



RENCANA INDUK PENGEMBANGAN

2020 - 2039

**Institut Agama Islam
Nahdlatul Ulama Tuban**
Kampus Religius Social Entrepreneur



Jl. Manunggal No. 10-12 Sukolilo Tuban (0356) 331572
www.iainutuban.ac.id - sekretariat@iainutuban.ac.id



KEPUTUSAN REKTOR
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN
NOMOR : 361/R.PP/IAINU/III/2020

TENTANG
PEDOMAN PENETAPAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN 2021-2040
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN


DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka untuk menetapkan Rencana Induk Pengembangan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban maka perlu diadakan perencanaan dengan baik, matang dan terukur serta diperlukan pedoman yang baku sehingga dapat menghasilkan Rencana Induk Pengembangan baik terarah, terukur dan akuntabel;
b. bahwa untuk mendapatkan hasil Rencana Induk Pengembangan yang akuntabel tersebut maka perlu pedoman yang dituangkan dalam Keputusan Rektor;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan huruf a dan b di atas, maka dipandang perlu untuk membuat Pedoman Penetapan Rencana Induk Pengembangan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi;
5. Peraturan Pemerintah 37 Tahun 2009 tentang Dosen;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN TENTANG PEDOMAN PENETAPAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN.
- KESATU : Pedoman Penetapan Rencana Induk Pengembangan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban ini adalah naskah akademik yang memuat kebijakan-kebijakan dalam Penetapan Rencana Induk Pengembangan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban, sehingga menghasilkan Rencana Induk Pengembangan yang akurat, tepat dan akuntabel.
- KEDUA : Dokumen Penetapan Rencana Induk Pengembangan yang termuat dalam Keputusan ini menjadi acuan dan tolok ukur yang harus dipedomani dalam pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan Rencana Induk Pengembangan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban.
- KETIGA : Pedoman ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Tuban
Pada tanggal : 30 Maret 2020
Rektor,


AKHMAD ZAINI, S.Ag., M.Si.
NIP. 7304230633

Tembusan:

1. BPP IAINU Tuban
2. Dekan
3. Ka Biro

TIM PENYUSUN

Ketua : Drs. Imam Supriyadi, MTh.I.

Sekretaris : Siti Nurjanah, M.Pd.I.

Anggota : Isnawati Nur Afifah Latif, M.Pd.I
Agus Fathoni Prasetyo, M.Pd
Dian Rustyawati, M.MPd.
Aufi Imaduddin, M.H
Sholikah, M.Pd.I
Ulfa Masfufah, S.Psi, MA.
Ahmad Fahmi Zakaria, S.Sos

.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puja-puji syukur kehadiran Ilahi Robbi yang telah berkenan memberikan pertolongan sehingga naskah akademik Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAINU Tuban ini dapat diselesaikan. Sholawat beriring salam semoga dilimpahkan untuk baginda Nabi Muhammad SAW, utusan Allah yang menjadi panutan umat manusia.

Penyusunan RIP IAINU Tuban ini didasarkan pada kebutuhan terhadap adanya panduan dan arah bagi pengembangan akademik (Tri Dharma Perguruan Tinggi) di IAINU Tuban yang saat ini terus-menerus berkembang kearah yang makin maju sejajar dengan perguruan tinggi lainnya baik di tingkat provinsi, nasional, maupun internasional.

Dengan terbitnya RIP ini para pengelola, pimpinan, dan seluruh civitas akademika IAINU Tuban memiliki acuan dan pedoman untuk menentukan apa saja program prioritas yang harus diupayakan, apa target-target yang harus dicapai, bagaimana langkah-langkah strategis mencapainya, siapa yang harus dilibatkan, siapa mengerjakan apa, dan sebagainya. Karena itu saya selaku Rektor IAINU Tuban menyambut baik hadirnya RIP ini atas kerja keras tim penyusun dari Wakil Rektor, Dekan, LPM, dan LPPM. Saya mengucapkan terimakasih atas darma bakti yang telah dilakukan untuk membesarkan lembaga kita. Semoga tetap dapat bersinergi demi kemajuan lembaga kita.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Tuban, 15 September 2020
Rektor

H. Akhmad Zaini, S. Ag., M.Si

DAFTAR ISI

SK REKTOR	ii
TIM PENYUSUN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Pengembangan	1
B. Landasan Hukum Pengembangan.....	2
C. Sistematika RIP	3
BAB II PROFIL IAINU TUBAN	
A. Sejarah Berdirinya IAINU Tuban	5
B. Visi, Misi, dan Tujuan IAINU Tuban.....	6
C. Prinsip-prinsip Dasar Pengembangan IAINU Tuban..	7
D. Nilai-nilai Dasar Pengembangan IAINU Tuban	8
E. Tata Nilai IAINU Tuban	8
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN (KEKUATAN, KELEMAHAN, TANTANGAN DAN PELUANG)	
A. Analisis Lingkungan Internal	11
B. Analisis Lingkungan Eksternal	14
BAB IV TAHAPAN (MILESTONE) PENGEMBANGAN INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN	
A. Tahapan <i>Forming/ Temoto</i> (2021-2025)	17
B. Tahapan <i>Storming/ Tanggap</i> (2026-2030)	23
C. Tahap <i>Norming</i> (2031-2035).....	30
D. Tahap <i>Performing</i> (2036-2040)	37
BAB V KEBIJAKAN, SASARAN, DAN STRATEGI PENGEMBANGAN IAINU TUBAN.....	44
BAB VI DESAIN IMPLEMENTASI.....	55
BAB VII PENUTUP.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Pengembangan

Kebijakan arah pengembangan perguruan tinggi akhir-akhir ini mulai mengacu kepada paradigma baru yakni pada tiga sendi, yakni kemandirian, akuntabilitas, dan jaminan kualitas. Kemandirian PT diarahkan kepada pemberian otonomi yang lebih besar, bukan saja dalam pengelolaan (manajemen) tetapi juga dalam rancangan kurikulum, pengembangan program, kebebasan akademik, otonomi keilmuan dan pembinaan semua sumber daya manusia.

Pengembangan akuntabilitas PT diarahkan pada peningkatan kemampuan PT dalam mencapai tujuan seperti yang telah direncanakan, serta memberikan hasil yang maksimal bagi pembangunan bangsa, karena itu peningkatan akuntabilitas PT diharapkan mampu mendorong setiap komponen PT memaksimalkan penggunaan dan pengelolaan semua sumber yang ada secara efektif dan efisien sehingga memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan aspek jaminan kualitas PT diarahkan kepada peningkatan relevansi yang lebih tegas antara output yang dihasilkan dengan kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, PT harus selalu berupaya secara kreatif memenuhi berbagai kriteria kualitas yang sesuai dengan standar agar output yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, baik kebutuhan untuk dunia kerja maupun pengembangan anggota masyarakat.

Selanjutnya, pengembangan STI. Makhdom Ibrahim Tuban menjadi IAINU Tuban didasarkan atas fenomena yang berkembang dewasa ini serta prediksi masa depan dunia pendidikan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, adanya fenomena tuntutan dan harapan besar masyarakat terhadap PT seperti IAINU ini. Harapannya adalah dapat menghasilkan para sarjana Muslim yang intelektual dan profesional dalam bidang keislaman dan keilmuan lainnya dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat, terutama masyarakat global pada milenium ketiga seperti sekarang ini.

Kedua, adanya tuntutan para pengguna jasa akan variasi program studi yang ditawarkan IAINU, sebagaimana diketahui bahwa lulusan SLTA dewasa ini, baik SMU, MAN bahkan beberapa MA dikalangan pondok pesantren berasal dari berbagai jurusan seperti Ilmu Agama, Ilmu Pengetahuan Bahasa dan lain-lain. Pengelompokan disiplin keilmuan ditingkat SLTA semacam ini, menurut IAINU untuk menyiapkan program studi yang bervariasi juga. Dengan cara ini diharapkan IAINU dapat

menawarkan produk yang sesuai dan selaras dengan permintaan pasar.

Ketiga, adanya fenomena makin bertambahnya pengangguran intelektual dari tahun ke tahun, yang pada gilirannya muncul berbagai kritik masyarakat terhadap kredibilitas lembaga PT di tanah air. Masyarakat sekarang ini masih menyangsikan kemampuan PT dalam negeri untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas berfikir yang handal, berkepribadian yang mandiri, kreatif, inovatif dan demokratis. Dengan kata lain, PT masih belum mampu mencetak lulusan yang siap memasuki bursa kerja dan sekaligus siap pakai. Sementara itu, berbagai perguruan tinggi macanegara mulai ramai membuka cabang di tanah air. Ini berarti dunia PT mulai hadir pemain asing sangat mungkin merupakan pemain profesional dibidangnya. Fenomena ini tentu saja semakin meningkatkan iklim persaingan dikalangan PT nasional. Dengan kondisi ini bagi IAINU merupakan suatu tantangan untuk membenahi diri dalam rangka membangun keunggulan spesifik dengan mengembangkan berbagai program studi unggulan guna memperoleh kemampuan bersaing yang tinggi.

Keempat, adanya tuntutan dalam era reformasi yang memberi peluang otonomisasi yang lebih luas kepada PT sebagai lembaga pendidikan. Hal ini merupakan momentum yang perlu direspon dengan langkah yang konkrit sejalan dengan roh reformasi dengan pengelolaan PT dengan sistem manajemen yang profesional.

Oleh karena itu, maka pengembangan STIT menjadi IAI bahkan Universitas nantinya tidak hanya ditujukan untuk mengembangkan Fakultas dan program studi yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, melainkan juga mengembangkan fakultas dan prodi yang mengajarkan ilmu-ilmu umum. Melalui program integrasi ilmu agama dan umum, pengembangan IAINU ditujukan untuk menghilangkan dikotomi keilmuan dan membangun kembali struktur keilmuan yang sesuai dengan semangat Islam. Pengintegrasian ilmu juga bermaksud mengatasi kelemahan yang ada pada ilmu agama maupun ilmu umum serta merancang sebuah sistem keilmuan yang konkrit dan sistematis.

B. Landasan Hukum Pengembangan

RIP ini disusun dalam rangka mewujudkan tujuan IAINU Tuban, merupakan pengembangan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang disesuaikan dengan latar belakang berdirinya IAINU Tuban dan disiplin ilmu yang dikembangkan dalam wadah IAINU. Selain diharapkan secara spesifik berorientasi untuk menghasilkan para sarjana yang menguasai ilmu agama dan umum secara seimbang. RIP ini secara operasional teknis berorientasi kepada hasil analisis kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang, serta pokok-pokok permasalahan yang harus dicarikan jalan

keluarnya. Pada prinsipnya landasan pengembangan IAINU Tuban dimasa datang tetap pada landasan teologi dan ideologis-yuridis. Dimaksudkan bahwa ajaran Islam hendaknya menjadi pedoman dan motivasi bagi IAINU Tuban dalam melaksanakan misi dan mewujudkan visinya. Motivasi tersebut memberikan dorongan kepada manusia untuk meningkatkan kualitas hidup melalui proses belajar, banyak membaca, mendalami ajaran agama, mengamati dan meneliti fenomena alam serta mengantisipasi kebutuhan dan perkembangan hidup manusia.

Sedangkan landasan ideologis-yuridis dimaksudkan adalah ideologi negara Indonesia, serta hukum dan peraturan teknis yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan administrasi IAINU Tuban sebagai PTKIS. Landasan itu meliputi:

1. Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
3. Undang-Undang RI Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025
4. Undang-Undang RI Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
5. Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
6. Peraturan Pemerintah RI Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen
7. Peraturan Pemerintah RI Nomor 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
8. Peraturan Pemerintah RI Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggara Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
9. Keputusan Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Tentang Statuta Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban
10. Keputusan Menteri Agama Nomor 1191 tahun 2019 tentang Perubahan bentuk STIT. Makhdum Ibrahim Tuban menjadi Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban
11. Keputusan Menteri Agama Nomor 156 tahun 2004 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana pada Perguruan Tinggi Agama Islam

C. Sistematika RIP

Sistematika penyusunan RIP IAINU Tuban adalah sebagai berikut:

1. Bab I berisi Pendahuluan yang memuat: Latar belakang pengembangan, Landasan Hukum pengembangan, dan Sistematika RIP.
2. Bab II menjelaskan tentang Profil IAINU Tuban yang di dalamnya terkandung: Sejarah berdirinya IAINU Tuban, Visi, Misi, dan Tujuan

IAINU Tuban, dan Prinsip-Prinsip Dasar Pengembangan IAINU Tuban Semboyan dan Tata Nilai IAINU Tuban.

3. Bab III analisis lingkungan (kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang), terdiri atas: Analisis Lingkungan Internal, Analisis lingkungan eksternal, dan Faktor penentu keberhasilan.
4. Bab IV Arah Pengembangan IAINU Tuban, yang menjelaskan tentang tahapan pengembangan: Tahapan *Forming* atau *Temoto* (2021 – 2025), Tahapan *Storming* atau Tanggap (2026 – 2030), Tahap *Norming* atau Tangguh (2031 – 2035), dan Tahapan *Performing* atau *Tulodho* (2036 – 2040).
5. Bab V Kebijakan, Sasaran, Dan Strategi Pengembangan IAINU Tuban
6. Bab VI Desain Implementasi
7. Bab VII Penutup

BAB II

PROFIL INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN

A. Sejarah Berdirinya IAINU Tuban

Pendirian IAINU Tuban disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 1191 tahun 2019 yang merupakan hasil alih status dari Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah makhdum Ibrahim Tuban (STITMA) Tuban. STITMA Tuban berdiri sejak 30 Juni 1997 (25 Safar 1418 H), berasal dari Fakultas Tarbiyah UNSURI di Tuban yang berdiri pada 12 September 1992.

Berdirinya Fakultas tarbiyah UNSURI di Tuban merupakan gagasan K.H. Murtaji. Kemudian melalui kerja keras STITMA Tuban bertransformasi menjadi IAINU Tuban dengan empat fakultas, yakni: Fakultas Tarbiyah, Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, Fakultas Dakwah, dan Fakultas Syari'ah. Peralihan ini, merupakan kebahagiaan dan kebanggaan bagi sivitas akademika dan masyarakat Tuban. Pada hari Jum'at tanggal 14 Peburari 2020 IAINU Tuban diresmikan oleh Menteri Agama Jendral (Purnawirawan) H. Fakhru Rozi, sekaligus pelantikan Rektor pertama. Dengan demikian, peralihan itu merupakan amanah yang harus terus diemban dan dijadikan *moment of truth* guna memerankan IAINU Tuban sebagai lembaga pengembangan ilmu dan dakwah.

IAINU Tuban memiliki berbagai potensi di antaranya: potensi sejarah Islam di Tuban, letak geografis yang strategis, maka pengembangan ke depan sangat potensial menjadi Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Tuban sebagai "*World Class Islamic University* dalam kajian sains yang terintegrasi dengan kearifan lokal pada 2040".

B. Visi, Misi dan Tujuan IAINU Tuban

1. Visi IAINU Tuban

Guna menjaga keberlangsungan pertumbuhan IAINU Tuban kedepan, di tengah dinamika dan tantangan perubahan lingkungan dan zaman yang melesat cepat, mutlak diperlukan Rencana Strategis (Renstra) IAINU Tuban. Renstra IAINU Tuban ini merupakan *grand Strategy* menuju UNISNU TUBAN 2040 sebagai *World Class Islamic University* dalam kajian sains yang terintegrasi dengan kearifan lokal.

Tahap pertama dalam penyusunan Renstra adalah merumuskan visi, misi, dan tujuan. Visi merupakan pandangan jangka panjang tentang eksistensi IAINU Tuban pada 20 tahun yang akan datang. Misi mendefinisikan dan menjelaskan ruang lingkup operasi IAINU Tuban dalam mencapai visi yang diinginkan dan menjadi pembeda dari Perguruan Tinggi

yang lain. Tujuan adalah pernyataan yang menunjukkan harapan-harapan yang akan dipenuhi oleh IAINU Tuban.

Visi IAINU Tuban yaitu Menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam yang Berwawasan Religius Social Entrepreneur dan berkarakter Ahlussunah Wal Jama'ah An Nahdliyah.

Dari visi itu tercermin bahwa IAINU Tuban memiliki pandangan jangka 20 tahun ke depan, yaitu sebagai universitas Islam yang fokus pada kajian keislaman yang terintegrasi dengan sains dan kearifan lokal. Integrasi keislaman dengan sains dan kearifan lokal ini merupakan karakteristik yang dikembangkan oleh IAINU Tuban, yaitu integrasi epistemologi: Islam, sains, dan kearifan lokal. Yang dimaksud sains di sini adalah khazanah dan produk ilmiah yang dihasilkan dari Tri Dharma Perguruan Tinggi IAINU Tuban, baik *natural science* maupun *social science* meliputi rumpun ilmu agama, ilmu sosial, ilmu alam, ilmu formal, dan ilmu terapan

2. Misi IAINU Tuban

Sejalan dengan nilai-nilai pokok (*core values*) yang terdapat dalam rumusan visi, maka misi utama pengelolaan dan pengembangan IAINU Tuban adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan dengan dasar ilmu keislaman dan multidisipliner, serta menanamkan nilai-nilai *entrepreneurship*, dan karakter *Ahlussunah Wal Jama'ah An Nahdliyah*.
2. Meningkatkan kualitas penelitian untuk mengembangkan keilmuan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
3. Mengembangkan akses pengabdian kepada masyarakat berbasis ajaran *Ahlussunah Wal Jama'ah An Nahdliyah*.
4. Membangun kerjasama tingkat nasional dan internasional dalam membangun generasi yang berwawasan *Religius Social Entrepreneur*.

3. Tujuan IAINU Tuban

Tujuan pengembangan pengelolaan dan pengembangan IAINU Tuban adalah :

1. Menghasilkan sarjana (lulusan) yang berilmu, memiliki iman dan taqwa yang kuat, berakhlakul karimah, inovatif, kreatif, kompetitif dan mandiri.
2. Menyiapkan lulusan yang memiliki kemampuan kewirausahaan, kepekaan dalam melihat potensi dan memanfaatkannya untuk kemaslahatan umat.
3. Menghasilkan lulusan berkarakter, visioner dan modern yang memiliki kedalaman ilmu keagamaan dan multidisipliner untuk pengembangan masyarakat.
4. Menghasilkan kader-kader Nahdlatul Ulama yang profesional, loyal kepada organisasi dan cinta tanah air.

5. Menghasilkan kerjasama tingkat nasional dan internasional dalam membangun generasi yang berwawasan *Social Entrepreneur Religius*.

C. Prinsip-prinsip Dasar Pengembangan IAINU Tuban

Untuk dapat secara maksimal menjalankan fungsinya sebagai lembaga layanan publik dalam bidang pendidikan tinggi yang bermutu, maka transformasi STIT. Makhdum Ibrahim menjadi Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama berbasis pada lima prinsip dasar, yaitu *Hifzh al-Din* (pemeliharaan terhadap hak beragama dan berkeyakinan), *Hifzh al-Nafs* (pemeliharaan terhadap jiwa dan kehidupan), *Hifzh al-Aql* (pemeliharaan atas hak berfikir dan berekspresi), *Hifzh al-Nasl* (pemeliharaan terhadap kehormatan diri), dan *Hifzh al-Mal* (pemeliharaan terhadap hak atas kepemilikan). (disadur dari kitab *Al-Mustashfa min Ilm al Ushul* yang ditulis oleh Imam Abu Hamid al-Ghazali (w. 1111 M). Mewujudkan prinsip-prinsip tersebut dalam berbagai kegiatan Tri Dharma adalah cita-cita IAINU Tuban.

a. *Hifzh al-Din* (Pemeliharaan terhadap Hak Beragama dan Berkeyakinan)

Dengan prinsip *Hifzh al-Din*, IAINU Tuban diharapkan berkembang menjadi lembaga universal yang melindungi hak semua anggota sivitas akademik dan anggota masyarakat untuk meyakini, mengikuti, dan mengamalkan ajaran agama masing-masing, sehingga tidak ada diskriminasi dalam bentuk apapun dalam kegiatan Tri Dharma karena alasan agama. Berbagai kegiatan Tri Dharma akan dikembangkan melalui jalinan kerjasama di tingkat lokal, nasional, dan internasional tanpa melihat latar belakang agama. Semua kegiatan Tri Dharma diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif, dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai-nilai keagamaan, nilai-nilai budaya, dan kemajemukan bangsa.

b. *Hifzh al-Nafs* (Pemeliharaan terhadap Jiwa dan Kehidupan)

Dengan prinsip *Hifzh al-Nafs*, IAINU Tuban akan menentang segala bentuk kebijakan atau tindakan yang dapat mengancam kehidupan manusia. Program-program Tri Dharma akan dirancang, dikembangkan, dan diimplementasikan dengan senantiasa memperhatikan manfaatnya bagi keamanan, ketenangan, dan kesejahteraan hidup ummat manusia. Berbagai kegiatan Tri Dharma akan berpusat pada kemaslahatan mahasiswa dan masyarakat lingkungannya secara selaras dan seimbang, dalam rangka pembudayaan dan pemberdayaan bangsa yang harmonis dan berkelanjutan (*sustainable*).

c. *Hifzh al-Aql* (Pemeliharaan atas Hak Berfikir dan Berekspresi)

Dengan prinsip *Hifzh al-Aql*, IAINU Tuban akan mendorong, menjamin, dan melindungi hak semua anggota sivitas akademika khususnya dan

anggota masyarakat pada umumnya untuk memiliki, mengembangkan, dan mengekspresikan pemikiran dalam berbagai bidang keilmuan dengan cara-cara yang bijak dan baik (*bi al-hikmah wa al hasanah*). Semua anggota sivitas akademika diberi kebebasan untuk mengekspresikan pandangan-pandangannya dalam satu tradisi akademik yang menghargai perbedaan dan digerakkan oleh semangat saling mencintai dan pencarian kebenaran ilmiah.

d. *Hifzh al-Nasl* (Pemeliharaan terhadap Kehormatan Diri)

Menurut Komarudin Hidayat, “kemerosotan moral disebabkan oleh kegagalan dalam melembagakan nilai-nilai dan budaya melalui keluarga, sekolah, perguruan tinggi, dan masyarakat” (lihat *CampusAsia*, October – Desember 2010, hlm. 104). Dengan prinsip *Hifzh al-Nasl* IAINU Tuban akan menekankan pentingnya *akhlak al karimah* atau moralitas dan keteladanan (*uswah al-hasanah*) sebagai sumber kehormatan diri dan akuntabilitas kelembagaan. Pembinaan dan penegakan nilai-nilai *akhlak al karimah* atau moralitas dan keteladanan akan menjadi salah satu fokus utama dari semua kegiatan Tri Dharma. Para pengelola IAINU Tuban akan mengapresiasi setiap hasil karya yang bermanfaat dan tindakan terpuji yang dilakukan oleh semua anggota sivitas akademik dengan semangat *fastabiq al-khairat*. Setiap kinerja baik dan membawa manfaat akan diberikan apresiasi dan setiap tindakan yang menciderai kehormatan diri dan nama baik lembaga akan dikoreksi dan diberi sanksi sesuai ketentuan berlaku, serta dengan semangat *taw sau bi al-haq wa tawa saubi al-shabr*.

e. *Hifzh al-Mal* (Pemeliharaan terhadap Hak atas Kepemilikan)

Dengan prinsip *Hifzh al-Mal*, IAINU Tuban akan menghormati dan melindungi hak milik semua anggota sivitas akademika, baik dalam bentuk karya maupun harta benda. Semua kreatifitas dan karya kreativitas akademik akan didokumentasikan, dilindungi, dilestarikan, dan dihormati. Sebaliknya, semua bentuk penyalahgunaan karya akademik, seperti duplikasi dan penjiplakan, baik yang dilakukan oleh individu maupun lembaga, akan ditindak tegas dan diberi sanksi sesuai ketentuan berlaku. Dalam hal akses dan pelayanan, IAINU Tuban akan menerapkan prinsip *pro poor*. Lembaga ini akan memberikan perhatian dan pertimbangan khusus bagi kelompok masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi tetapi memiliki kelayakan akademik.

D. Nilai-nilai Dasar Pengembangan IAINU Tuban

Dalam menegakkan prinsip-prinsip dasar tersebut, pengembangan IAINU Tuban akan senantiasa bertitik tolak pada nilai-nilai akademik yang

saling dapat diterima (*mutually acceptable academic values*) dan nilai-nilai academic yang universal dan global (*universal and global academic values*) yang dipadukan dengan nilai-nilai dasar pendidikan Islam, yaitu *tawazzun* (keseimbangan), *tasamuh* (toleransi), *ubudiyah* (ibadah), *ahsan* (unggul), *uswah hasanah* (tauladan), dan *riyadah* (kepemimpinan).

a. *Tawazzun* (Keseimbangan)

Tawazzun atau keseimbangan akan menjadi kerangka umum dan orientasi utama semua kegiatan Tri Dharma di IAINU Tuban, khususnya keseimbangan antara tuntutan kehidupan duniawi dan ukhrowi, antara kebutuhan jasmanai dan rohani, antara kepentingan individu dan sosial, dan antara ilmu pengetahuan dan amal. (lihat Al-Qashas; 77).

b. *Tasamuh* (Toleransi)

Seluruh anggota sivitas akademik IAINU Tuban saling menghargai, saling memudahkan, dan saling menghargai dalam keragaman, walaupun mereka memiliki pendapat berbeda atau bertentangan. Mereka membangun komunitas akademik yang heterogen, terbuka dan ramah pada beragam latar belakang, ide, perspektif, dan tradisi. Mereka saling memahami makna dan keunikan kontribusi masing-masing. Mereka menjadi bagian integral dari keluarga besar IAINU Tuban yang senantiasa siap untuk saling membantu dan melengkapi dalam suasana penuh persaudaraan dan kekraban.

c. *Ubudiyah* (Ibadah)

Secara bahasa ibadah adalah perendahan diri, ketundukan dan kepatuhan. Adapun secara istilah syari'at, menurut Ibnu Taimiyah, "Ibadah adalah suatu istilah yang mencakup segala sesuatu yang dicintai Allah dan diridhai-Nya, baik berupa perkataan maupun perbuatan, yang tersembunyi (batin) maupun yang nampak (lahir)." Di IAINU Tuban, semua kegiatan Tri Dharma dilihat dan dirancang sebagai bagian tak terpisahkan dari aktivitas ibadah, ketundukan dan kepatuhan padaperintah agama.

d. *Ahsan* (Unggul)

Ahsan atau unggul menuntut semua unsur sivitas akademik IAINU Tuban untuk secara maksimal secara terus menerus meningkatkan kecerdasan intelektual, sosial, pysikal, spiritual, dan etik, lalu dengan penuh optimisme, keyakinan pada masadepan, dan keberanian untuk berubah dan meraih hasil atau prestasi yang luar biasa serta karya-karya monumental, untuk membangun IAINU Tuban menjadi universitas yang unggul dan masuk dalam jajaran World Class Islamic University.

e. *Uswah Hasanah* (Keteladanan)

Semua unsur sivitas akademik IAINU Tuban harus mampu melakukan tindakan-tindakan terpuji dan melahirkan program-program yang bermanfaat, serta menempatkan diri dan karya masing-masing sebagai bagian tak terpisahkan dari upaya membangun kebersamaan dan *team work* untuk mencapai hasil maksimal. Mereka memandang *akhlak al karimah* sebagai satu keniscayaan dalam menjalankan tugas sehari-hari, untuk mewujudkan visi dan misi almamater mereka, IAINU Tuban.

f. *Riyadah* (Kepemimpinan)

Semua unsur sivitas akademik IAINU Tuban harus memiliki *al-'adalat wa al- amanat* (integritas pribadi) dan *al-quwwat* (kekuatan) untuk menjadi pemimpin bagi diri dan lingkungannya. Mereka memiliki wawasan, rasa percaya diri, dan pengalaman, untuk melakukan perubahan, memberi inspirasi, berinovasi, dan merumuskan solusi untuk berbagai persoalan yang dihadapi. Mereka tidak hanya menunggu peluang, tetapi secara proaktif menciptakan peluang-peluang untuk mencapai hasil lebih baik. Mereka memiliki dorongan internal untuk terus berprestasi (*self achievement motivation*) dan aktif mendorong serta menginspirasi lingkungannya untuk terus berprestasi.

E. Tata Nilai IAINU Tuban

Tata Nilai IAINU Tuban adalah: *Knowledge*, *Quality*, dan *Integrity* (Pengetahuan, Mutu, dan Integritas). *Knowledge* bermakna bahwa IAINU Tuban berorientasi kepada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Quality* berarti IAINU Tuban senantiasa berupaya untuk terus menerus meningkatkan mutunya secara akademik maupun kelembagaan. *Integrity* bermakna bahwa semua sivitas akademika IAINU Tuban bekerja dengan penuh integritas. Makna lainnya adalah bahwa misi IAINU Tuban tidak hanya mencerdaskan anak bangsa, melainkan juga menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah yang berkarakter ahlussunah waljam'ah anNahdliyah.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL (KEKUATAN, KELEMAHAN, TANTANGAN DAN PELUANG)

Dalam usaha untuk mengembangkan IAINU Tuban tentu saja terdapat berbagai kemungkinan keberhasilan dan kegagalan dalam menjalankan programnya, baik secara internal maupun eksternal. Faktor internal merupakan kekuatan yang berpotensi dapat menunjang keberhasilan dalam pengembangan, serta kelemahan yang mungkin menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangannya. Sedangkan faktor eksternal merupakan tantangan sebagai konsekuensi dari perkembangan masyarakat yang dinamis, dan peluang yang merupakan celah-celah harapan memungkinkan pengembangan IAINU Tuban lebih lanjut. Agar pengembangan bisa mencapai hasil yang maksimal, maka berbagai faktor perlu diidentifikasi berdasarkan analisis SWAT (*strength, weakness, opportunities, threat*) sebagai berikut:

A. Analisis Lingkungan Internal

1. Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki oleh IAINU Tuban

- a. Secara historis IAINU Tuban merupakan Perguruan Tinggi Islam yang cukup lama di Kabupaten Tuban dengan lokasi yang sangat strategis terletak di kota dan berada di jalan poros jalan nasional.
- b. Tradisi keilmuan yang cukup memadai di IAINU Tuban dengan jumlah dosen yang cukup banyak memiliki kualifikasi keilmuan yang memadai dan memiliki mahasiswa yang lumayan dengan alumni yang sudah tersebar di dalam daerah dan luar daerah.
- c. Peran alumni yang mempunyai posisi dan kedudukan serta dapat berkiprah baik di lembaga pendidikan maupun non pendidikan.
- d. Letak geografis IAINU Tuban yang berada di lingkungan kota Tuban menyebabkan IAINU Tuban mudah di capai dengan mudah dari segala arah.
- e. Aset IAINU Tuban memiliki aset yang lumayan besar, di kampus yang ada sekarang lebih kurang 6 hektar dan bangunan gedung milik sendiri.
- f. Hubungan dengan *stakeholder* seperti pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya.
- g. Dukungan umat Islam terutama warga jamiyah Nahdlatul Ulama yang ada di Tuban sebagai penduduk mayoritas.
- h. Dukungan pemerintah Kabupaten Tuban yang telah memberikan tanah berupa hibah kepada Pengurus Nahdlatul Ulama yang salah

satunya menjadi lahan berdirinya IAINU Tuban.

- i. Dukungan dan minat masyarakat yang sampai saat ini sangat kuat agar pendidikan tinggi yang bercorak Islam tetap dipertahankan.
- j. Aset berupa tanah dan gedung merupakan kekayaan berharga yang bernilai ekonomis, memungkinkan dibangun sarana dan prasarana perkuliahan yang lebih besar lagi.
- k. Diadakannya penyempurnaan kurikulum yang disesuaikan dengan pembukaan Fakultas dan Program Studi baru serta program-program profesional sebagaimana tuntutan spesialisasi sangat menentukan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat.
- l. Pengangkatan dosen baru dan pemberdayaan dosen-dosen yang telah ada dalam jumlah yang cukup banyak sesuai dengan bidangnya, dan pemberdayaan tenaga administrasi yang profesional.

2. Kelemahan

Di samping telah memiliki kekuatan seperti di atas, dalam perjalanannya IAINU Tuban masih memiliki kelemahannya, antara lain:

a. Bidang kelembagaan

Status IAI sebagai institusi yang memiliki otorisasi bidang ilmu agama Islam belum sepenuhnya mampu merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan masyarakat secara keseluruhan yang semakin modern. Hal ini menjadi hambatan untuk melakukan integrasi keilmuan antara ilmu keislaman dengan sains dan teknologi dalam upaya untuk menghasilkan lulusan IAINU Tuban yang memiliki kemampuan kompetitif sesuai tuntutan zaman.

b. Bidang ketenagaan

Secara kuantitatif dan kualitatif, baik tenaga pengajar, tenaga administrasi, pustakawan belum sesuai dengan kondisi ideal, sementara kesempatan mengikuti program lanjutan doktoral bagi dosen seperti program pascasarjana di dalam dan luar negeri masih terbatas. Ada juga segi yang lain keterbatasan mereka untuk meningkatkan kualitas akademik mandiri, karena masih lemahnya penguasaan bahasa asing seperti bahasa Arab dan Inggris.

c. Bidang Kurikulum

Sejatinya kurikulum yang ada mampu merespon semua yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun demikian, masih terbatas hanya pada ilmu-ilmu keislaman, belum mampu sampai kepada perkembangan sains, teknologi, ekonomi dan lain-lain. Hal ini terlihat dari kondisi lulusan IAINU Tuban belum mampu menempati semua sektor lapangan pekerjaan.

d. Bidang Perpustakaan

Koleksi jumlah buku yang ada di perpustakaan masih jauh dari memadai, sebagai perbandingan antara jumlah mahasiswa dengan jumlah eksemplar yang tersedia dan antara jumlah mahasiswa dengan jumlah buku. Demikian pula penambahan buku dan jurnal baru, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris dan Arab. Secara umum masih sangat terbatas.

e. Sistem Informasi

Meskipun sudah memiliki jaringan hotspot, namun masih terbatas, belum sebanding dengan user yang ingin melakukan aplikasi, karena masih kekurangan bandwidth. Walaupun sudah ada program SIAKAD, namun masih perlu pengembangan lebih lanjut.

f. Bidang Penelitian dan Penerbitan

Sampai saat ini IAINU Tuban belum memiliki tenaga fungsional peneliti, yang ada adalah dosen yang melakukan fungsi penelitian sebagai fungsi tridarma perguruan tinggi. Kelemahan ini diperparah lagi dengan terbatasnya sumber dana untuk program penelitian, termasuk masih minimnya mitra dalam melakukan kerjasama penelitian. Kondisi ini menjadi lengkap karena penerbitan yang ada masih tersendat-sendat pengelolaannya karena keterbatasan dana.

g. Bidang Pengabdian pada Masyarakat

Keterbatasan yang dimiliki oleh sivitas akademika IAINU Tuban, menyebabkan memiliki keterbatasan dalam merespon perkembangan dan kebutuhan masyarakat dan pembangunan, serta keterbatasan keterampilan yang dimiliki oleh mereka dalam mengembangkan model pengabdian kepada masyarakat. Masih dalam bentuk ceramah-ceramah keagamaan.

h. Bidang Kemahasiswaan dan Alumni

Sampai saat ini mahasiswa yang masuk ke IAINU Tuban masih didominasi oleh lulusan madrasah, meskipun sejak dibuka beberapa program studi baru seperti Perbankan Syariah, Hukum Keluarga Islam, dan Manajemen Dakwah telah memberi warna baru dalam latar belakang mahasiswa IAINU Tuban. Tetapi belum juga bisa membawa pengaruh, sehingga masih ada rasa kurang percaya diri jika dibandingkan dengan perguruan tinggi umum.

i. Bidang Sarana, Prasarana dan Keuangan

Terbatasnya dana yang tersedia untuk pengembangan IAINU Tuban berdampak kepada kurang optimalnya dalam melaksanakan program dalam meningkatkan kualitas kelembagaan dan ketanagaan, baik pengajar maupun administratif.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

1. Peluang

Peluang-peluang yang masih terbuka untuk melakukan perkembangan IAINU menjadi UNISNU antara lain:

- a. Adanya revisi peraturan perundang-undangan tantang pendidikan nasional, yang mengizinkan pengembangan Institut menjadi universitas
- b. Adanya otonomisasi Perguruan Tinggi untuk mengembangkan kurikulum serta kemungkinan melakukan revisi kurikulum secara nasional, sehingga dapat melakukan pengembangan dan revisi kurikulum yang dapat merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan nasional
- c. Adanya peluang untuk penataan dan pengembangan organisasi IAINU sertadukungan kuat dari masyarakat akan keberadaan IAINU, sehingga lembaga dapat diwujudkan menjadi lembaga pendidikan tinggi yang maju, yang mendapatkan pengakuan dan kepercayaan dari masyarakat
- d. Terbukanya kesempatan bagi tenaga pengajar meneruskan pendidikan dalam dan luar negeri, serta kesempatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi tenaga administrasi IAINU Tuban melalui diklat-diklat, di dalam dan luar negeri
- e. Terjalinnya hubungan dengan berbagai instansi, baik pemerintah maupun swasta, memberikan arti tersendiri bagi IAINU, karena masalah-masalah sarana dan prasarana mitranya termasuk memanfaatkan tenaga dosen, tentunya sepanjang tidak menyalahi aturan
- f. Terhubungnya jaringan informasi kepustakaan, sumber-sumber pengadaan bukti/jurnal dalam dan luar negeri, serta adanya peluang kerjasama dengan instansi lain. Termasuk dalam hal ini memanfaatkan interlibrary dari perguruan tinggi lainnya di luar IAINU
- g. Adanya kemungkinan peningkatan kualitas tenaga pengajar dalam hal penelitian
- h. Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat
- i. Terbukanya peluang untuk meningkatkan peluang dana untuk pengembangan IAINU Tuban yang bersumber dari luar negeri seperti IDB, dari negara, serta masyarakat
- j. Tradisi keilmuan yang kuat yang selama ini dibangun oleh IAINU Tuban tentu memudahkan beradaptasi dengan perubahan nilai-nilai sosial yang ada dalam masyarakat sebagai akibat dari proses

modernitas di Indonesia

- k. Letak geografis IAINU Tuban yang sangat strategis di wilayah kota Tuban
- l. Adanya revisi perundang-undangan pendidikan seperti Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 dan PP No. 60 Tahun 1999 yang mengizinkan pengembangan IAI menjadi Universitas akan mudah merespon perkembangan Iptek melalui penyempurnaan kurikulum berdasarkan kebutuhan masyarakat
- m. Aset UIN Raden Fatah Palembang berupa tanah dan gedung dapat terus menerus dikembangkan dengan dana dari pemerintah dan masyarakat

2. Tantangan

Dalam menghadapi pengembangan IAINU terdapat beberapa tantangan, di antaranya:

- a. Kemajuan ilmu pengetahuan akan berdampak kepada kesenjangan antara ilmu agama yang bersifat normatif yang berdimensi ubudiyah dengan ilmu pengetahuan umum dan teknologi yang bersifat rasional, dinamis, dan berdimensi tinggi
- b. Adanya perubahan nilai-nilai sosial sebagai akibat dari berkembangnya Iptek dan perkembangan sosial yang dinamis, menuntut adanya antisipasi dan pengetahuan yang tepat terhadap kondisi masyarakat serta pranata dan lembaga sosial yang ada
- c. Perkembangan IPTEK juga telah mengakibatkan perubahan sistem manajemen, administrasi dan pola kerja yang semakin efektif dengan penggunaan teknologi canggih
- d. Penyebaran informasi dan transfer ilmu sebagai keonsekuensi era globalisasi menjadi semakin cepat, hal ini membawa konsekuensi semakin terbukanya kemungkinan peningkatan wawasan mahasiswa yang sekaligus menuntut adanya pengetahuan yang dapat menjadi bekal dalam hubungan antar bangsa. Namun disisi lain, hal ini bisa mengakibatkan terpengaruhnya mahasiswa oleh budaya asing yang tidak sesuai dengan norma agama dan akar budaya di Indonesia
- e. Semakin meningkatnya keinginan masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang bermutu dan berkualitas sekaligus memiliki spesialisasi, menuntut adanya penyelenggaraan pendidikan tinggi yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat, termasuk dengan bangsa lain. Hal ini juga berarti menuntut sedapat mungkin adanya hubungan dan kesesuaian antara pendidikan dengan dunia pekerjaan

BAB IV

TAHAPAN (*MILESTONE*) PENGEMBANGAN INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA TUBAN

Sejak menjadi IAINU pada akhir 2019, maka pada awal tahun 2020 setelah diresmikan pimpinan IAINU Tuban segera mengadakan sidang senat untuk menetapkan proyeksi pengembangan IAINU Tuban baik pengembangan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Ini dilakukan semata-mata dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan IAINU Tuban. Adapun rencana jangka panjang IAINU Tuban dapat digambarkan dalam empat tahap, yaitu:

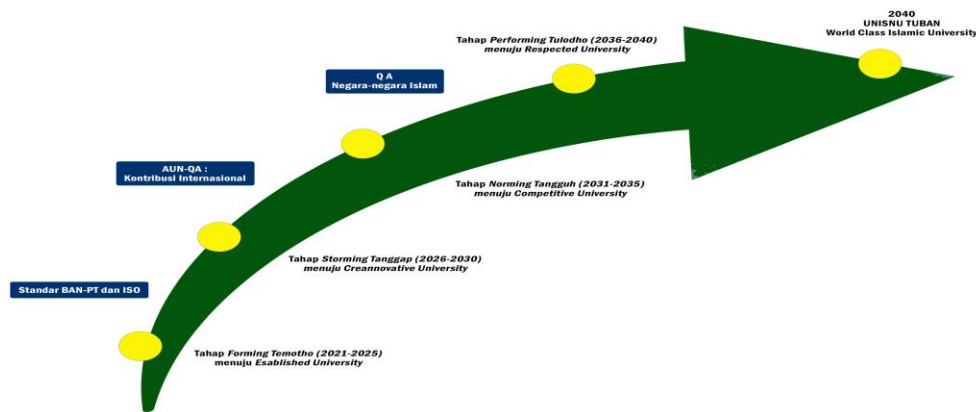
1. Tahap *Forming* (tahun 2021-2025), merupakan tahapan menuju *Established University*, pada tahap ini kondisi kampus sudah tertata (*Tumoto*).
2. Tahap *Storming* (2026-2030), merupakan tahapan menuju *Creannovative University*, pada tahap ini IAINU Tuban mengembangkan kreativitas dan berbagai inovasi pengembangan, kampus responsif terhadap perkembangan yang ada (*Tanggap*).
3. Tahap *Norming* (2031-2035), adalah tahapan menuju *Competitive University*, pada tahap ini IAINU Tuban menjadi perguruan tinggi yang kokoh dan mandiri, baik secara keilmuan maupun secara pendanaan (*Tanggung*).
4. Tahap *Performing* (2036-2040), merupakan tahapan menuju *Respected University*, pada tahap ini IAINU Tuban menjadi perguruan yang memiliki keunggulan tertentu sehingga diakui dan bisa dijadikan rujukan bagi perguruan tinggi lain (*Tulodho*).

Untuk mengetahui proses pencapaian setiap tahap, disusunlah criteria-Kriteria yang digunakan dalam strategi pentahapan tersebut mengacu sembilan (9) fokus bidang pengembangan IAINU Tuban dalam kurun waktu 20 tahun, yaitu:

1. Pencapaian Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran
2. Tata kelola
3. Mahasiswa dan Alumni
4. Sumber Daya Manusia
5. Pembelajaran dan Suasana Akademik
6. Penelitian
7. Pengabdian Kepada Masyarakat
8. Keuangan

Proyeksi pengembangan IAINU Tuban dibagi menjadi empat tahapan

sejak tahun 2021 sampai dengan tahun 2040 yang masing-masing tahapan memiliki masa lima tahun. Ilustrasi empat tahapan pengembangan IAINU Tuban adalah sebagai berikut:



Gambar 1

Proyeksi Tahapan Pengembangan IAINU Tuban 2021 - 2040

Deskripsi pengembangan IAINU Tuban dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuannya sebagaimana ilustrasi di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Tahap *Forming/Temoto* (2021 -2025)

1. Pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran

Pada tahap *forming* ini, untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran, maka harus dirumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam bentuk Rencana Induk pengembangan (RIP). Selain merumuskan RIP, IAINU Tuban harus merumuskan Rencana Strategis (Renstra) untuk tahun 2021-2025. Setelah RIP dan Resntra tersusun, strategi berikutnya adalah melakukan sosialisasi visi dan misi ke seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Proses sosialisasi menjadi penting dan strategis, agar visi dan misi dapat dijadikan dasar acuan dalam penyusunan program. Agar proses sosialisasi berjalan optimal, maka perlu disusun pedoman dan pengukuran tingkat pemahaman.

2. Tata kelola

Pada tahap *forming* ini, indikator kinerja mutu ditandai dengan berjalannya sistem tata kelola kelembagaan yang kredibel, akuntabel, responsibel, independen, dan adil. Selain aspek tata kelola, strategi pengelolaan lembaga juga diarahkan pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan terdiri atas kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Untuk mewujudkan IAINU Tuban sebagai kampus yang sudah tertata (*tumatha*), maka diperlukan upaya membangun karakter kepemimpinan. Karakter kepemimpinan yang kuat harus mewarnai pada level kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Selain berorientasi pada pengelolaan lembaga secara internal, karakter kepemimpinan yang kuat juga diarahkan pada publik (eksternal). Pada level publik, IAINU Tuban harus mampu tampil dalam kepemimpinan publik di tingkat lokal dan regional.

Sistem pengelolaan lembaga yang dimulai dari perencanaan (*planning*) sampai dengan pengawasan (*controlling*) harus berjalan sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Ini untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan lembaga telah terinternalisasi dalam keseluruhan perilaku organisasi. Sistem ini juga harus didukung dengan dokumen yang lengkap.

Untuk mencapai tahapan *forming*, sistem penjaminan mutu didorong agar sesuai dengan standar penjaminan mutu yang berstandar nasional. Sistem penjaminan mutu juga didesign untuk memberikan ruang yang luas untuk terciptanya umpan balik dan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang disertai dengan dokumen yang lengkap. Strategi penguatan sistem penjaminan mutu juga diarahkan untuk akreditasi dan sertifikasi prodi menuju standar nasional. Pada tahap 2021-2025 ini, diharapkan Institusi terakreditasi minimal B. Sementara di tingkat prodi, minimal 3 prodi terakreditasi B.

Pada aspek penggunaan sistem informasi, IAINU Tuban harus mampu membangun sistem informasi pada berbagai bidang. Sistem informasi dalam berbagai bidang tersebut antara lain sistem digitalisasi dokumen,

SIKAD, SISTER, *garden library* dan *repository*, SAPTO, OJS dan lain sebagainya. Upaya penggunaan sistem informasi ini dimaksudkan agar tata kelola lembaga dapat berjalan dengan cepat, efektif dan integratif.

IAINU Tuban juga perlu mendorong terciptanya kerjasama strategis yang produktif. Kerjasama tersebut dilakukan baik dengan instansi/lembaga di dalam negeri maupun luar negeri. Jumlah kerjasama yang dilakukan oleh IAINU Tuban minimal sebanding dengan keseluruhan jumlah dosen. Sementara kerjasama dalam negeri dilakukan dengan lembaga atau instansi yang telah memiliki reputasi nasional dan internasional. Kerjasama dalam negeri dilakukan untuk meningkatkan peringkat (ranking) IAINU Tuban, melalui lembaga-lembaga pemeringkatan internasional seperti *webometrics*, *google scholar*, *4ICU*, *SINTA*, *Ranking Web of Universities*, *Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings* dan lain-lain

3. Mahasiswa dan Alumni

Upaya menciptakan kriteria mahasiswa dan alumni yang selaras dengan tahap *forming*, dimulai dengan penyusunan pedoman seleksi mahasiswa baru yang lengkap. Pedoman ini untuk memastikan jumlah penerimaan mahasiswa baru sinergis dengan arah pengembangan lembaga. Jumlah mahasiswa baru harus mempertimbangkan jumlah prodi baru dan wilayah pemasaran.

Kegiatan kemahasiswaan harus diorientasikan pada bakat dan minat mahasiswa. Suasana kompetisi juga harus diciptakan, tidak hanya pada level lokal dan regional, namun sudah sampai pada level nasional. Adapun proporsi kegiatan di tingkat nasional minimal sama dengan kegiatan di tingkat lokal-regional.

Kegiatan alumni harus didorong menjadi kegiatan yang mampu mendukung pengembangan akademik dan non akademik. Kegiatan alumni diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada lembaga. Adapun kontribusi tersebut meliputi sumbangan dana, fasilitas, keterlibatan dalam kegiatan akademik, pengembangan jejaring dan penyediaan fasilitas untuk kegiatan akademik. Kegiatan alumni juga

harus diarahkan untuk terciptanya kegiatan kewirausahaan yang kokoh dan mandiri. Untuk memwadhahi kegiatan kewirausahaan alumni, perlu dibentuk lembaga khusus yang mengelola kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan kewirausahaan alumni dilakukan secara profesional, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa dana maupun fasilitas pada lembaga.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mewujudkan kampus tertata (*tumatha*), perlu dirumuskan pedoman sistem pengelolaan SDM. Pedoman pengelolaan SDM mengatur sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan. Pedoman pengelolaan tersebut harus mampu diimplementasikan secara efektif dan konsisten.

Selain sistem pengelolaan manajemen, perlu dirumuskan juga pedoman tertulis yang mengatur tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Upaya ini penting dilakukan agar tercipta *check and balance* dalam pengelolaan SDM. Karena itu pedoman tersebut harus bersifat instrumentatif, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan konsisten. Agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi memberikan dampak positif terhadap kinerja, maka pelaksanaannya harus disertai dengan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang jelas.

Pengelolaan SDM harus memperhatikan jumlah dosen dan pengembangannya. Jumlah dosen harus dipenuhi sesuai dengan rasionya, yaitu 1 orang dosen mengajar mahasiswa sebanyak 27 sampai dengan 33 orang. Adapun jumlah dosen dalam tiap prodi minimal 5 orang.

Berkaitan dengan arah pengembangan dosen, pada tahap *forming* ini setidaknya terdapat minimal 2 orang/prodi yang menempuh studi lanjut. Tenaga kependidikan diarahkan untuk pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Proporsi tenaga kependidikan terhadap dosen dan mahasiswa adalah satu orang tenaga kependidikan melayani 100

mahasiswa dan atau satu orang tenaga kependidikan melayani 10 dosen. Pada tahap *forming* ini, rasio tenaga kependidikan terhadap dosen/mahasiswa terpenuhi minimal 70% dari jumlah prodi, dimana minimal 75% tenaga kependidikan bergelar S1.

Agar upaya peningkatan kualitas SDM berkelanjutan, maka perlu pengukuran yang komprehensif. Pengukuran tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengukuran dan survey kepuasan pegawai dan dosen. Kegiatan pengukuran dan survey kepuasan dilaksanakan minimal satu kali dalam tiap semester.

5. Pembelajaran dan Suasana Akademik

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki dokumen kebijakan pendidikan dan pedoman pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara lengkap. Kebijakan ini memuat tentang orientasi, pola, dan mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran secara komprehensif dan menjadi rujukan bagi semua pihak yang terkait. Kurikulum yang dikembangkan pada tahap ini adalah kurikulum berbasis KKNI dan SNPT. Rumusan kurikulum tersebut telah disusun melalui mekanisme workshop yang melibatkan semua stakeholders dan pakar, serta direview setiap minimal 4 (empat) tahun sekali. Dokumen kurikulum secara lengkap telah disahkan dan diberlakukan secara resmi pada semua program studi. Di samping itu juga sudah tersedia kebijakan suasana akademik yang meliputi otonomi keilmuan, kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan kemitraan antara dosen dan mahasiswa. Semua rumusan kebijakan tersebut disahkan dan diimplementasikan secara penuh.

6. Penelitiandan Pengabdian Kepada Masyarakat

Pada tahapan ini IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk penelitian secara terintegrasi dengan pengembangan pembelajaran dan pengabdian masyarakat. Target capaian penelitian yang ditetapkan adalah semua dosen melakukan penelitian minimal sekali dalam setahun. Penelitian dosen diarahkan pada pengembangan lembaga dan keilmuan. Hasil dari penelitian tersebut didiseminasikan dan

dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Dari keseluruhan produk penelitian tersebut minimal 10% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi. Sebagai indikator dari kemanfaatan hasil riset tersebut, maka ditandai dengan jumlah sitasi karya ilmiah yang minimal sama dengan jumlah dosen yang ada.

Untuk mendukung penyelenggaraan penelitian, maka dirumuskan mekanisme penghargaan berdasarkan kualitas dan besarnya kontribusi pada pengembangan lembaga. Sedangkan jumlah rata-rata dana penelitian pertahun per dosen minimal sebesar Rp. 5.000.000 (lima juta rupiah) dengan komposisi minimal 20% dana bersumber dari lembaga lain baik di tingkat nasional maupun internasional.

7. Pengabdian Kepada Masyarakat

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk pengabdian pada masyarakat yang terintegrasi dengan penelitian dan pendidikan pengajaran. Program kerja pengabdian kepada masyarakat pada tahapan ini berorientasi pada pengokohan pranata sosial. Semua Hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan diseminasi dan dipublikasi dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Proporsi publikasi ilmiah dari hasil pengabdian kepada masyarakat tersebut minimal 10% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi per tahun. Program pengabdian kepada masyarakat berbasis hasil penelitian dosen minimal sebanyak 10% dari keseluruhan program pengabdian yang ada. Rata-rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat per tahun per dosen minimal Rp. 3.000.000.

Kemudian dari total dana pengabdian kepada masyarakat yang ada, minimal 20% bersumber dari lembaga lain baik nasional maupun internasional.

8. Sarana dan Prasarana

Pada tahapan ini, IAINU Tuban memiliki sarana dan prasarana untuk proses administrasi, pembelajaran, dan penunjang yang lengkap dan mutunya sangat baik untuk proses pembelajaran. Sarana pembelajaran

termanfaatkan secara efektif dan terjadwal yang didukung dengan ketersediaan pedoman dan SOP pengelolaan sarana dan prasarana yang komprehensif dan integratif.

9. Keuangan

Dalam bidang keuangan, IAINU Tuban telah memiliki pedoman pengelolaan dana yang lengkap baik yang bersumber dari DIPA yang mencakup proses penetapan biaya, alokasi, distribusi, dan system pelaporannya. Jumlah biaya pendidikan mahasiswa per tahun ditargetkan sudah terpenuhi minimal Rp. 8.000.000,- dengan besaran UKT maksimal 50% dari total pembiayaan perguruan tinggi. Sumber pendanaan diambil dari anggaran DIPA dan BLU. Sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan berbasis program studi mulai dari perencanaan, alokasi, dan pelaporannya. Unsur pembiayaan meliputi biaya investasi, biaya personal (UKT), dan biaya operasional. Kemudian untuk menjamin pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan, maka dilakukan sistem audit keuangan baik internal (dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal) maupun eksternal. Indikator capaian yang ditetapkan adalah mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

B. Tahap *Storming/Tanggap* (2026-2030)

1. Pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran

Pada tahap *storming* ini, untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran, maka harus dirumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam bentuk Rencana Induk pengembangan (RIP) dengan mengacu kepara RIP IAINU 2021-2040. Selain merumuskan RIP, IAINU Tuban harus merumuskan Rencana Strategis (Renstra) untuk tahun 2026-2030. Setelah RIP dan Resntra tersusun, strategi berikutnya adalah melakukan sosialisasi visi dan misi ke seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Proses sosialisasi menjadi penting dan strategis, agar visi dan misi dapat dijadikan dasar acuan dalam penyusunan program. Agar proses sosialisasi berjalan optimal, maka perlu disusun pedoman dan pengukuran tingkat pemahaman.

2. Tata kelola

Pada tahap *storming* ini, indikator kinerja mutu ditandai dengan berjalannya sistem tata kelola kelembagaan yang kredibel, akuntabel, responsibel, independen, dan adil. Direncanakan IAINU Tuban beralih status menjadi UNISNU Tuban. Arah pengembangan lembaga dilakukan dengan membuka fakultas baru sebanyak 1 (satu) fakultas, sehingga dalam rentang waktu 2026-2030, IAINU Tuban memiliki 5 Fakultas yaitu Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syari'ah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Dakwah, Fakultas Sain dan Teknologi. Selain dengan membuka fakultas baru, strategi pengembangan lembaga yang lain adalah dengan membuka S-2 dan 4 prodi baru untuk jenjang S-1.

Selain aspek tata kelola, strategi pengelolaan lembaga juga diarahkan pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan terdiri atas kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Untuk mewujudkan IAINU Tuban sebagai kampus yang (*tanggap*), maka diperlukan upaya membangun karakter kepemimpinan. Karakter kepemimpinan yang kuat harus mewarnai pada level kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Selain berorientasi pada pengelolaan lembaga secara internal, karakter kepemimpinan yang kuat juga diarahkan pada publik (eksternal). Pada level publik, IAINU Tuban harus mampu tampil dalam kepemimpinan publik di tingkat nasional.

Sistem pengelolaan lembaga yang dimulai dari perencanaan (*planning*) sampai dengan pengawasan (*controlling*) harus berjalan sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Ini untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan lembaga telah terinternalisasi dalam keseluruhan perilaku organisasi. Sistem ini juga harus didukung dengan dokumen yang lengkap.

Untuk mencapai tahapan *storming*, sistem penjaminan mutu didorong agar sesuai dengan standar penjaminan mutu yang berstandar nasional. Sistem penjaminan mutu juga didesign untuk memberikan ruang yang luas untuk terciptanya umpan balik dan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang disertai dengan dokumen yang lengkap. Strategi penguatan sistem

penjaminan mutu juga diarahkan untuk akreditasi prodi menuju standar nasional. Pada tahap 2026-2030 ini, diharapkan minimal 6 prodi lama terakreditasi B (Baik Sekali) dan 2 prodi minimal terakreditasi A (Unggul). Pada aspek penggunaan sistem informasi, IAINU Tuban harus mampu membangun sistem informasi pada berbagai bidang. Sistem informasi dalam berbagai bidang tersebut antara lain sistem digitalisasi dokumen, SIAKAD, SISTER, *garden library*, SAPTO, OJS dan lain sebagainya. Upaya penggunaan sistem informasi ini dimaksudkan agar tata kelola lembaga dapat berjalan dengan cepat, efektif dan integratif.

IAINU Tuban juga perlu mendorong terciptanya kerjasama strategis yang produktif. Kerjasama tersebut dilakukan baik dengan instansi/lembaga di dalam negeri maupun luar negeri. Jumlah kerjasama yang dilakukan oleh IAINU Tuban minimal sebanding dengan keseluruhan jumlah dosen. Sedangkan jumlah kerjasama yang dilakukan dengan instansi/lembaga luar negeri minimal 10 % dari total dosen.

Orientasi kerjasama diarahkan pada bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Sementara kerjasama dalam negeri dilakukan dengan lembaga atau instansi yang telah memiliki reputasi nasional dan internasional. Kerjasama dalam dan luar negeri dilakukan untuk meningkatkan peringkat (ranking) IAINU Tuban, melalui lembaga-lembaga pemeringkatan internasional seperti *webometrics*, *google scholar*, *4ICU*, *SINTA*, *Ranking Web of Universities*, *Quacquarelli Symonds (QS)* *World University Rankings* dan lain-lain.

3. Mahasiswa dan Alumni

Untuk menciptakan kriteria mahasiswa dan alumni yang selaras dengan tahap *storming*, dimulai dengan penyusunan pedoman seleksi mahasiswa baru yang lengkap. Pedoman ini untuk memastikan jumlah penerimaan mahasiswa baru sinergis dengan upaya pengembangan lembaga.

Jumlah mahasiswa baru harus mempertimbangkan jumlah prodi baru dan wilayah pemasaran. Dalam rentan waktu 2026-2030, setidaknya 10% dari total mahasiswa baru adalah mahasiswa asing.

Pada tahap *storming* ini jumlah mahasiswa IAINU Tuban berjumlah 3.500

mahasiswa.

Kegiatan kemahasiswaan harus diorientasikan pada bakat dan minat mahasiswa. Suasana kompetisi juga harus diciptakan, tidak hanya pada level lokal dan regional, namun sudah sampai pada level nasional. Bahkan lebih jauh, pada tahap ini harus sudah dimulai kegiatan kemahasiswaan pada level Asia Tenggara. Adapun proporsi kegiatan di tingkat nasional lebih banyak dibanding dengan kegiatan di tingkat lokal-regional.

Kegiatan alumni harus didorong menjadi kegiatan yang mampu mendukung pengembangan akademik dan non akademik. Kegiatan alumni diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada lembaga. Adapun kontribusi tersebut meliputi sumbangan dana, fasilitas, keterlibatan dalam kegiatan akademik, pengembangan jejaring dan penyediaan fasilitas untuk kegiatan akademik.

Kegiatan alumni juga harus diarahkan untuk terciptanya kegiatan kewirausahaan yang kokoh dan mandiri. Untuk memwadahi kegiatan kewirausahaan alumni, perlu dibentuk lembaga khusus yang mengelola kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan kewirausahaan alumni dilakukan secara profesional, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa dana maupun fasilitas pada lembaga.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mewujudkan *Creannovative University*, perlu dirumuskan pedoman sistem pengelolaan SDM. Pedoman pengelolaan SDM mengatur sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan. Pedoman pengelolaan tersebut harus mampu diimplementasikan secara efektif dan konsisten.

Selain sistem pengelolaan manajemen, perlu dirumuskan juga pedoman tertulis yang mengatur tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Upaya ini penting dilakukan agar tercipta *check and balance* dalam pengelolaan SDM. Karena itu pedoman tersebut harus bersifat instrumentatif, sehingga

dapat dilaksanakan secara efektif dan konsisten. Agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi memberikan dampak positif terhadap kinerja, maka pelaksanaannya harus disertai dengan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang jelas.

Pengelolaan SDM harus memperhatikan jumlah dosen dan pengembangannya. Jumlah dosen harus dipenuhi sesuai dengan rasionya, yaitu 1 orang dosen mengajar mahasiswa sebanyak 27 sampai dengan 33 orang. Adapun jumlah dosen dalam tiap prodi minimal 6 orang.

Berkaitan dengan arah pengembangan dosen, pada tahap *storming* ini setidaknya terdapat minimal 2 orang/prodi yang menempuh studi lanjut. Untuk jumlah dosen yang bergelar S3 minimal 20%. Penambahan jumlah dosen minimal sebanyak dengan dosen yang purna dan kebutuhan prodi baru.

Tenaga kependidikan diarahkan untuk pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Proporsi tenaga kependidikan terhadap dosen dan mahasiswa adalah satu orang tenaga kependidikan melayani 100 mahasiswa dan atau satu orang tenaga kependidikan melayani 10 dosen. Rasio tenaga kependidikan terhadap dosen/mahasiswa terpenuhi minimal 50% dari jumlah prodi, dimana minimal 75% tenaga kependidikan bergelar S1/D4.

Agar upaya peningkatan kualitas SDM berkelanjutan, maka perlu pengukuran yang komprehensif. Pengukuran tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengukuran dan survey kepuasan pegawai dan dosen. Kegiatan pengukuran dan survey kepuasan dilaksanakan minimal satu kali dalam tiap semester.

5. Pembelajaran dan Suasana Akademik

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki dokumen kebijakan pendidikan dan pedoman pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara lengkap. Kebijakan ini memuat tentang orientasi, pola, dan mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran secara komprehensif dan menjadi rujukan bagi semua

pihak yang terkait. Kurikulum yang dikembangkan yang termasuk *Single Kurikulum* (Kurikulum Instituty) pada tahap ini adalah penguatan kurikulum berbasis KKNI dan SNPT yang dipadukan dengan riset. Rumusan kurikulum tersebut telah disusun melalui mekanisme workshop yang melibatkan semua stakeholders dan pakar, serta direview setiap minimal 4 (empat) tahun sekali.

Dokumen kurikulum secara lengkap telah disahkan dan diberlakukan secara penuh pada semua program studi. Di samping itu juga sudah tersedia kebijakan suasana akademik yang meliputi otonomi keilmuan, kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan kemitraan antara dosen dan mahasiswa. Semua rumusan kebijakan tersebut disahkan dan diimplementasikan secara penuh.

6. Penelitian

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk penelitian secara terintegrasi dengan pengembangan pembelajaran dan pengabdian masyarakat. Target capaian penelitian yang ditetapkan adalah semua dosen melakukan penelitian minimal sekali dalam setahun. Penelitian dosen diarahkan pada pengembangan *creannovative university*. Hasil dari penelitian tersebut didiseminasi dan dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Dari keseluruhan produk penelitian tersebut minimal 20% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi dan minimal 5% terpublikasi pada jurnal internasional bereputasi. Sebagai indikator dari kemanfaatan hasil riset tersebut, maka ditandai dengan jumlah sitasi karya ilmiah yang minimal 2 (dua) kali lipat dari jumlah dosen yang ada.

Untuk mendukung penyelenggaraan penelitian, maka dirumuskan mekanisme penghargaan berdasarkan kualitas dan besarnya kontribusi pada kemandirian lembaga. Sedangkan jumlah rata-rata dana penelitian pertahun per dosen minimal sebesar Rp. 10.000.000 (sepuluh juta rupiah) dengan komposisi minimal 30% dana bersumber dari lembaga lain baik di tingkat nasional maupun internasional.

7. Pengabdian Kepada Masyarakat

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk pengabdian pada masyarakat yang terintegrasi dengan penelitian dan pendidikan pengajaran. Program kerja pengabdian kepada masyarakat pada tahapan ini berorientasi pada pengembangan potensi ekonomi masyarakat. Semua Hasil pengabdian kepada masyarakat didiseminasi dan dipublikasi dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau *proceeding*. Proporsi publikasi ilmiah dari hasil pengabdian kepada masyarakat tersebut minimal 20% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi pertahun. Program pengabdian kepada masyarakat berbasis hasil penelitian dosen minimal sebanyak 20% dari keseluruhan program pengabdian yang ada. Rata-rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat pertahun per dosen minimal Rp.5.000.000. Kemudian dari total dana pengabdian kepada masyarakat yang ada, minimal 20% bersumber dari lembaga lain baik yang berlevel nasional maupun internasional.

8. Sarana dan Prasarana

Pada tahapan ini, direncanakan IAINU Tuban telah memenuhi tuntutan standar sarana prasarana secara baik. Untuk itu direncanakan lahan kampus telah dikembangkan menjadi minimal 15 hektar. Dengan luas lahan tersebut, maka akan cukup memadai untuk penyelenggaraan pendidikan yang kondusif dan optimal. IAINU Tuban memiliki sarana dan prasarana untuk proses administrasi, pembelajaran, dan penunjang yang lengkap dan mutunya sangat baik untuk proses pembelajaran.

Sarana pembelajaran termamfaatkan secara efektif dan terjadwal yang didukung dengan ketersediaan pedoman dan SOP pengelolaan sarana dan prasarana yang komprehensif dan integratif.

9. Keuangan

Dalam bidang keuangan, IAINU Tuban telah memiliki pedoman pengelolaan dana yang lengkap dan menerapkannya dengan baik. Pedoman tersebut mencakup keseluruhan dana baik yang bersumber dari dalam kampus maupun luar kampus mulai dari proses penetapan

biaya, alokasi, distribusi, dan sistem pelaporannya. Jumlah biaya pendidikan mahasiswa pertahun ditargetkan sudah terpenuhi minimal Rp.8.000.000,- dengan besaran DPP maksimal 70% dari total pembiayaan perguruan tinggi. Sumber pendanaan diambil dari anggaran DPP dan DBI (Dana bantuan Instansi baik Negeri maupun Swasta). Sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan berbasis program studi mulai dari perencanaan, alokasi, dan pelaporannya. Unsur pembiayaan meliputi biaya investasi, biaya personal (DPP), dan biaya operasional. Kemudian untuk menjamin pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan, maka dilakukan sistem audit keuangan baik internal (dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal) maupun eksternal. Indikator capaian yang ditetapkan adalah mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

C. Tahap *Norming* (2031-2035)

1. Pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran

Pada tahap *norming* ini, untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran, maka harus dirumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam bentuk Rencana Induk pengembangan (RIP). Selain merumuskan RIP, IAINU Tuban harus merumuskan Rencana Strategis (Renstra) untuk tahun 2031-2035. Setelah RIP dan Renstra tersusun, strategi berikutnya adalah melakukan sosialisasi visi dan misi ke seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Proses sosialisasi menjadi penting dan strategis, agar visi dan misi dapat dijadikan dasar acuan dalam penyusunan program. Agar proses sosialisasi berjalan optimal, maka perlu disusun pedoman dan pengukuran tingkat pemahaman.

2. Tata kelola

Pada tahap *norming* ini, indikator kinerja mutu ditandai dengan berjalannya sistem tata kelola kelembagaan yang kredibel, akuntabel, responsibel, independen, dan adil. Sistem tata kelola kelembagaan tersebut diarahkan untuk membuka Prodi baru dengan membuka 1 (satu) program studi Hukum Islam untuk jenjang S-2,

penambahan 4 podi baru untuk jenjang S-1.

Selain aspek tata kelola, strategi pengelolaan lembaga juga diarahkan pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan terdiri atas kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Untuk mewujudkan IAINU Tuban sebagai kampus yang (*tangguh*), maka diperlukan upaya membangun karakter kepemimpinan. Karakter kepemimpinan yang kuat harus mewarnai pada level kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Selain berorientasi pada pengelolaan lembaga secara internal, karakter kepemimpinan yang kuat juga diarahkan pada publik (eksternal). Pada level publik, IAINU Tuban harus mampu tampil dalam kepemimpinan publik di tingkat Asia Tenggara.

Sistem pengelolaan lembaga yang dimulai dari perencanaan (*planning*) sampai dengan pengawasan (*controlling*) harus berjalan sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Ini untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan lembaga telah terinternalisasi dalam keseluruhan perilaku organisasi. Sistem ini juga harus didukung dengan dokumen yang lengkap.

Untuk mencapai tahapan *norming*, sistem penjaminan mutu didorong agar sesuai dengan standar penjaminan mutu yang berstandar nasional. Sistem penjaminan mutu juga design untuk memberikan ruang yang luas untuk terciptanya umpan balik dan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang disertai dengan dokumen yang lengkap. Strategi penguatan sistem penjaminan mutu juga diarahkan untuk akreditasi dan sertifikasi prodi menuju standar nasional. Pada tahap 2031-2035 ini, diharapkan minimal 4 prodi terakreditasi A dan minimal 2 prodi terakreditasi standar ASEAN, dan minimal 2 prodi terakreditasi standar negara-negara Islam. Pada aspek penggunaan sistem informasi, IAINU Tuban harus mampu membangun sistem informasi pada berbagai bidang. Upaya penggunaan sistem informasi ini dimaksudkan agar tata kelola lembaga dapat berjalan dengan cepat, efektif dan integratif. IAINU Tuban juga perlu mendorong terciptanya kerjasama strategis yang produktif. Kerjasama

tersebut dilakukan baik dengan instansi/lembaga di dalam negeri maupun luar negeri. Jumlah kerjasama yang dilakukan oleh IAINU Tuban minimal sebanding dengan keseluruhan jumlah dosen. Sedangkan jumlah kerjasama yang dilakukan dengan instansi/lembaga luar negeri minimal 20% dari total dosen.

Orientasi kerjasama diarahkan pada bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Kerjasama ini diinisiasi oleh ISIO (IAINU Tuban International Office). Sementara kerjasama dalam negeri dilakukan dengan lembaga atau instansi yang telah memiliki reputasi nasional dan internasional. Kerjasama dalam dan luar negeri dilakukan untuk meningkatkan peringkat (ranking) IAINU Tuban, melalui lembaga-lembaga pemeringkatan internasional seperti *webometrics*, *google scholar*, *4ICU*, *SINTA*, *Ranking Web of Universities*, *Quacquarelli Symonds (QS)* *World University Rankings* dan lain-lain.

3. Mahasiswa dan Alumni

Untuk menciptakan kriteria mahasiswa dan alumni yang selaras dengan tahap *norming*, dimulai dengan penyusunan pedoman seleksi mahasiswa baru yang lengkap. Pedoman ini untuk memastikan jumlah penerimaan mahasiswa baru sinergis dengan upaya pengembangan lembaga.

Jumlah mahasiswa baru harus mempertimbangkan jumlah prodi baru dan wilayah pemasaran. Dalam rentang waktu 2031-2035, setidaknya 5% dari total mahasiswa baru adalah mahasiswa asing.

Untuk mendorong penguatan kampus berbasis riset, maka jumlah mahasiswa pascasarjana harus lebih besar dibandingkan dengan program sarjana. Dengan demikian, proporsi jumlah mahasiswa baru untuk strata S-2 harus mengalami peningkatan dari tahun ketahun, sementara kuota penerimaan mahasiswa baru untuk strata S-1 menyesuaikan porsi prodi masing masing. Karena penguatan riset bisa diperankan oleh mahasiswa pada strata S-2. Pada tahap *norming* ini jumlah mahasiswa IAINU Tuban berjumlah 3500 mahasiswa.

Kegiatan kemahasiswaan harus diorientasikan pada bakat dan minat mahasiswa. Suasana kompetisi juga harus diciptakan, tidak hanya pada

level lokal dan regional, namun sudah sampai pada level nasional. Bahkan lebih jauh, pada tahap ini harus sudah dimulai kegiatan kemahasiswaan pada level internasional. Adapun proporsi kegiatan di tingkat internasional minimal 5% dari total kegiatan kemahasiswaan.

Kegiatan alumni harus didorong menjadi kegiatan yang mampu mendukung pengembangan akademik dan non akademik. Kegiatan alumni diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada lembaga. Adapun kontribusi tersebut meliputi sumbangan dana, fasilitas, keterlibatan dalam kegiatan akademik, pengembangan jejaring dan penyediaan fasilitas untuk kegiatan akademik.

Kegiatan alumni juga harus diarahkan untuk terciptanya kegiatan kewirausahaan yang kokoh dan mandiri. Untuk mewadahi kegiatan kewirausahaan alumni, perlu dibentuk lembaga khusus yang mengelola kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan kewirausahaan alumni dilakukan secara profesional, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa dana maupun fasilitas pada lembaga.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mewujudkan *Competitive University*, perlu dirumuskan pedoman sistem pengelolaan SDM. Pedoman pengelolaan SDM mengatur sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensidan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan. Pedoman pengelolaan tersebut harus mampu diimplementasikan secara efektif dan konsisten.

Selain sistem pengelolaan manajemen, perlu dirumuskan juga pedoman tertulis yang mengatur tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Upaya ini penting dilakukan agar tercipta *check and balance* dalam pengelolaan SDM. Karena itu pedoman tersebut harus bersifat instrumentatif, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan konsisten. Agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi memberikan dampak positif terhadap kinerja, maka pelaksanaannya harus disertai dengan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang jelas.

Pengelolaan SDM harus memperhatikan jumlah dosen dan pengembangannya. Jumlah dosen harus dipenuhi sesuai dengan rasionya, yaitu 1 orang dosen mengajar mahasiswa sebanyak 27 sampai dengan 33 orang. Adapun jumlah dosen ber NIDN dalam tiap prodi minimal 6 orang.

Berkaitan dengan arah pengembangan dosen, pada tahap *norming* ini setidaknya terdapat minimal 3 orang/prodi yang menempuh studi lanjut. Untuk jumlah dosen yang bergelar S3 minimal 20%, jumlah dosen bergelar lektor kepala. Penambahan jumlah dosen minimal sebanyak dengan dosen yang.

Tenaga kependidikan diarahkan untuk pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Proporsi tenaga kependidikan terhadap dosen dan mahasiswa adalah satu orang tenaga kependidikan melayani 100 mahasiswa dan atau satu orang tenaga kependidikan melayani 10 dosen. Rasio tenaga kependidikan terhadap dosen/mahasiswa terpenuhi minimal 50% dari jumlah prodi, dimana minimal 75% tenaga kependidikan bergelar S1/D4. Agar upaya peningkatan kualitas SDM berkelanjutan, maka perlu pengukuran yang komprehensif. Pengukuran tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengukuran dan survey kepuasan pegawai dan dosen. Kegiatan pengukuran dan survey kepuasan dilaksanakan minimal satu kali dalam tiap semester.

5. Pembelajaran dan Suasana Akademik

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki dokumen kebijakan pendidikan dan pedoman pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara lengkap. Kebijakan ini memuat tentang orientasi, pola, dan mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran secara komprehensif dan menjadi rujukan bagi semua pihak yang terkait. Kurikulum yang dikembangkan pada tahap ini adalah kurikulum berbasis riset. Rumusan kurikulum tersebut telah disusun melalui mekanisme workshop yang melibatkan semua stakeholders dan pakar, serta direview setiap minimal 4 (empat) tahun sekali. Dokumen kurikulum secara lengkap telah disahkan dan diberlakukan secara resmi

pada semua program studi. Di samping itu juga sudah tersedia kebijakan suasana akademik yang meliputi otonomi keilmuan, kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan kemitraan antara dosen dan mahasiswa. Semua rumusan kebijakan tersebut disahkan dan diimplementasikan secara penuh.

6. Penelitian

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk penelitian secara terintegrasi dengan pengembangan pembelajaran dan pengabdian masyarakat. Target capaian penelitian yang ditetapkan adalah semua dosen melakukan penelitian minimal sekali dalam setahun. Penelitian dosen diarahkan pada pengembangan *competitive university*. Hasil dari penelitian tersebut didiseminasikan dan dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Dari keseluruhan produk penelitian tersebut minimal 30% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi dan minimal 10% terpublikasi pada jurnal internasional bereputasi. Sebagai indikator dari kemanfaatan hasil riset tersebut, maka ditandai dengan jumlah sitasi karya ilmiah yang minimal 3 (tiga) kali lipat dari jumlah dosen yang ada. Untuk mendukung penyelenggaraan penelitian, maka dirumuskan mekanisme penghargaan berdasarkan kualitas dan besarnya kontribusi pada kemandirian lembaga. Sedangkan jumlah rata-rata dana penelitian pertahun per dosen minimal sebesar Rp. 10.000.000 (lima belas juta rupiah) dengan komposisi minimal 40% dana bersumber dari lembaga lain baik di tingkat nasional maupun internasional.

7. Pengabdian Kepada Masyarakat

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk pengabdian pada masyarakat yang terintegrasi dengan penelitian dan pendidikan pengajaran. Program kerja pengabdian kepada masyarakat pada tahapan ini berorientasi pada pemberdayaan masyarakat yang berdaya saing tinggi. Semua Hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan diseminasi dan dipublikasi dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Proporsi publikasi ilmiah dari hasil

pengabdian kepada masyarakat tersebut minimal 30% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi per tahun. Program pengabdian kepada masyarakat berbasis hasil penelitian dosen minimal sebanyak 30% dari keseluruhan program pengabdian yang ada. Rata rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat per tahun per dosen minimal Rp. 5.000.000. Kemudian dari total dana pengabdian kepada masyarakat yang ada, minimal 30% bersumber dari lembaga lain baik nasional maupun internasional.

8. Sarana dan Prasarana

Pada tahapan ini, IAINU Tuban direncanakan telah mengembangkan lahan kampus menjadi minimal 25 hektar. Dengan luas lahan tersebut, maka akan cukup memadai untuk penyelenggaraan pendidikan yang kondusif dan optimal. IAINU Tuban memiliki sarana dan prasarana untuk proses administrasi, pembelajaran, dan penunjang yang lengkap dan mutunya sangat baik untuk proses pembelajaran. Sarana pembelajaran termanfaatkan secara efektif dan terjadwal yang didukung dengan ketersediaan pedoman dan SOP pengelolaan sarana dan prasarana yang komprehensif dan integratif.

9. Keuangan

Dalam bidang keuangan, IAINU Tuban telah memiliki pedoman pengelolaan dana yang lengkap baik yang bersumber dari DOP maupun DPP yang mencakup proses penetapan biaya, alokasi, distribusi, dan system pelaporannya. Jumlah biaya pendidikan per mahasiswa per tahun ditargetkan sudah terpenuhi minimal Rp. 10.000.000,- dengan besaran SPP maksimal 50% dari total pembiayaan perguruan tinggi. Sumber pendanaan diambil dari anggaran DOP dan DPP. Sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan berbasis program studi mulai dari perencanaan, alokasi, dan pelaporannya. Unsur pembiayaan meliputi biaya investasi, biaya personal (SPP), dan biaya operasional. Kemudian untuk menjamin pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan, maka dilakukan sistem audit keuangan baik internal (dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal) maupun eksternal. Indikator capaian yang ditetapkan adalah

mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

D. Tahap *Performing* (2036-2040)

1. Pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran

Pada tahap *performing* ini, untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran, maka harus dirumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam bentuk Rencana Induk pengembangan (RIP). Selain merumuskan RIP, IAINU Tuban harus merumuskan Rencana Strategis (Renstra) untuk tahun 2036-2040. Setelah RIP dan Renstra tersusun, strategi berikutnya adalah melakukan sosialisasi visi dan misi ke seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Proses sosialisasi menjadi penting dan strategis, agar visi dan misi dapat dijadikan dasar acuan dalam penyusunan program. Agar proses sosialisasi berjalan optimal, maka perlu disusun pedoman dan pengukuran tingkat pemahaman.

2. Tata kelola

Pada tahap *performing* ini, indikator kinerja mutu ditandai dengan berjalannya sistem tata kelola kelembagaan yang kredibel, akuntabel, responsibel, independen, dan adil. Arah pengembangan lembaga dilakukan dengan membuka Prodi baru dengan membuka 1 (satu) program studi Manajemen untuk jenjang S-2 dan 2 prodi baru untuk jenjang S-1.

Selain aspek tata kelola, strategi pengelolaan lembaga juga diarahkan pada aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan terdiri atas kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Untuk mewujudkan IAINU Tuban sebagai kampus percontohan (*uswah - tulodho*), maka diperlukan upaya membangun karakter kepemimpinan. Karakter kepemimpinan yang kuat harus mewarnai pada level kepemimpinan organisasional, operasional dan publik. Selain berorientasi pada pengelolaan lembaga secara internal, karakter kepemimpinan yang kuat juga diarahkan pada publik (eksternal). Pada level publik, IAINU Tuban harus mampu tampil dalam kepemimpinan publik di tingkat internasional.

Sistem pengelolaan lembaga yang dimulai dari perencanaan(*planning*) sampai dengan pengawasan (*controlling*) harus berjalan sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Ini untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan lembaga telah terinternalisasi dalam keseluruhan perilaku organisasi. Sistem ini juga harus didukung dengan dokumen yang lengkap.

Untuk mencapai tahapan *performing*, sistem penjaminan mutu didorong agar sesuai dengan standar penjaminan mutu yang berstandar nasional. Sistem penjaminan mutu juga didesign untuk memberikan ruang yang luas untuk terciptanya umpan balik dan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang disertai dengan dokumen yang lengkap. Strategi penguatan sistem penjaminan mutu juga diarahkan untuk akreditasi dan sertifikasi prodi menuju standar nasional. Pada tahap 2036-2040 ini, diharapkan minimal 8 prodi terakreditasi Adan minimal 3 prodi terakreditasi standar ASEAN, dan minimal 3 prodi terakreditasi standar negara-negara Islam serta minimal 2 prodi terakreditasi standar Internasional.

Pada aspek penggunaan sistem informasi, IAINU Tuban harus mampu membangun sistem informasi pada berbagai bidang. Upaya penggunaan sistem informasi ini dimaksudkan agar tata kelola lembaga dapat berjalan dengan cepat, efektif dan integratif. IAINU Tuban juga perlu mendorong terciptanya kerjasama strategis yang produktif. Kerjasama tersebut dilakukan baik dengan instansi/lembaga di dala negeri maupun luar negeri. Jumlah kerjasama yang dilakukan oleh IAINU Tuban minimal sebanding dengan keseluruhan jumlah dosen. Sedangkan jumlah kerjasama yang dilakukan dengan instansi/lembaga luar negeri minimal 50% dari total dosen.

Kerjasama antar perguruan tinggi juga dilakukan melalui pertukaran mahasiswa, baik perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri. Selain pertukaran mahasiswa, kerjasama juga dilakukan untuk memberikan ruang pertukaran bagi dosen. Orientasi kerjasama diarahkan pada bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Sementara kerjasama dalam negeri dilakukan dengan

lembaga atau instansi yang telah memiliki reputasi nasional dan internasional. Kerjasama dalam dan luar negeri dilakukan untuk meningkatkan peringkat (ranking) IAINU Tuban. Melalui lembaga-lembaga pemeringkatan internasional seperti *webometrics*, *google scholar*, *4ICU*, *SINTA*, *Ranking Web of Universities*, *Quacquarelli Symonds (QS)* *World University Rankings* dan lain-lain.

3. Mahasiswa dan Alumni

Untuk menciptakan kriteria mahasiswa dan alumni yang selaras dengan tahap *performing*, dimulai dengan penyusunan pedoman seleksi mahasiswa baru yang lengkap. Pedoman ini untuk memastikan jumlah penerimaan mahasiswa baru sinergis dengan upaya pengembangan lembaga.

Jumlah mahasiswa baru harus mempertimbangkan jumlah prodi baru dan wilayah pemasaran. Dalam rentan waktu 2036-2040, setidaknya 10% dari total mahasiswa baru adalah mahasiswa asing. Untuk mendorong penguatan kampus berbasis riset, maka jumlah mahasiswa pascasarjana harus lebih besar dibandingkan dengan program sarjana. Dengan demikian, proporsi jumlah mahasiswa baru untuk strata S-2 harus mengalami peningkatan dari tahun ketahun tanpa harus mengurangi kuota penerimaan mahasiswa baru untuk strata S-1. Karena penguatan riset bisa diperankan oleh mahasiswa pada strata S-2. Pada tahap *performing* ini jumlah mahasiswa IAINU Tuban berjumlah 4000 mahasiswa.

Kegiatan kemahasiswaan harus diorientasikan pada bakat dan minat mahasiswa. Suasana kompetisi juga harus diciptakan, tidak hanya pada level lokal dan regional, namun sudah sampai pada level nasional. Bahkan lebih jauh, pada tahap ini harus sudah dimulai kegiatan kemahasiswaan pada level internasional. Adapun proporsi kegiatan di tingkat internasional minimal 20% dari total kegiatan kemahasiswaan.

Kegiatan alumni harus didorong menjadi kegiatan yang mampu mendukung pengembangan akademik dan non akademik. Kegiatan

alumni diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada lembaga. Adapun kontribusi tersebut meliputi sumbangan dana, fasilitas, keterlibatan dalam kegiatan akademik, pengembangan jejaring dan penyediaan fasilitas untuk kegiatan akademik.

Kegiatan alumni juga harus diarahkan untuk terciptanya kegiatan kewirausahaan yang kokoh dan mandiri. Untuk mewadahi kegiatan kewirausahaan alumni, perlu dibentuk lembaga khusus yang mengelola kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan kewirausahaan alumni dilakukan secara profesional, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa dana maupun fasilitas pada lembaga.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mewujudkan *Respected University*, perlu dirumuskan pedoman sistem pengelolaan SDM. Pedoman pengelolaan SDM mengatur sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan. Pedoman pengelolaan tersebut harus mampu diimplementasikan secara efektif dan konsisten. Selain sistem pengelolaan manajemen, perlu dirumuskan juga pedoman tertulis yang mengatur tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Upaya ini penting dilakukan agar tercipta *check and balance* dalam pengelolaan SDM. Karena itu pedoman tersebut harus bersifat instrumentatif, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan konsisten. Agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi memberikan dampak positif terhadap kinerja, maka pelaksanaannya harus disertai dengan Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang jelas.

Pengelolaan SDM harus memperhatikan jumlah dosen dan pengembangannya. Jumlah dosen harus dipenuhi sesuai dengan rasionya, yaitu 1 orang dosen mengajar mahasiswa sebanyak 27 sampai dengan 33 orang. Adapun jumlah dosen dalam tiap prodi minimal 6 orang.

Berkaitan dengan arah pengembangan dosen, pada tahap *performing* ini setidaknya terdapat minimal 4 orang/prodi yang menempuh studi lanjut.

Untuk jumlah dosen yang bergelar S3 minimal 40%, jumlah dosen bergelar lektor kepala. Penambahan jumlah dosen minimal sebanyak dengan dosen yang pensiun.

Tenaga kependidikan diarahkan untuk pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Proporsi tenaga kependidikan terhadap dosen dan mahasiswa adalah satu orang tenaga kependidikan melayani 100 mahasiswa dan atau satu orang tenaga kependidikan melayani 10 dosen. Pada tahap *performing* ini, rasio tenaga kependidikan terhadap dosen/mahasiswa terpenuhi minimal 50% dari jumlah prodi, dimana minimal 75% tenaga kependidikan bergelar S1/D4.

Agar upaya peningkatan kualitas SDM berkelanjutan, maka perlu pengukuran yang komprehensif. Pengukuran tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengukuran dan survey kepuasan pegawai dan dosen. Kegiatan pengukuran dan survey kepuasan dilaksanakan minimal satu kali dalam tiap semester.

5. Pembelajaran dan Suasana Akademik

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki dokumen kebijakan pendidikan dan pedoman pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara lengkap. Kebijakan ini memuat tentang orientasi, pola, dan mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran secara komprehensif dan menjadi rujukan bagi semua pihak yang terkait. Kurikulum yang dikembangkan pada tahap ini adalah kurikulum berbasis pemenuhan kebutuhan lembaga. Rumusan kurikulum tersebut telah disusun melalui mekanisme workshop yang melibatkan semua stakeholders dan pakar, serta direview setiap minimal 4 (empat) tahun sekali. Dokumen kurikulum secara lengkap telah disahkan dan diberlakukan secara resmi pada semua program studi. Di samping itu juga sudah tersedia kebijakan suasana akademik yang meliputi otonomi keilmuan, kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan kemitraan antara dosen dan mahasiswa. Semua rumusan kebijakan tersebut disahkan dan diimplementasikan secara penuh.

6. Penelitian

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk penelitian secara terintegrasi dengan pengembangan pembelajaran dan pengabdian masyarakat. Target capaian penelitian yang ditetapkan adalah semua dosen melakukan penelitian minimal sekali dalam setahun. Penelitian dosen diarahkan pada pengembangan *word class Islamic university*. Hasil dari penelitian tersebut dideseminasikan dan dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Dari keseluruhan produk penelitian tersebut minimal 40% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi dan minimal 15% terpublikasi pada jurnal internasional bereputasi.

Sebagai indikator dari kemanfaatan hasil riset tersebut, maka ditandai dengan jumlah sitasi karya ilmiah yang minimal 4 (empat) kali lipat dari jumlah dosen yang ada. Untuk mendukung penyelenggaraan penelitian, maka dirumuskan mekanisme penghargaan berdasarkan kualitas dan besarnya kontribusi pada kemandirian lembaga.

Sedangkan jumlah rata-rata dana penelitian pertahun per dosen minimal sebesar Rp. 10.000.000 (sepuluh juta rupiah) dengan komposisi minimal 50% dana bersumber dari lembaga lain baik ditingkat nasional maupun internasional.

7. Pengabdian Kepada Masyarakat

Pada tahapan ini, IAINU Tuban telah memiliki kebijakan dan rencana induk pengabdian pada masyarakat yang terintegrasi dengan penelitian dan pendidikan pengajaran. Program kerja pengabdian kepada masyarakat pada tahapan ini berorientasi pada pemberdayaan masyarakat yang mandiri dan berkelanjutan. Semua Hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan diseminasi dan dipublikasi dalam berbagai jurnal ilmiah, buku, atau proceeding. Proporsi publikasi ilmiah dari hasil pengabdian kepada masyarakat tersebut minimal 40% terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi per tahun.

Program pengabdian kepada masyarakat berbasis hasil penelitian dosen minimal sebanyak 50% dari keseluruhan program pengabdian yang ada.

Rata-rata jumlah dana pengabdian kepada masyarakat pertahun per dosen minimal Rp. 10.000.000. Kemudian dari total dana pengabdian kepada masyarakat yang ada, minimal 30% bersumber dari lembaga lain baik nasional maupun internasional.

8. Sarana dan Prasarana

Pada tahapan ini, direncanakan IAINU Tuban telah memenuhi tuntutan standar sarana prasarana secara baik. Untuk itu direncanakan lahan kampus telah dikembangkan menjadi minimal 30 hektar. Dengan luas lahan tersebut, maka akan cukup memadai untuk penyelenggaraan pendidikan yang kondusif dan optimal. IAINU Tuban memiliki sarana dan prasarana untuk proses administrasi, pembelajaran, dan penunjang yang lengkap dan mutunya sangat baik untuk proses pembelajaran. Sarana pembelajaran termanfaatkan secara efektif dan terjadwal yang didukung dengan ketersediaan pedoman dan SOP pengelolaan sarana dan prasarana yang komprehensif dan integratif.

9. Keuangan

Dalam bidang keuangan, IAINU Tuban telah memiliki pedoman pengelolaan dana yang lengkap baik yang bersumber dari DOP maupun DPP yang mencakup proses penetapan biaya, alokasi, distribusi, dan system pelaporannya. Jumlah biaya pendidikan mahasiswa per tahun ditargetkan sudah terpenuhi minimal Rp. 12.000.000,- dengan besaran DPP maksimal 40% dari total pembiayaan perguruan tinggi. Sumber pendanaan diambil dari anggaran DOP dan DPP. Sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan berbasis program studi mulai dari perencanaan, alokasi, dan pelaporannya. Unsur pembiayaan meliputi biaya investasi, biaya personal (DPP), dan biaya operasional. Kemudian untuk menjamin pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan, maka dilakukan sistem audit keuangan baik internal (dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal) maupun eksternal. Indikator capaian yang ditetapkan adalah mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

BAB V

KEBIJAKAN, SASARAN, DAN STRATEGI PENGEMBANGAN IAINU TUBAN

Kebijakan pengembangan IAINU Tuban selama 20 tahun ke depan meliputi sembilan aspek pengembangan, yaitu: (1) Pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran; (2) Pengembangan Tata Kelola (3) Mahasiswa dan Alumni; (4) Sumber Daya Manusia; (5) Pembelajaran dan Suasana Akademik; (6) Pengembangan Penelitian; (7) Pengabdian Kepada Masyarakat; (8) Sarana dan Prasarana; (9) Keuangan;.

Setiap aspek pengembangan tersebut memiliki sasaran-sasaran pengembangan yang dianggap strategis. Selanjutnya agar sasaran-sasaran pengembangan tercapai diperlukan berbagai strategi pengembangan dalam bentuk program-program strategis yang harus dilaksanakan.

Tahapan pencapaian kebijakan, sasaran, dan strategi pengembangan IAINU Tuban disusun dan diklasifikasi sesuai dengan tahapan-tahapan pengembangan IAINU Tuban sebagaimana dipaparkan di atas. Tahapan pengembangan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

RIP 2021-2040
SASARAN BIDANG DAN INDIKATOR KINERJA

NO	Sasaran Bidang	Baseline 2020	Indikator Kinerja			
			2025	2030	2035	2040
1	Visi-Misi	1. Penyusunan Dokumen VMTS, RIP, Renstra dan Renop belum final sampai jenjang program studi.	1. Tersedianya dokumen RIP, Renstra tahun 2021-2025 dan Renop di semua kelembagaan 2. Internalisasi VMTS dalam system pengelolaan Institusi 3. Terlaksananya pemantauan ketercapaian VMTS oleh LPM	1. Tersedianya dokumen Renstra tahun 2026-2030 dan Renop di semua kelembagaan 2. Internalisasi tujuan visi misi dalam budaya mutu 3. Pemantauan ketercapaian VMTS oleh LPM	1. Tersedianya dokumen RIP, Renstra tahun 2031-2035 dan Renop di semua kelembagaan 2. Pengembangan	1. Tersedianya dokumen RIP, Renstra tahun 2036-2040 dan Renop di semua kelembagaan
2	1. Tata Kelola dan Tata Pamong 2. Kerjasama	Tata Kelola: 1. Struktur organisasi masih terpusat pada tingkat institusi 2. Institusi masih terakreditasi BAIK, Ada 1 prodi terakreditasi B, 2 prodi terakreditasi C dan 3 prodi belum terakreditasi 3. Dokumen SPMI dan AMI tingkat institusi masih dalam proses penyusunan 4. Sistem bank data	Tata Kelola: 1. Tercapainya kelengkapan struktur organisasi dari tingkat institusi sampai program studi 2. Tercapainya akreditasi minimal SANGAT BAIK untuk semua program studi lama dan minimal terakreditasi BAIK untuk program studi baru 3. Legalitas dan pelaksanaan SPMI dan AMI sampai tingkat program studi	Tata Kelola: 1. Seluruh komponen organisasi/kelembagaan berjalan sesuai ketentuan RIP, Renstra dan Renop 2. Tercapainya akreditasi institusi Sangat Baik 3. >50% program studi terakreditasi sangat baik 4. Melakukan riset pembukaan prodi baru berdasarkan kebutuhan stakeholder 5. Membuka minimal 1 prodi baru S1 dan S2 sesuai kajian riset	Tata Kelola: 1. Tercapainya akreditasi institusi Unggul 2. >50% program studi terakreditasi unggul 3. Melakukan riset pembukaan prodi baru berdasarkan kebutuhan stakeholder 4. Membuka minimal 1 prodi baru S1, S2, S3 dan kelas internasional sesuai kajian riset Kerjasama 1. Mengembangkan mitra kerjasama tingkat internasional	Tata Kelola: 1. Institusi Mempunyai akreditasi internasional Kerjasama 1. Memiliki kelas khusus internasional

		<p>masih berbasis google drive</p> <p>5. Jumlah prodi 6 semuanya bidang keagamaan</p> <p>6. Institusi memiliki dokumen kebijakan system tata pamong yang memenuhi 5 pilar, dokumen tersebut berupa Statuta dan Pedoman SDM</p> <p>Kerjasama</p> <p>1. Dokumen pedoman kerjasama lembaga belum diperbarui</p> <p>2. Belum tersedia pelaporan pelaksanaan dan monev kerjasama berbasis system informasi</p> <p>3. Belum tersedia mitra kerjasama MBKM dan program Matching Fund Kemendikbud</p> <p>4. Memiliki data mitra kerjasama bidang pendidikan, penelitian dan PKM tetapi</p>	<p>4. Setiap lembaga mengelola data base mandiri berbasis system informasi digital</p> <p>5. Membuka minimal 1 prodi baru sesuai kajian riset</p> <p>6. Adanya dokumen kebijakan untuk mewujudkan <i>Good Governance Universit</i> dengan melengkapi dokumen kebijakan system tata pamong yang memenuhi 5 pilar, dokumen tersebut berupa Statuta, Pedoman SDM, Ortaker, Pedoman Keuangan, Pedoman pemilihan dekan dan jajarannya dan dokumen monev.</p> <p>Kerjasama</p> <p>1. Tersedianya dokumen pedoman kerjasama baik di tingkat institusi, fakultas, maupun prodi berbasis system informasi.</p> <p>2. Tersedia pelaporan pelaksanaan dan monev kerjasama berbasis system informasi.</p> <p>3. Memiliki mitra kerjasama</p>	<p>6. Melakukan riset alih status dari Institut menjadi Universitas</p> <p>7. Pengajuan proposal alih status dari Institut menjadi Universitas</p> <p>8. Terdapat system monev tata pamong berbasis system informasi.</p> <p>Kerjasama</p> <p>1. Merintis kerjasama pertukaran pelajar dengan universitas luar negri tingkat Asean.</p> <p>2. Merintis kerjasama dengan mitra tingkat nasional dan internasional .</p>	<p>2. Merintis kerjasama yang relevan dengan program pascasarjana</p>	
--	--	--	--	--	---	--

		<p>pelaksanaannya belum optimal</p> <p>5. Belum ada realisasi kerjasama pada wilayah nasional dan internasional</p>	<p>MBKM dan program Matching Fund Kemendikbud ditingkat nasional</p> <p>4. Melaksanakan tindak lanjut dari hasil monev kerjasama bidang pendidikan, penelitian dan PKM.</p> <p>5. Setiap fakultas menjalin mitra kerjasama dalam bentuk kajian keilmuan dan pengabdian masyarakat</p> <p>6. Mengembangkan kerjasama pada wilayah nasional dan internasional</p>			
3	Kemahasiswaan	<p>1. Dokumen pedoman kemahasiswaan dan pedoman penerimaan mahasiswa baru perlu direview.</p> <p>2. Diversifikasi pola seleksi calon mahasiswa perlu dikembangkan.</p> <p>3. Monev pembinaan mahasiswa individu melalui dosen pembimbing akademik dan organisasi melalui</p>				

		<p>Pembina masing-masing organisasi belum terdokumentasi dengan baik.</p> <p>4. Animo calon mahasiswa dalam 3 tahun terakhir cenderung menurun.</p> <p>5. Belum mempunyai mahasiswa asing.</p> <p>6. Belum ada layanan kemahasiswaan di bidang kesehatan.</p> <p>7. Akses layanan kemahasiswaan bidang non akademik belum berbasis sitem informasi.</p> <p>8. Belum ada prestasi akademik dan non akademik mahasiswa tingkat nasional dan internasional dalam tiga tahun terakhir.</p> <p>9. Hasil tracer study belum disosialisasikan dan digunakan untuk pengembangan kurikulum dan</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>pembelajaran.</p> <p>10. Publikasi ilmiah mahasiswa yang relevan dengan bidang program studi dalam tiga tahun terakhir belum ada 10% dari total mahasiswa</p>				
4	SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen jenjang Doktor berjumlah 1 2. Dosen dengan jabatan lector berjumlah 1 3. Belum maksimalnya pelaksanaan system pengelolaan SDM pada Lembaga binaan 4. Belum terlaksananya peningkatan mutu pegawai melalui pelatihan 5. Belum maksimalnya pemanfaatan sister untuk data dosen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan pedoman analisis jabatan 2. Pemantauan dan evaluasi analisis jabatan berbasis system informasi 3. Dokumen alur pengusulan kebutuhan SDM pada masing-masing bidang 4. Manajemen SDM pada masing-masing bidang berbasis system informasi 5. Merumuskan system need assesmen pengembangan pegawai 6. Penerapan system SKP berbasis system informasi 7. Penguatan SDM untuk internalisasi VMTS melalui program kajian rutin 			

			<p>8. Peningkatan mutu SDM sesuai ciri khas visi misi institusi melalui pelatihan, webinar, perlombaan, dll untuk dosen dan mahasiswa minimal tiap semester</p> <p>9. Pemenuhan jumlah minimal SDM berdasarkan jenjang Pendidikan dan kepangkatan untuk mencapai akreditasi sangat baik untuk prodi di fakultas tarbiyah.</p> <p>10. Pemenuhan jumlah minimal SDM berdasarkan jenjang Pendidikan dan kepangkatan untuk mencapai akreditasi sangat baik untuk prodi di FEBI, AS dan MD.</p> <p>11. Persiapan SDM untuk pembukaan prodi baru</p>			
5	Pembelajaran dan Suasana Akademik	<p>1. Kurikulum sudah berbasis KKNI dan SN-Dikti tetapi belum mengadaptasi MBKM</p> <p>2. Evaluasi dan pemutakhiran</p>	<p>1. Dokumen kurikulum sudah lengkap dan disahkan</p> <p>2. Perumusan kurikulum berbasis MBKM</p> <p>3. evaluasi dan pemutakhiran kurikulum.</p>	<p>1. Terlaksananya kurikulum berbasis MBKM baik di internal PT maupun dengan PT lain dan Mitra</p> <p>2. evaluasi dan pemutakhiran kurikulum</p> <p>3. Mempunyai system</p>	<p>1. Pengembangan Kurikulum MBKM berbasis kebutuhan Pengguna lulusan</p> <p>2. evaluasi dan pemutakhiran kurikulum</p> <p>3. kegiatan ilmiah dilaksanakan 3 bulan</p>	<p>1. Terlaksananya kurikulum MBKM berbasis kebutuhan pengguna lulusan</p> <p>2. evaluasi dan pemutakhiran kurikulum</p> <p>3. kegiatan ilmiah dilaksanakan 2 bulan</p>

		<p>kurikulum dilakukan oleh dosen Program studi belum melibatkan pemangku kepentingan internal</p> <p>3. Monitoring dan evaluasi pembelajaran belum terdokumentasi dengan baik</p> <p>4. Keterlaksanaan program kegiatan diluar kegiatan pembelajaran seperti kegiatan mahasiswa, seminar ilmiah, kuliah umum, bedah buku tetapi belum terstruktur</p> <p>5. Prestasi mahasiswa dalam bidang Akademik masih tingkat wilayah, belum ada tingkat Nasional dan Internasional</p> <p>6. Tingkat kepuasan mahasiswa masuk kategori cukup</p>	<p>4. Mempunyai dokumen tentang melaksanakan monitoring dan evaluasi pembelajaran sesuai standar Dikti</p> <p>5. kegiatan ilmiah dilaksanakan 6 bulan sekali terencana dan terstruktur</p>	<p>pelaksanaan monitoring dan evaluasi pembelajaran berbasis system informasi</p> <p>4. kegiatan ilmiah dilaksanakan 4 s.d 5 bulan sekali terencana dan terstruktur serta terdokumentasi</p>	<p>sekali terencana dan terstruktur serta terdokumentasi dengan baik</p>	<p>sekali terencana dan terstruktur serta terdokumentasi dengan baik</p>
6	Penelitian	<p>1. Belum tersedia dokumen RIP, Renstra, Renop, dan</p>	<p>1. Dokumen RIP, Renstra, Renop, dan roadmap bidang penelitian sudah</p>	<p>1. Terlaksananya penelitian sesuai dengan roadmap penelitian pada skala</p>	<p>1. Pengembangan roadmap penelitian skala nasional</p> <p>2. Pengembangan penelitian</p>	<p>1. Terlaksananya penelitian di tingkat nasional dan internasional</p>

		roadmap bidang penelitian 2. Belum maksimalnya kapasitas SDM (Dosen dan mahasiswa) dalam bidang penelitian 3. Belum tersedianya kapasitas sarana dan prasarana penelitian secara representative. 4. Belum maksimalnya layanan dalam bidang penelitian. 5. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penelitian belum terlaksana dengan maksimal.	lengkap dan disahkan 2. Sosialisasi RIP, Renstra, Renop, dan roadmap bidang penelitian 3. Pelatihan penulisan jurnal nasional dan internasional bagi dosen dan mahasiswa. 4. Pelatihan pengelola jurnal prodi dan fakultas. 5. Pemberian dana hibah penelitian bagi dosen. 6. Tersedianya laboratorium penelitian. 7. Tersedianya web atau media online dalam bidang penelitian berbasis sistem informasi dan bank data jurnal dosen yang terpublikasikan. 8. Tersedianya tim ahli dalam bidang penelitian. 9. Tersedianya dokumen tentang melaksanakan monitoring dan evaluasi penelitian untuk internal PT.	nasional 2. Terlaksananya pendampingan publikasi mahasiswa di jurnal terakreditasi skala nasional 3. Terlaksananya publikasi dosen di jurnal terakreditasi nasional dan internasional 4. Terlaksananya laboratorium berupa desa dampingan sebagai mitra dalam bidang penelitian 5. Tersedianya layanan secara offline dan online dalam bidang penelitian untuk internal PT, eksternal PT, dan mitra bestari 6. Pelaksanakan monitoring dan evaluasi penelitian secara periodik dan terdokumentasikan dengan baik.	dosen dan mahasiswa pada skala nasional 3. Pengembangan sarana dan prasarana penelitian berbasis sistem informasi, anti plagiarisme, dan referensi jurnal internasional 4. Pengembangan layanan dalam bidang penelitian pada skala nasional 5. Pengembangan pelaksanaan monitoring dan evaluasi penelitian berbasis sistem informasi skala nasional	2. Penelitian dan publikasi dosen maupun mahasiswa berbasis aswaja an nahdhiyyah menjadi rujukan tingkat nasional dan internasional 3. Pusat penyedia fasilitas penelitian aswaja an nahdhiyyah dalam skala nasional dan standar internasional 4. Pusat layanan penelitian aswaja an nahdhiyyah pada skala nasional dan internasional 5. Pusat rujukan sistem monitoring dan evaluasi penelitian pada skala nasional dan internasional.
7	PKM	1.	1.	1.	1.	1.
8	Sarana dan Prasarana	1. laboratorium yg sudah ada; lab multimedia, lab	1. Berdasarkan Indikator Kinerja 2025 (establish university, penataan dan			

		<p>tarbiyah, menejemen dakwah (studio dalam tahap pengembangan). Yang belum: lab FEBI dan HKI</p> <p>2. Belum maksimalnya pelaksanaan system pengelolaan sarana prasarana pada Lembaga binaan</p> <p>3. Belum adanya rumah singgah dosen bagi yang bertempat tinggal jauh</p>	<p>penguatan SDM dan sarpras):</p> <p>2. pedoman sarpras</p> <p>3. Pemenuhan sarpras di semua bidang untuk pemenuhan akreditasi sangat baik untuk fak tarbiyah dan baik untuk FEBI, FD, FS</p> <p>4. Dokumen dan pemantauan sarpras berbasis system informasi</p> <p>5. Analisis sarpras untuk mewujudkan good governance university</p>			
9	Keuangan	<p>1. Belum maksimalnya pelaksanaan system pengelolaan keuangan pada Lembaga binaan</p> <p>2. Belum maksimalnya identifikasi data penerima beasiswa di luar IAINU tuban</p> <p>3. Belum semuanya terdata penerima hibah penelitian dan PKM</p> <p>4. Belum terlaksananya informasi</p>	<p>1. Dokumen RKAT berbasis system informasi</p> <p>2. Tersedianya informasi penggajian berbasis siakad</p> <p>3. Analisis penambahan jenis program beasiswa</p> <p>4. Analisis keuangan untuk mewujudkan good governance university</p> <p>5. Anggaran Penelitian dan PKM berdasarkan kebutuhan penilaian akreditasi sangat baik.</p>			

		penggajian berbasis siakad				
--	--	-------------------------------	--	--	--	--

BAB VI

DESAIN IMPLEMENTASI

Rancangan Induk Pengembangan (RIP) IAINU Tuban 2021-2040 disusun untuk menjadi panduan bagi pengembangan IAINU Tuban dalam rentang waktu 20 tahun ke depan. Pengembangan ini dimaksudkan sebagai ikhtiar maksimal semua sivitas akademika dalam rangka mencapai visi besar IAINU Tuban “menjadi perguruan tinggi agama islam yang berwawasan dan berkepribadian religius social entrepreneur berkarakter ahlus sunnah wal jamaah an Nahdliyah”. Upaya mengimplementasikan tahapan-tahapan pengembangan IAINU Tuban dalam rentang 20 tahun ini perlu memperhatikan hal-hal berikut.

Pertama, RIP IAINU Tuban adalah garis-garis besar haluan pengembangan IAINU Tuban yang telah memuat apa saja sasaran utama dalam setiap periode lima tahunan yang akan dicapai, program kegiatan yang dirancang, dan indikator- indikator pencapaiannya. Oleh karena itu RIP IAINU Tuban ini harus menjadi panduan utama bagi semua pimpinan yang sedang menjabat dalam setiap periode atau tahapan pengembangannya. Bahwa setiap pimpinan IAINU Tuban memiliki karakteristik kepemimpinan yang unik dan strategi yang spesifik tentu merupakan sesuatu yang alami, tetapi acuan umum program pengembangan kelembagaan IAINU Tuban tetap merujuk kepada RIP ini.

Kedua, RIP ini bersifat umum dan belum dirinci dalam kegiatan-kegiatan operasional. Rincian kegiatan itu akan muncul dalam bentuk rencana lima tahunan yang disebut dengan Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan. Karena rentang waktu pengembangan jangka panjang IAINU Tuban adalah 20 tahun, maka akan ada Renstra Renstra yang akan dibuat selama rentang waktu tersebut. Renstra inilah dokumen perencanaan yang akan menjabarkan RIP ini dalam bentuk yang lebih detail. Dalam renstra akan dirumuskan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang harus dicapai selama lima tahun dan apa saja program-program yang lebih spesifik untuk mencapainya. Renstra lima tahunan akan lebih detail lagi dijabarkan dalam

Rencana Operasional (Renop) yang akan disusun setiap tahun. Renop tahunan ini akan disertai dengan Rencana Anggaran Belanja (RAB) yang dialokasikan setiap tahunnya.

Ketiga, RIP dan Renstra pada tingkat institusi ini adalah acuan umum pengembangan di tingkat institusi. Untuk implementasinya yang lebih operasional di tingkat fakultas, program studi (Prodi), lembaga, pusat, dan unit maka perlu juga disusun RIP dan Renstra fakultas, prodi, lembaga, pusat, dan unit. Penjabaran di tingkat ini akan lebih spesifik dan khas sesuai dengan karakteristik, kebutuhan, tugas pokok, dan fungsi fakultas, prodi, lembaga, pusat, dan unit. Renstra di tingkat ini juga menjabarkan IKU masing-masing yang merupakan penjabaran dan atau distribusi IKU IAINU Tuban pada tingkat prodi, lembaga, pusat, dan unit. Oleh karena itu harus ada harmonisasi dan sinkronisasi antara RIP, Renstra, dan IKU Institusi dengan RIP, Renstra, dan IKU fakultas, prodi, lembaga, pusat, dan unit.

Keempat, implementasi semua program pengembangan dalam RIP, Renstra, dan IKU baik di tingkat Institusi maupun fakultas, prodi, lembaga, pusat, dan unit memerlukan anggaran yang terdistribusi secara proporsional dan termanfaatkan secara efektif dan efisien. Anggaran yang ada harus digunakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan benar-benar terarah kepada IKU yang akan dicapai, bukan sekedar asal ada kegiatan dan yang penting anggaran terserap. Penggunaan anggaran harus benar-benar menghasilkan *output* dan *outcome* yang relevan dan terukur, sehingga target capaian setiap tahun dan setiap lima tahun benar-benar dapat dicapai. Tidak boleh ada kegiatan yang tidak ada relevansinya secara langsung dengan target pencapaian IKU atau sasaran pengembangan. Penggunaan anggaran untuk kegiatan yang bersifat seremonial, selebrasi, atau bahkan pemborosan harus dihindari.

Kelima, jika semua program ingin terlaksana secara ideal, diprediksi bahwa kebutuhan anggaran akan sangat besar, apalagi sasaran-sasaran utama “universitas riset” atau ranking mutu tingkat Asia Tenggara, Asia, dan dunia ingin dicapai. Oleh sebab itu ke depan harus diupayakan agar

setiap tahun ada peningkatan jumlah anggaran secara signifikan. Pengembangan sumber-sumber pembiayaan secara terencana dan massif harus dilakukan. Hanya mengandalkan sumber pendapatan dari Uang Kuliah Tunggal atau SPP mahasiswa jelas jauh dari memadai. Sebagai satker Badan Layanan Umum (BLU) IAINU Tuban harus cerdas mengembangkan berbagai program untuk memperbesar anggaran, misalnya melalui berbagai usaha/bisnis yang relevan dengan urusan pokok IAINU Tuban sebagai lembaga pendidikan tinggi atau bisnis-bisnis lain yang relevan. Sumber pendapatan, khususnya dana riset dapat juga diperoleh dari kemitraan dengan berbagai perusahaan dan lembaga donor baik di dalam maupun luar negeri. Perhatian dan fokus kepada hal ini merupakan sebuah keharusan bagi setiap pimpinan IAINU Tuban dalam setiap periode pengembangan IAINU Tuban. Mengacu kepada berbagai universitas besar kelas dunia, pembentukan lembaga pendanaan pendidikan (*education endowment*) yang dapat beroperasi secara *sustainable* penting dilakukan. Di negara Muslim seperti Mesir dan beberapa negara di Timur Tengah lainnya, Badan Wakaf Pendidikan yang dibentuk dan dikembangkan di negara-negara tersebut terbukti menjadi sumber utama pendanaan pendidikan yang sangat efektif dan terus bertahan hingga berabad-abad.

BAB VII

PENUTUP

Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAINU Tuban ini merupakan perwujudan dari upaya IAINU Tuban untuk mencapai visi besar IAINU Tuban: “menjadi perguruan tinggi agama islam yang berwawasan dan berkepribadian religius social entrepreneur berkarakter ahlus sunnah wal jamaah an Nahdliyah” Lebih jauh pengembangan yang dirumuskan dalam RIP ini diharapkan mampu menjawab tantangan masa depan, kemajuan sains dan teknologi, dan kebutuhan umat dan bangsa baik di tingkat nasional maupun internasional.

RIP ini disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang muncul dan terus berkembang baik di tingkat lokal, nasional, regional, maupun internasional dalam rentang waktu 20 tahun ke depan, sebuah rentang masa depan yang penuh dengan tantangan sekaligus juga peluang. Dengan tahapan-tahapan pengembangan dalam rentang 20 tahun ke depan, RIP ini mengasumsikan bahwa IAINU Tuban bukan hanya harus menjadi kebanggaan masyarakat di Kabupaten Tuban khususnya warga nahdliyin, tetapi juga dalam jangka panjang mampu *leading* secara nasional, bahkan di tingkat Asia Tenggara, Asia, dan dunia, terutama sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam yang memiliki keunikan atau distingsi khusus, yaitu perguruan tinggi penyelenggara kegiatan tridarma yang mengintegrasikan kajian ilmu-ilmu agama maupun ilmu-ilmu alam, social, dan humaniora.

Dengan adanya RIP ini diharapkan semua pimpinan dan sivitas akademika IAINU Tuban memiliki panduan umum bagi pengembangan IAINU Tuban ke depan. Sinergi dan harmonisasi antara semua elemen dan bagian secara personal maupun struktural di IAINU Tuban sangat diperlukan agar RIP ini benar-benar dapat diwujudkan dalam kenyataan.

Tuban, 2020

Tim Penyusun