



Membangun
Karakter **IAIN Manado**
Berbasis Masyarakat Multikultural

RIP **2015**
2035
Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado 2015-2035



SURAT KEPUTUSAN

REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO

NOMOR : 868 TAHUN 2015

Tentang

RENCANA INDUK PENGEMBANGAN IAIN MANADO TAHUN 2015 - 2035

Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado

- Menimbang : a. Bahwa untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi serta memberikan arah bagi pengembangan IAIN Manado, maka diperlukan suatu Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado Tahun 2015 – 2035 yang menggambarkan agenda strategis yang ingin dicapai sesuai visi dan misi IAIN Manado.
- b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a di atas, maka perlu menetapkan Surat Keputusan Rektor IAIN Manado tentang Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado Tahun 2015 - 2035.
- Mengingat : 1. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025;
4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
8. Peraturan Presiden RI Nomor 147 Tahun 2014 Tentang Perubahan STAIN Manado menjadi IAIN Manado;
9. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja IAIN Manado.
- Memperhatikan : Keputusan Rapat Senat IAIN Manado pada Tanggal 03 Agustus 2015

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : **KEPUTUSAN REKTOR IAIN MANADO TENTANG RENCANA INDUK PENGEMBANGAN IAIN MANADO TAHUN 2015 - 2035**
- Pertama : Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado ini merupakan landasan dan arah dalam pengembangan dan penyusunan program institusi dalam jangka waktu 2015 - 2035.
- Kedua : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Ditetapkan di : Manado

Pada tanggal : 24 Agustus 2015

Rektor IAIN Manado,



[Handwritten signature]

BUKMINA GONIBALA

KATA PENGANTAR

Intitut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado sebagai perguruan tinggi Islam di Sulawesi Utara, akan melakukan pengembangan kampus menjadi perguruan tinggi Islam yang mampu bersaing di kelas dunia (*world class university*) sesuai visi IAIN Manado ***Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara tahun 2035***. Arah pengembangan IAIN Manado dirancang selama kurun waktu tahun 2015 sampai dengan tahun 2035.

Penyusunan RIP dilaksanakan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya dalam rangka menciptakan insan cerdas yang berkualitas dan professional, unggul di bidang keilmuan, berkarakter dengan selalu menjunjung tinggi moralitas, nilai budaya dan mempunyai jiwa kepemimpinan yang amanah berlandaskan nilai-nilai agama Islam dan potensi regional.

Rencana Induk Pengembangan (RIP) adalah dokumen perencanaan tahunan yang disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan serta merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam tahapan penyusunan program kerja IAIN Manado.

Dokumen ini disusun secara komprehensif oleh Tim yang dibentuk oleh Rektor Institut Agama Islam Negeri Manado. Tim sudah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan dokumen Rencana Induk Pengembangan Kampus IAIN Manado sampai dengan tahun 2035. Dokumen RIP ini akan diperbaiki sebagai suatu koreksi dari sebuah kekurangan dalam penyusunan dokumen. Berbagai masukan dan kritik yang konstruktif dari sivitas akademik IAIN Manado sudah di masukkan dalam dokumen ini tanpa mengurangi isi dan makna RIP IAIN Manado.

Akhirnya kami menghaturkan banyak terima kasih kepada Pimpinan IAIN Manado, Dosen, Tenaga Kependidikan dan Tim yang telah berkontribusi dan berpartisipasi dalam penyusunan Rencana Induk Pengembangan Kampus IAIN Manado tahun 2015-2035.

Manado, Agustus 2016
Rektor,




Dr. Rukmina Gonibala, M.Si

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Sistematika Penyusunan	3
C. Landasan Hukum	5
 BAB II PROFIL INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO	
A. Sejarah dan Dinamika IAIN Manado	10
B. Nilai Dasar IAIN Manado	13
C. Visi IAIN Manado	14
D. Misi IAIN Manado	14
E. Tujuan IAIN Manado	14
F. Makna Nilai Dasar dan Visi IAIN Manado	15
1. Makna Nilai Dasar	15
2. Makna Visi	16
 BAB III ANALISIS LINGKUNGAN	
A. Kondisi Lingkungan Eksternal	18
B. Kondisi Lingkungan Internal	21
 BAB IV ARAH PENGEMBANGAN	
A. Kontruksi Skenario	26
B. Cetak Biru (<i>Blue Print</i>) Pengembangan	29
C. Narasi Skenario	33
D. Arah dan Target Pengembangan	34
 BAB V STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR DAN INDIKATOR KINERJA	
A. <i>Main Activity</i> (Tridarma)	41
1. Pendidikan	41
2. Penelitian	49
3. Pengabdian pada Masyarakat	59
B. <i>Supporting Activity</i> (Pendukung Tridarma)	66
1. Organisasi dan SDM	66
2. Sarana dan Prasarana	72
3. Teknologi	78
4. Keuangan	83

BAB VI RANCANGAN IMPLEMENTASI	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Nilai Dasar IAIN Manado	13
Gambar 2	Skenario Pokok Masa Depan	28
Gambar 3	Landasan Pikir Penyusunan RIP IAIN Manado	40
Gambar 4	Road Map 2015-2035 IAIN Manado	41
Gambar 5	Strategi Dasar Kegiatan Pendidikan	42
Gambar 6	Strategi Dasar Kegiatan Penelitian	50
Gambar 7	Strategi Dasar Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat	59
Gambar 8	Strategi Bidang Organisasi dan SDM	67
Gambar 9	Strategi Dasar Sarana dan Prasarana	73
Gambar 10	Strategi Dasar Pemanfaatan Teknologi	78
Gambar 11	Strategi Keuangan	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1	<i>Blue Print</i> Pengembangan: Skenario IAIN Manado	30
Tabel 2	Arah dan Target Pengembangan IAIN Manado	35

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado didirikan pada tanggal 17 Oktober 2014 M bertepatan dengan tanggal 22 Dzulhijah 1435 H., yang merupakan transformasi dari STAIN ke IAIN Manado.

Sedangkan STAIN Manado atau Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Manado berdiri pada tanggal 21 Maret 1997 bertepatan dengan tanggal 12 Dzul-Qa'dah 1417 H yang merupakan transformasi dari salah satu fakultas di IAIN Alauddin Makassar, yaitu fakultas Syari'ah di Manado. IAIN Manado bertekad untuk menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara tahun 2035

Visi tersebut begitu luas dan dalam sehingga penjabaran dan implementasinya memerlukan arahan (jangka panjang) yang jelas dan terukur untuk memastikan IAIN Manado berjalan dalam arah yang dikehendaki, terlebih dalam situasi lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat dan sulit diprediksi. Pada industri pendidikan tinggi (nasional maupun regional) sendiri terdapat kecenderungan persaingan yang semakin ketat, baik yang dipicu oleh globalisasi dengan masuknya perguruan tinggi asing, otonomi daerah yang kemudian menimbulkan berdirinya berbagai perguruan tinggi daerah. Di sisi lain, tuntutan dan preferensi masyarakat (stakeholder) atas produk perguruan tinggi terus berubah dengan kecepatan yang semakin bervariasi dan tingkat tantangan yang cenderung semakin meningkat.

Pada sisi internal IAIN Manado pun, pengembangan dan perbaikan pasca transformasi institusi terus berlangsung. Di satu pihak, berbagai prestasi dan kemajuan terus diraih. Namun di pihak yang lain, akibat tuntutan dan preferensi stakeholder serta kondisi lingkungan yang berubah cepat dengan tantangan yang semakin meningkat, terdapat beberapa komponen yang harus dibenahi agar dapat berjalan seiring dengan perubahan tersebut dan bahkan bergerak lebih di depan.

Sebagai satu-satunya perguruan tinggi Islam negeri di Provinsi Sulawesi Utara, pencapaian yang telah diraih baik pra maupun pasca transformasi institusi belum dapat dianggap sebagai capaian yang optimal. Selama ini IAIN Manado lebih fokus pada pembenahan sistem akademik dan non-akademik, namun belum menghasilkan lulusan dengan kualitas layaknya lulusan dari suatu profil lulusan yang ideal. Masih terdapat banyak hal yang perlu diperbaiki dan disempurnakan untuk sampai pada kualitas *excellent*. Untuk memberikan peran dan nilai tambah bagi stakeholder serta meraih posisi yang sederajat dengan perguruan tinggi unggul, IAIN Manado tidak lagi cukup 'hanya' membenahi administrasi akademik tapi juga mulai membenahi sumber daya manusianya (tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa) menjadi manusia yang beradab baik di dalam maupun di luar IAIN Manado.

Tahapan perubahan dari pembenahan administrasi ke pembentukan manusia seutuhnya merupakan konsekuensi logis dari visi IAIN Manado dalam membentuk perguruan tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural. Untuk itu, IAIN Manado harus bertekad membuat langkah-langkah berani, jika perlu melakukan lompatan dalam mengelola kegiatan pokok, yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dengan dukungan organisasi dan SDM, sarana dan prasarana, teknologi serta keuangan.

Keberhasilan langkah di atas akan lebih mudah dicapai jika didahului dengan perencanaan jangka panjang yang sistematis dan menyeluruh dalam

suatu Rencana Induk Pengembangan (RIP). Namun, merumuskan RIP jangka panjang dalam situasi eksternal maupun internal yang sangat dinamis merupakan kondisi yang dilematis. Situasi dinamis memerlukan fleksibilitas kebijakan atau tindakan yang cukup sehingga perencanaan justru dapat membatasi fleksibilitas kebijakan dan tindakan tersebut. Ketiadaan arahan (rencana jangka panjang) dapat menyebabkan IAIN Manado melangkah dalam arah yang tidak selaras dengan maksud dan tujuan pendiriannya. Untuk itu, IAIN Manado memerlukan model perencanaan yang mampu mengakomodasi kondisi dilematis tersebut, yaitu dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa depan dan tetap fleksibel sehingga memberikan ruang bagi penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

Pemilihan periode penyusunan yang relatif panjang, yaitu selama 20 tahun (2015-2035) didasarkan atas kebutuhan arahan jangka panjang bagi pengembangan IAIN Manado ke depan. Selanjutnya, pembagian waktu tersebut ke dalam tahapan-tahapan pengembangan dilakukan dengan mempertimbangkan volume dan jenis kegiatan pada masing-masing tahapan yang ada. Penyusunan RIP ini telah menempuh proses panjang, diawali dengan pengumpulan aspirasi dari segenap pimpinan institut maupun fakultas. Sebuah lokakarya telah dilaksanakan untuk keperluan tersebut yang perumusan hasilnya lebih lanjut dilakukan oleh sebuah tim yang dibentuk secara khusus. Hasil yang diperoleh kemudian dikaji oleh berbagai pihak di lingkungan IAIN Manado sehingga diperoleh rumusan akhir RIP IAIN Manado periode 2015-2035. Dengan demikian diharapkan bahwa rumusan RIP ini merupakan rumusan yang mewakili aspirasi seluruh sivitas akademika IAIN Manado.

B. Sistematika Penyusunan

Agar RIP ini dapat dipahami secara jelas dan mudah, maka sistematika penulisannya disajikan dengan susunan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

- Mengungkap tentang latar belakang penyusunan RIP, sistematika penyusunan dan landasan hukum penyusunan.
- Bab 2 : Profil Institut Agama Islam Negeri Manado
Berisi tentang sejarah ringkas, nilai dasar, visi dan misi, tujuan IAIN Manado serta makna nilai dasar dan visi IAIN Manado.
- Bab 3 : Analisis Lingkungan
Mengungkap berbagai kondisi yang terdapat di lingkungan, baik eksternal maupun internal, berupa peluang untuk eksploitasi, dan tantangan yang harus mendapat perhatian. Di sisi internal, disajikan berbagai kekuatan dan beberapa kelemahan yang dimiliki IAIN Manado.
- Bab 4 : Peta Arah Pengembangan (*road-map*)
Pada bab ini, disajikan analisis untuk memprediksi situasi yang akan terjadi di masa datang serta arah pengembangan IAIN Manado ke depan sesuai dengan kondisi yang paling mungkin terjadi.
- Bab 5 : Strategi Dasar, Kebijakan Dasar dan Indikator Kinerja
Bab ini mengungkap strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja, baik untuk kegiatan utama maupun kegiatan pendukung, yang diperlukan untuk memastikan IAIN Manado telah melangkah dalam arah yang benar untuk mencapai kondisi sebagaimana yang diinginkan dalam arah pengembangannya.
- Bab 6 : Rancangan Implementasi
Berisi tentang berbagai persiapan yang diperlukan agar pelaksanaan strategi dasar dan kebijakan dapat berjalan dengan baik. Termasuk di dalamnya adalah prasyarat yang diperlukan serta kondisi khusus yang perlu mendapat perhatian.

C. Landasan Hukum

Penyusunan RIP ini didasarkan atas dokumen yang dikeluarkan baik oleh Pemerintah maupun oleh Institut Agama Islam Negeri Manado, yang terdiri atas:

1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 4864);
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009

- Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen, Tunjangan Khusus Guru dan Dosen, serta Tunjangan Kehormatan Profesor (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 85, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5016);
 8. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
 9. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5423);
 10. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 11. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 92, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5533);
 12. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);
 13. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);

14. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 147 Tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Manado menjadi Institut Agama Islam Negeri Manado.
15. Keputusan Menteri Agama Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana pada Perguruan Tinggi Agama Islam;
16. Keputusan Menteri Agama Nomor 353 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi Agama Islam;
17. Keputusan Menteri Agama Nomor 387 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembukaan Program Studi pada Perguruan Tinggi Agama Islam;
18. Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 592) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 348);
19. Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2013 tentang Pelayanan Publik di Kementerian Agama;
20. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Manado.
21. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2014 tentang Kerjasama Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 253);
22. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
23. Peraturan Menteri Agama Nomor 55 Tahun 2014 tentang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Pada Perguruan Tinggi

- Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1958);
24. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 87 Tahun 2014 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1290);
 25. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 154 Tahun 2014 tentang Rumpun Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta Gelar Lulusan Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1687);
 26. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 26 Tahun 2015 tentang Registrasi Pendidik pada Perguruan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1372);
 27. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1952);
 28. Peraturan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor dan Ketua Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Yang Diselenggarakan Oleh Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1699);
 29. Peraturan Menteri Agama Nomor 74 Tahun 2015 tentang Penerimaan Mahasiswa Baru Program Sarjana Pada perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1808);
 30. Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2016 tentang Ijazah, Transkrip Akademik, dan Surat Keterangan Pendamping Ijazah Perguruan Tinggi Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 231);
 31. Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Dosen Tetap Bukan Pegawai Negeri Sipil Perguruan Tinggi Keagamaan

- dan Dosen Tetap Perguruan Tinggi Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 76);
32. Statuta IAIN Manado Tahun 2016.

BAB II

PROFIL INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO



Pengembangan IAIN Manado ke depan tidak dapat dipisahkan dari latar belakang pendiriannya. Visi, misi, tujuan serta nilai-nilai luhur yang telah menjadi landasan bertindak para pendahulu harus ditempatkan sebagai landasan berpijak para penerus yang mendapatkan amanah mengelola IAIN Manado. Untuk itu, pada paparan berikut ini disajikan secara sekilas mengenai sejarah, visi, misi, tujuan, nilai-nilai IAIN Manado serta makna nilai dasar dan visi IAIN Manado.

A. Sejarah dan Dinamika IAIN Manado

Sulawesi Utara merupakan bagian dari wilayah timur Indonesia, di mana secara kuantitas umat Islam terbilang minoritas. Meskipun demikian, atas dasar kearifan lokal "*Si Tou Timou Tumou Tou*" (Bahasa Minahasa: Manusia hidup untuk menghidupi/mendidik/menjadi berkat orang lain), maka perjuangan umat Islam di wilayah Sulawesi Utara dalam membangun eksistensi mereka turut mendapat tempat di hati pemerintah dan non-muslim, termasuk dalam membangun pusat pendidikan Islam negeri di wilayah tersebut.

Lembaga pendidikan Islam tingkat dasar sampai tingkat menengah di daerah Propinsi Sulawesi Utara sudah sejak lama berjalan dengan baik. Akan tetapi baru pada tahun 1970 kesinambungan pendidikan tersebut dapat direalisasi dengan berdirinya suatu perguruan tinggi Islam. Namun wadah ini hanya dapat bertahan selama 3 (tiga) tahun.

Secara embrional, keberadaan perguruan tinggi Islam sudah ada sejak tanggal 11 Mei 1983 dengan berdirinya badan hukum Yayasan Pembina Institut Agama Islam Sulawesi Utara. Lembaga rintisan ini melahirkan Fakultas Syari'ah dengan Dekan Bapak Prof. A.J. Paransa, SH., serta para pembantu Dekan Bapak Drs. Sudjarwo, Ibu Dra. Ny. Z.E. Albugis dan Bapak Prof. Hasan Jan, dengan memulai perkuliahan pada tahun ajaran 1983-1984 di gedung Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Manado pada siang dan malam hari. Dosen-dosen lain yang telah mengabdikan diri di IAI ini pada tahun pertamanya adalah Drs. H.M. Yusuf Otoluwa, Drs. Hasanuri, Abd. Djalil Palakia BA, Drs. T.Z. Asikin dan Muhammad Sukarni BA.

Secara historis, usaha pengadaan sarana pendidikan tinggi agama Islam pertama sudah ada pada tahun 1970, dimana penyelenggaraan pendidikannya terhenti sesudah tiga tahun, namun kembali tersambung lagi tahun 1981, melalui surat permohonan berdirinya suatu fakultas/IAIN di Manado Kanwil Departemen Agama Propinsi Sulawesi Utara kepada bapak Menteri Agama Republik Indonesia dengan suratnya tertanggal 25 September 1981 No. WI/I474/1981, sebagaimana terlampir pada Laporan Persiapan Persiapan Pendirian IAIN, di Sulawesi Utara tertanggal 1 september 1982. Keberadaan Fakultas Syari'ah IAI Manado ini berdampingan dengan kota-kota lain di Sulawesi Utara; yaitu, Fakultas Tarbiyah di Gorontalo (Gorontalo saat itu masih satu wilayah dengan Provinsi Sulawesi Utara) dan Fakultas Ushuluddin di Kotamobagu.

Atas dasar perjuangan tersebut, permohonan baru disetujui pada tanggal 22 April 1987 dalam bentuk filial IAIN Alauddin Makassar di Manado berupa Fakultas Syariah dan filial IAIN Alauddin Makassar dalam bentuk Fakultas Tarbiyah di Gorontalo, sementara Fakultas Ushuluddin di Kotamobagu ditutup. Hal ini karena secara yuridis, salah satu syarat utama yang dituntut oleh ketentuan dalam PENPRES No. 11/1960 jo. PENPRES No. 27/1963 untuk pendirian suatu IAIN, yakni "adanya tiga fakultas ", di Sulawesi Utara telah terpenuhi. Dan untuk pertama kali, Fakultas Syariah IAIN Alauddin

Makassar di Manado yang dipimpin oleh Drs. M. Idris Yakub menjalankan tugas akademik melalui dua jurusan yaitu Ahwal Syakhshiyah dan Mu'amalah.

Sejalan dengan perkembangan waktu, melalui perubahan undang-undang tentang Perguruan Tinggi di Indonesia pada saat itu yang memungkinkan berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) dari pada filial Perguruan Tinggi yang berada terlalu jauh dari lokasi induk perguruan tinggi, maka pada tanggal 21 Maret 1997 bertepatan dengan tanggal 12 Dzul-Qa'dah 1417 H, Filial IAIN Alauddin Makassar di Manado berubah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Manado. Semangat yang tinggi yang dimiliki pimpinan dan sivitas akademik dalam membangun STAIN Manado membuahkan hasil di tahun 2014 dengan lahirnya Peraturan Presiden RI Nomor 147 Tahun 2014 tanggal 17 Oktober 2014 M bertepatan dengan tanggal 22 Dzulhijah 1435 H, terjadi transformasi dari STAIN Manado menjadi IAIN Manado dengan mengusung tema IAIN Multikultural.

IAIN Manado saat ini mempunyai 4 (empat) Fakultas dengan 14 (tiga belas) Jurusan/Program Studi S1, yakni; Fakultas Syari'ah dengan Jurusan/Prodi Ahwal Syakhshiyah (AS) dan Hukum Ekonomi Syariah (HES). Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan Jurusan/Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI), Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Pendidikan Guru Raudhatul Atfhal (PGRA), Pendidikan Bahasa Arab (PBA) dan Pendidikan Bahasa Inggris (PBI). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan Jurusan/Prodi Perbankan Syariah (PS) dan Ekonomi Syariah (ES). Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah dengan Jurusan/Prodi Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir (IAT), Sosiologi Agama, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Manajemen Dakwah.

Setelah Sumber Daya Manusia (SDM) Tenaga Pendidik berstatus Starata Tiga (Doktor) semakin bertambah, maka perjalanan transformasi STAIN Manado menjadi IAIN Manado turut melahirkan Program Pascasarjana

(PPs) untuk Strata Dua (S2) dengan Program Studi pertama kali yakni Pendidikan Agama Islam. Setelah eksistensi berjalan 1 (satu) tahun, maka PPs turut mengembangkan Program Studi dengan melahirkan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Ahwal Syakhshiyah (AS), dan Ekonomi Syariah (ES).

Selain unsur pendidikan di atas, IAIN Manado juga mengandalkan unsur penunjang untuk mendukung kemajuan IAIN Manado. Unsur penunjang tersebut terdiri dari Lembaga dan Unit Pelaksana Teknis. Pada aspek Lembaga meliputi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M). Sedangkan pada aspek Unit Pelaksana Teknis, terdiri dari Perpustakaan, Teknologi Informasi dan Pangkalan Data, Pengembangan Bahasa, dan Ma'had Al-Jami'ah. Adapun untuk mengontrol dan mengevaluasi sarana dan prasarana (sarpras) yang dikelola oleh IAIN Manado maka IAIN Manado didukung oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) sebagai unit pelaksanaanya.

B. Nilai Dasar IAIN Manado

Nilai dasar IAIN Manado dibangun atas dasar filosofi motto IAIN Manado "Indahnya kebersamaan dalam keberagaman" (Pasal 6 Statuta IAIN Manado 2016) yang diambil dari nilai-nilai ajaran Islam. Ada tiga nilai yang perlu dipedomani oleh sivitas akademika, yakni:

Gambar 1
Nilai Dasar IAIN Manado



C. Visi IAIN Manado

Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara tahun 2035 (Pasal 3 Statuta IAIN Manado 2016)

D. Misi IAIN Manado

1. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dalam bidang keagamaan Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Indonesia.
2. Meningkatkan mutu sistem tata kelola kelembagaan berdasarkan standar nasional, regional dan internasional pendidikan tinggi.
3. Memelihara khasanah budaya nasional, kearifan lokal dan kerukunan umat beragama di Indonesia dan Asia Tenggara.
4. Membangun kerjasama pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat baik pemerintah maupun swasta di dalam dan di luar negeri.

E. Tujuan IAIN Manado

1. Terwujudnya tata pamong, kepemimpinan program studi, penjamin mutu, pengelolaan dan evaluasi secara berkelanjutan;
2. Terciptanya kapabilitas, kompetensi mahasiswa dan alumni yang mampu menangani masalah social kemasyarakatan;
3. Terciptanya efisiensi dan efektifitas pemanfaatan sumber daya manusia;
4. Terwujudnya kualitas kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik;
5. Terciptanya efisiensi, efektifitas, produktivitas pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi;
6. Tersedianya akses dan kemanfaatan penelitian, pelayanan pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama.

F. Makna Nilai Dasar dan Visi IAIN Manado

1. Makna Nilai Dasar

Tiga nilai dasar IAIN Manado merupakan landasan filosofis yang mewarnai nilai sosiologis dan praksis IAIN Manado. Ketiganya berada di dalam ruang persegi lima yang menggambarkan rukun Islam dan pancasila. Artinya bahwa sivitas akademika IAIN Manado selalu mentaati dan menjunjung tinggi norma-norma agama (rukun Islam) dalam melaksanakan tugas Tridarma perguruan tinggi yang berdasarkan Pancasila.

Warna-warna di dalamnya memiliki arti tersendiri, di mana warna hijau merupakan warna dasar Kementerian Agama yang identik dengan alam dan mampu memberi suasana tenang dan santai. Artinya, ketika sivitas akademika berada dalam situasi tertekan akan menjadi lebih mampu dalam menyeimbangkan emosi dan memudahkan keterbukaan dalam berkomunikasi. Warna kuning mengandung makna optimis, semangat dan ceria, hal ini membantu penalaran secara logis dan analitis sehingga cenderung lebih bijaksana dan cerdas, serta kreatif dan pandai menciptakan ide yang original. Warna biru yang melingkari memiliki arti menenangkan pikiran dan meningkatkan konsentrasi serta memberi kesan profesional dan kepercayaan.

Adapun rincian penjelasan dari nilai-nilai dasar yang termaktub di dalam persegi lima tersebut adalah:

a. Iman dan Takwa

Iman dan ketakwaan merupakan nilai utama yang harus dimiliki oleh seluruh sivitas akademika IAIN Manado dalam bersikap, berpikir dan berperilaku sehari-hari. Dengan iman dan takwa yang makin kuat diharapkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban akan makin bermutu sehingga pencapaian visi dan misi yang telah dirumuskan akan lebih optimal.

b. Profesional

Seluruh sivitas akademika dan para pengelola institusi IAIN Manado dituntut untuk memiliki keahlian dan keterampilan yang memadai dan mampu menjabarkan nilai-nilai profesionalisme kedalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Para jajaran pimpinan, dosen, karyawan dalam bekerja harus dapat menunjukkan profesionalisme-nya sehingga akan meningkatkan mutu kinerja institusi. Dengan mengacu pada nilai yang terkandung dalam profesionalisme ini akan tercermin sifat dan sikap komitmen, transparansi, sportivitas, akauntabelitas, dan menjunjung tinggi kualitas kerja.

c. Arif-Bijaksana

Dalam setiap tutur kata, sikap dan perbuatan seluruh sivitas akademika dan para pimpinan, baik di tingkat institut, fakultas, lembaga/unit, maupun organ lainnya harus memiliki keluasan ilmu dan wawasan, keluhuran jiwa dan akhlak yang tercermin dalam nilai kearifan dan kebijaksanaan dalam menghadapi sesuatu. Kearifan dan kebijaksanaan ini sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas kerja dan proses pencapaian visi, misi dan tujuan institusi ke depan.

2. Makna Visi

Visi merupakan cita-cita masa depan yang diinginkan oleh suatu organisasi. Melalui pengetahuan, pemahaman dan penghayatan terhadap Visi diharapkan menumbuhkan motivasi dan komitmen segenap organisasi untuk mewujudkannya. Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu, memiliki makna menyeluruh terhadap implemtasi Tridarma perguruan tinggi.

Kata kunci bermutu memiliki dua arah kebijakan yakni akademik dan non akademik yang terqualifikasi pada arahan mutu pendidikan tinggi nasional, yakni terwujudnya;

- a. Tata pamong, kepemimpinan institusi, penjamin mutu, pengelolaan dan evaluasi secara berkelanjutan.
- b. Kapabilitas, kompetensi mahasiswa dan alumni yang mampu menangani masalah sosial kemasyarakatan.
- c. Efisiensi, efektivitas dan sumber daya manusia.
- d. Kualitas kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik.
- e. Efisiensi, efektivitas, produktivitas pembiayaan, sarana dan prasana serta sistem informasi.
- f. Akses kemanfaatan penelitian, pelayanan, pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama.

Berbasis masyarakat multikultural maksudnya adalah, seluruh kebijakan yang lahir dari IAIN Manado baik aspek akademik maupun non-akademik harus responsif dengan kearifan lokal yang dibangun atas dasar budaya ataupun agama. Pluralitas yang digambarkan dalam Pancasila menegaskan kehendak IAIN Manado untuk mewujudkan responsifitas kegiatan Tridarma perguruan tingginya tersebut.

Wilayah Asia Tenggara menjadi pilihan karena semangat IAIN Manado yang ingin turut andil dalam kegiatan global khususnya *world class university*. Selain daripada itu, kesamaan ras (mongolid dan melayu) dan kultur selaras dengan semangat multikultural yang dibangun oleh IAIN Manado.

Terakhir penyebutan tahun 2035 tidak serta merta muncul, akan tetapi tahun tersebut adalah akumulasi hitungan dua puluh tahun dari tahun 2015. Pengambilan waktu dua puluh tahun mengikuti Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang termaktub dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional dalam kurun waktu 20 (dua puluh) tahunan.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN



Analisis lingkungan mencakup analisis kondisi atau faktor-faktor lingkungan, baik eksternal maupun internal, yang diperkirakan memiliki pengaruh penting terhadap eksistensi maupun strategi pengembangan IAIN Manado di masa datang.

A. Kondisi Lingkungan Eksternal

Bagian ini memotret faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup IAIN Manado, baik secara langsung maupun tidak langsung. Fokus analisis diarahkan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan atau peningkatan minat calon mahasiswa untuk menempuh studi di IAIN Manado. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Penghambat

- a. Kebijakan otonomi daerah. Otonomi daerah yang digulirkan pemerintah sejak 1998 telah mendorong banyak kabupaten/kota di Indonesia termasuk di Provinsi Sulawesi Utara untuk mendirikan perguruan tinggi, atau setidaknya memberikan peluang besar berdirinya perguruan tinggi swasta di daerah. Hal ini menyebabkan alternatif pilihan perguruan tinggi lebih banyak, sehingga minat masyarakat untuk studi pada perguruan tinggi di kota-kota besar yang dulunya menjadi pilihan (termasuk IAIN Manado) menjadi berkurang.
- a. Liberalisasi di bidang pendidikan sebagai implikasi dari *ASEAN Free Trade Area (AFTA)*, *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)*

dan *World Trade Organization* (WTO). Salah satu akibat liberalisasi ini adalah munculnya perguruan tinggi dari luar negeri yang membuka cabang di Indonesia, baik secara langsung maupun bekerjasama dengan perguruan tinggi lokal. Akibat lain dari liberalisasi pendidikan adalah tuntutan perlunya akreditasi internasional bagi perguruan tinggi di Indonesia termasuk IAIN Manado. Kedua hal ini akhirnya menyebabkan persaingan perguruan tinggi menjadi semakin ketat.

- b. Market industri IAIN Manado adalah pendidikan Islam. Pengkhususan market hanya pada aspek pendidikan Islam di wilayah minoritas muslim tentu menjadi problem tersendiri mengingat peminatnya yang juga terbatas. Selain daripada itu kebutuhan stakeholder lebih banyak membutuhkan *hard skill* yang terasa langsung di lapangan dan tidak terikat dengan market agama.
- c. Kondisi perekonomian nasional yang belum membaik. Keadaan ini menyebabkan daya beli masyarakat turun, termasuk kemampuannya untuk menempuh pendidikan tinggi. Hal ini secara langsung menyebabkan jumlah masyarakat untuk kuliah menjadi menurun.
- d. Proyek pengembangan Provinsi Sulawesi Utara khususnya Kota Manado menjadi destinasi pariwisata internasional. Hal ini secara langsung melahirkan problem sosial-akademik yang lebih kompleks, terutama pada aspek pergaulan bebas dan penyalahgunaan narkoba pada kehidupan mahasiswa. Hal ini telah menurunkan minat masyarakat untuk menempuh pendidikan tinggi di Manado termasuk IAIN Manado.
- e. Masih banyaknya lulusan perguruan tinggi yang menganggur. Rendahnya serapan pasar kerja terhadap lulusan perguruan tinggi termasuk IAIN Manado telah menyebabkan sebagian masyarakat

berpikir bahwa kuliah bukan jaminan untuk mendapat pekerjaan. Akibatnya, minat masyarakat untuk belajar di perguruan tinggi termasuk di IAIN Manado juga semakin rendah.

2. Peluang

- a. Bagi kalangan umat Islam, image Islam saat ini semakin diminati masyarakat dengan cara memanfaatkan institusi pendidikan Islam, terbukti dengan semakin banyaknya sekolah-sekolah Islam. Hal ini menunjukkan tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan SDM yang berakhlak mulia, amanah dan profesional semakin meningkat. Diharapkan kecenderungan ini terjadi juga pada institusi perguruan tinggi Islam termasuk IAIN Manado, terlebih lagi bahwa IAIN Manado adalah satu-satunya perguruan tinggi Islam berstatus negeri di wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
- b. Tuntutan penggunaan teknologi informasi dalam berbagai bidang (termasuk pendidikan) menyebabkan perguruan tinggi harus bersaing dalam mengembangkan teknologi informasi yang dimilikinya. Ada kecenderungan bahwa perguruan tinggi yang menerapkan teknologi informasi secara luas lebih diminati masyarakat.
- a. Minat pihak eksternal baik pemerintah maupun swasta untuk menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi Islam termasuk IAIN Manado dalam hal pemberian beasiswa atau dana penelitian menyebabkan minat masyarakat untuk kuliah meningkat.
- b. Pergeseran struktur perekonomian yang semula lebih bertumpu pada sektor manufaktur ke sektor jasa telah menyebabkan terbuka lebarnya kesempatan kerja di sektor jasa. Faktor ini diyakini akan mendorong para lulusan SMA untuk melanjutkan pendidikan di IAIN Manado, agar kelak setelah lulus akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan di sektor jasa (seperti guru, advokat, perbankan, dll).

B. Kondisi Lingkungan Internal

Di bawah ini akan diuraikan sejumlah kelemahan dan kekuatan yang dimiliki IAIN Manado dalam perjalanannya menyongsong masa depan yang penuh ketidakpastian, yang mencakup antara lain:

1. Kelemahan

- a. Untuk tetap eksis di dunia yang penuh persaingan, sebuah perguruan tinggi perlu membangun aliansi atau kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi maupun elemen masyarakat lainnya dalam arti luas. IAIN Manado sudah membangun kerjasama (*networking*) dengan berbagai pihak, tetapi belum memaksimalkan potensi *networking* tersebut.
- b. Penataan di berbagai bidang organisasi telah dilakukan untuk meningkatkan keunggulan melalui efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tidak ketinggalan pula pengembangan sumber daya manusia dalam hal keterampilan dan profesionalisme sebagai unsur paling penting sebuah organisasi. Meski demikian, program pengembangan sumber daya manusia belum merupakan bagian dari aktivitas reguler yang terencana secara optimal.
- c. IAIN Manado pasca transformasi institusi dari STAIN menjadi IAIN telah memiliki dan terus mengembangkan pranata sebagai organisasi besar dan modern dan tidak asing terhadap fleksibilitas berkaitan dengan kondisi-kondisi riil yang dihadapi. Hal ini merupakan konsekuensi dari kenyataan bahwa makin besar organisasi, makin banyak pekerjaan, makin banyak bagian yang ada di dalamnya, dan makin diperlukan koordinasi antar bagian. Namun, komunikasi sebagai alat koordinasi antar bagian (fakultas dan lini organisasi) belum dijalankan secara baik, sehingga masih terlihat banyak bagian yang membuat rumusan dan pelaksanaan

program kerja berjalan sendiri tanpa arahan atau visi yang jelas dari pimpinan.

- d. Ada kemungkinan bahwa karena besarnya ukuran organisasi, IAIN Manado terkesan memiliki resistensi yang cukup tinggi terhadap perubahan. Hal ini akan mengemuka berupa kelambanan dalam merespons perubahan lingkungan, khususnya terhadap kesempatan-kesempatan strategis yang ada.
- e. IAIN Manado telah memiliki kultur unik yang dibentuk sebagai identitas yang membedakan dirinya dengan organisasi lain, yakni Multikultural. Akan tetapi kultur tersebut belum terbentuk secara kuat sehingga belum dapat digunakan untuk membedakan dirinya dengan universitas lain yang sama membawa misi multikultural.
- f. IAIN Manado adalah sebuah perguruan tinggi yang senantiasa berubah, khususnya beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal yang juga senantiasa berubah. Tiap periode kepemimpinan kemungkinan memiliki karakteristik permasalahan yang berbeda sehingga memerlukan tipe kepemimpinan yang sesuai agar permasalahan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. IAIN Manado belum memiliki sistem pemilihan pimpinan yang menghasilkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi.
- g. IAIN Manado telah memiliki alumni dalam jumlah cukup besar. Sudah tentu jumlah alumni tersebut merupakan aset yang memiliki potensi yang cukup besar untuk mengembangkan IAIN Manado ke masa datang. Namun, jejaring dengan alumni serta upaya untuk memberdayakan alumni terkesan belum maksimal.
- h. Komitmen untuk melakukan penelitian sebagai bagian tidak terpisahkan dari proses belajar-mengajar sudah mulai tumbuh dan menguat. Namun demikian kemampuan untuk melakukan

penelitian antar disiplin ilmu antar dosen belum mendapatkan apresiasi anggaran yang memadai.

- i. Kemampuan dan komitmen dosen serta karyawan IAIN Manado terhadap pengetahuan keislaman pada umumnya masih rendah
- j. Hingga kini pembiayaan penyelenggaraan pendidikan tinggi di IAIN Manado hanya mengandalkan APBN dan UKT mahasiswa, sehingga IAIN Manado belum mampu memberikan tingkat kesejahteraan yang cukup terhadap seluruh kegiatan akademik dan non-akademik di lingkungan IAIN Manado.

2. Kekuatan

- a. IAIN Manado didirikan di wilayah Sulawesi Utara yang secara kuantitas jumlah umat Islam tergolong minoritas. Oleh karena itu IAIN Manado merupakan perguruan tinggi Islam berstatus negeri satu-satunya di Provinsi Sulawesi Utara. Para pendirinya mempunyai keinginan yang kuat bahwa dari Sulawesi Utara ini lahir intelektual-intelektual muslim yang berakhlak mulia. Karena itu mereka mencanangkan tekad bahwa IAIN Manado adalah perguruan tinggi yang didirikan untuk menghasilkan sarjana muslim yang menjadi ulama' dan ilmuwan.
- b. Para pendirinya adalah para tokoh muslim dari berbagai organisasi massa (ormas) Islam, baik dari Nahdlatul Ulama maupun Muhammadiyah, serta organisasi keislaman lainnya. Sejalan dengan hal itu, hingga kini IAIN Manado tidak pernah menyampaikan klaim sebagai perguruan tinggi milik ormas tertentu, namun lebih sebagai perguruan tinggi milik umat bahkan milik bangsa Indonesia, terlebih lagi status negeri yang mengikat organisasi IAIN Manado.
- c. Sejak berdirinya, setiap ada konflik, para pihak yang berwenang di IAIN Manado lebih memilih penyelesaian secara musyawarah, mengedepankan kepentingan bersama atau umat daripada

kepentingan individu atau golongan. Praktik semacam ini telah menciptakan budaya organisasi yang mampu meminimalkan konflik hingga sekarang.

- d. Tekad IAIN Manado, seperti disampaikan pada poin a, mencerminkan cita-cita luhur dan pandangan para pendirinya bahwa pengamalan ilmu dan agama adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Cita-cita tersebut telah diterima menjadi sumber inspirasi dan landasan yang kokoh serta membangkitkan komitmen yang tinggi bagi semua pihak internal IAIN Manado untuk mengimplementasikannya pada masyarakat multikultural.
- e. Sejak berdirinya hingga sekarang, IAIN Manado telah mendapatkan tanggapan yang cukup baik berupa minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di IAIN Manado. Karena itu, tidak mengherankan jika lulusan dari berbagai fakultas yang ada di IAIN Manado telah mencapai jumlah yang besar dan telah tersebar, memberikan pengabdian atau dedikasinya di berbagai instansi termasuk di IAIN Manado dan wilayah di Indonesia.
- f. Diilhami oleh semangat perjuangan IAIN Manado di wilayah minoritas dan komitmen untuk menghasilkan lulusan terbaik sehingga para alumni mampu memberi kontribusi yang signifikan terhadap umat atau bangsa, membangun, memelihara dan meningkatkan terus komitmennya terhadap kualitas yakni bermutu dan berkeadaban. Bukti dari komitmen ini adalah dimilikinya Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), khususnya terhadap proses pembelajaran dan kurikulum yang diselenggarakan dan ditawarkan oleh IAIN Manado.
- g. Mengingat kelangkaan perguruan tinggi berbasis Islam di Sulawesi Utara, maka IAIN Manado juga memiliki komitmen untuk menciptakan dan mengembangkan keunikan lokal (*local genius*) yakni multikultural. Eksplorasi dan pengembangan keunikan lokal

dilakukan bukan hanya untuk kepentingan keunggulan kompetitif, namun lebih jauh adalah sebagai wujud komitmen untuk membangun dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang memiliki nilai guna bagi semua pihak di wilayah Sulawesi Utara sebagai kendaraan penting untuk menghasilkan lulusan yang memiliki visi dan misi bermutu dan berbasis masyarakat multikultural.

- h. Kesadaran untuk menghasilkan lulusan terbaik, yang peduli terhadap lingkungan, telah membangkitkan kesadaran akan kebutuhan sivitas akademika terhadap informasi tentang dunia sekitar yang senantiasa berkembang dengan sangat cepat. Untuk itu IAIN Manado telah mengadopsi dan menggunakan teknologi informasi dalam bentuk Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (TIPD) pada seluruh proses layanannya, baik kepada para mahasiswa dan organisasi khususnya, maupun kepada masyarakat umumnya. Lebih dari itu, TIPD juga telah semakin memperteguh eksistensi dan keunggulannya di tengah masyarakat luas pada umumnya, maupun di tengah industri pendidikan khususnya.
- i. Motto indah nya kebersamaan dalam keberagaman telah membangkitkan kesadaran akan pentingnya implementasi Tridarma perguruan tinggi secara merata sesuai keilmuan oleh seluruh dosen dan mahasiswa IAIN Manado, karena hal tersebut merupakan bagian tidak terpisahkan bukan hanya dengan proses pembelajaran yang diselenggarakan di IAIN Manado, akan tetapi juga sebagai salah satu sumber pengembangan ilmu dan pemanfaatan hasil-hasil secara bermutu dan berkeadaban.

BAB IV

ARAH PENGEMBANGAN



Indahnya Kebersamaan dalam Keberagaman

Penyusunan arah pengembangan (*road map*) IAIN Manado periode 2015-2035 dilakukan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal (peluang dan tantangan) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) IAIN Manado. Memperhatikan kekuatan dan kelemahan saat ini, IAIN Manado akan selalu berkomitmen untuk mampu menangkap setiap peluang yang ada dengan tetap mengantisipasi tantangan yang dihadapi. Bab ini menyajikan secara ringkas langkah yang ditempuh dalam merumuskan arah pengembangan IAIN Manado.

A. Konstruksi Skenario

Meningat bahwa terdapat berbagai kemungkinan kondisi yang akan terjadi di masa mendatang, maka langkah awal penyusunan arah pengembangan IAIN Manado dilakukan dengan menyusun skenario masa depan. Proses ini dilakukan dengan terlebih dahulu memisahkan kondisi eksternal menjadi dua jenis, yaitu kecenderungan (*trend*) dan variabel ketidakpastian (*uncertainty*). Kecenderungan adalah sebuah kondisi di masa depan yang diyakini akan memberikan pengaruh penting pada dunia perguruan tinggi yang kejadian dan perkembangannya relatif dapat diprediksi. Sementara variabel ketidakpastian adalah kondisi di masa depan yang diyakini sangat mempengaruhi industri pendidikan namun kejadian dan perkembangannya sulit untuk diperkirakan sehingga menimbulkan ketidakpastian.

Proses penyusunan skenario dilakukan dengan mempertimbangkan dan mengantisipasi kondisi ketidakpastian ini. Agar skenario yang disusun lebih mampu mengantisipasi masa depan, maka dipilih dua variabel ketidakpastian utama (1) kondisi perekonomian nasional yang berkaitan

dengan daya beli masyarakat, serta (2) kondisi akibat liberalisasi pendidikan, khususnya kemungkinan berdirinya perguruan tinggi asing. Kondisi perekonomian nasional di masa yang akan datang akan sangat menentukan perkembangan seluruh industri atau sektor ekonomi, termasuk industri pendidikan tinggi. Perbaikan makro ekonomi Indonesia akan diikuti oleh meningkatnya pendapatan masyarakat secara keseluruhan. Apabila hal ini terwujud, maka peningkatan pendapatan tersebut juga akan berkorelasi positif dengan peningkatan daya beli masyarakat termasuk daya beli masyarakat untuk membiayai pendidikan tinggi. Namun sebaliknya, penurunan daya beli masyarakat untuk pendidikan tinggi akan menurun apabila kondisi makro ekonomi ke depan memburuk.

Liberalisasi pendidikan akan mempengaruhi tingkat persaingan perguruan tinggi baik antar perguruan tinggi lokal dan terutama dengan hadirnya perguruan tinggi asing di Indonesia. Apabila tingkat persaingan tersebut masih dalam tingkat yang terkendali, maka keberlangsungan perguruan tinggi di Indonesia masih bisa diharapkan untuk jangka waktu yang lebih panjang. Sebaliknya jika liberalisasi berjalan sangat cepat dan tidak terkendali, maka kondisi ini akan melemahkan daya saing perguruan tinggi lokal termasuk IAIN Manado. Dengan mempertimbangkan dua kondisi ketidakpastian tersebut maka dapat disusun diagram skenario pokok masa depan seperti di bawah ini.

Gambar 2
Skenario Pokok Masa Depan



Skenario pokok masa depan IAIN Manado dibagi menjadi empat, yaitu IAIN Manado Siaga, IAIN Manado Menguat, IAIN Manado Melemah, dan IAIN Manado Serius. Skenario IAIN Manado siaga dilakukan ketika daya beli masyarakat memburuk serta liberalisasi pendidikan berkurang; skenario IAIN Manado Menguat dilakukan ketika daya beli masyarakat membaik dibarengi dengan liberalisasi pendidikan yang berkurang; skenario IAIN Manado Melemah dilakukan ketika daya beli masyarakat memburuk sementara liberalisasi pendidikan semakin meningkat; serta skenario IAIN Manado Serius dilakukan ketika daya beli masyarakat dan liberalisasi secara bersama mengalami peningkatan. Dari keempat skenario di atas, kemungkinan yang paling tinggi terjadi adalah kondisi keempat (skenario IAIN Manado Serius).

Alasan yang paling masuk akal dari pemilihan skenario ini adalah bahwa setiap negara di dunia ini secara berkelanjutan melakukan pembangunan pada tujuan akhirnya adalah peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini terbukti dari data statistik yang

menunjukkan peningkatan kesejahteraan masyarakat dunia dari tahun ke tahun.

Peningkatan kesejahteraan adalah suatu hal yang sangat wajar dari *outcome* pembangunan terutama ekonomi. Dengan demikian, sangat masuk akal jika IAIN Manado menskenariokan bahwa di masa yang akan datang, daya beli masyarakat untuk pendidikan tinggi akan semakin membaik. Sementara itu, liberalisasi pendidikan di masa yang akan datang adalah suatu keniscayaan karena sebagai anggota WTO, Indonesia juga harus mentaati peraturannya termasuk di dalamnya adalah liberalisasi sektor jasa. Dengan adanya liberalisasi tersebut, maka perguruan tinggi asing bebas keluar masuk dari dan ke Indonesia. Tentu saja hal ini bisa memperburuk tingkat persaingan antar perguruan tinggi di Indonesia.

Atas dasar pertimbangan tersebut, maka RIP ini disusun dalam kerangka skenario IAIN Manado Serius. Daya beli masyarakat diharapkan akan membaik, sementara liberalisasi pendidikan diperkirakan semakin meningkat. Dalam kondisi seperti ini, sikap yang harus ditempuh IAIN Manado agar tetap mampu bersaing adalah dengan memiliki keseriusan yang tinggi dalam menghadapinya.

B. Cetak Biru (*Blue Print*) Pengembangan

Skenario di atas merupakan skenario inti yang dihasilkan hanya dengan mempertimbangkan dua variabel utama lingkungan ketidakpastian, yaitu daya beli masyarakat dan pengaruh AFTA (terutama masuknya PT asing) terhadap tingkat persaingan industri perguruan tinggi nasional. Selanjutnya untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap terhadap skenario inti tersebut, khususnya skenario terpilih (IAIN Manado Serius), perlu dipertimbangkan pengaruh variabel-variabel lingkungan lainnya, baik variabel lingkungan ketidakpastian maupun variabel lingkungan kecenderungan untuk menghasilkan skenario yang disebut dengan *blue print*.

Untuk menyederhanakan penyusunan, dengan tidak mengurangi kualitas *blue print* secara signifikan, hanya akan diambil beberapa variabel yang diperkirakan memberikan pengaruh yang relatif dominan dibanding dengan variabel lainnya.

Tabel 1
Blue Print Pengembangan: Skenario IAIN Manado Serius

Variabel Lingkungan (Sifat)	Implikasi
Daya beli masyarakat (U-1)	Meskipun belum akan terjadi dalam waktu dekat, namun daya beli masyarakat untuk membiayai pendidikan putra-putrinya ke perguruan tinggi akan segera membaik.
Pengaruh AFTA/PT Asing (U-2)	Desakan atas AFTA demikian kuat, di samping kemandirian negara kita yang masih diragukan oleh kalangan pengamat. Sehingga desakan dari masyarakat untuk 'menahan' penempatan perguruan tinggi sebagai komoditi tidak akan terlalu didengarkan. PT Asing dengan segala kemungkinan bentuknya tetap akan masuk ke wilayah negara kita yang menyebabkan tingkat persaingan tetap tinggi. Untuk minimalisasi, IAIN Manado dituntut untuk berbenah secara maksimal.
Pengaruh kuantitas muslim (U-3)	Perbedaan agama seringkali menjadi alasan politis dalam mendukung atau tidak mendukung pengembangan kampus menjadi lebih baik. Namun dengan modal dan model kultur IAIN Manado yang mengunggulkan studi multikultural pada seluruh aspek Tridarma perguruan tinggi, maka dapat mempermudah IAIN Manado dalam menjalin

	hubungan yang baik dengan pemerintah, masyarakat sekitar dan stakeholder ke depan. Untuk itu dibutuhkan regulasi yang matang dalam mendukung pendidikan, penelitian dan pengabdian yang menyentuh langsung aspek multikultural.
Perkembangan TI (U-4)	Diprediksi akan terus berkembang, terutama TI yang dapat dimanfaatkan oleh industri perguruan tinggi. Dengan demikian IAIN Manado bisa secara maksimal memanfaatkannya untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
Tingkat pemahaman terhadap Islam (U-5)	Dipicu oleh dekadensi moral di hampir segala lapisan, diperkirakan akan menyadarkan masyarakat untuk kembali kepada lembaga yang mampu menanamkan nilai keislaman.
Kepercayaan industri kepada IAIN Manado (U-6)	Sampai dengan saat ini posisi IAIN Manado tidak terlalu kuat di kalangan masyarakat apalagi industri. Diperlukan usaha sangat keras untuk meyakinkan kalangan industri bahwa alumni IAIN Manado memiliki kemampuan yang sama dengan alumni lain baik <i>hard</i> maupun <i>soft skill</i> dari setiap alumni.
Tuntutan Kebutuhan TI (T-1)	Diyakini bahwa ke depan ketergantungan hampir setiap organisasi/lembaga, termasuk di dalamnya IAIN Manado, akan kebutuhan TI terus meningkat. Banyak hal yang dapat dilakukan IAIN Manado untuk meningkatkan produktivitas melalui penggunaan TI.
Otonomi Daerah (T-2)	Otonomi sudah menjadi keputusan politik dan akan terus berjalan dengan segala perbaikannya.

	Pendirian perguruan tinggi daerah sebagai salah satu produk otonomi daerah diyakini akan terus berkembang. IAIN Manado akan bersaing dengan perguruan tinggi daerah ini, kecuali IAIN Manado mampu memposisikan berbeda dengan mereka.
Persaingan PT asing dari sisi biaya (T-3)	Tantangan IAIN Manado dalam bersaing dengan PT asing bukan saja pada kualitas, akan tetapi juga bersaing dalam hal biaya kuliah. Mereka telah bekerja dengan tingkat efektivitas dan efisiensi tinggi, dan diyakini akan terus melakukan dan mempertahankan keunggulan biaya. Tidak ada pilihan lain bagi IAIN Manado kecuali mengupayakan hal yang sama. Mestinya, tidak ada lagi pemborosan; dan tidak ada lagi biaya tanpa menghasilkan nilai tambah bagi peningkatan kualitas lulusan.
Citra Sulawesi Utara sebagai destinasi pariwisata internasional (T-4)	Meskipun Sulawesi Utara seringkali diidentikkan dengan wilayah destinasi pariwisata internasional yang berimplikasi pada pergaulan bebas dan minuman keras, namun usaha yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mengembalikan image baik melalui jalur pendidikan yang berkualitas dan berbasis internasional secara serius terus dilakukan. Diyakini, dalam waktu yang akan datang, Sulawesi Utara akan mendapat tempat sebagai destinasi pendidikan internasional oleh masyarakat luas.

Catatan : U : *Uncertainty* ; T : *Trend*

C. Narasi Skenario

Berdasarkan cetak biru (*blue print*) di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa masa depan IAIN Manado dilingkupi berbagai peluang yang menjanjikan, namun pada saat yang sama dilingkupi pula berbagai tantangan yang akan menjadi kendala pengembangan IAIN Manado. Tanpa perencanaan yang serius bukan mustahil, meskipun tidak diharapkan, IAIN Manado tidak mampu menangkap peluang yang ada, bahkan terjebak pada tantangan yang tidak mampu direspon dengan baik. Perlu keseriusan yang tinggi agar IAIN Manado tetap mampu bertahan dan berkembang di kurun waktu tersebut.

Beberapa peluang yang memungkinkan IAIN Manado dapat melakukan pengembangan adalah daya beli masyarakat yang akan segera pulih yang memungkinkan peningkatan calon mahasiswa baru. Di samping itu, citra Sulawesi Utara sebagai wilayah destinasi pariwisata internasional yang berpengaruh terhadap jumlah pendatang ke kota Sulawesi Utara untuk studi di perguruan tinggi, sudah mulai dievaluasi dan akan terus membaik. Hal ini akan menghilangkan kekhawatiran orang tua mahasiswa untuk mengirimkan putra-putrinya melanjutkan pendidikan ke Sulawesi Utara khususnya Manado.

Kecenderungan masyarakat untuk membekali putra-putrinya dengan nilai-nilai Islam adalah peluang lainnya yang memungkinkan IAIN Manado untuk mendapatkan calon mahasiswa lebih banyak. Jika ketiga hal di atas terkait dengan peningkatan jumlah pendaftar sekaligus memungkinkan IAIN Manado untuk mendapatkan mahasiswa dengan kualitas akademik tinggi, maka peluang lain yang terbuka bagi pengembangan kualitas IAIN Manado adalah tersedianya TI. Ketersediaan TI ini memungkinkan untuk diadopsi bagi kepentingan peningkatan kualitas, baik dari sisi produktivitas, efektivitas maupun efisiensi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas lulusan dan kualitas produk IAIN Manado lainnya.

Selain daripada itu, keseriusan harus selalu ditanamkan pada setiap pimpinan IAIN Manado bahwa banyak tantangan, yang jika tidak direspon

secara hati-hati, akan mempersempit dan bahkan menghilangkan kesempatan untuk melakukan pengembangan, bahkan tidak mustahil mempersulit IAIN Manado dalam mempertahankan keberadaannya. Di antara tantangan tersebut adalah meningkatnya kadar persaingan antar sesama perguruan tinggi, baik lokal maupun asing. Persaingan tidak saja dalam memperoleh mahasiswa, akan tetapi bersaing dalam mendapatkan sumber dana dari berbagai sponsor atau *grant*, baik yang disediakan oleh pemerintah (dalam/luar negeri) maupun sponsor dari dunia industri, apalagi posisi IAIN Manado belum cukup dikenal di kedua lingkungan tersebut.

Di sisi lain, IAIN Manado cukup memiliki modal/kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan melalui penciptaan dan penguatan posisi keunikan IAIN Manado di antara para pesaing. Keunikan yang dibangun dan dikembangkan dari jati diri IAIN Manado adalah sebagai pusat pendidikan tinggi yang mengajarkan nilai studi multikultural. Selama ini, kesadaran serta komitmen sivitas akademika, terutama para pimpinan, terhadap nilai-nilai keislaman dan multikultural telah menghindarkan IAIN Manado dari berbagai cobaan yang menerpa sekaligus mengantarkan IAIN Manado pada kondisi saat ini.

Didukung dengan sarana dan prasarana yang kini terus berkembang serta keinginan untuk menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara tahun 2035, sebagaimana yang tercantum dalam visi IAIN Manado, diharapkan menjadi modal untuk membangun keunggulan IAIN Manado di masa mendatang.

D. Arah dan Target Pengembangan

Gambaran kondisi lingkungan eksternal di masa datang serta gambaran lingkungan internal IAIN Manado yang saat ini dimiliki, sebagaimana disajikan dalam narasi skenario di atas, menuntut dan memungkinkan IAIN Manado untuk membangun, mengembangkan dan meneguhkan posisi IAIN Manado, sebagai bentuk kewaspadaan, guna meraih

keunggulan baru. Peningkatan tingkat kewaspadaan IAIN Manado ke depan ditunjukkan dengan melakukan pembenahan-pembenahan terhadap kondisi saat ini. Secara umum, arah pengembangan dilakukan melalui beberapa tahap. Secara ringkas, berikut disajikan arah dan target pengembangan masing-masing tahapan tersebut di atas.

Tabel 2
Arah dan Target Pengembangan IAIN Manado

Komponen/ Tahapan (Road Map)	Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status 2015-2019	Tahap II : Pengembangan Institusi 2020-2024	Tahap III : Universitas Islam Negeri 2025-2029	Tahap IV : Kelas Dunia 2030-2034	Tahap V : Sustainable 2035
Strategic Intent	Organisasi dan Semangat Konstruktif	Inovasi dan Pengembangan SDM	Transformasi dan Kemandirian	Kompetensi Institusi dan Networking	Excellent University
Definisi	Perguruan Tinggi yang bertumpu Pendidikan atau Pengajaran	Perguruan Tinggi dengan fondasi yang kokoh untuk menjadi Universitas Islam Negeri	Secara institusi terjadi alih status dari IAIN menjadi UIN dan dari sisi keuangan sudah menerapkan BLU	Universitas unggulan dalam Pendidikan atau Pengajaran	Universitas yang memiliki keunggulan dalam memproduksi penelitian bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pembangunan masyarakat
Target	Sistem Pengajaran sudah baik:	Kemantapan <i>teaching process</i> dan meningkatnya kuantitas	Alih status menjadi Universitas Islam Negeri	Unggul dalam Pengajaran: <i>Research- based</i>	Menghasilkan penelitian yang mampu meningkatkan

	Proses (<i>transfer of knowledge</i>) terjaga serta berbasis <i>value</i>	dan kualitas penelitian yang berorientasi keunikan lokal	(UIN) Manado	<i>teaching</i> dan <i>Local genius</i> <i>based</i> <i>teaching</i>	keunggulan bersaing (reputasi, kredibilitas, dan dana)
--	---	--	-----------------	--	---

1. Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Pada tahap ini, diharapkan IAIN Manado sudah memenuhi standar nasional (BAN-PT) sebagai organisasi pendidikan tinggi. Kondisi ini tercermin pada berbagai komponen pembelajaran, mulai dari *software* kurikulum yang mengikuti KKNi (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia), keterampilan dan budaya akademik sampai pada *hardware* (sarana dan prasarana fisik).

Citra IAIN Manado sebagai tempat *delivering and transforming of Islamic knowledge* berstandar nasional diharapkan dapat terbangun di kalangan *stakeholders*. Sebagai langkah awal, perhatian pengelolaan diarahkan pada penataan organisasi dan sumber daya manusia (SDM) sehingga diperoleh organisasi yang sehat yang didukung oleh SDM yang berkualitas.

2. Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pada tahap ini, pengembangan difokuskan untuk pemantapan IAIN Manado sebagai perguruan tinggi yang menyiapkan fondasi yang kokoh untuk menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Manado. Oleh karena itu, pada tahap ini reputasi IAIN Manado melalui jalan akreditasi institusi dan program studi sudah melampaui nilai dari BAN-PT yang didukung oleh proses pembelajaran yang baik diharapkan dapat terwujud.

IAIN Manado akan diposisikan sebagai pusat ilmu keislaman dan pengetahuan baru yang bermutu berbasis masyarakat multikultural. Tuntutan terhadap pengelola pada tahap ini adalah kejelian untuk membangun sinergi antar produk IAIN Manado serta

melakukan terobosan-terobosan baru yang mampu meningkatkan nilai tambah bagi IAIN Manado.

3. Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Pada tahap ketiga ini, seluruh komponen yang dibangun pada tahap pertama yakni *software* dan *hardware* pendidikan telah tersedia dan pada tahapan kedua SDM IAIN Manado telah terbangun dengan mumpuni maka target alih status dari IAIN Manado menuju UIN Manado dapat diimplementasikan. Pada tahap ini sistem keuangan sudah mulai berdikari dengan mengoptimalkan sumber dayanya sendiri berupa Badan Layanan Umum (BLU). Konsekuensinya, seluruh kegiatan dan pendanaan berjalan secara otonom.

Arah baru (*re-born*) ini diyakini dapat mengantarkan UIN Manado untuk meningkatkan nilai tambah yang diberikan pada *stakeholder*. Jika selama ini, nilai tambah diwujudkan dalam bentuk *delivering and transforming of knowledge*, maka mulai tahap ini hendak diwujudkan pula nilai tambah dalam bentuk *creating knowledge*. Pada tahap ini, kebijakan diarahkan untuk menyiapkan diri guna menghasilkan dan mengelola produk-produk baru non-pendidikan sebagai bentuk *output* lain perguruan tinggi. Diharapkan dalam tahap ini juga akan terjadi diversifikasi pendapatan, sehingga pendapatan UIN Manado tidak lagi didominasi oleh dana yang berasal dari mahasiswa.

4. Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Jika citra sebagai Universitas Islam Negeri telah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah peningkatan citra UIN menjadi kelas dunia (*world class university*), dengan ciri utama terdapat keunggulan yang dibangun atas dasar keunikan lokal yang mampu dipresentasikan di hadapan internasional dengan bahasa internasional (Arab-Inggris). Untuk mewujudkan hal tersebut, pengelola perlu mengarahkan perhatian pada terciptanya kompetensi dan keunggulan institusi, serta

terjalinnya kerjasama dengan berbagai pihak di wilayah Internasional khususnya Asia Tenggara. Pada tahap ini diharapkan dapat dihasilkan lulusan yang menguasai dengan baik bidang ilmu tertentu dan/atau keunikan lokal serta didukung oleh karakter sebagai insan mulia yang modern.

5. Tahap V : Sustainable (2035)

Pada tahap ini, universitas sudah berjalan secara berkelanjutan namun tetap mengintensifkan pada aspek penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya saing tinggi di ranah internasional (reputasi, kredibilitas dan dana). Hal ini perlu diperkuat dan hasilnya harus berdaya guna di masyarakat, dengan artian bahwa penelitian dan pengabdian tidak lagi pada aspek *how to know* akan tetapi pada aspek *how to solve*.

BAB 5

STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR DAN INDIKATOR KINERJA

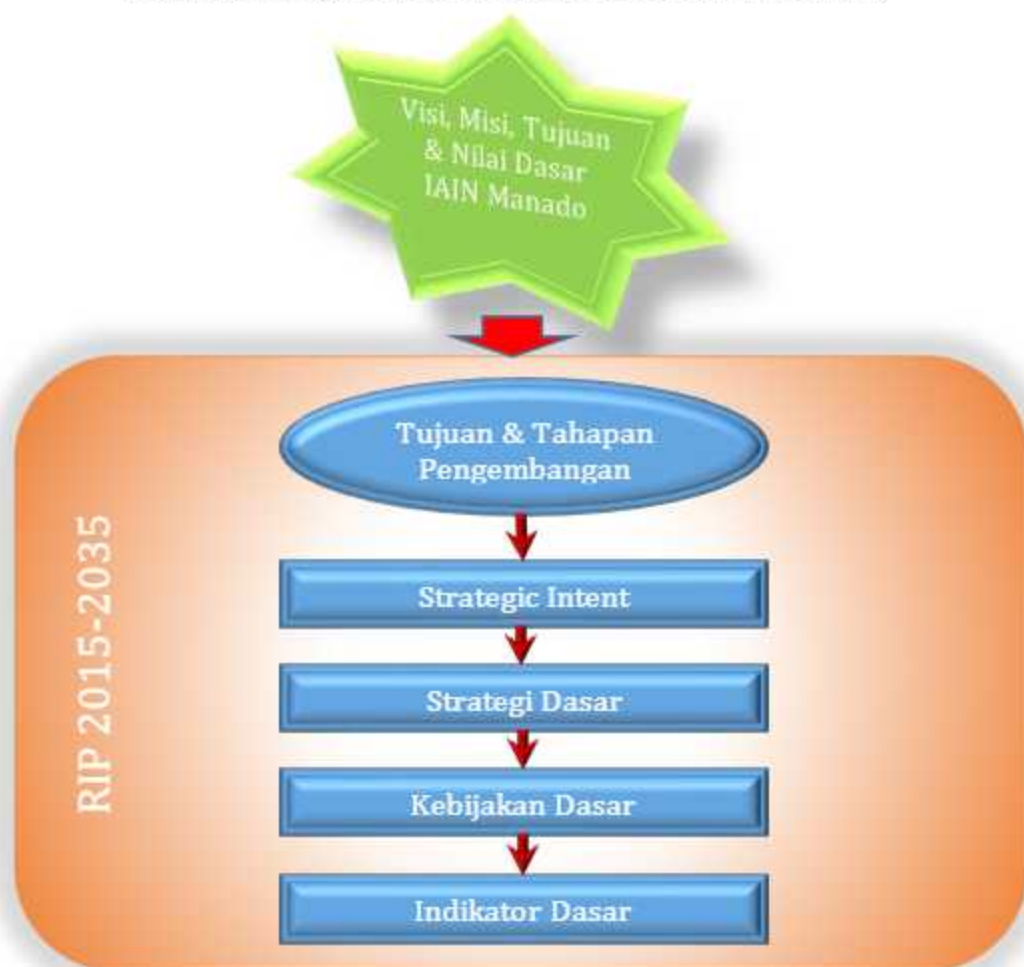


Bab ini menyajikan strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja. Ketiga komponen tersebut disusun pada tingkatan yang sangat mendasar dengan fungsi sebagai arahan dasar. Pada saat proses implementasinya, ketiga komponen tersebut masih memerlukan rincian yang lebih operasional sesuai dengan kondisi riil saat itu. Dengan demikian, diharapkan rumusan yang tercantum dalam dokumen RIP ini menjadi tidak kaku, meski tetap masih mempunyai arah yang jelas.

Strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja yang disajikan pada bagian berikut ini disusun untuk masing-masing tahap pengembangan; karena pada dasarnya ketiga komponen tersebut dirumuskan dalam rangka mewujudkan tujuan yang ditetapkan untuk masing-masing tahapan pengembangan. Di lain pihak, ketiga komponen tersebut dirumuskan berdasarkan roh dasar pengembangan (*strategic intent*) pada masing-masing tahapan, dan tentunya, penyusunan tersebut tidak lepas dari arahan yang

terdapat pada visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dasar IAIN Manado. Secara skematis landasan berpikir proses penyusunan RIP adalah sebagaimana bagan berikut.

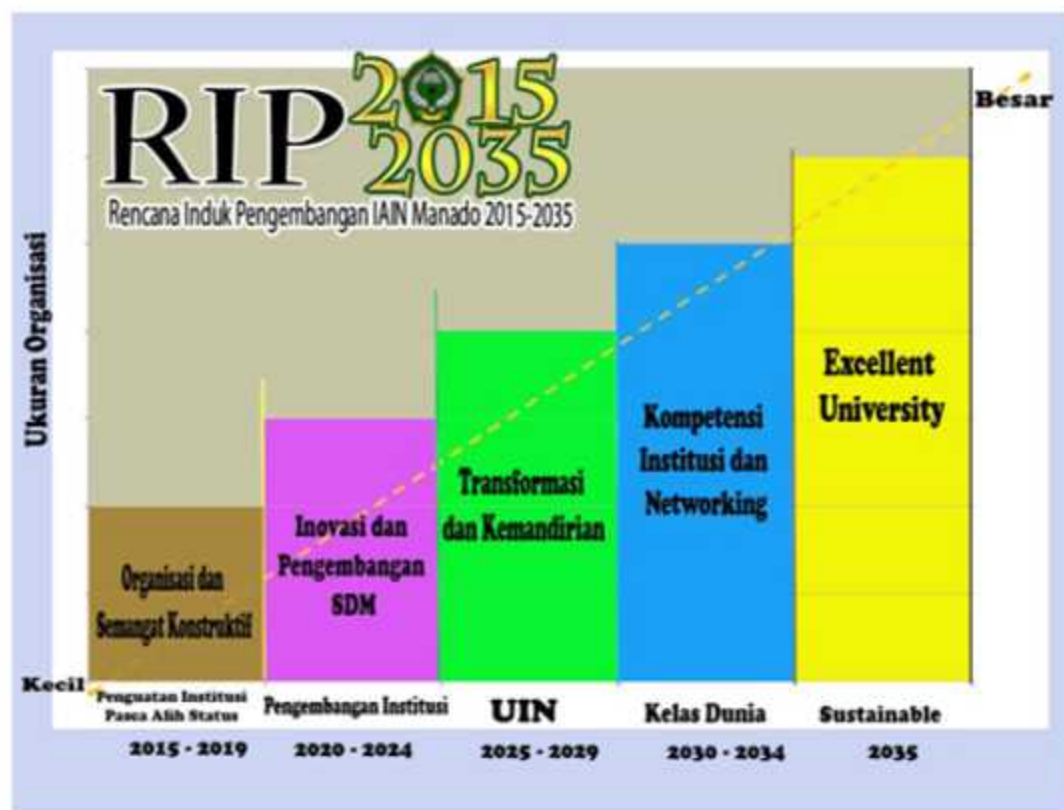
Gambar 3
Landasan Pikir Penyusunan
Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Manado



Kegiatan yang menjadi objek dalam penyusunan strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja didasarkan atas pendekatan *value chain*. Pendekatan ini pada dasarnya membagi kegiatan organisasi menjadi dua kelompok besar, yaitu kegiatan utama (*main activity*) dan kegiatan pendukung (*supporting activity*). Kegiatan utama direpresentasikan oleh Tridarma Perguruan tinggi, yang terdiri atas pendidikan, penelitian, dan pengabdian

pada masyarakat, sedangkan kegiatan pendukung diwujudkan oleh kegiatan pada bidang organisasi dan SDM, teknologi, sarana dan prasarana serta keuangan. Gambar 3 di bawah ini menyajikan pola pikir tersebut. Sementara itu, bentuk lengkap yang mencantumkan tujuan tahapan, *strategic intent*, strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja masing-masing tahapan pengembangan secara rinci disajikan pada lampiran. Sedang bagian selanjutnya dalam bab ini menyajikan penjelasan lebih rinci atas komponen-komponen tersebut.

Gambar 4
Road Map 2015-2035 IAIN Manado



A. Main Activity (Tridarma)

1. Pendidikan

Suasana psikologis selama periode RIP ini dibentuk pasca transformasi institusi dari STAIN menjadi IAIN Manado memaksa

para penentu kebijakan di lingkungan IAIN Manado untuk lebih maju dalam membuat kebijakan dan implementasinya menuju perbaikan sistem akademik baik *software* maupun *hardware*-nya. Artinya, dibutuhkan fokus kebijakan yang dilakukan pada kegiatan pendidikan dari satu tahapan ke tahapan berikutnya. Secara garis besar kebijakan kegiatan pendidikan untuk masing-masing tahapan adalah sebagai berikut.

Gambar 5
Strategi Dasar Kegiatan Pendidikan



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

IAIN Manado merupakan lembaga tinggi yang baru tumbuh dari peralihan status Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) menjadi Institut agama Islam Negeri (IAIN) yang harus menumbuhkan kekuatan dan semangat konstruktif dalam mengembangkan kualitas

organisasi dan mutu pembelajaran secara sungguh-sungguh dan pembenahan sarana dan prasarana harus disiapkan sehingga proses tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien dan optimal. Pada tahap ini, IAIN Manado diarahkan untuk menata kembali kegiatan proses belajar mengajar yang telah ada sehingga mampu melakukan rekonstruksi ilmu pengetahuan secara optimal. Untuk itu diperlukan strategi dasar dan kebijakan dasar serta indikator kinerja yang harus mendapat perhatian.

a. Strategi Dasar

Peningkatan kualitas organisasi dan mutu pembelajaran yang konstruktif

b. Kebijakan dasar

- 1) Tersedia dokumen visi, misi, tujuan, dan sasaran yang sangat jelas dan sangat realistic
- 2) Terselenggaranya tata kelola institut yang (1) kredibel; (2) transparan; (3) akuntabel; (4) bertanggungjawab; dan (5) adil
- 3) Terselenggaranya kepemimpinan institut secara operasional, organisasi dan public
- 4) Berjalannya penjaminan mutu di level institut dan tersedia dokumen penjaminan mutu
- 5) Berpartisipasi dalam event ilmiah
- 6) Ketersediaan laboratorium praktik, substansi praktikum dan pelaksanaan praktikum
- 7) Membangun *networking* dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan dan penguatan lembaga
- 8) Pembenahan sarana dan prasarana perkuliahan yang cukup
- 9) Perekrutan tenaga administrasi dalam pemenuhan kekurangan SDM pasca alih status
- 10) Pembenahan kurikulum yang berbasis KKNI, dengan kesesuaian visi misi Perguruan Tinggi

- 11) Proses pembelajaran berorientasi pada studi multikultural
- 12) Pengembangan program studi sesuai kebutuhan *stakeholder*
- 13) Peningkatan kualitas dan kedisiplinan dosen yang berkeadaban
- 14) Perbaikan rekrutment mahasiswa yang akuntabel dan transparan
- 15) Rekrutment dosen sesuai dengan kebutuhan program studi

c. Indikator Kinerja

- 1) Pemberlakuan dan sosialisasi pencantuman visi, misi, tujuan dan sasaran dalam buku pedoman akademik
- 2) Pemberlakuan ortaker, STATUTA IAIN Manado dan SK Rektor tentang tata kelola Institut
- 3) Pemberlakuan ortaker, STATUTA IAIN Manado dan SK Rektor tentang tata kelola Institut
- 4) Evaluasi pelaksanaan SOP
- 5) Berpartisipasi dalam event ilmiah
- 6) Pelaksanaan modul praktikum cukup dan dilaksanakan di perguruan tinggi sendiri. Ada ketersediaan laboratorium praktik, substansi praktikum dan pelaksanaan praktikum
- 7) Terlaksananya kerjasama di berbagai lembaga, baik di lembaga pendidikan maupun di lembaga swasta lainnya.
- 8) Pembangunan gedung perkuliahan dan kelengkapan sara lainnya.
- 9) Direkrutnya tenaga honor administrasi
- 10) Implementasi kurikulum KKNI secara serentak di seluruh program studi
- 11) Terlaksananya proses pembelajaran yang berbasis KKNI yang bercirikan multikultural (studi agama-agama dan Pendidikan Multikultural)
- 12) Penambahan beberapa program studi di setiap fakultas sesuai

kebutuhan *stakeholder*

- 13) Terlaksananya workshop peningkatan mutu dosen, e-journal, e-learning, penulisan karya ilmiah
- 14) Terlibatnya seluruh sivitas akademika pada proses sosialisasi
- 15) Terselenggaranya sistem penerimaan mahasiswa baru berbasis online
- 16) Terbentuknya seleksi penerimaan mahasiswa secara professional
- 17) Terwujudnya Instrumen seleksi yang valid dan reliable
- 18) Terlibatnya program studi dalam pengusulan dosen sesuai profil program studi
- 19) Terbentuknya tim seleksi rekrutment dosen secara professional
- 20) Terwujudnya Instrumen seleksi yang valid dan reliabel

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

IAIN Manado mengalami pengembangan diri baik dari mutu pembelajaran maupun dari sumber daya manusia menjadi tolak ukur dan fondasi untuk melakukan gerakan inovasi mutu menuju transformasi IAIN menjadi UIN. Untuk itu diperlukan strategi dasar dan kebijakan dasar serta indikator kinerja yang harus mendapat perhatian.

a. Strategi Dasar

Peningkatan desain mutu pembelajaran dan pengembangan Sumber Daya Manusia

b. Kebijakan Dasar

- 1) Peningkatan kualitas dan inovasi proses pembelajaran berorientasi pada studi multikultural
- 2) Desain pengembangan kurikulum
- 3) Peningkatan penjaminan mutu secara menyeluruh di fakultas dan unit

- 4) Meningkatkan kompetensi staf akademik dan unit lainnya
 - 5) Mengoptimalkan rasio dosen-mahasiswa
 - 6) Meningkatkan kualifikasi dosen
- c. Indikator Kinerja
- 1) Terlaksananya pembelajaran yang mendalam dengan orientasi studi multikultural
 - 2) Terlaksananya kurikulum KKNi
 - 3) Terlaksananya sistem penjaminan mutu secara menyeluruh di setiap fakultas dan unit
 - 4) Jumlah staf akademik yang memiliki kompetensi dan reputasi nasional
 - 5) Jumlah dosen sesuai rasio jumlah mahasiswa yang *equal*.

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Tahap ini dilakukan pengembangan kampus untuk mengoptimalkan elemen-elemen lembaga pasca alih status menjadi UIN, elemen yang dimaksud adalah pembenahan pada aspek sarana, prasarana dan anggaran untuk penguatan lembaga secara mandiri, untuk itu diperlukan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja menjadi perhatian

a. Strategi Dasar

Pengembangan dan penguatan kinerja dan lembaga secara mandiri

b. Kebijakan Dasar

- 1) Sarana dan prasarana perkantoran yang memadai
- 2) Sarana dan prasarana perkuliahan memadai
- 3) Mengoptimalkan jumlah mahasiswa
- 4) Sistem jaringan teknologi informasi kampus
- 5) Membangun *networking* dengan berbagai pihak secara baik secara nasional dan internasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Digunakannya gedung perkantoran yang sesuai standar nasional dan internasional
- 2) Digunakannya gedung perkuliahan yang sesuai standar nasional dan internasional
- 3) Jumlah mahasiswa sesuai kapasitas
- 4) Digunakannya sistem online secara menyeluruh
- 5) Terlaksananya kerjasama di berbagai bidang di dalam negeri dan di luar negeri

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

UIN Manado adalah satu-satunya lembaga pendidikan tinggi Islam di Sulawesi Utara merupakan kepercayaan masyarakat untuk bersaing secara internasional yang bercirikan pembelajaran berbasis multikultural dengan sistem penjaminan mutu berstandar internasional, untuk itu diperlukan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja menjadi perhatian

a. Strategi Dasar

Peningkatan kualitas kurikulum dan proses pembelajaran berbasis multikultural dengan penjaminan mutu berstandar internasional

b. Kebijakan Dasar

- 1) Peningkatan penjaminan mutu yang bertaraf internasional
- 2) Peningkatan mutu pendidikan sesuai standar internasional
- 3) Memberlakukan kajian mendalam tentang multikultural sebagai kekhasan perguruan tinggi
- 4) Membangun kerjasama secara internasional di luar negeri
- 5) Pemutakhiran kurikulum dan desain pembelajaran berdasarkan keunikan lokal

c. Indikator Kinerja

- 1) Terlaksananya penjaminan mutu setaraf internasional
- 2) Terlaksananya pendidikan yang bertaraf internasional

- 3) Dilakukannya kajian yang mendalam tentang multikultural
- 4) Terlaksananya kerjasama di beberapa negara luar negeri
- 5) Kurikulum dimutakhirkan dan integrasi dengan disain pembelajaran berdasarkan keunikan

Tahap V : Sustainable (2035)

Tahapan terakhir ini adalah rangkaian langkah yang membentuk fondasi bagi IAIN Manado agar memiliki kemampuan memproduksi penelitian penelitian yang unggul yang akan memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat maupun terpeliharanya lingkungan *rahmatan lil'alamiin*. Penelitian-penelitian tersebut juga sekaligus dimaksudkan untuk membangun reputasi, kredibilitas, dan salah satu alternatif sumber pendanaan IAIN Manado atau penelitian yang menjadi keunggulan bersaing. Untuk itu, strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerjanya adalah:

- a. Strategi dasar
 - Pengembangan yang berkelanjutan
- b. Kebijakan Dasar
 - 1) Memantapkan seleksi untuk mendapatkan mahasiswa yang berminat pada penelitian
 - 2) Penelitian diorientasikan untuk inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi
 - 3) Menjadikan proses pembelajaran sebagai media diseminasi temuan penelitian
 - 4) Meningkatkan kualitas dosen dalam bidang penelitian
 - 5) Diterapkannya kesesuaian *skills* dan pengetahuan lulusan untuk menyelesaikan permasalahan riil.
 - 6) Peningkatan jumlah dosen yang kompeten di bidang penelitian

c. Indikator Kinerja

- 1) Dilakukannya seleksi untuk mendapatkan mahasiswa yang berminat pada penelitian
- 2) diorientasikan untuk inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi
- 3) Kesesuaian *skills* dan pengetahuan lulusan untuk menyelesaikan permasalahan riil
- 4) Terlaksananya *skills* dan pengetahuan lulusan untuk menyelesaikan permasalahan riil.
- 5) Meningkatnya jumlah dosen di bidang penelitian

2. Penelitian

Mengingat perubahan fokus pengelolaan institusi pada periode penyusunan RIP ini pasca transformasi institusi, yaitu dari STAIN Manado menjadi IAIN Manado, maka kegiatan penelitian menjadi kegiatan kunci yang harus mendapat perhatian secara khusus, di samping kegiatan pendidikan.

Perubahan kebijakan kegiatan penelitian pada masing-masing tahapan disusun sehingga pada akhir periode RIP dapat terwujud *research internasional* dengan tidak mengganggu tahapan sebelumnya pada saat IAIN Manado masih berada pada status pengembangan SDM. Secara garis besar, kebijakan kegiatan penelitian selama periode penyusunan RIP disajikan pada gambar berikut. Sedang bagian selanjutnya menjelaskan secara lebih detail strategi pada masing-masing tahapan yang ada.

Gambar 6
Strategi Dasar Kegiatan Penelitian



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Pada tahap ke satu, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado berada pada suatu tahapan Penguatan Institusi Pasca Alih Status. Penelitian yang dijalankan berbasis kepada kompetensi dosen dengan prioritas untuk memperkaya wawasan keilmuan atau belum berhubungan langsung dengan proses pembelajaran. Publikasi hasil penelitian berskala nasional dengan tidak menutup kemungkinan untuk skala internasional.

Strategi untuk mencapai tujuan tersebut antara lain, penyediaan sarana dan prasarana penunjang penelitian, pembinaan penelitian tingkat dasar dan lanjut berbasis kompetensi dosen, meningkatkan mutu riset, memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian, peningkatan kuantitas dan kualitas kegiatan penelitian

dosen yang diwujudkan dengan rasio penelitian (judul penelitian) per dosen, peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Dalam Negeri, peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana IAIN Manado, peningkatan jumlah penelitian yang bidang kajian multikultural dana sendiri, melibatkan mahasiswa dalam penelitian dosen, peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level lokal, peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level nasional. Adapun karakteristik, kebijakan dan strategi dasar serta indikator kinerja pada tahap ini terdiri dari:

a. Strategi Dasar

Penelitian berbasis kompetensi dosen

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan sarana dan prasarana penunjang penelitian
- 2) Pembinaan penelitian tingkat dasar dan lanjut berbasis kompetensi dosen
- 3) Meningkatkan mutu riset
- 4) Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian
- 5) Peningkatan kuantitas dan kualitas kegiatan penelitian dosen yang diwujudkan dengan rasio penelitian (judul penelitian) per dosen
- 6) Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Dalam Negeri
- 7) Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana IAIN Manado
- 8) Peningkatan jumlah penelitian yang bidang kajian multikultural dana sendiri
- 9) Melibatkan mahasiswa dalam penelitian dosen
- 10) Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level lokal

- 11) Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level nasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana dan prasarana penunjang
- 2) Tingkat partisipasi dosen mengikuti pembinaan
- 3) Persentase dosen melaksanakan penelitian
- 4) Publikasi penelitian tingkat nasional
- 5) 2 penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Dalam Negeri
- 6) 36% penelitian yang sesuai dengan kajian multikultural dana IAIN Manado
- 7) 16% penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana sendiri
- 8) 16% penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa.
- 9) 25% artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level lokal.
- 10) 16% artikel ilmiah ter akreditasi yang dihasilkan oleh dosen tetap level nasional.

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pada tahap kedua, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado berada pada suatu tahapan Pengembangan Institusi. Pada tahap ini sistem pembelajaran sudah lebih baik, dan berbasis IT. Pada tahap kedua, penelitian yang dijalankan dimaksudkan sebagai pendukung proses pembelajaran. Dengan demikian sebagian besar penelitian telah mempertimbangkan aspek kualitas agar hasilnya mempunyai manfaat bagi proses pembelajaran. Pada tahap ini, semua hasil penelitian telah didokumentasikan berdasarkan bidang-bidang tertentu.

Pendokumentasian ini dimaksudkan untuk mendukung proses pembelajaran, misalnya digunakan sebagai studi kasus di dalam kelas.

Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Penelitian dilakukan oleh dosen bekerjasama dengan mahasiswa untuk mendukung proses pembelajaran

b. Kebijakan Dasar

- 1) Melibatkan mahasiswa dalam penelitian dosen
- 2) Pendokumentasian dengan berbasis IT pada Tugas Akhir mahasiswa berdasar bidang keilmuan
- 3) Pemanfaatan penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa sebagai pendukung proses pembelajaran
- 4) Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian
- 5) Meningkatkan jumlah riset yang memiliki relevansi dengan pemecahan masalah pembelajaran
- 6) Peningkatan jumlah publikasi ilmiah Internasional/Nasional Terakreditasi/Nasional Tidak Terakreditasi
- 7) Memberikan dukungan bantuan dana untuk pelatihan penulisan artikel jurnal
- 8) Memberikan insentif dana bagi artikel yang dipublikasi
- 9) Peningkatan jumlah riset yang berkontribusi pada proses pembelajaran
- 10) Menjadi pembicara dalam kegiatan ilmiah internasional dan Nasional
- 11) Memberikan dukungan bantuan dana untuk mengikuti kegiatan ilmiah internasional/nasional
- 12) Meningkatkan jumlah Hak Kekayaan Intelektual atau ber-ISBN
- 13) Memberikan insentif dana untuk HAKI yang dihasilkan
- 14) Meningkatkan jumlah buku ajar yang berkualitas
- 15) Memberikan insentif dana untuk penulisan buku ajar

c. Indikator Kinerja

- 1) Jumlah karya dosen-mahasiswa yang diacu
- 2) Penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa
- 3) Partisipasi dosen dan mahasiswa dalam melakukan penelitian
- 4) Tugas Akhir mahasiswa yang terdokumentasi
- 5) Penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa yang digunakan sebagai pendukung proses pembelajaran
- 6) 50% dosen mempublikasikan hasil penelitiannya melalui jurnal internasional, nasional terakreditasi, nasional tidak terakreditasi dan jurnal lokal
- 7) 25% dosen menjadi pembicara dalam kegiatan ilmiah internasional dan nasional
- 8) 40% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada pembelajaran
- 9) 75% karya yang memperoleh perlindungan Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI) atau ber-ISBN.
- 10) 75% dosen berhasil menulis buku ajar

Tahap III: Transformasi UIN (2025-2029)

Pada tahap ketiga, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado berada pada suatu tahapan Transformasi UIN. Pada tahap ini sistem pembelajaran sudah sangat mapan, berbasis IT serta penelitian sudah mulai dominan. Hasil-hasil penelitian bukan hanya digunakan sebagai bahan pembelajaran, tetapi juga tugas-tugas kuliah telah didesain dengan melakukan penelitian. Dengan demikian pada tahap ini dosen dan mahasiswa telah melakukan penelitian secara terpadu.

Pada tahap ini dilakukan penelitian/riset multidisiplin ilmu dan berbasis teknologi Tepat Guna, Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian, Meningkatkan jumlah riset multidisiplin ilmu, Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna, Meningkatkan jumlah teknologi

tepat guna yang berkualitas, Memberikan insentif dana untuk penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna, Meningkatkan publikasi penelitian dan keanggotaan dalam asosiasi keilmuan tingkat Asia, Publikasi hasil penelitian sudah berorientasi pada publikasi tingkat Asia dan internasional. Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Jumlah riset multidisiplin ilmu dan teknologi Tepat Guna

b. Kebijakan Dasar

- 1) Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian
- 2) Meningkatkan jumlah riset multidisiplin ilmu
- 3) Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna
- 4) Meningkatkan jumlah teknologi tepat guna yang berkualitas
- 5) Memberikan insentif dana untuk penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna
- 6) Meningkatkan publikasi penelitian dan keanggotaan dalam asosiasi keilmuan tingkat Asia

c. Indikator Kinerja

- 1) 25% dosen melakukan penelitian multidisiplin
- 2) 15% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada teknologi tepat guna
- 3) 15% dosen berhasil menciptakan suatu prototype teknologi tepat guna
- 4) Publikasi penelitian tingkat Asia
- 5) Publikasi penelitian tingkat ASEAN (regional)

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Pada tahap keempat, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado berada pada suatu tahapan Kelas Dunia. Pada tahap ini, sistem pembelajaran sudah berbasis Teknologi Informasi dan sejajar dengan universitas yang berbasis *teaching university* di negara maju. Penelitian dilakukan sebagai pendukung proses pembelajaran. Semua penelitian mempertimbangkan aspek kualitas agar bermanfaat bagi proses pembelajaran. Semua hasil penelitian didokumentasikan sesuai bidang ilmu dan mendukung proses pembelajaran. Publikasi hasil penelitian berorientasi pada tingkat ASEAN dan internasional. Secara garis besar strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Output penelitian sebagai pendukung proses pembelajaran

b. Kebijakan Dasar

- 1) Pendokumentasian hasil-hasil penelitian berdasarkan bidang keilmuan
- 2) Pemanfaatan hasil penelitian untuk mendukung proses pembelajaran
- 3) Meningkatkan perolehan dana penelitian dari pihak eksternal (nasional)
- 4) Jumlah riset yang berkontribusi pada daerah
- 5) Meningkatkan jumlah riset yang memiliki relevansi dengan pemecahan masalah daerah
- 6) Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dan Luar Negeri
- 7) Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level internasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Hasil penelitian terdokumentasi sesuai dengan standar mutu.
- 2) Hasil penelitian digunakan untuk mendukung proses pembelajaran.
- 3) Publikasi penelitian tingkat ASEAN dan internasional.
- 4) Peneliti menjadi anggota asosiasi keilmuan tingkat nasional.
- 5) Jumlah hasil penelitian sivitas akademika yang dirujuk eksternal.
- 6) Peneliti yang menjadi anggota asosiasi keilmuan tingkat nasional
- 7) Peneliti yang menjadi keanggotaan asosiasi keilmuan tingkat Asia
- 8) Hibah/sumber dana penelitian dari eksternal (nasional)
- 9) 25% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada daerah
- 10) Ada jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural yang di danai luar negeri
- 11) 4% artikel ilmiah terakreditasi yang dihasilkan oleh dosen tetap level internasional.

Tahap V : Sustainable (2035)

Pada tahap kelima, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado berada pada suatu tahapan Sustainable. Pada tahap ini, penelitian dilakukan untuk mengembangkan dan menemukan ilmu/pengetahuan yang baru sehingga mampu membangun reputasi bagi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado di tingkat internasional. Research menjadi sangat dominan dalam semua aspek dan menjadi pendukung utama dalam proses pembelajaran dan sebagai penyumbang utama anggaran pendidikan.

Pada tahap ini, penelitian telah berorientasi pada kebutuhan riil masyarakat/eksternal. Penelitian tidak lagi membebani anggaran

tetapi justru penelitian telah menjadi penyumbang utama anggaran pendidikan. Hal ini disebabkan hasil-hasil penelitian telah berorientasi pasar/eksternal, sehingga hasil penelitian telah dapat diproduksi secara massal (skala industri). Hasil-hasil penelitian telah memperoleh pengakuan internasional dan mengacu pada HAKI. Staf pengajar telah mulai banyak yang menjadi anggota dari kelompok peneliti tingkat internasional. Publikasi hasil penelitian sudah berorientasi pada publikasi tingkat internasional. Secara garis besar strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Semua kegiatan penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat/eksternal

b. Kebijakan Dasar

- 1) Mendorong penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat/eksternal
- 2) Mengoptimalkan kegiatan penelitian sebagai sumber utama pendapatan universitas
- 3) Peningkatan penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa sebagai pendukung proses pembelajaran
- 4) Meningkatkan publikasi penelitian dan keanggotaan dalam asosiasi keilmuan tingkat internasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat/eksternal
- 2) Hibah/sumber dana penelitian dari eksternal
- 3) Jumlah penelitian dosen dan Tugas Akhir sebagai pendukung proses pembelajaran
- 4) Reputasi dan publikasi penelitian tingkat internasional (PATEN)

- 5) Peneliti yang menjadi anggota asosiasi bidang keilmuan tingkat internasional

3. Pengabdian pada Masyarakat

Berbeda dengan dua kegiatan sebelumnya, yaitu kegiatan pendidikan dan penelitian, kegiatan pengabdian pada masyarakat diposisikan sebagai kegiatan yang dilakukan dengan mengintegrasikannya kepada dua kegiatan sebelumnya. Paling tidak, kegiatan ini dilakukan untuk memperkuat dua kegiatan sebelumnya. Secara garis besar, strategi dasar kegiatan pengabdian pada masyarakat pada masing-masing tahapan selama periode RIP ditunjukkan dalam gambar berikut. Sedangkan rincian kebijakan dasar dan indikator kinerja disajikan pada bagian berikutnya.

Gambar 7
Strategi Dasar Kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Penyelenggaraan kegiatan pengabdian pada masyarakat pada dasarnya adalah wujud komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat. Pada tahap ini kegiatan pengabdian ditekankan untuk sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai tanggungjawab sosial dan keagamaan. Nilai-nilai tersebut diharapkan mengakar pada seluruh sivitas akademika IAIN Manado setelah bertransformasi dari STAIN menjadi IAIN. Nilai-nilai yang kokoh menjadi landasan pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat dengan menerapkan konsep dan berbagai bentuk tanggungjawab sosial terhadap masyarakat.

a. Strategi Dasar

Sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai tanggungjawab sosial dan keagamaan

b. Kebijakan Dasar

- 1) Peningkatan kegiatan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen tetap
- 2) Peningkatan jalinan kerjasama dan sinergi dengan pihak eksternal dalam kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat.
- 3) Peningkatan dukungan dana kegiatan pengabdian pada masyarakat.
- 4) Peningkatan keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam berbagai kegiatan pengabdian masyarakat

c. Indikator Kinerja

- 1) Terlibatnya dosen tetap prodi pada kegiatan KKN baik di desa binaan maupun instansi pemerintah/swasta
- 2) Terlaksananya pengabdian masyarakat berdasarkan kompetensi dosen.
- 3) Terwujudnya jaringan kerjasama dengan pihak eksternal dalam bentuk desa binaan minimal 10 Desa

- 4) Terlaksananya pendidikan dan pelatihan keterampilan untuk pengabdian dan pembangunan masyarakat.
- 5) Keterlibatan dalam proyek pembangunan masyarakat bersama elemen masyarakat lainnya.
- 6) Tercapainya penerimaan proposal dosen tetap terhadap pengabdian pada masyarakat

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Kegiatan pengabdian pada masyarakat pada tahap ini diorientasikan pada inovasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan SDM tersebut melibatkan seluruh sivitas akademika terutama pada kompetensi dosen IAIN Manado. Kegiatan pengabdian pada masyarakat tidak hanya bertumpu pada aspek social keagamaan akan tetapi pada tataran asas multikultural yang merupakan ciri khas IAIN Manado. Pengembangan Institusi pada bidang pengabdian masyarakat juga melibatkan mahasiswa baik sesuai dengan kompetensi keilmuan dosen dan mahasiswa maupun lintas kompetensi keilmuan masing-masing yang berbasis masyarakat multikultural.

Pada tahap ini diharapkan terjalin kerjasama eksternal dengan berbagai pihak baik pada lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Bentuk pengabdian masyarakat ini juga dapat mengoptimalkan jaringan alumni sebagai agen pengabdian dan pembangunan masyarakat.

a. Strategi Dasar

Pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis kompetensi dosen dan multikultural

b. Kebijakan Dasar

- 1) Peningkatan keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam berbagai kegiatan pengabdian pada masyarakat.

- 2) Peningkatan keterlibatan masyarakat pada pengabdian masyarakat dalam mewujudkan kampus yang multicultural
- 3) Peningkatan jalinan kerjasama dan sinergi dengan pihak eksternal dalam kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat.
- 4) Peningkatan dana pengabdian masyarakat terhadap pengembangan sumber daya dosen
- 5) Peningkatan keterkaitan disiplin ilmu dan keunikan lokal dengan kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat
- 6) Optimalisasi jaringan alumni sebagai agen pengabdian dan pembangunan masyarakat

c. Indikator Kinerja

- 1) Dosen dan mahasiswa terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat
- 2) Pengabdian didasarkan pada perpaduan disiplin ilmu agama dan umum
- 3) Jaringan kerjasama dengan pihak eksternal yang diarahkan pada pengembangan lingkungan yang aman, nyaman dan bersih
- 4) Pendidikan dan pelatihan keterampilan untuk pengabdian dan pembangunan masyarakat
- 5) Keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam proyek pembangunan masyarakat bersama elemen masyarakat lainnya
- 6) Proporsi program/aktivitas pengabdian pada masyarakat berbasis integrasi keilmuan dan budaya lokal

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Penyelenggaraan kegiatan pengabdian pada masyarakat pada tahap ini diorientasikan pada transformasi dan kemandirian Perguruan Tinggi. Pada tahap ini IAIN Manado bertransformasi menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Manado dimana basis pengabdian masyarakatnya adalah bersifat kolaboratif dan mandiri.

Tahapan ini merupakan perintisan pengelolaan dana pengabdian secara mandiri dengan mengedepankan asas transparansi, akuntabel dan professional. Sumber pendanaan pengabdian masyarakat berasal dari pihak swasta dan pemerintah daerah setempat sehingga kegiatan pengabdian dapat dipublikasikan secara ilmiah. Pada tahapan ini pula hasil pengabdian dapat dipublikasikan dalam bentuk jurnal juga buku referensi yang berbasis pengabdian pada masyarakat berbasis penelitian ilmiah.

a. Strategi Dasar

Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis kolaborasi dan kemandirian

b. Kebijakan Dasar

- 1) Mentransformasikan kegiatan pengabdian pada masyarakat pada penelitian ilmiah
- 2) Peningkatan keterlibatan masyarakat pada transformasi pengabdian masyarakat berbasis kemandirian
- 3) Peningkatan kontribusi masyarakat terhadap pengabdian yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa
- 4) Pengelolaan dana pengabdian secara mandiri dengan mengedepankan asas transparansi, akuntabilitas dan professional
- 5) Penyediaan dukungan dana pengabdian dari pihak luar yakni pemerintah dan pihak swasta yang dikelola secara mandiri

c. Indikator Kinerja

- 1) Tersedianya pusat konsultasi, advokasi, dan pendampingan masyarakat
- 2) Tersedianya fasilitas dan layanan murah untuk berbagai kepentingan masyarakat
- 3) Terjalinnya kerjasama yang sinergis dengan alumni dalam pembangunan masyarakat

- 4) Tercapainya pola pengabdian pada masyarakat berbasis penelitian ilmiah (terapan dan murni)
- 5) Terlaksananya publikasi hasil penelitian berbasis masyarakat atau pengabdian pada masyarakat berbasis penelitian

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Sejak transformasi menjadi UIN Manado, pengabdian pada masyarakat berorientasi pada skala internasional. Pada tahap ini kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi. Kerjasama luar negeri dikembangkan sehingga sivitas akademika mampu berkompetisi pada bidang pengabdian masyarakat. Kegiatan pengabdian masyarakat mengarah pada pengembangan dan pengakuan hak paten terhadap hasil pengabdian berbasis pengetahuan dan teknologi. Pada tahap ini pula produk pengabdian pada masyarakat terpublikasi pada jurnal internasional yang bereputasi.

a. Strategi Dasar

Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berorientasi internasional

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan sistem insentif bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis pengabdian pada masyarakat
- 2) Pengembangan hak paten bagi produk- produk pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan teknologi
- 3) Peningkatan jaringan kerjasama dengan luar negeri untuk pengabdian pada masyarakat

c. Indikator Kinerja

- 1) Tersedianya insentif yang memadai bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis pengabdian pada masyarakat
- 2) Terwujudnya karya ilmiah dosen pada jurnal internasional berbasis pengabdian pada masyarakat
- 3) Terbentuknya jumlah hak paten atas produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis pengabdian pada masyarakat

Tahap V : Sustainable (2035)

Tahap ini adalah tahap yang telah tumbuh berkembang dan berkelanjutan dengan bersaing secara global untuk Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berorientasi pada pengembangan keilmuan islam berbasis masyarakat multikultural, yang memuat produk-produk penelitian yang berbasis internasional, dan menjadikannya hasil penelitian sebagai tolak ukur kesuksesan perguruan tinggi secara internasional.

a. Strategi Dasar

Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berorientasi pada pengembangan keilmuan Islam berbasis masyarakat multikultural

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan sistem insentif bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis masyarakat multikultural
- 2) Peningkatan dukungan dana pengabdian pada masyarakat sehingga mampu berdaya saing secara global
- 3) Pengembangan hak paten bagi produk-produk pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan teknologi berbasis masyarakat multikultural
- 4) Peningkatan jaringan kerjasama dengan luar negeri untuk pengabdian pada masyarakat secara professional

- 5) Memberikan penghargaan bagi peneliti dan yang mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi

c. Indikator Kinerja

- 1) Tercapainya jumlah produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis masyarakat multikultural
- 2) Terpenuhinya dukungan dana pengabdian pada masyarakat yang menghasilkan karya ilmiah yang bereputasi dan kredibel berbasis masyarakat multikultural
- 3) Terbentuknya jumlah hak paten atas produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis masyarakat multikultural
- 4) Terjalinnya kerjasama yang sinergis dengan luar negeri secara global
- 5) Terwujudnya penghargaan bagi penemuan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

B. Supporting Activity (Pendukung Tridarma)

Kegiatan pendukung (*supporting activities*) tidak kalah penting dibandingkan dengan kegiatan utama. Kegiatan utama tidak dapat berjalan secara optimal jika tidak ditopang oleh kegiatan-kegiatan pendukung. Oleh karena itu, strategi, kebijakan dan indikator kerja seluruh kegiatan pendukung harus dikaitkan dengan strategi, kebijakan dan indikator kinerja kegiatan utama. Koordinasi yang baik antara pengelolaan kedua jenis kegiatan tersebut akan sangat menentukan kualitas output yang dihasilkan.

1. Organisasi dan SDM

Sebagai wadah pelaksanaan kegiatan organisasi, kesehatan organisasi akan sangat memberikan warna semangat konstruktif pada pencapaian target dan tujuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan RIP ini, fondasi diarahkan pada revitalisasi sistem organisasi sekaligus membangun komitmen SDM. Dengan modal ini target-target selanjutnya dapat diraih dengan lebih

mudah. Secara garis besar strategi dasar pengembangan organisasi dan SDM terlihat pada gambar berikut.

Gambar 8
Strategi Dasar Bidang Organisasi dan SDM



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Tahap ini diharapkan sebagai kelahiran kembali (*re-born*) IAIN Manado setelah sukses meraih alih status dari STAIN menjadi IAIN sehingga dibutuhkan sentuhan baru dalam menciptakan konsep baru (rekonstruksi) visi, misi dan tujuan yang realistis dan visioner sesuai image yang dikehendaki yakni berbasis masyarakat multikultural.

Pada tahap ini, agar arah rekonstruksi sistem organisasi menjadi lebih terarah dan komitmen sivitas akademika menjadi satu arah, maka dibuat regulasi-regulasi yang mengikat semua pihak baik pada aspek akademik maupun non-akademik dari mulai Program Studi

hingga ke Institusi dengan hasil evaluasi pada tahapan nasional berupa akreditasi dari BAN-PT.

a. Strategi Dasar

Rekonstruksi sistem organisasi dan komitmen SDM

b. Kebijakan Dasar

- 1) Rekonstruksi sistem organisasi
- 2) Pelatihan peningkatan keterampilan SDM
- 3) Meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan mengefektifkan komunikasi
- 4) Kesesuaian wewenang dan tanggungjawab
- 5) Menemukan potensi keunikan lokal

c. Indikator Kinerja

Komitmen pegawai terhadap organisasi, terutama terkait dengan:

- 1) Kualitas kinerja
- 2) Partisipasi pegawai pada program organisasi
- 3) Akuntabilitas
- 4) Transparansi

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pembenahan yang dilakukan pada tahap pertama, yaitu rekonstruksi sistem organisasi, mampu menampakkan hasil pada tahap kedua ini. Semua fungsi dapat berjalan dengan baik. Masing-masing pihak mengetahui mana yang boleh dan mana yang tidak boleh untuk dikerjakan. Namun demikian, capaian yang sudah ada tersebut dikhawatirkan belum mampu menghasilkan keunggulan bersaing, baru prestasi yang boleh jadi masih sama dengan perguruan tinggi lain. Untuk itu, pada tahap ini diupayakan diperoleh keunggulan bersaing melalui kualitas keunggulan pada status Tridarma perguruan tinggi yang telah diraih. Upaya diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

Terdapat kekhawatiran bahwa jika keberhasilan akibat status baru ini berlanjut akan meninabobokan semua pihak yang berada dalam organisasi. Beberapa kondisi yang tidak diinginkan akan muncul manakala situasi tersebut terjadi, seperti menurunnya motivasi untuk melakukan inovasi, fleksibilitas menjadi terbatas, serta keengganan untuk mengambil risiko. Untuk itu diperlukan model/tipe kepemimpinan yang memiliki ideologi serta mampu melakukan perubahan (*idio-transformational leadership*).

a. Strategi Dasar

Membangun kompetensi institusi dan meningkatkan kerjasama

b. Kebijakan Dasar

- 1) Mengembangkan gaya dan budaya yang menciptakan keunggulan kompetitif
- 2) Merumuskan *reward system* baru
- 3) Mendefinisikan kembali dan atau menguatkan tujuan organisasi
- 4) Memperkuat pemahaman visi, misi dan tujuan

c. Indikator Kinerja

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Keunikan/keunggulan
- 3) Peningkatan pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan
- 4) Integritas

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Gambaran kondisi sebelumnya (tahap kedua), menunjukkan organisasi dan SDM berada dalam kondisi yang berkembang cepat yang diakibatkan oleh tercapainya posisi baru sebagai IAIN. Jika kondisi ini dibiarkan tidak mengalami sentuhan baru, dikhawatirkan akan masuk kedalam kondisi nyaman yang berimplikasi pada stagnasi. Hal ini sangat mungkin terjadi dikarenakan kenyamanan yang diakibatkan oleh sukses pada kondisi tersebut, sehingga tidak muncul lagi inovasi dan terobosan lainnya.

Untuk itu, tahap ketiga dirancang dalam rangka mengantisipasi agar kondisi tersebut tidak terjadi. Upaya yang dilakukan adalah dengan terus berprogres melalui kerja-kerja nyata dalam bentuk transformasi dari IAIN menjadi UIN. Pada tahap ini, seluruh tenaga dan pikiran diarahkan dalam semangat pembaruan tersebut. Status UIN menjadi penting demi modernisasi sistem organisasi dan kemandirian pendapatan (anggaran).

Pada tahap ini dibutuhkan tipe kepemimpinan yang berpandangan jauh ke depan dan memiliki motivasi untuk melakukan hal-hal baru (*visio-transformational leadership*). Tahap ini pada dasarnya memiliki karakteristik yang sama dengan tahap pertama sebelumnya, yaitu melahirkan kembali (*re-born*) organisasi.

a. Strategi Dasar

Revitalisasi organisasi dan komitmen SDM dalam rangka diversifikasi produk dan kemandirian pendapatan

b. Kebijakan Dasar

- 1) Alih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN)
- 2) Memperkuat budaya organisasi/komitmen
- 3) Pelatihan peningkatan keterampilan SDM
- 4) Meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan mengefektifkan komunikasi
- 5) Kesesuaian wewenang dan tanggungjawab

c. Indikator Kinerja

- 1) Komitmen pegawai terhadap organisasi
- 2) Kualitas kinerja
- 3) Partisipasi pegawai pada program organisasi
- 4) Akuntabilitas
- 5) Transparansi

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Tahap ini merupakan tindak lanjut dari tahap sebelumnya. Jika pada tahap sebelumnya arah kebijakan dalam bentuk produk baru organisasi, yaitu UIN, maka pada tahap ini arah kebijakan lebih ditekankan pada produk penelitian dan menjadi produk unggulan dengan tidak mengesampingkan produk yang telah dihasilkan sebelumnya, yaitu pembelajaran.

Hal ini menjadi penting pada tahap ini, karena diharapkan masa kejayaan organisasi akan dapat diraih melalui pengelolaan secara profesional dua produk organisasi, yaitu penelitian dan pembelajaran sehingga mampu *go international* dalam bentuk *world class university*. Untuk itu, pengelola harus memahami apa yang boleh dikerjakan (*what to do*) serta memahami apa yang tidak boleh dikerjakan (*what not to do*). *Networking* dalam hal penelitian kolaboratif dengan perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di negara-negara Asia Tenggara menjadi tahap awal *go international*.

a. Strategi Dasar

Membangun kompetensi institusi dan meningkatkan kerjasama dalam rangka mengelola produk baru dan variasi portfolio

b. Kebijakan Dasar

- 1) Mengembangkan gaya dan budaya yang menciptakan keunggulan kompetitif di Asia Tenggara
- 2) Merumuskan *reward system* baru
- 3) Mendefinisikan kembali dan atau menguatkan tujuan organisasi ke arah *world class university*
- 4) Menemukan potensi keunikan lokal
- 5) Memperkuat pemahaman visi, misi dan tujuan

c. Indikator Kinerja

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Keunikan/keunggulan

- 3) Peningkatan pemahaman terhadap visi
- 4) Integritas

Tahap V : Sustainable (2035)

Tahap ini tugas utamanya adalah, pengelola menjaga dan mengawal tahap ke empat selama mungkin (*sustainable competitive advantage*). Tahapan ini pada prinsipnya sama dengan kondisi pada tahap sebelumnya.

a. Strategi Dasar

Sistem organisasi dan pengembangan SDM yang mapan dan modern

b. Kebijakan Dasar

- 1) Mengembangkan gaya dan budaya yang menciptakan keunggulan kompetitif
- 2) Merumuskan *reward system* baru
- 3) Mendefinisikan kembali dan atau menguatkan tujuan organisasi
- 4) Memperkuat pemahaman visi, misi dan tujuan

c. Indikator Kinerja

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Keunikan/keunggulan
- 3) Peningkatan pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan
- 4) Integritas

2. Sarana dan Prasarana

Meskipun selama ini IAIN Manado telah melaksanakan kegiatan proses pembelajaran, usaha maksimal agar keberhasilan proses tersebut dapat berjalan dengan baik dan efektif masih perlu diupayakan. Keberhasilan proses pembelajaran tidak hanya didasarkan pada kurikulum, kompetensi, sikap dan keterampilan dosen dalam mentransformasikan ilmu pengetahuan pada mahasiswa, namun juga ditentukan oleh sarana dan prasarana yang tersedia. Dengan demikian, dukungan terhadap penyediaan fasilitas sarana dan

prasarana dalam proses pembelajaran yang optimal menjadi kebutuhan mutlak yang perlu diperhatikan. Berikut adalah strategi dasar bidang sarana dan prasarana pada masing-masing tahap pengembangan.

Gambar 9
Strategi Dasar Sarana dan Prasarana



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Pada tahap ini, usaha IAIN Manado untuk peningkatan dan penataan kembali secara optimal fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran perlu mendapat perhatian dan tindakan yang nyata dari pengelola. Untuk itu, agar fokus keberhasilan proses pembelajaran pada tahapan penguatan institusi pasca alih status ini dapat berhasil, maka perlu dirumuskan strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja sebagai berikut:

a. Strategi Dasar

Kelengkapan fasilitas pembelajaran untuk memenuhi standar IAIN Manado maju

b. Kebijakan Dasar

1) Pengadaan fasilitas baru

2) Pemeliharaan dan optimalisasi pemanfaatan fasilitas yang telah ada

c. Indikator Kinerja

1) Rasio produktivitas sarana prasarana

2) Kepuasan *stakeholder*

3) Akreditasi

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pada tahap ini, usaha optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana untuk kegiatan proses pembelajaran yang telah dirintis pada tahap kesatu, penguatan institusi pasca alih status, diharapkan dapat digunakan sebagai batu pijakan dalam memasuki tahap pengembangan institusi.

Pada tahap kedua, dilakukan inovasi sarana dan prasarana yang lebih ditujukan/difokuskan sebagai usaha peningkatan kegiatan proses pembelajaran, contohnya adalah *e-learning*. Inovasi dilakukan agar dapat memberikan nilai tambah dan dapat dimanfaatkan baik untuk kepentingan institusi atau pun *stakeholder*.

Pada tahap ini kerjasama pemanfaatan sarana dan prasarana antar unit untuk mendukung penelitian maupun proses pembelajaran sudah dilakukan secara terpadu; di samping itu, jumlah laboratorium pengujian yang terakreditasi semakin meningkat sehingga kompetensi program studi akan semakin jelas dan terarah. Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini mencakup:

- a. Strategi Dasar
 - Inovasi pada fasilitas pembelajaran
- b. Kebijakan Dasar
 - 1) Pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana secara terpadu
 - 2) Kemudahan fasilitas jaringan internet untuk semua tenaga administrasi, dosen dan mahasiswa
 - 3) Informasi dan atau pun desain materi kuliah dapat diakses melalui internet
 - 4) Penambahan fasilitas peralatan laboratorium
- c. Indikator Kinerja
 - 1) Ketersediaan sarana dan prasarana sebagai inovasi untuk peningkatan proses pembelajaran
 - 2) Jumlah dosen, tenaga administrasi dan mahasiswa yang memiliki jaringan internet
 - 3) Jumlah materi kuliah yang dapat diakses melalui internet
 - 4) Jumlah fasilitas peralatan laboratorium
 - 5) Kepuasan *stakeholder*
 - 6) Jumlah laboratorium dasar terakreditasi

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Pada tahap ke tiga, IAIN Manado telah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Pada tahap ini sistem pembelajaran sudah mapan dan penelitian sudah mulai dominan. Penambahan fasilitas standar digunakan sebagai pendukung penelitian bagi sivitas akademika UIN Manado. Penelitian yang dijalankan didukung oleh pemanfaatan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan. Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Penambahan fasilitas standar untuk mendukung kegiatan penelitian

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan dan pengembangan sarana penelitian sebagai penunjang kegiatan penelitian
- 2) Merintis kerjasama (*networking*) dengan lembaga lain baik nasional maupun internasional untuk mengoptimalkan sarana penelitian yang telah tersedia

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana penelitian sesuai kebutuhan
- 2) Terbangunnya *networking* yang semakin meningkat dalam hal pengelolaan dan pemanfaatan sarana penelitian
- 3) Nilai tambah terhadap keunggulan

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Tahap ke empat, adalah tahap di mana UIN Manado sudah memiliki fondasi yang kuat untuk masuk ke wilayah internasional, *world class university*. Pada tahap ini sivitas akademika UIN Manado sudah mampu menciptakan dan mengembangkan produk-produk penelitian unggulan bertaraf internasional yang manfaatnya langsung dapat dirasakan oleh universitas, masyarakat lokal, nasional atau pun internasional sebagai hasil dari pengembangan ilmu pengetahuan.

Sebagai hasil dari implementasi proses pembelajaran yang baik yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, maka pada tahap kelas dunia ini pemanfaatan sarana dan prasarana, perkuliahan dan laboratorium, yang dimiliki UIN Manado harus sudah mampu untuk mendukung penemuan dan pengembangan produk-produk penelitian unggulan multikultural, baik produk penelitian berskala nasional maupun internasional. Dengan demikian, strategi dasar dan kebijakan

serta indikator kinerja yang harus dilakukan pihak manajemen untuk menuju dan mengisi tahap kelas dunia adalah sebagai berikut:

a. Strategi Dasar

Optimalisasi pemanfaatan fasilitas penelitian untuk skala internasional

b. Kebijakan Dasar

- 1) Pemutakhiran fasilitas pendukung penelitian
- 2) Peningkatan pemanfaatan fasilitas pendukung penelitian berorientasi multikultural skala internasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Kuantitas dan kualitas fasilitas pendukung penelitian
- 2) Pendapatan dari pemanfaatan fasilitas pendukung penelitian
- 3) Jumlah fasilitas terakreditasi dan tersertifikasi
- 4) Meningkatnya nilai tambah terhadap keunggulan

Tahap V : Sustainable (2035)

Tahap ini tugas utamanya adalah, pengelola menjaga dan mengawal tahap ke empat selama mungkin (*sustainable competitive advantage*). Tahapan ini pada prinsipnya sama dengan kondisi pada tahap sebelumnya.

a. Strategi Dasar

Sarana dan prasarana yang memadai dan modern

b. Kebijakan Dasar

- 1) Pemutakhiran fasilitas pendukung penelitian
- 2) Peningkatan pemanfaatan fasilitas pendukung penelitian berorientasi multikultural skala nasional dan internasional

c. Indikator Kinerja

- 1) Kuantitas dan kualitas fasilitas pendukung penelitian
- 2) Pendapatan dari pemanfaatan fasilitas pendukung penelitian
- 3) Jumlah fasilitas terakreditasi dan tersertifikasi
- 4) Meningkatnya nilai tambah terhadap keunggulan

3. Teknologi

Perkembangan dan kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi dan komputer, memberi peluang bagi pengelola perguruan tinggi untuk memanfaatkannya sebagai pendukung optimalisasi pengelolaan kegiatan kampus, terutama kegiatan pada bidang pengajaran dan penelitian. Pemanfaatan teknologi tidak saja bersifat pasif, akan tetapi diarahkan untuk mampu menghasilkan inovasi atas penggunaan teknologi yang tersedia sehingga dapat memberikan nilai tambah yang tinggi bagi organisasi. Tahapan-tahapan pengembangan kampus dari IAIN menuju UIN hingga Kelas Dunia, masing-masing memiliki karakteristik yang khas. Oleh karena itu memerlukan perencanaan yang hati-hati dalam memilih dan menggunakan teknologi yang hendak dimilikinya. Berikut disajikan rancangan manajemen teknologi masing-masing tahapan.

Gambar 10
Strategi Dasar Pemanfaatan Teknologi



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Pada tahap ke satu, keberhasilan dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran ditentukan oleh banyak aspek, seperti pendidikan, keterampilan, pengetahuan, dan juga sikap. Artinya, kompetensi dalam satu bidang saja tidaklah cukup sebagai jaminan berhasilnya proses belajar-mengajar. Keterampilan dan sikap juga memiliki peran penting dalam mengantarkan keberhasilan lulusan melalui proses pembelajaran yang dilakukan.

Sehubungan dengan itu, totalitas kompetensi dosen menjadi pra-syarat keberhasilan proses pembelajaran. Secara umum kompetensi dalam bidang kognitif memang tidak diragukan lagi, tetapi bagaimana pengetahuan itu disajikan dan disampaikan kepada mahasiswa adalah persoalan lain karena harus melibatkan nilai dan etika. Dengan demikian, penyajian dan penyampaian materi ajar memerlukan suatu keterampilan tertentu yang dapat dicapai melalui proses yang panjang.

Upaya internalisasi pengetahuan yang disertai keterampilan dan sikap pembelajaran ini menjadi isu penting. Salah satu strategi untuk mencapai kondisi semacam itu adalah pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran. Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Proses pembelajaran berbasis pemanfaatan teknologi

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan dan pemeliharaan sarana teknologi sebagai penunjang proses pembelajaran
- 2) Melakukan kerjasama untuk mendapatkan akses informasi/teknologi yang lebih luas dan murah

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana teknologi untuk menunjang proses pembelajaran
- 2) Terbangunnya kerjasama

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pada tahap ke dua, IAIN Manado mulai melakukan persiapan-persiapan untuk mengembangkan institusi menuju UIN Manado. Pada tahap ini sistem pembelajaran sudah sangat mapan, berbasis TI dan sejajar dengan universitas yang telah berstatus sebagai *teaching university* di negara maju. Inovasi teknologi dan pemanfaatan teknologi informasi difokuskan sebagai penunjang proses pembelajaran. Secara garis besar, strategi dasar, kebijakan dasar serta indikator kinerja pada tahap ini mencakup hal-hal seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Inovasi teknologi untuk mendukung proses pembelajaran

b. Kebijakan Dasar

- 1) Melakukan inovasi teknologi yang digunakan untuk peningkatan proses pembelajaran
- 2) Melakukan kerjasama untuk mendapatkan akses informasi/teknologi yang lebih luas dan murah

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan hasil inovasi teknologi untuk peningkatan proses pembelajaran
- 2) Meningkatnya kerjasama berskala nasional

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Pada tahap ke tiga, transformasi IAIN menjadi UIN Manado. Pada tahap ini sistem pembelajaran sudah mapan berbasis TI dan kegiatan penelitian sudah mulai dominan. Teknologi dimanfaatkan sebagai pendukung penelitian bagi sivitas akademika UIN Manado.

Penelitian yang dijalankan didukung oleh pemanfaatan teknologi secara optimal. Secara garis besar, strategi dasar dan kebijakan serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Pemanfaatan teknologi bagi kegiatan penelitian

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan dan pengembangan sarana teknologi sebagai penunjang kegiatan penelitian
- 2) Merintis kerjasama dengan lembaga lain berskala internasional untuk mengoptimalkan teknologi yang telah tersedia

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana teknologi untuk menunjang kegiatan penelitian
- 2) Optimalisasi kerjasama
- 3) Nilai tambah terhadap keunggulan

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Pada tahap ini, penelitian dan pembelajaran dilakukan untuk mengembangkan dan menemukan ilmu/pengetahuan yang baru sehingga mampu membangun reputasi bagi UIN di tingkat internasional. *Research* sudah sangat dominan dalam semua aspek dan menjadi pendukung utama dalam proses pembelajaran dan sebagai salah satu sumber utama dana non-mahasiswa.

Pada tahap ini, teknologi dimanfaatkan sebagai pendukung penelitian berskala internasional yang dilakukan oleh sivitas akademika UIN Manado. Secara garis besar, strategi dasar dan kebijakan serta indikator kinerja pada tahap ini diuraikan seperti di bawah ini.

a. Strategi Dasar

Pemanfaatan teknologi berorientasi pada kegiatan penelitian berskala internasional

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan dan pengembangan sarana teknologi sebagai penunjang penelitian berskala internasional
- 2) Pemanfaatan teknologi berorientasi pada kebutuhan pasar
- 3) Meningkatkan kerjasama dengan pihak pemerintah atau lembaga lain untuk mendapatkan dana

c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana teknologi untuk menunjang penelitian berskala internasional
- 2) Terbangunnya kerjasama dengan lembaga internasional
- 3) Meningkatnya nilai tambah terhadap keunggulan atau reputasi
- 4) Meningkatnya perolehan dana

Tahap V : Sustainable (2035)

Tahap ini tugas utamanya adalah, pengelola menjaga dan mengawal tahap ke empat selama mungkin (*sustainable competitive advantage*). Tahapan ini pada prinsipnya sama dengan kondisi pada tahap sebelumnya.

a. Strategi Dasar

Pemanfaatan teknologi yang optimal dan modern

b. Kebijakan Dasar

- 1) Penyediaan dan pengembangan sarana teknologi sebagai penunjang penelitian berskala internasional
- 2) Pemanfaatan teknologi berorientasi pada kebutuhan pasar
- 3) Meningkatkan kerjasama dengan pihak pemerintah atau lembaga lain untuk mendapatkan dana

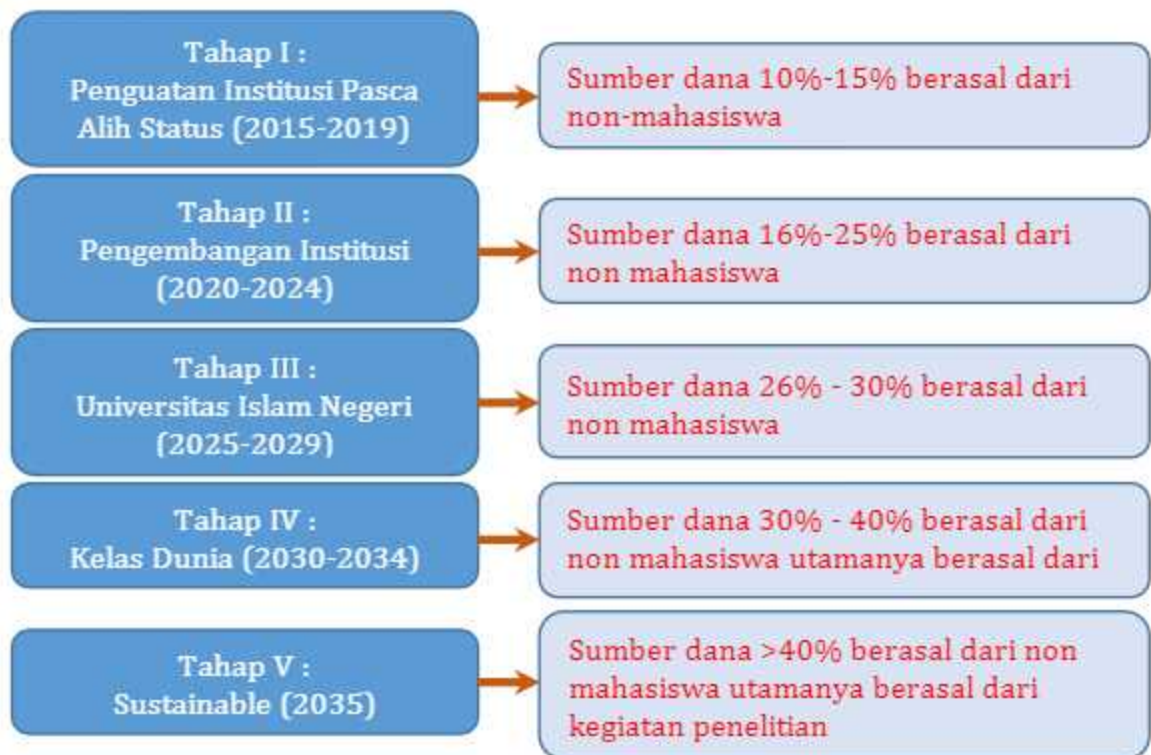
c. Indikator Kinerja

- 1) Ketersediaan sarana teknologi untuk menunjang penelitian berskala internasional
- 2) Terbangunnya kerjasama dengan lembaga internasional
- 3) Meningkatnya nilai tambah terhadap keunggulan atau reputasi
- 4) Meningkatnya perolehan dana

4. Keuangan

Bidang keuangan bertanggungjawab terhadap pengelolaan keuangan organisasi. Oleh karena itu, bidang ini memiliki posisi sangat penting. Tanggungjawab bidang ini tidak saja terbatas pada efektivitas dan efisiensi pengeluaran dana, akan tetapi juga kemampuan pengadaan dana. Mengingat bahwa bidang keuangan merupakan salah satu kegiatan pendukung terselenggaranya kegiatan utama, maka sejak dari pengelolaan sumber sampai dengan kebijakan penggunaan dana harus dikaitkan secara langsung pada kegiatan utama dan kegiatan pendukung lainnya. Sebagaimana disadari bahwa persoalan pokok yang mendominasi bidang keuangan adalah terbentuknya variasi sumber dana. Oleh karena itu, fokus pada strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja lebih diarahkan kepada kegiatan tersebut. Berikut disajikan strategi dasar kegiatan bidang keuangan.

Gambar 11
Strategi Dasar Keuangan



Tahap I : Penguatan Institusi Pasca Alih Status (2015-2019)

Pada tahap penguatan institusi pasca alih status dari STAIN menjadi IAIN, semua pembiayaan masih dari APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) dari negara dan PNB (Pendapatan Negara Bukan Pajak) yang berasal dari mahasiswa (UKT). Pengelolaan keuangan diarahkan pada efektivitas dan efisiensi sumber dana. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana.

a. Strategi Dasar

Sumber dana 10% - 15% berasal dari non mahasiswa

b. Kebijakan Dasar

- 1) Pemanfaatan dan pengelolaan dana dilakukan secara efektif dan efisien

- 2) Pengembangan sarana dan prasarana didasarkan atas skala prioritas
 - 3) Penggunaan sarana dan prasarana dioptimalkan
 - 4) Perintisan dana dari sumber non-mahasiswa
- c. Indikator Kinerja
- 1) Tingkat efektifitas, efisiensi, akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana
 - 2) Peningkatan nilai tambah dari pemanfaatan sarana prasarana
 - 3) Persentase dana non mahasiswa

Tahap II : Pengembangan Institusi (2020-2024)

Pada tahap pengembangan institusi, sumber dana dari selain mahasiswa mulai ditingkatkan dengan cara menjalin *networking* dengan pihak-pihak terkait (*pre-entrepreneurial university*). Penggunaan dana lebih ditekankan pada peningkatan kualitas pembelajaran, termasuk SDM-nya.

- a. Strategi Dasar
- Sumber dana 16% - 25% berasal dari non-mahasiswa
- b. Kebijakan Dasar
- 1) Intensifikasi sumber dana non-mahasiswa
 - 2) Investasi pada sarana dan prasarana pembelajaran
 - 3) Investasi pada pengembangan kompetensi SDM
- c. Indikator Kinerja
- 1) Peningkatan efektifitas, efisiensi, akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana
 - 2) Sumber pendanaan pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran
 - 3) Kepuasan mahasiswa dan *stakeholder* lainnya

Tahap III : Universitas Islam Negeri (2025-2029)

Pada tahap ini, diharapkan terjadi transformasi institusi dari IAIN menjadi UIN, sumber dana dari selain mahasiswa sudah lebih ditingkatkan dengan cara merintis dana dari penelitian yang dibiayai oleh pihak luar, serta merintis dana dari hasil pengembangan bisnis. Penggunaan dana lebih ditekankan pada peningkatan kualitas dan kuantitas penelitian, termasuk SDM-nya.

a. Strategi Dasar

Sumber dana 26% - 30% berasal dari non mahasiswa

b. Kebijakan Dasar

- 1) Perintisan dana dari penelitian yang bersumber dari pihak luar
- 2) Perintisan sumber dana dari produk/bisnis baru (diversifikasi)
- 3) Investasi pada sarana dan prasarana penelitian
- 4) Investasi pada pengembangan SDM untuk memperkuat research skill

c. Indikator Kinerja

- 1) Porsi dana dari penelitian
- 2) Porsi dana dari produk/bisnis baru
- 3) Kuantitas dan kualitas penelitian

Tahap IV : Kelas Dunia (2030-2034)

Pada tahap Kelas Dunia, sumber dana sebagian besar (30% - 40%) berasal dari non mahasiswa, terutama berasal dari kegiatan penelitian. Pada tahap ini, persoalan dana dan sumber dana telah mampu diatasi dengan baik. Pengelolaan keuangan ditekankan salah satunya pada peningkatan kualitas penelitian yang berorientasi internasional, sehingga dapat mendatangkan dana bagi institusi. Dosen dipacu untuk mengembangkan ketrampilan dalam melakukan penelitian dan diharapkan dapat memperoleh dana hibah penelitian (*research grant*).

a. Strategi Dasar

Sumber dana 30% - 40% berasal dari non mahasiswa utamanya berasal dari kegiatan penelitian

b. Kebijakan Dasar

- 1) Ekstensifikasi dana dari penelitian yang berasal dari pihak luar
- 2) Ekstensifikasi dan pengembangan produk/bisnis baru
- 3) Inovasi dalam investasi sarana dan prasarana penelitian
- 4) Peningkatan *research skill* SDM

c. Indikator Kinerja

- 1) Peningkatan porsi dana dari penelitian
- 2) Peningkatan porsi dana dari produk/bisnis baru
- 3) Peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian

Tahap V : Sustainable (2035)

Pada tahap *Research University*, sumber dana sebagian besar (lebih dari 40%) berasal dari non mahasiswa, terutama berasal dari kegiatan penelitian. Pada tahap ini, persoalan dana dan sumber dana telah mampu diatasi dengan baik (*sustainable university*). Pengelolaan keuangan ditekankan salah satunya pada peningkatan kualitas penelitian yang berorientasi eksternal, sehingga dapat mendatangkan dana bagi institusi. Dosen dipacu untuk mengembangkan keterampilan dalam melakukan penelitian dan diharapkan dapat memperoleh dana hibah penelitian (*research grant*).

a. Strategi Dasar

Sumber dana >40% berasal dari non mahasiswa

b. Kebijakan Dasar

- 1) Ekstensifikasi dana dari penelitian yang berasal dari pihak luar
- 2) Ekstensifikasi dan pengembangan produk/bisnis baru
- 3) Inovasi dalam investasi sarana dan prasarana penelitian
- 4) Peningkatan *research skill* SDM

c. Indikator Kinerja

- 1) Peningkatan porsi dana dari penelitian
- 2) Peningkatan porsi dana dari produk/bisnis baru
- 3) Peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian

BAB VI

RANCANGAN IMPLEMENTASI



Sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, terlihat bahwa Rancangan Induk Pengembangan (RIP) IAIN Manado 2015-2035 disusun secara garis besar serta disusun secara umum. Artinya, penyusunan RIP dilakukan hanya sampai pada penentuan strategi dasar, kebijakan dasar beserta kriteria pengukuran kinerja, tidak sampai pada program kerja, serta tidak secara khusus memperhatikan kondisi masing-masing unit di lingkungan IAIN Manado yang sangat mungkin memiliki karakteristik yang tidak sama.

Pilihan penyusunan ini diambil mengingat bahwa secara umum pengembangan masing-masing unit di lingkungan IAIN Manado menghadapi persoalan yang hampir serupa sehingga memerlukan tindakan yang tidak jauh berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa perbedaan karakteristik tersebut akan membawa akibat pada perlunya dilakukan perubahan atas strategi dasar dan kebijakan dasar yang tercantum dalam RIP. Perubahan mungkin dilakukan pada satuan waktu atau bahkan pada strategi itu sendiri. Namun demikian, diharapkan perubahan yang dilakukan tidak menyimpang dari arahan dasar yang tercantum dalam RIP. Oleh karena itu, perhatian atas kondisi dan karakteristik unit-unit sangat diperlukan pada saat melakukan implementasi RIP.

Di sisi lain, penyusunan strategi dasar dan kebijakan dasar pada satu periode dilakukan dengan memperhatikan strategi dasar dan kebijakan dasar pada periode sebelumnya dan/atau periode sesudahnya. Bahkan pada

beberapa kesempatan, strategi dasar dan kebijakan dasar pada satu periode merupakan pra-syarat atas strategi dasar dan kebijakan dasar periode berikutnya. Dengan demikian, pada saat implementasi, perhatian tidak saja diarahkan pada periode yang bersangkutan, akan tetapi juga pada periode sebelum dan atau sesudahnya. Hal ini dilakukan untuk menjamin terjaganya konsistensi kebijakan dan strategi yang telah disusun sehingga tujuan utama dapat diraih secara optimal.

Proses implementasi memerlukan perhatian lebih. Jika dalam proses penyusunan strategi dasar dan kebijakan dasar dapat dilakukan oleh hanya beberapa personil, maka proses implementasi akan melibatkan personil yang lebih luas bahkan melibatkan semua elemen yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, sosialisasi atas strategi dasar dan kebijakan dasar melalui berbagai media harus menjadi prioritas utama. Disusul kemudian dengan proses pengawalan yang dilakukan oleh pimpinan yang memahami secara sungguh-sungguh strategi dasar dan kebijakan dasar tersebut pada periode yang bersangkutan serta memahami atas tuntutan/syarat yang harus dipenuhi untuk melakukan proses implementasi tersebut.

Pada proses implementasi pula, peran kesiapan organisasi dan sumber daya manusia menduduki posisi yang amat penting. Kesehatan organisasi beserta segenap karyawan harus diupayakan dalam kondisi prima. Segala aspek yang menyangkut terciptanya lingkungan kerja yang kondusif serta terciptanya peningkatan produktivitas kerja, baik produktivitas karyawan secara khusus maupun produktivitas kerja organisasi secara umum, harus menjadi perhatian utama. Selanjutnya, untuk menjaga proses implementasi berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan, maka kegiatan evaluasi beserta tindakan pembetulan/penyesuaian (*corrective actions*), jika memang diperlukan, harus dijadikan agenda kerja yang tak terpisahkan dalam mengelola IAIN Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, I., *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*, New Jersey: Prentice Hall, 1988
- Bolotio, Rifai, dan Yasin., *Sejarah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Manado*, Manado: STAIN Manado, 2005
- IAIN Manado, *Statuta Universitas Islam Indonesia*, Manado: IAIN Manado, 2016
- Nandika, D., dkk., *Universitas, Riset dan Daya Saing Bangsa*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006
- O'leary, J., dkk., *Top Universities Guide*, London: Quacquarelly Symonds Limited, 2008
- Wheelen, T.L., dan Hunger, D.L., *Strategic Management and Business Policy*, New York: Prentice Hall, Edisi. 11, 2007

LAMPIRAN 1

MATRIK TABEL

Lampiran 1 : Pendidikan

Komponen	Strategic Intent	Strategi Dasar	Kebijakan Dasar	Indikator Kinerja
Tahap I 2015 - 2019 Penguatan Institusi Pasca Alih Status	Organisasi dan Semangat Konstruktif	Peningkatan Kualitas Organisasi dan Mutu Pembelajaran yang Konstruktif	1. Tersedia dokumen visi, misi, tujuan, dan sasaran yang sangat jelas dan sangat realistis 2. Terselenggaranya tata kelola institut yang (1) kredibel; (2) transparan; (3) akuntabel; (4) bertanggungjawab; dan (5) adil 3. Terselenggaranya kepemimpinan institut secara operasional, organisasi dan publik 4. Berjalannya penjaminan mutu di level institut dan tersedia dokumen penjaminan mutu 5. Berpartisipasi dalam event ilmiah 6. Ketersediaan laboratorium praktik, substansi praktikum dan pelaksanaan praktikum 7. Membangun <i>networking</i> dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan dan penguatan lembaga	1. Pemberlakuan dan sosialisasi pencantuman visi, misi, tujuan dan sasaran dalam buku pedoman akademik 2. Pemberlakuan ortaker, STATUTA IAIN Manado dan SK Rektor tentang tatakelola Institut 3. Pemberlakuan ortaker, STATUTA IAIN Manado dan SK Rektor tentang tatakelola Institut 4. Evaluasi pelaksanaan SOP 5. Berpartisipasi dalam event ilmiah 6. Pelaksanaan modul praktikum cukup dan dilaksanakan di perguruan tinggi sendiri. Ada ketersediaan laboratorium praktik, substansi praktikum dan pelaksanaan praktikum 7. Terlaksananya kerjasama di berbagai lembaga, baik dilembaga pendidikan maupun dilembaga swasta lainnya. 8. Pembangunan gedung perkuliahan dan kelengkapan sara

			8. Pembenahan sarana dan prasarana perkuliahan yang cukup 9. Perekrutan tenaga administrasi dalam pemenuhan kekurangan SDM pasca ali status 10. Pembenahan kurikulum yang berbasis KKNi, dengan kesesuaian visi misi Perguruan Tinggi 11. Proses pembelajaran berorientasi pada studi islam-multikultural 12. Pengembangan program studi sesuai kebutuhan <i>stackholder</i> 13. Peningkatan kualitas dan kedisiplinan dosen yang berkeadaban 14. Perbaikan rekrutment mahasiswa yang akuntabel dan transparan 15. Rekrutmen dosen sesuai dengan kebutuhan program studi	lainnya. 9. Direkrutnya tenaga honor administrasi 10. Implementasi kurikulum KKNi secara serentak diseluruh program studi 11. Terlaksananya proses pembelajaran yang berbasis KKNi yang bercirikan Islam-multikultural (studi agama-agama dan Pendidikan Multikultural) 12. Penambahan beberapa program studi di setiap fakultas sesuai kebutuhan <i>stackholder</i> 13. Terlaksanya workshop peningkatan mutu dosen, e-journal, e-learning, penulisan karya ilmiah 14.1 Terlibatnya seluruh sivitas akademika pada proses sosialisasi 14.2 Terselenggaranya sistem penerimaan mahasiswa baru berbasis online 14.3 Terbentuknya seleksi penerimaan mahasiswa secara profesional 14.4 Terwujudnya Instrumen seleksi
--	--	--	---	---

				yang valid dan reliabel 15.1 Terlibatnya program studi dalam pengusulan dosen sesuai profil program studi 15.2 Terbentuknya tim seleksi rekrutmen dosen secara profesional 15.3 Terwujudnya Instrumen seleksi yang valid dan reliabel
Tahap II 2020 - 2024 Pengembangan Institusi	Inovasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Peningkatan Design Mutu Pembelajaran dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	1. Peningkatan kualitas dan inovasi proses pembelajaran berorientasi pada studi islam-multikultural 2. Design pengembangan kurikulum berbasis internasional 3. Peningkatan penjaminan mutu secara menyeluruh di fakultas dan unit 4. Meningkatkan kompetensi staf akademik dan unit lainnya 5. Mengoptimalkan rasio dosen mahasiswa 6. Meningkatkan kualifikasi dosen	1. Terlaksananya pembelajaran yang mendalam dengan orientasi studi islam-multikultural 2. Terlaksananya kurikulum yang berbasis nternasional 3. Terlaksananya sistem pemjaminan mutu secara menyeluruh di setiap fakultas dan unit 4. Jumlah staf akademik yang memiliki kompetensi dan reputasi nasional 5. Jumlah dosen sesuai rasio jumlah mahasiswa 6. Pendidikan doktor oleh dosen sementara belangsung

Tahap III 2025 - 2029 Universitas Islam Negeri	Transformasi dan Kemandirian	Perkembangan dan Penguatan Lembaga secara Mandiri	1. Sarana dan Prasarana Perkantoran yang memadai 2. Sarana dan Peruliiaan Memadai 3. Mengoptimalkan jumlah mahasiswa 4. Sistim jaringan informasi kampus sesuai standar internasional 5. Membangun <i>networking</i> dengan berbagai pihak secara baik secara nasional dan intenasional 6. Menjadikan kampus sebagai badan layanan umum 7. Lembaga mendapat pengakuan yang bersatus akreditasi 8. Lembaga mendapat pegakuan secara internasional	1. Digunakannya gedung perkantoran yang sesuai standar internasional 2. Digunakannya gedung perkuliahan yang sesuai standar intrnasional 3. Jumlah mahasiswa sesuai kapasitas 4. Digunakannya sistem online secara menyeluruh 5. Terlaksananya kerjasama diberbagai bidang di dalam negeri dan di luar negeri 6. Terlaksananya sebagai kampus yang badan layanan umum 7. Kampus telah terakreditasi sangat baik 8. Lembaga kampus terakretiditasi ISO
--	-------------------------------------	--	---	--

Tahap IV 2030 - 2034 Kelas Dunia	Komptensi Institusi dan Networking	Peningkatan kualitas kurikulum dan proses pembelajaran berbasis pembelajaran islam- multikultural dengan penjaminan mutu berstandar internasional	1. Peningkatan penjaminan mutu yang bertaraf internasional 2. Peningkatan mutu pendidikan sesuai standar internasional 3. Memelakukan kajian mendalam tentang islam-multikultural sebagai kekhasan perguruan tinggi 4. Membangun kerjasama secara internasional di luar negeri 5. Pemutakhiran dan integrasi kurikulum dan disain pembelajaran berdasarkan keunikan	1. Terlaksanya penjaminan mutu setaraf internasional 2. Terlaksananya pendidikan yang bertaraf internasional 3. Dilakukannya kejian yang mendalam tentang islam-multikultural 4. Terlaksananya kerjasama di beberapa negara luar negeri 5. Kurikulum dimutakhirkan dan integrasi dengan disain pembelajaran berdasarkan keunikan
Tahap V 2035 Sustainable	Excellent University	Pengembangan yang berkelanjutan	1. Memantapkan seleksi untuk mendapatkan mahasiswa yang berminat pada penelitian 2. Penelitian diorientasikan untuk inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi 3. Menjadikan proses pembelajaran sebagai media diseminasi temuan penelitian Meningkatkan kualitas dosen dalam bidang penelitian 4. Diterapkannya kesesuaian <i>skills</i> dan pengetahuan lulusan untuk	1. Dilakukannya seleksai untuk mendapatkan mahasiswa yang berminat pada penelitian 2. diorientasikan untuk inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi 3. Kesesuaian <i>skills</i> dan pengetahuan lulusan untuk menyelesaikan permasalahan riil 4. Terlaksananya <i>skills</i> dan pengetahuan lulusan untuk menyelesaikan permasalahan riil. 5. Meningkatnya jumlah dosen dibidang penelitian

			menyelesaikan permasalahan riil, 5. Peningkatan jumlah dosen yang kompeten di bidang penelitian	
--	--	--	---	--

Lampiran 2 : Penelitian

Komponen	Strategic Intent	Strategi Dasar	Kebijakan Dasar	Indikator Kinerja
(2015 – 2019) Tahap I Penguatan Institusi Pasca Alih Status	Organisasi dan Semangat Konstruktif	Penelitian berbasis kompetensi dosen	1. Penyediaan sarana dan prasarana penunjang penelitian 2. Pembinaan penelitian tingkat dasar dan lanjut berbasis kompetensi dosen 3. Meningkatkan mutu riset 4. Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian 5. Peningkatan kuantitas dan kualitas kegiatan penelitian dosen yang diwujudkan dengan rasio penelitian (judul penelitian) per dosen 6. Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Dalam Negeri 7. Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana IAIN Manado 8. Peningkatan jumlah penelitian yang bidang kajian multikultural dana sendiri	1. Ketersediaan sarana dan prasarana penunjang 2. Tingkat partisipasi dosen mengikuti pembinaan 3. Persentase dosen melaksanakan penelitian 4. Publikasi penelitian tingkat nasional 5. 2 penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Dalam Negeri 6. 36% penelitian yang sesuai dengan kajian multikultural dana IAIN Manado 7. 16% penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana sendiri 8. 16% penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa. 9. 25% artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level lokal. 10. 16% artikel ilmiah terakreditasi yang dihasilkan oleh dosen tetap level nasional.

			9. Melibatkan mahasiswa dalam penelitian dosen 10. Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level lokal 11. Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level nasional	
(2020 - 2024) Tahap II Pengembangan Institusi	Inovasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Penelitian dilakukan oleh dosen bekerjasama dengan mahasiswa untuk mendukung proses pembelajaran	1. Melibatkan mahasiswa dalam penelitian dosen 2. Pendokumentasian dengan berbasis IT pada Tugas Akhir mahasiswa berdasar bidang keilmuan 3. Pemanfaatan penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa sebagai pendukung proses pembelajaran 4. Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian 5. Meningkatkan jumlah riset yang berelevansi dengan pemecahan masalah pembelajaran 6. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah Internasional/Nasional Terakreditasi/ Nasional Tidak	1. Jumlah karya dosen-mahasiswa yang diacu 2. Penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa 3. Partisipasi dosen dan mahasiswa dalam melakukan penelitian 4. Tugas Akhir mahasiswa yang terdokumentasi 5. Penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa yang digunakan sebagai pendukung proses pembelajaran 6. 50% dosen mempublikasikan hasil penelitiannya melalui jurnal internasional, nasional terakreditasi, nasional tidak terakreditasi dan jurnal lokal 7. 25% dosen menjadi pembicara dalam kegiatan ilmiah internasional dan nasional

			Terakreditasi 7. Memberikan dukungan bantuan dana untuk pelatihan penulisan artikel jurnal 8. Memberikan insentif dana bagi artikel yang dipublikasi 9. Peningkatan jumlah riset yang berkontribusi pada proses pembelajaran 10. Menjadi pembicara dalam kegiatan ilmiah internasional dan Nasional 11. Memberikan dukungan bantuan dana untuk mengikuti kegiatan ilmiah internasional/nasional 12. Meningkatkan jumlah Hak Kekayaan Intelektual atau ber-ISBN 13. Memberikan insentif dana untuk HAKI yang dihasilkan 14. Meningkatkan jumlah buku ajar yang berkualitas 15. Memberikan insentif dana untuk penulisan buku ajar	8. 75% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada pembelajaran 9. 85% karya yang memperoleh perlindungan Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI) atau ber-ISBN. 10. 85% dosen berhasil menulis buku ajar
--	--	--	---	---

(2025 - 2029) Tahap III Universitas Islam Negeri	Transformasi dan Kemandirian	Jumlah riset multidisiplin ilmu dan teknologi Tepat Guna	1. Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian 2. Meningkatkan jumlah riset multidisiplin ilmu 3. Memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna 4. Meningkatkan jumlah teknologi tepat guna yang berkualitas 5. Memberikan insentif dana untuk penelitian yang menghasilkan teknologi tepat guna 6. Meningkatkan publikasi penelitian dan keanggotaan dalam asosiasi keilmuan tingkat Asia	1. 25% dosen melakukan penelitian multidisiplin 2. 15% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada teknologi tepat guna 3. 15% dosen berhasil menciptakan suatu prototype teknologi tepat guna 4. Publikasi penelitian tingkat Asia 5. Publikasi penelitian tingkat ASEAN (regional)
(2030 - 2034) Tahap IV Kelas Dunia	Kompetensi Institusi dan Networking	Output penelitian sebagai pendukung proses pembelajaran	1. Pendokumentasian hasil-hasil penelitian berdasarkan bidang keilmuan 2. Pemanfaatan hasil penelitian untuk mendukung proses pembelajaran 3. Meningkatkan perolehan dana penelitian dari pihak eksternal (nasional)	1. Hasil penelitian terdokumentasi sesuai dengan standar mutu. 2. Hasil penelitian digunakan untuk mendukung proses pembelajaran. 3. Publikasi penelitian tingkat ASEAN dan internasional. 4. Peneliti menjadi anggota asosiasi keilmuan tingkat nasional. 5. Jumlah hasil penelitian civitas

			4. Jumlah riset yang berkontribusi pada daerah 5. Meningkatkan jumlah riset yang berelevansi dengan pemecahan masalah daerah 6. Peningkatan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural dana Luar Negeri 7. Peningkatan jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap level internasional	- akademika yang dirujuk eksternal 6. Peneliti yang menjadi anggota asosiasi keilmuan tingkat nasional 7. Peneliti yang menjadi keanggotaan asosiasi keilmuan tingkat Asia 8. Hibah/sumber dana penelitian dari eksternal (nasional) 9. 25% dosen melakukan penelitian yang berkontribusi pada daerah 10. Ada jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang kajian multikultural yang didanai luar negeri 11. 4% artikel ilmiah terakreditasi yang dihasilkan oleh dosen tetap level internasional.
(2035) Tahap V Sustainable	Excellent University	Semua kegiatan penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat atau eksternal	1. Mendorong penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat/eksternal 2. Mengoptimalkan kegiatan penelitian sebagai sumber utama pendapatan universitas 3. Peningkatan penelitian dosen dan Tugas Akhir mahasiswa sebagai pendukung proses pembelajaran	1. Penelitian berorientasi kebutuhan riil masyarakat/eksternal 2. Hibah/sumber dana penelitian dari eksternal 3. Jumlah penelitian dosen dan Tugas Akhir sebagai pendukung proses pembelajaran 4. Reputasi dan publikasi penelitian tingkat internasional (paten) 5. Peneliti yang menjadi anggota asosiasi bidang keilmuan tingkat internasional

			4. Meningkatkan publikasi penelitian dan keanggotaan dalam asosiasi keilmuan tingkat internasional	
--	--	--	--	--

Lampiran 3 : Pengabdian Pada Masyarakat

Komponen	Strategic Intent	Strategi Dasar	Kebijakan Dasar	Indikator Kinerja
Tahap I 2015 - 2019 Penguatan Institusi Pasca Alih Status	Organisasi dan Semangat Konstruktif	Sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai tanggungjawab sosial dan keagamaan	1. Peningkatan kegiatan pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen tetap 2. Peningkatan jalinan kerjasama dan sinergi dengan pihak eksternal dalam kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat. 3. Peningkatan dukungan dana kegiatan pengabdian masyarakat. 4. Peningkatan keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam berbagai kegiatan pengabdian masyarakat	1.1 Terlibatnya dosen tetap prodi pada kegiatan KKN baik di desa binaan maupun instansi pemerintah/swasta 1.2 Terlaksananya pengabdian masyarakat berdasarkan kompetensi dosen. 2.1 Terwujudnya jaringan kerjasama dengan pihak eksternal dalam bentuk desa binaan minimal 10 Desa 2.2 Terlaksananya pendidikan dan pelatihan ketrampilan untuk pengabdian dan pembangunan masyarakat. 3. Keterlibatan dalam proyek pembangunan masyarakat bersama elemen masyarakat lainnya. 4. Tercapainya penerimaan proposal dosen tetap terhadap pengabdian pada masyarakat

Tahap II 2020 - 2024 Pengembangan Institusi	Inovasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pengembangan kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis kompetensi dosen dan multikultural	1. Peningkatan keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam berbagai kegiatan pengabdian pada masyarakat. 2. Peningkatan keterlibatan masyarakat pada pengabdian masyarakat dalam mewujudkan kampus yang multikultural 3. Peningkatkan jalinan kerjasama dan sinergi dengan pihak eksternal dalam kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat. 4. Peningkatan dana pengabdian masyarakat terhadap pengembangan sumber daya dosen 5. Peningkatan keterkaitan disiplin ilmu dan keunikan lokal dengan kegiatan pengabdian dan pembangunan masyarakat 6. Optimalisasi jaringan alumni sebagai agen pengabdian dan pembangunan masyarakat	1. Dosen dan mahasiswa terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat 2. Pengabdian didasarkan pada perpaduan disiplin ilmu agama dan umum 3. Jaringan kerjasama dengan pihak eksternal yang diarahkan pada pengembangan lingkungan yang aman, nyaman dan bersih 4. Pendidikan dan pelatihan ketrampilan untuk pengabdian dan pembangunan masyarakat 5. Keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam proyek pembangunan masyarakat bersama elemen masyarakat lainnya 6. Proporsi program/aktifitas pengabdian pada masyarakat berbasis integrasi keilmuan dan budaya lokal
---	---	---	---	--

Tahap III 2025 - 2029 Universitas Islam Negeri	Transformasi dan Kemampuan	Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis kolaborasi dan kemandirian	1. Mentransformasikan kegiatan pengabdian pada masyarakat pada penelitian ilmiah 2. Peningkatan keterlibatan masyarakat pada transformasi pengabdian masyarakat berbasis kemandirian 3. Peningkatan kontribusi masyarakat terhadap pengabdian yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa 4. Pengelolaan dana pengabdian secara mandiri dengan mengedepankan asas transparansi, akuntabilitas dan profesional 5. Penyediaan dukungan dana pengabdian dari pihak luar yakni pemerintah dan pihak swasta yang dikelola secara mandiri	1. Tersedianya pusat konsultasi, advokasi, dan pendampingan masyarakat 2. Tersedianya fasilitas dan layanan murah untuk berbagai kepentingan masyarakat 3. Terjalannya kerjasama yang sinergis dengan alumni dalam pembangunan masyarakat 4. Tercapainya pola pengabdian pada masyarakat berbasis penelitian ilmiah (terapan dan murni) 5. Terlaksananya publikasi hasil penelitian berbasis masyarakat atau pengabdian pada masyarakat berbasis penelitian
--	--	--	---	---

Tahap IV 2030 - 2034 Kelas Dunia	Komptensi Institusi dan Networking	Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berorientasi internasional	1. Penyediaan sistem insentif bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis pengabdian pada masyarakat 2. Pengembangan hak paten bagi produk- produk pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan teknologi 3. Peningkatan jaringan kerjasama dengan luar negeri untuk pengabdian pada masyarakat	1. Tersedianya insentif yang memadai bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis pengabdian pada masyarakat 2. Terwujudnya karya ilmiah dosen pada jurnal internasional berbasis pengabdian pada masyarakat 3. Terbentuknya jumlah hak paten atas produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis pengabdian pada masyarakat
Tahap V 2035 - Sustainable	Excellent University	Intensifikasi dan ekstensifikasi kegiatan pengabdian pada masyarakat berorientasi pada pengembangan keilmuan islam berbasis masyarakat multikultural	1. Penyediaan sistem insentif bagi penghasil pengetahuan dan teknologi berbasis masyarakat multikultural 2. Peningkatan dukungan dana pengabdian pada masyarakat sehingga mampu berdaya saing secara global 3. Pengembangan hak paten bagi produk- produk pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada	1. Tercapainya jumlah produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis masyarakat multikultural 2. Terpenuhinya dukungan dana pengabdian pada masyarakat yang menghasilkan karya ilmiah yang bereputasi dan kredibel berbasis masyarakat multikultural

			pengembangan pengetahuan dan teknologi berbasis masyarakat multikultural 4. Peningkatan jaringan kerjasama dengan luar negeri untuk pengabdian pada masyarakat secara profesional 5. Memberikan penghargaan bagi peneliti dan yang mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi	3. Terbentuknya jumlah hak paten atas produk ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis masyarakat multikultural 4. Terjalinya kerjasama yang sinergis dengan luar negeri secara global 5. Terwujudnya penghargaan bagi penemuan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
--	--	--	--	---

LAMPIRAN 2

MATRIK GAMBAR



Membangun
Karakter **IAIN Manado**
Berbasis Masyarakat Multikultural

RIP **2015**
2035
Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado 2015-2035



Cita-cita IAIN Manado

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado mengemban visi yaitu menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara tahun 2035. Visi tersebut dijabarkan pada misi Perguruan Tinggi yaitu menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dalam bidang keagamaan Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Indonesia. Meningkatkan mutu sistem tata kelola kelembagaan berdasarkan standar nasional, regional dan internasional pendidikan tinggi.

Memelihara khasanah budaya nasional, kearifan lokal dan kerukunan umat beragama di Indonesia dan Asia Tenggara. Membangun kerjasama pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat baik pemerintah maupun swasta di dalam dan di luar negeri.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado senantiasa memegang teguh nilai-nilai keislaman, kebenaran, keadilan, demokrasi, keterbukaan dan penegakan Hak Azasi Manusia (HAM) serta menjunjung tinggi asas multikulturalisme.

IAIN Manado bergerak dalam kehidupan masyarakat berdasarkan nilai-nilai keagamaan menganut asas kesamaan dan kemitraan.



Visi dan Misi IAIN Manado

Visi Masa Depan IAIN Manado : Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Asia Tenggara Tahun 2035”

Misi IAIN Manado : Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dalam bidang keagamaan Islam yang bermutu berbasis masyarakat multikultural di Indonesia

Meningkatkan mutu sistem tata kelola kelembagaan berdasarkan standar nasional, regional dan internasional pendidikan tinggi,

Memelihara khasanah budaya nasional, kearifan lokal dan kerukunan umat beragama di Indonesia dan Asia Tenggara.

Membangun kerjasama pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat baik pemerintah maupun swasta di dalam dan di luar negeri.



Komitmen IAIN Manado

Tanggung jawab IAIN Manado kepada bangsa dan Negara: tidak hanya memberikan lulusan yang cerdas dan berakhlakul karimah akan tetapi mampu memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan bangsa dan Negara yang menjunjung tinggi nilai-nilai multikulturalisme.

Kewajiban IAIN Manado dalam mewujudkan visi dan misi sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri adalah membangun bangsa Indonesia.

Usaha memberdayakan potensi IAIN Manado : Perguruan Tinggi yang bermutu berbasis masyarakat multikultural yang unggul dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN MANADO



Latar Belakang

**RIP 2015
2035**
Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado 2015-2035



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN MANADO

**Meliputi kultur, suasana
dan kualitas tata
kehidupan serta tradisi
akademik yang
Universal**

**Meliputi value dari
keberadaan Peguruan
Tinggi bagi
Stakeholders**

Hakekat Budaya Akademik

**Berpengaruh
sangat kuat
dalam melahirkan
dan menumbuh
kembangkan kepribadian,
karakter, norma, potensi
serta kemampuan akademik
yang unggul dan berkualitas
pada anggota masyarakat**

**Berpengaruh
sangat kuat
dalam melahirkan
dan menumbuh
kembangkan kepri-
badian, karakter, norma,
potensi serta kemampuan
akademik yang unggul dan
berkualitas pada anggota
masyarakat**



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN MANADO

**Transformasi
dan
Kemandirian
(2025 - 2029)**

**Kompetensi
Institusi &
Networking
(2030 - 2034)**

**Inovasi dan
Pengembangan
SDM
(2020 - 2024)**

**Menuju UIN
2035**

**Excellent
University
(2035)**

**Organisasi
dan
Semangat
Konstruktif
(2015 - 2019)**

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN MANADO



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN MANADO



Longterm Strategis Plan

**Rambu-rambu Normatif
Pengembangan
Jangka Panjang**

RIP **2015**
2035
Rencana Induk Pengembangan IAIN Manado 2015-2035



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN MANADO

Keunggulan:

IAIN Manado memiliki tradisi membangun keunggulan atas asset serta potensinya dengan pengakuan sangat luas

Kejuangan:

IAIN Manado sangat konsisten mewujudkan daya saing & martabat bangsa melalui pendidikan, penelitian dan pengembangan potensi masyarakat

Sosok Values IAIN Manado

Kepeloporan:

IAIN Manado tumbuh dengan tradisi inovasi-inovasi baru untuk kemanfaatan kemajuan ilmu pengetahuan

Pengabdian:

Dalam menjalankan misi mewujudkan visinya IAIN Manado mengedepankan terwujudnya harkat



PERAN IAIN MANADO

Pusat Kajian Multikultural,
Pengembangan Keilmuan
dan Membangun Bangsa

Tantangan Ilmu
Pengetahuan dan
Teknologi

Tantangan IAIN
Manado Membangun
Bangsa Indonesia

VISI IAIN MANADO 2035

Baseline IAIN Manado 2015

Strategi Mewujudkan IAIN
Manado 2035

Kampus IAIN Manado
Masa Depan

IAIN Manado
2015 - 2019

IAIN Manado
2020 - 2024

IAIN Manado
2025 - 2029

IAIN Manado
2030 - 2034

IAIN Manado
2035

Long Term Prediction & Updating

Setiap 5 thn dilakukan perbaikan prediksi 10 - 20 tahun ke depan

RENSTRA adalah rancangan (yang diusulkan) oleh pimpinan.



Strategic Intend Toward UIN Manado 2035

Objektive:
Terwujudnya
Institusi IAIN
Manado dan
Semangat Konstruktif sebagai simpul
penguatan Institusi
pasca alih status

Keyword:
IAIN Manado
yang Kondusif,
Semangat
konstruktif

2015 - 2019

Objektive:
Terwujudnya
Inovasi dan pengem-
bangan SDM
menuju Pengemban-
gan Institusi IAIN
Manado

Keyword:
Inovasi IAIN
Manado,
Pengembangan
SDM

2020 - 2024

Objektive:
Terwujudnya
Transformasi
IAIN ke UIN
Manado untuk
Kemandirian
Institusi
UIN Manado

Keyword:
Transformasi ke
UIN
Manado,
Kemandirian UIN
Manado

2025 - 2029

Objektive:
Terwujudnya
Kompetensi
Institusi UIN
Manado dan
Networking
menuju UIN
Manado Kelas
Dunia

Keyword:
Kompetensi UIN
Manado,
Networking UIN
Manado,
Kelas Dunia

2030 - 2034

Objektive:
Terwujudnya
UIN Manado yang
Sustainable dan
Excellent
University

Keyword:
UIN Manado yang
Sustainable,
Excellent
University

2035



IAIN Manado 2035: Profile of Culture & Tradition

Budaya Akademik IAIN Manado : Pusat Pembelajaran, Pusat Budaya, Pengayom Akhlakul Karimah, Agen Perubahan, dan Pusat Kebebasan Akademik.

Kultur dan Tradisi IAIN Manado : Research University, Berakar pada Budaya Masyarakat Multikultural.





UIN Manado 2035 : Profile of Culture & Tradition

Ciri-ciri Ketercapaian Sasaran (Tolok Ukur Keberhasilan)

Progressive Performance : Pengakuan - World Class University, The Nations Competitiveness, Agenda Abad 21 (Pendidikan, Kesehatan, Kesejahteraan, Keadilan, Kedaulatan)





UIN Manado 2035 : Profile of Culture & Tradition

Ciri-ciri Ketercapaian Sasaran (Tolok Ukur Keberhasilan)

Terwujudnya : attributes UIN Manado World Class University

2015 - 2019	2020 - 2024	2025 - 2029	2030 - 2034	2035
Manajemen sumber daya yang sehat & accountable Organisasi dan kepemimpinan institusi yang memberikan tantangan & semangat untuk maju Suasana & kualifikasi pembelajaran yang produktif.	Academic atmosphere yang kondusif untuk mewujudkan Tridharma Perguruan Tinggi Iklim kompetisi & kolaborasi yang menjunjung tinggi kebenaran ilmiah. Terpenuhinya kuota riset keilmuan berbasis multikultural dengan jumlah peneliti. Sumber dana 16 - 25% berasal dari non Mahasiswa	Academic leadership yang mendukung UIN Manado berbasis masyarakat multikultural. Terwujudnya Badan Layanan Umum (BLU) Terwujudnya institusi sebagai rujukan pembelajaran multikultural Terwujudnya institusi sebagai rujukan riset multikultural	Academic leadership UIN untuk membangun sistem organisasi institusi secara Internasional Terwujudnya modernisasi sistem organisasi institusi secara internasional (AUN-QA)	Suasana Akademik yang bersemangat untuk membangun kehidupan masyarakat dan bangsa berbasis multikultural dan bersama bangsa-bangsa lain mewujudkan kesejahteraan dan perdamaian dunia. Terdapatnya academic leadership yang mendukung perwujudan UIN Manado sebagai Excellent University



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN MANADO

UIN Manado 2035 : Strategic Intend & Milestone

The Pillars : Institution's Roles, Infrastructure, Organization & Management

Terwujudnya: attributes UIN Manado Word Class & Excellent University



Mewujudkan UIN Manado 2035 **UIN Manado for Invention, Innovation and Creativity**

Breaking through & Jump: leading in research & excellence in education
Research Groups & Research Center for UIN World Class University

Membangun tata-nilai (values) excellent UIN Manado sebagai Perguruan Tinggi Islam riset dan pengembangan multikultural

Membangun karakter sivitas akademika UIN Manado yang memiliki nilai-nilai inti UIN Manado sebagai isu sentral

Mewujudkan Sosok IAIN Manado 2035

Mewujudkan jaringan kerjasama riset & pendidikan - nasional dan Internasional yang kokoh

Membangun kampus UIN Manado masa depan yang "inspiring", yang dapat membangun setiap "critical asset" yang ada di dalamnya.

Membangun manajemen potensi UIN Manado yang efektif, efisien, akuntabel dan sehat untuk terwujudnya UIN Manado World Class menuju Excellent University.

KAMPUS UIN MANADO MASA DEPAN

Pusat Pengembangan Multikultural Bangsa Indonesia

Antara Perencanaan dan Peluang

