hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan yang dihadapi STAKN Manado sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya.

Dengan demikian, perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado dilakukan dengan upaya mengoptimalkan faktor-faktor kekuatan yang ada sebagaimana dapat meminimalkan faktor-faktor kelemahan, dan pada waktu yang bersamaan juga diupayakan semaksimal mungkin mengatasi tantangan dan merebut peluang yang ada.

Usaha pembentukan IAKN Manado ini juga dilakukan secara bertahap, berkesinambungan, dan konsisten serta tetap memperhatikan berbagai masukan dan kritik yang membangun dari pihak yang otoritatif. Di samping itu program-program pengembangan dilakukan dengan memperhatikan skala prioritas dan kondisi obyektif yang ada.

Selanjutnya untuk menjamin keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran setiap bidang pengembangan, maka perlu dirancang strategi dalam bidang sebagai berikut:

a. Bidang Kelembagaan

Pengembangan bidang kelembagaan ini akan dilaksanakan dengan terencana dan mempersiapkan terlebih dahulu sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan) serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Pengembangan bidang kelembagaan dilaksanakan dengan strategi memperjuangkan pengesahan pembentukan IAKN Manado sampai diterbitkannya Keputusan Presiden RI, dilanjutkan dengan membuka jurusan/program studi baru pada fakultas yang ada di STAKN Manado, yang kemudian secara bertahap di-*upgrade* menjadi fakultas sebagai cikal bakal IAKN Manado.

b. Bidang Ketenagaan

Pengembangan bidang ketenagaan akan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip jaminan kualitas tenaga baru yang direkrut, di samping tetap melakukan pembinaan terhadap tenaga dosen dan karyawan yang sudah ada melalui beasiswa studi lanjut serta program pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan tugas. Sekarang ini masih terdapat 5 (lima) dosen yang sementara menyelesaikan Studi S2 pada Semester Genap 2012/2013 dan ada 9 (sembilan) dosen yang sementara Studi S3 di UNJ Jakarta, UNIMA Manado, STT Cipanas dan UKIT Tomohon. Selain itu tidak ada lagi Dosen Tetap dengan Kualifikasi Akademik S1.yang masih mengajar.

Pengembangan bidang ketenagaan ini dilaksanakan dengan strategi: merekrut tenaga pengajar baru sesuai dengan kebutuhan melalui sistem seleksi yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan, dan bagi tenaga pengajar untuk bidang keilmuan yang termasuk masih langka, perlu ditempuh dengan cara khusus, misalnya melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain dan atau lembaga yang menghasilkan lulusan bidang keilmuan tersebut, serta memberi beasiswa atau membuka kesempatan bagi tenaga dosen untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri.

Strategi dalam pengembangan dan pembinaan tenaga administrasi dilakukan dengan merekrut tenaga administrasi sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan melalui sistem seleksi yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan, serta melakukan pembinaan dan pengembangan tenaga administrasi dengan sistem reward and punishment serta melalui pemberian kesempatan melanjutkan studi di bidang administrasi/ manajemen dan melalui berbagai bentuk program pelatihan teknis untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan tugas.

c. Bidang Kurikulum

Pengembangan bidang kurikulum akan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip integralistik dan komprehensivitas bidang-bidang keilmuan yang ada, serta dilaksanakan oleh tenaga ahli dalam bidangnya.

Pengembangan bidang kurikulum dengan pola kerja komisi, dilaksanakan dengan strategi; membentuk tim penyusun kurikulum dengan pola kerja komisi berdasarkan bidang keilmuan; melakukan seminar, loka karya dan diskusi dalam rangka mencari bahan masukan bagi tim penyusun kurikulum; serta membuat rancangan kurikulum fakultas, jurusan dan program studi dengan memasukkan unsur agama Islam di dalam kelompok mata kuliah universitas, dan dilengkapi dengan membuat *Basic Course Outline* (BCO) untuk setiap mata kuliah pada fakultas-fakultas yang ada. Termasuk pula memperjelas profesi lulusan dan kompetensinya.

d. Bidang Perpustakaan dan Sistem Informasi

Pengembangan bidang ini perlu memperhatikan aspek kelengkapan bahan pustaka sesuai dengan kebutuhan sivitas akademika untuk menunjang kegiatan pembelajaran serta penelitian; dan membina tenaga pustakawan sehingga mampu memberi pelayanan yang prima kepada pengguna perpustakaan; serta melengkapi sarana dan prasarana perpustakaan berorientasi kepada penerapan sistem komputerisasi. Dalam bidang sistem informasi harus memperhatikan unit-unit informasi yang telah ada, serta menata kembali dengan mengacu pada pendekatan sistem informasi terpadu.

e. Bidang Kemahasiswaan dan Alumni

Pengembangan bidang ini perlu melihat minat, bakat, dan kreativitas mahasiswa serta prinsip-prinsip kebebasan akademik dan mimbar akademik kehidupan kampus.

Pengembangan bidang kemahasiswaan ini dilaksanakan dengan strategi: (1) menerima mahasiswa baru dengan sistem seleksi yang memperhatikan standar kualitas dan kemampuan intelektual calon, dalam jumlah yang sesuai dengan kapasitas fakultas dan jurusan yang ada maupun yang akan dibuka; dan (2) menyelenggarakan program-program pembinaan kemahasiswaan seperti program pelatihan, seminar, diskusi dan penelusuran minat dan bakat mahasiswa, baik dalam bidang kesenian, olah raga, wiraswasta, dan kepemudaan.

f. Bidang Sarana, Prasarana dan Keuangan

Pengembangan bidang ini perlu memperhatikan aspek kebutuhan pengembangan fakultas, penyediaan dana, dan aspek kualitas serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Pengembangan bidang sarana dan prasarana dilaksanakan dengan strategi: membangun gedung perkuliahan, perkantoran dan laboratorium serta ruangan praktik

sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, dosen dan karyawan; memelihara dan merenovasi bangunan serta fasilitas yang ada sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal; melengkapi secara bertahap berbagai fasilitas kampus seiring dengan pengembangan fakultas dan jurusan/ prodi.

1. Strategi Pengembangan

Berangkat dari strategi yang telah dirumuskan di atas, untuk merealisasikan perubahan STAKN menjadi IAKN seperti yang digariskan dalam tujuan dan sasaran, maka perlu disusun program pengembangan selama periode sepuluh tahun (2013-2022) dalam bentuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. Bidang Kelembagaan

Program bidang kelembagaan meliputi kegiatan pengurusan aspek legalisasi perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado, dan pembukaan jurusan/ prodi dan fakultas baru secara bertahap. Dalam aspek legalisasi ini terdiri dari kegiatan:

- 1) Melaksanakan pertemuan-pertemuan dan diskusi dengan berbagai pihak terkait untuk membicarakan kendala-kendala teknis menyangkut perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado.
- 2) Mengajukan usulan perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado.
- 3) Memperjuangkan penerbitan Keputusan Presiden tentang Perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado.

Langkah selanjutnya ialah membuka jurusan/prodi dan fakultas secara bertahap dalam kurun waktu sepuluh tahun (2013-2022) seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

b. Bidang Ketenagaan

Untuk mendukung perubahan STAKN Manado menjadi IAKN Manado, dibutuhkan dukungan tenaga pengajar dan administrasi yang handal. Profesional, dan berdedikasi tinggi dalam jumlah yang memadai. Untuk itu, maka program bidang ketenagaan ini akan terdiri dari kegiatan:

- 1) Merekrut tenaga pengajar dan tenaga administrasi. Untuk itu, setahun sebelum IAKN, maka proses rekrutmen sudah akan dimulai.
- 2) Memberi kesempatan dan mendorong tenaga dosen dan administrasi yang potensial untuk mengikuti studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 3) Meningkatkan dan mengembangkan keterampilan professional tenaga pengajar dan administrasi melalui program-program diklat dan workshop sesuai bidang keilmuan masing-masing.

c. Bidang Kurikulum

Untuk menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu pada semua fakultas dan jurusan/prodi yang akan dibuka, maka diperlukan adanya kurikulum dan *Basic Course Outline* (BCO). Penyusunan kurikulum dan BCO ini dilakukan secara bertahap dan ditargetkan sudah selesai pada akhir tahun 2013. Program kegiatan penyusunan kurikulum dan BCO akan terdiri dari kegiatan:

- 1) Membentuk Tim Penyusun Kurikulum yang melibatkan tenaga ahli, baik di bidang kurikulum maupun rumpun/ bidang ilmu
- 2) Menyelenggarakan seminar, workshop, lokakarya, dan diskusi tentang kurikulum pendidikan tinggi, khususnya dalam mengintegrasikan ilmu-ilmu umum dan agama
- 3) Menyusun draft awal kurikulum yang akan dibahas dalam lokakarya kurikulum IAKN Manado.
- 4) Menyusun BCO untuk setiap mata kuliah dengan melibatkan tenaga ahli bidang ilmu dan kemudian dibahas dalam workshop dengan melibatkan para dosen dan pakar di bidangnya.

d. Bidang Perpustakaan dan Sistem Informasi

Program bidang perpustakaan akan difokuskan pada upaya memenuhi kebutuhan akan bahan pustaka dalam bidang-bidang ilmu yang dipelajari dan dikembangkan di IAKN Manado. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang kegiatan pembelajaran, penelitian, dan pengembangan ilmu di kalangan sivitas akademika IAKN Manado. Kemudian, dalam konteks sistem informasi, selain pengembangan sistem komputerisasi administrasi dan akademik, program akan diarahkan pada upaya penyediaan jaringan internet berkapasitas tinggi yang akan melayani seluruh sivitas akademika IAKN Manado. Untuk itu, kegiatan dalam program ini akan mencakup:

- 1) Menambah koleksi perpustakaan dalam bentuk cetakan, pita magnetis, dan micro fish. Direncanakan koleksi dalam bentuk buku telah tersedia minimal sebanyak 35 eksemplar/ judul untuk tiap bidang ilmu yang dipelajari mahasiswa di IAKN Manado;
- 2) Menambah fasilitas pelayanan perpustakaan berupa penambahan gedung, ruang baca, rak buku, kantin baca, komputer, dan pengembangan sistem komputerisasi layanan perpustakaan;

- 3) Meningkatkan keterampilan profesional pustakawan dan staf perpustakaan melalui studi lanjut dan kegiatan pelatihan atau workshop di bidang pengelolaan dan pelayanan perpustakaan.

e. Bidang Kemahasiswaan dan Alumni

Program utama di bidang kemahasiswaan adalah penambahan mahasiswa baru dan pembinaan kegiatan kemahasiswaan yang ditekankan pada aktivitas akademik, penelitian, pengabdian masyarakat, dan pengembangan minat/ bakat mahasiswa. Penjaringan mahasiswa baru akan disesuaikan dengan pembukaan fakultas dan jurusan/ prodi baru IAKN Manado. Sedangkan jumlah penerimaan mahasiswa baru, untuk fakultas dan jurusan/ prodi yang sudah ada direncanakan akan ditingkatkan sebesar 50% untuk Strata Satu dan 20% untuk Strata Dua dan Tiga. Sementara itu, untuk fakultas baru yang akan dibuka, untuk tahun pertama IAKN Manado berencana menerima dua rombongan belajar untuk masing-masing jurusan/ prodi dengan jumlah mahasiswa 35 orang dalam satu rombongan belajar.

Kemudian dalam bidang pengembangan alumni, IAKN Manado akan berupaya mendapatkan dukungan konkrit dari asosiasi-asosiasi atau paguyuban alumni untuk kegiatan-kegiatan pemberdayaan mahasiswa dan alumni.

f. Bidang Sarana, Prasarana dan Keuangan

Program pengembangan sarana dan prasarana dilaksanakan berdasarkan rencana pengembangan dan pembukaan fakultas dan jurusan/ prodi baru. Untuk itu, program pengembangan bidang sarana dan prasarana akan terdiri dari:

- 1) Melakukan pembangunan gedung perkuliahan secara bertahap.
- 2) Melakukan pemeliharaan dan renovasi bangunan serta fasilitas yang ada agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi menunjang kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi yang bermutu;
- 3) Melengkapi secara bertahap dan berkesinambungan berbagai fasilitas kampus seiring dengan pengembangan fakultas dan jurusan/ prodi IAKN Manado.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis maka peneliti menyimpulkan bahwa :

- 1) Model perencanaan strategik yang diterapkan di STAKN Manado adalah model perencanaan dengan menggunakan analisis SWOT, dimana setiap komponen dianalisis menurut sifatnya baik internal maupun eksternal;

- 2) Dalam penyusunan strategik di STAKN Manado melibatkan unsur pimpinan, pegawai, serta dosen dalam rangka menyerap berbagai masukan dalam rangka perencanaan dan pengembangan STAKN Manado;
- 3) Kendala yang dihadapi ada terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran yang sangat dibutuhkan dalam perencanaan bahkan dalam pelaksanaan berbagai program kegiatan serta belum semua unit mampu melaksanakan program yang telah direncanakan dalam rangka terlaksananya pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi.
- 4) Dalam mengatasi kendala yang dihadapi maka ketua STAKN melibatkan unsur pimpinan dan struktural dan fungsional untuk mencari solusi bersama-sama

DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, Iqbal. 2004. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Kambey, D.C. 2004. *Sistem Informasi Manajemen*, Manado : Tri Ganesha Nusantara.
- Kamalludin, M.M. 2003. *Pengambilan Keputusan Manajemen*, Jakarta : PT. Gramedia.
- Moleong, Lexy. 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung : Tarsito
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pandji Anoraga, 2004, *Manajemen Bisnis*, Jakarta : Rineka Cipta
- Pranaseta, I Gde. 2004, *Pengambilan Keputusan yang Efektif*, Jakarta : Pustaka Panen Jaya.
- Reksohadiprojo, Sukanto. Hani handoko. 2001, *Organisasi Perusahaan: teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta : BPF.

- Rivai, Veihzal. 2004, *Manajemen Sumber Daya ,Manusia untuk Perusahaan* : dari teori ke Praktik, Jakarta Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Sthepen , P. 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Salusu, J. 2004, *Pengambilan Keputusan Stratejik* : untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, Jakarta : Grasindo
- Simon, Herbert, A. 2004. *Administrasi Behavior* (Perilaku Administrasi). (Suatu studi tentang peranan pengambilan keputusan dalam organisasi administrasi), Jakarta : Bumi Aksara
- Siswanto, H. B. 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara
- Soejono Trimo, 1990, *Perencanaan Strategi* : Salah satu dimensi dalam proses pengambilan keputusan, Bandung : Angkasa
- Sugiyono. 2005, *Memahami penelitian kualitatif*, Bandung : Alfabeta
- Supranto, Johannes, 1998, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Stoner, James, A. F. Charles Wankel, 2003, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta
- Ibnu Syamsi, 2000, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Tambunan, Emil, H. 1998. *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung : Indonesia Publishing House.
- Terry, George, R. 2000, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Terjemahan), Jakarta : Bumi Aksara.
- Yuki, Gary, 1984. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia), Jakarta : Prenhallindo