



**Kepemimpinan Maskuri
Dalam Mengembangkan UNISMA
Menuju Kampus Kelas Dunia**

TESIS

Oleh:
Raudatul Jannah
21802011013



**MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
2021**

ABSTRAK

Jannah, Raudatul. 2021. *Kepemimpinan Maskuri dalam Mengembangkan Unisma Menuju Kampus Kelas Dunia*. Tesis Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing I Prof Dr. H, Imron Arifin, M. Pd. Pembimbing II Dr. H. M Hanief, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kampus Kelas Dunia.

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal, pertama adanya kenyataan bahwa pergantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; kedua, hasil penelitian bahwa salah satu faktor internal keberhasilan suatu organisasi adalah kepemimpinan. Dengan memiliki jiwa kepemimpinan diharapkan seorang pemimpin bisa mendorong gairah kerja anggota, menumbuhkan kepercayaan, membangkitkan motivasi serta dapat menanamkan rasa tanggung jawab mereka sehingga tujuan dan tugas berjalan dengan maksimal (Yukl dalam Wibowo, 2011:2).

Terkait masalah kepemimpinan, belakangan ini santer kabar tentang kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang. Kepemimpinannya semakin disorot manakala mencanangkan “membawa Unisma pada kampus kelas dunia”. Keinginan tersebut merupakan langkah yang berani dikarenakan untuk mencapainya membutuhkan usaha yang ekstra. Hal ini patut disoroti dan tentu dapat menjadi motivasi bagi semua pemimpin kampus agar terus memacu langkah-langkah inovatif.

Berdasarkan hal di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa tentang: (1) Kepemimpinan Maskuri di Unisma, (2) Usaha Maskuri dalam mengembangkan Unisma menuju kampus kelas dunia, (3) Capaian hasil kerja kepemimpinan Maskuri di Unisma. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan mulai dari pengumpulan data, kondensasi, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data dilakukan *credibility, transferability, dependability* dan *confirmability*.

Hasil penelitiannya adalah (1) Kepemimpinan Maskuri merupakan kepemimpinan transformasional-religius. Model pengambilan keputusan Maskuri adalah gabungan *top-down* dan *bottom-up*. Evaluasi yang dilakukan Maskuri ada 2 cara, langsung dan tidak langsung. (2) Untuk sosialisasi yang dilakukan Unisma adalah: memperkenalkan capaian dan prestasi, kunjungan dan kerja sama, melalui videotron dan pamphlet serta menyewakan gedung kampus. Perencanaan menuju wcu yaitu: *Good University Governance* (2011-2015), *Teaching University* (2015-2019), *Research University* (2019-2023), *Entrepreneur University* (2023-2027), *World Class University* (2027-2031). Untuk pelaksanaan tertera dalam rencana strategis tiap 4-5 tahun yang kemudian diterjemahkan dalam rencana operasional tiap satu tahun. (3) Capaian Maskuri dibagi 2, capaian akademik dan capaian pembangunan.

ABSTRACT

Jannah, Raudatul. 2021. Maskuri's Leadership in Developing Unisma to be the World Class University. Thesis of Postgraduate Program of Islamic Education Study, University of Islam Malang. Advisor I Prof. Dr. H, Imron Arifin, M. Pd. Advisor II Dr. H. M Hanief, M.Pd.

Keywords: Leadership, World Class University.

Leadership is considered essential because of two reasons. The first reason is that the fact that the change of leaders often changes the performance of a unit, agency or organization; the other reason is that the research said that one of the internal factors for successful organization is leadership. By having a leadership spirit, it is hoped that a leader can encourage the employees to work passionately, foster trust, generate motivation and can instill a sense of their responsibility so that the missions and duties run optimally (Yukl in Wibowo, 2011: 2).

Talking about leadership, currently, there has been a lot of news about Maskuri's leadership at University of Islam Malang. His leadership was increasingly highlighted when he declared "leading Unisma into the world class university". This desire is a bold step because achieving it requires extra effort. This should be highlighted and certainly can be a motivation for all university leaders to continue to spur innovative actions.

Based on the statements above, the purpose of this study is to describe and analyze: (1) Maskuri's leadership at Unisma, (2) Maskuri's efforts in developing Unisma to be the world-class university, (3) The work achievements of Maskuri's leadership at Unisma. This research used descriptive qualitative approaches with a type of case study. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation. Data analysis was carried out from data collection, condensation, data presentation, and drawing conclusions. To test the validity of the data, credibility, transferability, dependability and confirmability were conducted.

The results of the research are (1) Maskuri's leadership is transformational-religious leadership. Maskuri's decision-making model is a combination of top-down and bottom-up. There are 2 ways to evaluate Maskuri, direct and indirect. (2) For the socializations conducted by Unisma are: introducing university's achievements and awards, visits and cooperation, promoting through videotrons and pamphlets and renting out university buildings. The plans towards the world class university are: Good University Governance (2011-2015), Teaching University (2015-2019), Research University (2019-2023), Entrepreneur University (2023-2027), World Class University (2027-2031). The implementation was stated in a strategic plan every 4-5 years which was then translated into an operational plan every one year. (3) Maskuri's achievements are divided into two, academic achievements and development achievements.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Keberadaan Universitas Islam Malang diawali oleh adanya keinginan semangat dan gagasan para tokoh masyarakat, ulama dan cendekiawan muslim di kalangan Nahdlatul Ulama di kota Malang untuk mendirikan suatu Perguruan Tinggi Islam yang besar berkualitas dan mandiri. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, pada tanggal 27 Maret 1981 berdirilah Yayasan Sunan Giri (sekarang berubah menjadi Yayasan Universitas Islam Malang) yang berkedudukan di Jalan MT. Haryono 193 Malang. (Dok.<https://unisma.ac.id/sejarah/>).

Sebagai cikal bakal berdirinya Unisma adalah Fakultas Tarbiyah. Terbentuknya Fakultas Tarbiyah ini diawali dengan berdirinya akademi Pendidikan Ilmu dan Agama Islam (APIA) yang selanjutnya berubah menjadi Fakultas Tarbiyah Watta'lim (FTT) Universitas Nahdlatul Ulama (UNU). Hal ini dikukuhkan dengan SK. Menteri Agama RI nomor: 16/1963 tanggal 12 Januari 1963 yang menyatakan Ijasah Sarjana Muda FTT UNU Malang diakui sama dengan Ijasah Sarjana Muda Institut Agama Islam Negeri. Pada tahun 1968 nama UNU Malang diubah menjadi UNSURI Jawa Timur dan berkedudukan di Surabaya dan memiliki beberapa fakultas yang ada di Malang, antara lain Fakultas Tarbiyah, Fakultas Pertanian, Fakultas Hukum dan Pengetahuan

Masyarakat. Pada tahun 1971 Fakultas Tarbiyah Wata'lim (UNU) berubah menjadi Fakultas Tarbiyah UNSURI. Ketika Universitas Islam Sunan Giri Malang berdiri, maka Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Pertanian UNSURI bergabung menjadi salah satu fakultas di Universitas Islam Malang (Dok.<https://unisma.ac.id/sejarah/>).

Pada awal berdirinya kampus ini dipimpin oleh Oesman Mansoer yang menjabat dari tahun 1981-1989. Dalam perjalanannya memimpin kampus ia mencanangkan Trilogi Unisma meliputi keikhlasan, kejujuran dan kerukunan yang akhirnya mengantarkan Unisma menjadi universitas yang dipercaya oleh semua kalangan, sehingga pada tahun 1987 Unisma mendapat bantuan masjid dari Yayasan Amal Bhakti Muslim Pancasila yaitu masjid R. Ainul Yaqin. Saat itu fasilitas yang dimiliki kampus adalah gedung perkuliahan, poliklinik, rumah sakit islam, gedung olahraga dan kesenian. Pencapaian kepemimpinannya adalah merintis beberapa fakultas di antaranya: Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syariah, Fakultas Pertanian, Fakultas Hukum, Fakultas Peternakan, Fakultas Ilmu Keguruan dan Pendidikan, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Administrasi dan Fakultas Ekonomi. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Rektor selanjutnya adalah Tholhah Hasan yang menjabat dari tahun 1989-1998. Selama kepemimpinannya beliau telah mengantarkan Unisma menjadi perguruan tinggi percontohan Nahdlatul Ulama. Terobosan yang beliau lakukan adalah membangun pondok pesantren Ainul Yaqin pada tahun 1997, membangun gedung kuliah bersama berlantai 3 seluas 1000 m² sebagian untuk kantor

program pascasarjana, pengadaan alat-alat/mesin fakultas teknik dan membangun gedung kantor pusat berlantai 4. Sedangkan pencapaian beliau adalah membuka program studi Strata 2 “*Islamic Studies*” yang kemudian diresmikan oleh Abdurrahman Wahid pada 17 september 1997. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Periode selanjutnya yang menjadi rektor adalah Achmad Sodiki, menjabat tahun 1998-2006. Pada masanya Unisma telah berhasil merintis studi kelayakan yang disertai persiapan kerjasama untuk membuka Fakultas Kedokteran dan pada tahun 2006 akhirnya kampus ini mendapat izin untuk membuka program studi Pendidikan Dokter. Perkembangan lain adalah Unisma berhasil memperbanyak prodi S2 Pascasarjana yaitu S2 Ilmu Hukum, Bahasa dan Sastra Indonesia, Pendidikan Bahasa Inggris serta Manajemen dan pada periode ini juga Politeknik Unisma resmi dibuka. Sedangkan sarana prasarana yang telah dikembangkan di antaranya: membangun gedung baru tiga lantai seluas 1600 m², membangun gedung perpustakaan, gedung pusat komputer dan membangun perluasan Workshop Fakultas Teknik. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Tahun 2006-2010 rektor Unisma adalah Abdul Mukri Prabowo. Di bawah kepemimpinannya kampus ini telah ditunjuk oleh Departemen Agama RI untuk menyelenggarakan pendidikan dengan membuka program studi PGMI S1, selain itu Pemprov Jatim juga telah menunjuk kampus ini sebagai salah satu Perguruan Tinggi Agama Islam penyelenggara pendidikan S1 bagi guru-guru madrasah diniyah. Pada masa ini juga telah terjalin kerjasama antara Unisma dengan Australia yang mana saat itu telah ditetapkan sebagai *targetted institution*

sehingga mulai tahun 2008 Unisma mendapatkan jatah sebanyak 5-7 orang pertahun untuk menempuh gelar S-2 dan S-3 di Australia dengan biaya penuh dari pemerintah Australia. Dari segi sarpras beliau berhasil membangun rusunawa 1 untuk menampung mahasiswa baru, gedung perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, halal center dan sarana akademik lainnya. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Rektor Unisma tahun 2010-2014 dipegang oleh Surahmat. Saat kepemimpinannya Unisma bekerja sama dengan kementerian pekerjaan umum hingga berhasil mendirikan rusunawa 2, merenovasi gedung F dan merintis pembangunan gedung B baru berlantai 7. Pada tahun 2013 kampus ini berhasil mendirikan program studi S-3 Pendidikan Agama Islam Multikultural, selain itu Unisma juga mulai mengembangkan jejaring kerja sama luar negeri Asia Tenggara, Arab Saudi, China dan Somalia demi mendukung program studi kampus. Pada periode ini juga Unisma memiliki mahasiswa asing untuk pertama kalinya yaitu dari Negara Thailand dan Somalia kemudian selama 4 tahun berturut-turut memperoleh piagam penghargaan dari Kopertis wilayah VII sebagai perguruan tinggi berprestasi di bidang akademik, tata kelola kampus dan kemahasiswaan serta penelitian dan pengabdian masyarakat. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Selanjutnya dari tahun 2014-2023 yang menjadi rektor Unisma adalah Maskuri Bakri. Pada pergantian rektor ke 6 ini untuk pertama kalinya kampus ini dipimpin oleh alumni Unisma sendiri sehingga banyak dari para alumni yang

menaruh harapan besar akan kemajuan kampus kedepannya. Di bawah kepemimpinannya kampus yang mempunyai julukan kampus hijau ini selalu berhasil menjadi sorotan lantaran lompatan perkembangan Unisma yang sangat melejit mulai dari pemugaran fisik besar-besaran hingga peningkatan SDM kampus. (Obs/16-27 Nov-'20).

Dua tahun setelah menjabat, tepatnya pada tahun 2017 kampus NU terbesar ini berhasil meraih penghargaan "*The Best Performing University of The Year*" dalam *Indonesian Achivement and Best Performing Award 2017* (Malangtoday.net). Pada laman resminya mereka menyatakan bahwa dalam gelaran *Indonesian Achivement and Best Performing Award 2017*, Universitas Islam Malang meraih penghargaan *The Best Performing University of The Year*, di mana dalam dua tahun terakhir, terlihat adanya pengembangan kualitas SDM dan percepatan pembangunan fisik. (Dok.Malangtoday.net)

Di bawah kepemimpinan rektor ke 6 ini pembangunan fisik yang berhasil dibangun adalah gedung Pasca Sarjana berlantai 7, melanjutkan gedung Usman Bin Affan berlantai 7, gedung yayasan berlantai 4, gedung SMAINUS, gedung UKM berlantai 3, penambahan bangunan laboratorium Fak. Teknik dan halal center berlantai 3, rusunawa 3 dan 4, gedung bundar al-Asy'ari berkapasitas 7000 orang, gedung laboratorium berlantai 5, gedung *bussiness centre*, tempat parkir berlantai 3, mengembangkan bangunan perpustakaan, gedung pondok pesantren Ainul Yaqin, merenovasi kantor pusat, kantin kampus, dan masjid Ainul Yaqin. Pada masa rektor ke-6 ini Unisma juga telah berhasil menambah program studi

baru S-1 Perbankan Syariah, S-1 Pendidikan Guru Roudhotul Athfal (PGRA), S2 Kenotariatan, S-2 Peternakan dan Program PPG, selain itu 9 program studi di kampus ini berhasil meraih akreditasi A. (Dok.Biografi-rektor-unisma).

Selama 4 tahun kepemimpinannya, Unisma telah banyak berkembang dan mengalami perubahan, meski begitu beliau belum berpuas diri sehingga di akhir jabatannya ia kembali mencalonkan diri untuk melanjutkan kepemimpinan pada periode selanjutnya. Semenjak dibuka pendaftaran calon rektor Unisma hingga waktu pemilihan berlangsung tak ada satu nama pun yang muncul menjadi rival sehingga sebagai calon tunggal secara otomatis ia kembali mengemban amanah sebagai rektor periode kedua. Terpilihnya kembali guru besar Fakultas Agama Islam ini telah diberitakan oleh laman resmi kampus, unisma.ac.id yang *dipost* tanggal 29 Desember 2018 yang menyatakan bahwa Maskuri resmi dilantik sebagai rektor Universitas Islam Malang (Unisma) untuk periode kedua, 2018-2022. (Dok.unisma.ac.id).

Kemajuan pesat Unisma ini juga diikuti dengan meningkatnya jumlah mahasiswa baru pada tahun ajaran baru 2019. Tercatat mahasiswa baru yang mengikuti Orientasi Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru (Oshika Maba) telah meningkat sebanyak 15 persen dibanding dengan tahun sebelumnya. Di antara ribuan mahasiswa baru tersebut, juga terdapat 43 mahasiswa asing hasil kerja sama dengan kampus seluruh negeri yaitu dari 15 Negara yang berbeda di antaranya: Amerika Serikat, Belgia, Tajikistan, Jepang, Thailand, Korea Selatan,

Mesir, Palestina, Sudan, Yaman, Suriah, Kongo, Gambia, Brunei Darussalam serta Timor Leste. Dan pada tahun ajaran baru 2020 ini mahasiswa baru asing di Unisma telah mencapai 108 orang. (Dok.<http://unisma.ac.id/4568-mahasiswa-baru-ikuti-oshika-maba-2019/>)).

Kepemimpinan pada periode Maskuri ini juga berencana mengembangkan Unisma pada kampus kelas dunia dengan tahapan (Dok.*milestone-unisma*):

1. Tahap *Good University Governance* (2011-2015), yaitu menjadi perguruan tinggi unggul menuju taraf internasional berdasarkan *Islam Ahlusunnah Wal Jamaah*. Pada Tahapan ini dilakukan inisiasi pengembangan jejaring internasional, dosen-dosen dipersiapkan dan dibiasakan berinteraksi dengan bahasa internasional seperti bahasa Inggris, Cina dan Arab serta perintisan *Summer Program* dan *Students Exchange*.
2. Tahap *Theaching University* (2015-2019), pada tahap ini jejaring internasional terus dikembangkan, *summer program* dan *students exchange* jumlah dan frekuensinya juga ditingkatkan, serta mulai merintis kelas internasional.
3. Tahap *Research University* (2019-2023), pada tahap ini di lakukan kolaborasi riset dengan perguruan tinggi luar negeri (*join research*), pertukaran dosen (*lecture exchange*), penyelenggaraan konferensi internasional bersama (*Join committee of International Conferencee*) dan kolaborasi publikasi ilmiah (*joint research publication*).

4. Tahap *Entrepreneur University* (2023-2027), pada tahap ini merupakan penguatan dan pengembangan pembelajaran yang memiliki kendali mutu berstandar nasional dan internasional, peningkatan kuantitas dan kualitas paten yang dihasilkan.
5. Tahap *World Class University* (2027-2031), pada tahap ini Universitas Islam Malang dari segi operasional, fasilitas, metode dan lulusan perguruan tinggi mampu bersaing di tingkat internasional.

“Untuk mendukung manifestasi Unisma menjadi kampus yang berkelas dunia pada tahun 2027, saat ini Unisma telah membebaskan lahan kurang lebih seluas 75-100 hektar yang akan digunakan untuk pembangunan kampus dua di Karangploso”.(W.S4/14-12-‘20)

Terkait upaya untuk membawa Unisma ke ranah kampus kelas dunia, saat ini Unisma sudah melakukan kerjasama dengan 200+ instansi baik di dalam maupun luar negeri dan mempunyai *tageline* “Unisma dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia”. Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti kepemimpinan Maskuri terkait usahanya untuk mengembangkan kampus menuju kelas dunia.

B. Fokus Penelitian

Sebagaimana yang telah dipaparkan dalam konteks penelitian, tesis dengan judul “Kepemimpinan Maskuri dalam mengembangkan Unisma menuju kampus kelas dunia” ini akan menfokuskan pada beberapa pembahasan yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang?

2. Bagaimana usaha Maskuri dalam mengembangkan Universitas Islam Malang menuju kampus kelas dunia?
3. Bagaimana capaian hasil kerja Maskuri di Universitas Islam Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisa kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisa usaha Maskuri dalam mengembangkan Universitas Islam Malang menuju kampus kelas dunia.
3. Mendeskripsikan dan menganalisa capaian hasil kerja kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Merujuk pada fokus dan tujuan penelitian yang telah di paparkan sebelumnya, kegunaan penelitian ini mencakup:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi atau acuan dalam mempelajari kepemimpinan khususnya dalam pendidikan tinggi.
 - b. Bagi pemimpin perguruan tinggi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran tentang kepemimpinan dalam bidang pendidikan khususnya perguruan tinggi.

- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar, bahan kajian, pertimbangan dan perbandingan sehingga dimungkinkan penelitian tentang kepemimpinan ini dapat terus dikembangkan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi akademisi hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam memerankan dirinya sebagai penggerak yang mencerminkan jiwa kepemimpinan
- b. Bagi para pemimpin perguruan tinggi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan, landasan dalam memilih langkah yang tepat untuk menjadi pemimpin yang inovatif.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi perbandingan, rujukan, serta tolok ukur dalam melakukan penelitian lanjutan.

E. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan adalah suatu sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga dapat bekerja sama sehingga dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai angka produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Gary dalam Arifin, dkk 2019:1).
2. Maskuri adalah Rektor Unisma yang menjabat selama 2 periode dari tahun 2014-2023

3. Pengembangan perguruan tinggi adalah upaya meningkatkan kemampuan perguruan tinggi berdasarkan perspektif waktu jangka panjang yang terdiri dari serangkaian penahapan dengan penekanan pada hubungan antar individu
4. Unisma merupakan nama akrab/kependekan dari Universitas Islam Malang yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Malang
5. Kampus kelas dunia juga adalah penilaian, perangkingan dan pengakuan yang berskala internasional pada universitas atau kampus di berbagai Negara (Matsuki, 2015).

Dengan definisi istilah tersebut, maka yang dimaksud dengan “Kepemimpinan Maskuri dalam Mengembangkan Unisma Menuju Kampus Kelas Dunia” adalah cara/gaya/tipe Maskuri dalam memimpin Unisma serta usahanya untuk membawa Unisma menuju kampus kelas dunia yakni kampus tingkat internasional.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang.
 - a. Kepemimpinan Maskuri merupakan tipe kepemimpinan transformasional-religius. Dengan tipe kepemimpinan ini selain ia memiliki pengaruh kuat dalam menggerakkan anggotanya ia juga selalu berpegang teguh pada nilai agama dalam setiap langkahnya.
 - b. Model pengambilan keputusan Maskuri adalah gabungan antara *top-down* dan *bottom-up*, yakni pada banyak hal beliau mengajak bawahannya, sedang dalam hal tertentu keputusan dari beliau sendiri menyesuaikan konteks masalah, situasi dan kondisi.
 - c. Evaluasi yang dilakukan Maskuri ada 2: langsung dan tidak langsung
2. Usaha Maskuri untuk mengembangkan Unisma pada kelas dunia.
 - a. Melakukan sosialisasi meliputi: memperkenalkan capaian dan prestasi Unisma, melakukan kunjungan dan kerjasama dengan berbagai mitra, melalui penayangan videotron, pamphlet serta menyewakan gedung-gedung kampus.
 - b. Perencanaan menuju kampus kelas dunia meliputi: *Good University Governance* (2011-2015), *theaching university* (2015-2019), *research university* (2019-2023), *entrepreneur university* (2023-2027) serta *World Class University* (2027-2031).

- c. Pelaksanan *milestone* Unisma dibahas dalam rencana strategis tiap 4-5 tahun yang diterjemahkan kedalam rencana operasional tiap tahun.
 - d. Evaluasi untuk ini ada 2 jalan, oleh Maskuri sendiri dan dari tim.
3. Capaian hasil kerja Maskuri.
- a. Kinerja selama kepemimpinan Maskuri sudah berjalan sesuai dengan perencanaan awal bahkan melampaui dari ekspektasi.
 - b. Capaian Unisma di bawah kepemimpinannya dibagi menjadi 2. Pertama, bidang akademik, kedua bidang pembangunan.

B. SARAN-SARAN

Beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan terkait dengan hasil penelitian ini, yaitu:

1. Saran untuk akademisi. Untuk bisa memahami tentang kepemimpinan selain mempelajari teori hendaknya juga melakukan pengamatan langsung pada pemimpin-pemimpin di sekitarnya.
2. Saran untuk pemimpin PT khususnya Unisma. Ada beberapa hal yang harus terus dipacu seperti akreditasi institusi dan ini kaitannya dengan sdm yang mana proporsi sdm lumayan tinggi dalam akreditasi yaitu 25 %.
3. Saran untuk peneliti selanjutnya. Penelitian ini sangat tidak sempurna disebabkan keterbatasan ruang lingkup dan waktu, selain itu juga dikarenakan keterbatasan informan. Untuk itu diharapkan peneliti selanjutnya agar menjadikan hasil penelitian ini sebagai pertimbangan dan perbandingan sehingga didapatkan hasil penelitian yang lebih maksimal.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvian, Alvan. 2009. *Menjadi Pemimpin Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- An Najah, Ahmad Z. 2019. Jangan Menunda-Nunda Pekerjaan. Madina (Majelis Dakwah Islam Indonesia). Madina.or.id. diakses 3 Januari.
- Andarika, dkk. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal PSYCHE. 1. (1): 35-49.
- Arifin, dkk. 2019. *Kepemimpinan Pendidikan Memasuki Era Revolusi Industri 4.0*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Arifin, dkk. 2019. *Manajemen Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Arifin, Imron. 2019. *Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan disampaikan pada sidang Terbuka Senat Universitas Islam Negeri Malang, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Malang, 25 Oktober.
- Arini, dkk. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis. 32 (1): 191-201.
- Azis S.R., Abdul. 1998. *Memahami Fenomena Sosial melalui Studi Kasus; kumpulan Materi Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: BMPTS Wilayah VII.
- Azizah, Biqrotul. 2010. Prosedur Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Manova Universitas Islam Negeri Sunan Ampel. 2 (2): 32-42.
- Bakri, Maskuri, dkk. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif (Tinjauan Teoritis dan Praktis)*. Surabaya: Visipress Media.
- Bakri, Maskuri. 2018. *Mimpi Menjadi Kampus Kelas Dunia*. Kota Tua: Malang.
- Budi w, Udik. 2011. *Teori Kepemimpinan*. Makalah disampaikan pada Pembekalan Ujian Dinas Tahun 2011, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, 14 Juni.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Departemen Agama RI. 2006. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Surabaya: Karya Agung.
- Eliyana, Anis. 2020. Membentuk Perilaku Kreatif Pemimpin untuk Meningkatkan Kreativitas Organisasional. Unair. Di akses 19 Jan '21.
- Fattah, Nanang. 2013. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- [Http://malangtoday.net/malang-raya/pendidikan/the-best-performing-university-of-the-year-bukti-unisma-berkembang-pesat](http://malangtoday.net/malang-raya/pendidikan/the-best-performing-university-of-the-year-bukti-unisma-berkembang-pesat)
- [Http://unisma.ac.id/4568-mahasiswa-baru-ikuti-oshika-maba-2019/](http://unisma.ac.id/4568-mahasiswa-baru-ikuti-oshika-maba-2019/).
- <https://blog.ruangguru.com/9-universitas-terbaik-indonesia-menurut-qs-world-university-ranking-2019/2020>, diakses 11 mei 2020.
- <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15089>
- <https://id.m.wikipedia.org/wiki/perguruan-tinggi>, diakses 13 oktober 2019
- <https://id.m.wikipedia.org/wiki/teori>
- <https://journal.unla.ac.id>
- [https://Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima \(KBBI V\) online](https://Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V) online).
- <https://news.okezone.com/read/2016/06/15/65/1415729/ini-syarat-jadi-kampus-kelas-dunia>.
- <https://suryamalang.tribunnews.com/2020/09/02/unisma-syukur-hasil-pemeringkatan-kemahasiswaan-ke-depan-harus-lebih-berprestasi>, diakses 3 Okt 2020.
- <https://suryamalang.tribunnews.com/2020/09/30/unisma-mulai-orientasi-mahasiswa-baru-jumlah-maba-asing-capai-108-orang>, diakses 3 Okt 2020.
- <https://www.google.com/2013/03/07/kualitas-hubungan-atasan-bawahan-leader-member-exchange-quality/amp/>
- <https://www.timesindonesia.co.id/read/news/249326/rektor-unisma-malang-turut-tingkatkan-mutu-unu-ntb>, diakses 2 okt 2020.

- Hughes, dkk. 2012. *Leadership. Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, edisi 7*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kartini, Kartono. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kui.unisma.ac.id
- Komariah, dkk .2010. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maman ukas. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini.
- Marno.2007. *Islam By Management and Ledaership*. Jakarta: Lintas Pustaka.
- Moleong, L.J. 2006.*Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Mulyadi D & Rivai V, 2012. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*.Jakarta; PT RajaGrafindoPersada.
- Muallidin, I. 2006. *Kepemimpinan Transformasional: dalam Kajian Terotik dan Empirik*.Paper hal 1-15.
- Muhajir. Muhajir, H. 2016. Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *team work* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Tesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- M.youtube.com “Prof Dr Maskuri Melejitkan Unisma Lewat Tindakan *Out of the Box*”.
- Nawawi, Hadari 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Poerwandari, E. K. (2005). Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia (Edisi.Ketiga). Depok: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Purwanto, M. N. 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ridwan, Kamsudin. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 2 Malang (Studi Multisitius Di SMAN 1 dan SMAN 2 Malang)*. Tesis tidak diterbitkan. Malang. Universitas Islam Malang
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat

Satwika, dkk. 2013. *Hubungan antara Gaya Transformasional dan Work life Balance dengan Kepuasan Kerja pada Guru Sekolah Dasar di Yayasan Perhimpunan Kristen Surakarta*. Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret.

Syahrivar, J. 2011. *Perlombaan Untuk Menjadi Universitas Kelas Dunia*, online, (<https://www.jababeka.com/perlombaan-untuk-menjadi-universitas-kelas-dunia/>), diakses 7 maret 2020.

Triantoro, Safaria. 2004. *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Umiarso & Baharuddin. 2012. *Kepemimpinan pendidikan islam: Antara Teori dan praktik*. Jogjakarta: Arruz Media.

Universitas Islam Malang. 2019. *Strategi dan Aksi Menembus Batas Dunia*. Kota Tua: Malang

Wibowo, *Teori Kepemimpinan*, makalah disampaikan pada Pembekalan Ujian Dinas Th 2011, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, 14 Juni 2014. Universitas negeri Yogyakarta.

WWW.baak.unisma.ac.id

WWW.kompasiana.com

WWW.pps.unisma.ac.id

WWW.unisma.ac.id

Yin, R.K. 2002. *Studi Kasus; Desain dan Metode*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Raja Grafindo.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organiasasi*. Jakarta: Indeks.