

Kepemimpinan Maskuri dalam Mengembangkan Unisma Menuju Kampus Kelas Dunia

Raudatul Jannah

Magister Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Malang
Jalan Mayjen Haryono Nomor 193, Dinoyo, Kec. Lowok waru, Kota Malang Jawa Timur
Email: raudlatuljannah910@gmail.com

Abstrak

Esensi pemimpin sebagai orang pertama dan utama dalam sebuah organisasi sangat urgen, oleh karena itu perannya sangat menentukan sepak terjang suatu lembaga/organisasi yang dibawahinya. Tugas seorang pemimpin bukan hanya membuat kebijakan tetapi juga harus bisa mempengaruhi semua anggotanya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah disepakati serta dapat mengayomi dan merangkul semua pihak untuk bisa menjalankan kebijakan yang sudah ditetapkan. Pemimpin ibarat pondasi bagi sebuah bangunan, apabila ia kuat maka apapun yang akan dibangun di atasnya akan kuat, sebaliknya apabila pondasi itu lemah maka bangunannya pun akan goyah. Untuk bisa melakukan perannya dengan tepat seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan agar ia berhasil dalam membawahi dan mengayomi anggotanya.

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.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kampus kelas Dunia.

The essence of a leader as the first and foremost person in an organization is very urgent, therefore his role is very substantial in determining the actions of an institution or organization that is under him. The task of a leader is not only to make policies but also to be able to influence all members to realize the vision and mission that has been agreed upon to protect and embrace all parties to be able to carry out the policies that have been determined. The leader is like a foundation for a building, if he is strong then whatever will be built on it will be strong. on the other hand, if the foundation is weak then the building will be shaky. To be able to carry out their role properly, a leader must have a leadership spirit so that he can succeed in supervising and protecting his members.

Leadership is seen as very crucial for two reasons, first is the fact, the change of leaders often changes the performance of a unit, agency, or organization; second, the results of research which is one of the internal factors for the success of an organization is leadership. By having a leadership spirit, it is hoped that a leader can encourage members' work passion, foster trust, generate motivation and can instill a sense of their responsibility therefore goals and tasks can run optimally.

Keywords: Leadership, World Class University

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin. Bennis mengartikan kepemimpinan sebagai proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya¹. Kepemimpinan juga dimaknai sebagai 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 ditetapkan².

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, kenyataan bahwa pergantian pemimpin dapat mengubah kinerja suatu unit/instansi/organisasi; kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dikaji dari 3 sudut pandang yaitu: 1) pendekatan sifat (*traits approach*); 2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin (*style approach*); 3) pendekatan kontingensi atau (*contingency approach*)³.

Terkait pentingnya masalah kepemimpinan dalam sebuah organisasi, kepemimpinan rektor ke 6 Unisma yakni Maskuri berhasil menjadi sorotan beberapa tahun terakhir ini lantaran lompatan perkembangan Unisma yang melejit di bawah kepemimpinannya. Perkembangan ini mencakup pembangunan fisik kampus hingga peningkatan SDM di kampus tersebut. Kepemimpinan Maskuri di Unisma dimulai sejak tahun 2014 dan berhasil memperpanjang kepemimpinannya hingga periode ke 2.

Sejauh ini tercatat jumlah mahasiswa baru di kampus tersebut meningkat baik dari dalam maupun luar negeri. Dan yang menjadi sorotan dari kepemimpinannya saat ini adalah keinginannya untuk mengembangkan Unisma menuju kampus kelas dunia sebagaimana yang terangkum dalam bukunya yang berjudul “Mimpi Unisma Menuju Kampus Kelas Dunia”. Kelas dunia dalam kamus didefinisikan sebagai peringkat di antara yang paling terkemuka di dunia; dari standar keunggulan internasional. Oleh karena itu universitas kelas dunia

¹ Hughes, dkk. *Leadership. Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika. 2012, h. 5

² Arifin, Tanta, Nomensen, *Kepemimpinan Pendidikan Memasuki Era Revolusi Industri 4.0*, Malang: Universitas Islam Malang, 2019, h. 1

³ Wibowo, *Teori Kepemimpinan*, makalah disampaikan pada Pembekalan Ujian Dinas Th 2011, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, 14 Juni 2014.

merupakan universitas yang terdaftar secara hukum pada beberapa peringkat dunia yang disepakati.

Untuk mendukung keinginan tersebut, saat ini Unisma telah membebaskan lahan kurang lebih seluas 75 hektar yang akan digunakan untuk pembangunan kampus dua di Karangploso. Selain itu untuk memperluas jaringannya kampus ini sudah melakukan kerjasama dengan sekitar 300 lebih instansi baik di dalam maupun luar negeri .

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

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. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus (*case research/study*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini 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*.

D. PEMBAHASAN

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi ibarat pondasi dalam sebuah bangunan, bangunan tersebut akan tegak berdiri bila pondasi kokoh, sebaliknya akan ambruk bila pondasinya goyah. Kuatnya pengaruh pemimpin ini melahirkan persepsi bahwa kepemimpinan seseorang dipandang berhasil apabila seorang pemimpin dapat menggerakkan semua anggotanya untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik demi mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal kepemimpinan ini, seorang pemimpin harus berpandangan ke depan, berani melakukan lompatan-lompatan yang mengarah pada kemajuan organisasi. Hal ini sebagaimana digambarkan dalam kepemimpinan Maskuri di Universitas Islam Malang (Unisma). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis berikut hasil temuan dalam penelitian ini:

1. Kepemimpinan Maskuri

Maskuri menduduki jabatan rektor di Unisma selama 2 periode yakni mulai tahun 2014 hingga 2023. Selama kepemimpinannya, ia berhasil membawa perubahan besar terhadap Unisma yang notabenenya adalah kampus tertua dan terbesar milik Nahdlatul ulama (NU) di Indonesia. Kepemimpinan Maskuri di Unisma menggabungkan dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan religius.

Bass memaknai kepemimpinan transformasional sebagai keadaan di mana anggota seorang pemimpin merasa percaya, kagum, setia, dan menghormatinya, mereka juga terdorong untuk melakukan lebih dari yang diharapkan⁴. Sedangkan Nawawi menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan dalam kepemimpinan dimana ia mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan mengilhami anggota organisasi agar dapat mengeluarkan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi tanpa merasa tertekan⁵.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa ciri, yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (pertimbangan individual)⁶. *Idealized influence* artinya seorang pemimpin mampu mempengaruhi anggotanya sehingga mereka mengagumi, menghormati, dan tumbuh rasa saling percaya. Dalam hal ini ada 2 aspek yang dinilai, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Dalam kepemimpinannya, Maskuri selalu mempunyai semangat tinggi, tegas, gigih, pekerja keras serta bertanggung jawab sehingga kemudian dapat menginspirasi dan memotivasi para anggotanya. Ia juga berani mengambil risiko, konsisten terhadap keputusan dan tidak sewenang-wenang terhadap bawahan. Dengan begitu, ia menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Terkait *role model* dalam diri seorang pemimpin Allah Swt berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ...

⁴ Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2013, h. 313

⁵ Satwika, dkk, *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, 2013, h. 4

⁶ Robbins SP, dan Judge, *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat, 2008, h.91

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah Saw itu suri teladan yang baik bagimu (Al-Ahzab:1).

Inspirational motivation yaitu pemimpin mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong anggota untuk mencapai standar tersebut. Dengan karakter ini pemimpin akan mendapatkan anggota yang aktif dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi organisasi. Bentuk dari *Inspirational motivation* bisa diwujudkan melalui pujian ataupun tantangan dalam tugas. Dalam hal ini Maskuri memberikan motivasi kepada anggotanya melalui tantangan yaitu berupa tugas-tugas baru di atas tugas-tugas yang telah diberikan sebelumnya, dengan banyaknya tugas maka para anggotanya akan berusaha menyelesaikan tugas tersebut tepat waktu agar tidak semakin menumpuk.

Intellectual stimulation bermakna seorang pemimpin mampu mendorong anggota untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dengan cermat dan rasional. Pemimpin juga mendorong anggota untuk merefleksikan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dalam hal ini yang dilakukan Maskuri adalah menjadikan program yang berhubungan dengan kemajuan fakultas sebagai kompetisi seperti kebersihan, penataan administrasi, *website* dan lain- lain. Kompetisi antar fakultas ini kemudian disebut dengan program unggulan fakultas. Selain untuk menjadikan fakultas kreatif dan inovatif, kompetisi ini dilakukan untuk memacu daya saing antar fakultas.

Terakhir adalah *individualized consideration* bermakna seorang pemimpin mampu memahami perbedaan setiap individu anggota. Pemimpin mengetahui kemampuan para anggotanya sehingga ia mau mendengar aspirasi, mendidik serta melatih mereka. Terkait hal ini langkah Maskuri adalah dengan meningkatkan kualitas sdm dosen dan karyawan yakni membangun mindset dosen agar menjadi dosen penggerak, berwawasan luas dan terbuka sehingga mengembangkan perkuliahan r&d (*research and development*) 50% di kelas 50% dan juga mendorong pustakawan untuk melakukan studi lanjut baik itu *degree* maupun *non degree*.

Dengan tipe kepemimpinan transformasioanl ini Maskuri berhasil menggerakkan, mentransformasi semangat serta menumbuhkan rasa percaya dan hormat dari seluruh anggota civitas akademika Unisma. Arifin dan Dewi mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang

optimal dalam menggerakkan usaha bersama (kerjasama) dari unsur-unsur yang dipimpin merupakan kunci sukses dari sebuah organisasi⁷.

Tipe kepemimpinan Maskuri selanjutnya adalah religius. Menurut Mulkan kepemimpinan religius ini adalah kepemimpinan propetik yakni kepemimpinan yang menyesuaikan dengan nilai-nilai ajaran Islam, tuntunan Rasulullah Saw, meneladani kepemimpinan para Nabi, Rasul dan para Sahabatnya⁸. Allah Swt berfirman:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami, ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami” (Q.S. As-Sajdah: 24).

Adapun Maskuri sendiri menyebut kepemimpinannya ini dengan kepemimpinan yang berbasis spiritualisme. Ia menjelaskan bahwa kalau sebuah lembaga dan individu ingin sukses, maka harus punya nilai-nilai spiritualisme, ia merealisasikan spiritualitas yang sejalan dengan intelektualitas. Spiritualitas yang dibangun menyangkut aturan ibadah di kampus seperti saat adzan dzuhur maka aktivitas kuliah harus berhenti, dosen dan karyawan dianjurkan berjamaah di masjid Ainul Yaqin, gerbang utama Unisma ditutup hingga shalat berjamaah usai dan berbagai kebijakan lainnya⁹.

Ia juga menjelaskan bahwa spiritualitas tidak selalu bermakna ibadah kepada Tuhan, tetapi juga sebagai sumber motivasi dan emosi hamba kepada Tuhan dalam beragam cara. Tujuan dari kepemimpinan religius yaitu menyentuh kebutuhan mendasar seorang pemimpin dan anggota untuk kelangsungan hidup spiritual (*spiritual life*) melalui panggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*), sehingga menciptakan visi dan konfigurasi nilai bagi segenap individu, pemberdayaan tim serta organisasi yang dapat mendorong pada tingkat yang lebih tinggi dari komitmen suatu organisasi dan produktivitas¹⁰.

⁷ Arifin, Tanta, Nomensen, *Kepemimpinan Pendidikan Memasuki Era Revolusi Industri 4.0*, Malang: Universitas Islam Malang, 2019, h. 1

⁸ Arifin, Imron. *Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Bid. Ilmu Manaj. Pend. disampaikan pada sidang Terbuka Senat Universitas Islam Negeri Malang, Kementerian Riset, Teknologi & Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Malang, 25 Oktober 2019, h. 44

⁹ Bakri, Maskuri, *Mimpi Menjadi Kampus Kelas Dunia*. Kota Tua: Malang. 2018, h.84-85.

¹⁰ Arifin, Imron. *ibid*

Dengan tipe kepemimpinan transformasional-religius ini ada beberapa karakter yang menonjol dalam diri Maskuri, yaitu: cekatan, komunikatif, cara pikir dan tindakan *out of the box*, teliti dan jeli, bertanggung jawab, spiritualitas, *direct* dan progresif.

Selanjutnya mengenai mekanisme pengambilan keputusan dalam perguruan tinggi, ada 3 cara yang dapat dilakukan, pertama *top down* yaitu pengambilan keputusan yang hanya melibatkan para pimpinan dan inisiasi. Proses ini sangat eksklusif, singkat dan hanya dihadiri oleh anggota terbatas serta untuk mengambil keputusan yang mendesak. Kedua *bottom-up* yakni sebaliknya, cara kedua ini jarang diminati oleh para civitas akademik karena proses yang lebih lama. Ketiga gabungan *top-down* dan *bottom-up* yaitu pengambilan keputusan yang dalam hal tertentu dilakukan oleh pimpinan dan pada hal lain melibatkan bawahan menyesuaikan urgensi, waktu, situasi maupun kondisi dibutuhkan keputusan¹¹ (Azizah, 2020: 35).

Dalam hal ini, mekanisme pengambilan keputusan kepemimpinan Maskuri menggunakan gabungan antara *top-down* dan *bottom-up*, yakni dalam suatu keadaan mengajak para wakilnya (dalam beberapa hal juga melibatkan dekanat dan para direktur) saat pengambilan keputusan, sedang pada keadaan yang berbeda keputusan bersifat instruktif. menyesuaikan dengan situasi dan kondisi.

Untuk evaluasi kinerja, Maskuri menggunakan 2 model yaitu evaluasi langsung yang dilakukan sendiri dan tidak langsung yakni menggunakan perantara (melalui pj atau ketua bidang). Untuk cara yang kedua Maskuri tetap aktif mengawal, menanyakan serta memberi target pada para pj tersebut.

2. Usaha Kepemimpinan Maskuri dalam Mengembangkan Unisma Menuju Kampus Kelas Dunia

a. Sosialisasi Unisma

Untuk bisa membawa Unisma pada tingkatan kelas dunia maka hal utama yang harus dilakukan oleh pihak kampus adalah melakukan sosialisasi/pengenalan kampus terhadap masyarakat bahkan dunia. Terkait hal ini ada beberapa hal yang dilakukan oleh Maskuri yaitu: 1) *Tahadduts bin ni'mah* yaitu menceritakan nikmat yang diraih oleh

¹¹ Azizah, Biqrotul, Prosedur Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Manova Universitas Islam Negeri Sunan Ampel. 2010, 2 (2), h. 32-42.

pembawa cerita kepada orang lain dengan tujuan dapat memberikan hikmah/manfaat pada si pendengar cerita. Mengenai *tahadduts bin ni'mah* ini Allah Swt berfirman:

وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ

“Dan terhadap nikmat Tuhanmu, maka hendaklah kamu sebutkan (ceritakan)”. (QS. Adh-Dhuha:11).

Bentuk *tahadduts bin ni'mah* yang dilakukan Maskuri adalah menceritakan berbagai prestasi dan capaian Unisma, hal tersebut selalu dilakukan saat mengisi pidato, sambutan, kunjungan, wawancara maupun saat membuka *event-event* tertentu di kampus. Selain bermaksud mentransfer nilai-nilai positif dari pencapaiannya selama memimpin Unisma, upaya ini juga mendapatkan beberapa keuntungan, di antaranya: ajang promosi untuk menarik mahasiswa baru, menarik perhatian orang tua untuk mempercayakan anak-anaknya pada Unisma, menarik universitas lain untuk bekerjasama serta memperluas jaringan dan relasi baik di kancah lokal, nasional maupun internasional.

Mengenai bolehnya seseorang dalam menerapkan *tahadduts bin ni'mah* para ulama tafsir telah menjelaskan bahwa hal tersebut merupakan manifestasi bentuk syukur seorang hamba kepada Tuhan atas nikmat yang diperolehnya¹². 2) Silaturrehmi. Silaturrehmi merupakan salah satu cara untuk menyambung hubungan dengan keluarga, kerabat, teman bahkan lawan. Silaturrehmi dapat mempererat hubungan antar individu sekaligus menumbuhkan rasa saling percaya, Allah Swt berfirman:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا، إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ.

Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”. (Q.S. Al-Hujurat: 13).

Silaturrehmi yang dilakukan Maskuri lebih dari sekedar kunjungan perkenalan kampus atau lembaga tetapi juga berlanjut pada jalinan kerjasama antar lembaga yang mereka bawahi dan ini tidak hanya dilakukan dengan kampus-kampus di dalam negeri

¹² Al-Ghazali dalam Ihya' 'Ulum ad-Din, h.228

melainkan meluas hingga luar negeri. Menyangkut relasi dengan luar negeri, Unisma mempunyai lembaga Kantor Urusan Internasional (KUI) yang didirikan tahun 2011. KUI ini mengurus kerjasama dengan Perguruan Tinggi/lembaga luar Negeri, mengadakan seminar internasional, publikasi ilmiah, *study exchange*, *short course*, mendirikan Japan Corner di Unisma dan kegiatan lain yang berhubungan dengan luar negeri.

Dengan berbagai *event* kunjungan ini Unisma telah meluncurkan kerjasamanya dengan sekitar 202 instansi dalam negeri, sekitar 34 Negara di dunia. Kerjasama ini juga berlaku dalam hal penelitian/riset yang mana *output* dari penelitian akan dimuat di jurnal internasional. Di masa pandemi ini Unisma juga menyelenggarakan *international seminar* dengan duta-duta besar dunia yang diwujudkan dalam webinar setiap bulannya serta merancang riset kolaboratif dengan mereka. 3) *Brand image*. Menurut Susanto *brand image* adalah apa yang dipersepsikan oleh konsumen mengenai sebuah merk¹³. Mengenai *brand* yang akan dipromosikan di sini adalah Unisma sendiri sebagai kampus yang ingin meyakinkan masyarakat akan eksistensinya dalam dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi. *Brand image* ini diwujudkan melalui: videotron yang menayangkan berbagai kegiatan kampus, Pamflet dan poster yang memuat berbagai capaian Unisma. Selain itu, Humas Unisma juga mempunyai akun *youtube* yang memuat berbagai kegiatan Unisma baik yang bersifat *live* maupun tidak.

Berkenaan dengan penggunaan *brand image* sebagai promosi, Suryahadi & Hariyati mengatakan bahwa *brand image* tidak hanya dapat mempengaruhi keputusan konsumen terhadap pembelian, tetapi juga mempengaruhi organisasi non profit seperti perguruan tinggi¹⁴. 4) Menyewakan gedung serbaguna dan lapangan Unisma. Penyewaan ini berlaku untuk umum baik organisasi kampus ataupun pihak luar kampus. Pengadaan sewa-menyewa gedung ini merupakan salah satu bentuk dari *entrepreneurship* yang dilakukan Maskuri. *Entrepreneurship* ini berhasil mendatangkan 2 pasar ekonomi sekaligus yaitu peluang mendapatkan penghasilan dari penyewaan gedung dan peluang mendapatkan mahasiswa baru untuk kampus ini. Edi mengutip Kompas mengatakan bahwa “Dunia pendidikan memiliki sisi bisnis, asalkan tidak berlebihan dalam membisniskan

¹³ Arifin, Bonifasia dan wigati, *Manajemen Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0*, Malang:Universitas Islam Malang, 2019, h.107

¹⁴ Ibid

pendidikan”¹⁵. 5) Mengukir Prestasi. Dengan menorehkan berbagai prestasi, Unisma akan selalu disebut-sebut dalam berbagai acara penghargaan Unisma juga akan selalu menghiasi surat kabar, *online* maupun *offline*. Dengan demikian secara tidak sengaja berita dan media-media tersebut menjadi ajang promosi gratis Unisma kepada masyarakat luas seperti: meraih rekor MURI 3 tahun berturut-turut (2015-2017), *the best performing university of the year* oleh *indonesian achivement and best performing award 2017*, inovasi manajemen PTAI berbasis pesantren terbaik, perguruan tinggi swasta terbaik nomor 4 se Jawa timur, 10 kampus terbaik di Jawa timur, perguruan tinggi terbaik di lingkungan Nahdlatul Ulama dan lain-lain.

b. Perencanaan Maskuri dalam mengembangkan Unisma pada kampus kelas dunia

Ada beberapa tahapan untuk bisa sampai pada kampus kelas dunia yang disebut dengan *milestone* Unisma, yaitu:

- 1) *Good University Governance* (2011-2015), pada tahap ini dilakukan inisiasi pengembangan jejaring internasional, para dosen dipersiapkan dan dibiasakan berinteraksi dengan bahasa internasional serta perintisan *summer program & students exchange*.
- 2) *Theaching University* (2015-2019), pada tahap ini jejaring internasional terus dikembangkan, jumlah dan frekuensi *summer program & students exchange* ditingkatkan serta mulai merintis kelas internasional.
- 3) *Research University* (2019-2023), pada tahap ini dilakukan kolaborasi riset dengan perguruan tinggi luar negeri, pertukaran dosen, konferensi internasional bersama dan kolaborasi publikasi ilmiah.
- 4) *Entrepreneur University* (2023-2027), tahap ini merupakan penguatan dan pengembangan pembelajaran yang memiliki kendali mutu berstandar nasional dan internasional serta peningkatan kuantitas dan kualitas paten yang dihasilkan.
- 5) *World Class University* (2027-2031), pada tahap ini Universitas Islam Malang dari segi operasional, fasilitas, metode dan lulusan ditargetkan mampu bersaing di tingkat internasional¹⁶.

¹⁵ Kompas.com

¹⁶ Milestone Unisma

c. Pelaksanaan tahapan-tahapan *milestone* Unisma

1) *Good University Governance* (2011-2015)

Langkah-langkah yang dilakukan Unisma pada tahap ini: transparansi keuangan, mendanai riset, menerapkan e-dokumen, meningkatkan disiplin dosen dengan menerapkan *finger print*, tender berbagai bangunan serta pengadaan lahan, perintisan *summer program* dan *students exchange* dan inisiasi pengembangan jejaring internasional.

2) *Teaching university* (2015-2019)

Pada tahap ini langkah-langkah yang dilakukan Unisma adalah: meningkatkan jumlah dan frekuensi *summer program* dan *students exchange*, mulai merintis kelas internasional, pembangunan infrastruktur: gedung perkuliahan, perkantoran, perpustakaan dan laboratorium, kunjungan ke beberapa Negara, meningkatkan kapasitas dosen-dosen, memadukan 2 dimensi pembinaan kepada mahasiswa yaitu pembinaan ilmu pengetahuan, teknologi serta pembinaan keislaman berhaluan Ahlusunnah wal Jamaah.

3) *Research University* (2019-2023)

Pada tahap ini Unisma sudah melaunching Halal Center, langkah-langkah yang dilakukan Unisma adalah: perkuliahan menerapkan R & D (*riset and development*), mendatangkan mahasiswa luar, mahasiswa Unisma mengikuti perkuliahan, kkn, ppl hingga penulisan karya ilmiah di luar negeri, melakukan kolaborasi riset dengan berbagai PT luar negeri, pertukaran dosen, menyelenggarakan konferensi internasional bersama serta melakukan kolaborasi publikasi ilmiah (*joint research publication*).

4) *Entrepreneur University* (2023-2027)

Kampus *entrepreneur* Unisma berbasis pada riset, pada tahap ini langkah-langkah Unisma adalah: penguatan dan pengembangan pembelajaran yang memiliki kendali mutu berstandar nasional dan internasional, peningkatan kuantitas dan kualitas paten yang dihasilkan, dosen membekali mahasiswa berwirausaha, mendatangkan alumnus yang menjadi wira usahawan sukses serta menerapkan nilai-nilai keislaman dalam berwirausaha.

5) *World Class University* (2027-2031)

Unisma menargetkan sudah paripurna menjadi kampus kelas dunia pada tahun 2031 tepatnya saat Unisma berusia setengah abad, pada tahap ini kampus tidak hanya bersaing tingkat nasional tapi juga tingkat internasional. Begitu pula dari segi operasional, fasilitas, metode dan lulusan perguruan tinggi ditargetkan sudah mampu bersaing di tingkat internasional¹⁷.

d. Evaluasi dalam pengembangan kampus menuju kampus kelas dunia

Setiap perencanaan dalam setiap program akan dikatakan matang apabila berhasil dilaksanakan dengan baik oleh para anggota dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu untuk mengukur pelaksanaan dari usaha mengembangkan kampus menuju kelas dunia/*World Class University* (WCU) tentu harus ada evaluasi, sehingga akan terlihat bagaimana keseimbangan antara perencanaan dan pelaksanaan yang telah dijalankan selama ini.

Evaluasi dalam pelaksanaan WCU ini ada 2 jalan, yang pertama dilakukan oleh Maskuri sendiri dan yang kedua dari tim. Evaluasi ini mengacu pada renstra yang menjelaskan tahapan-tahapan yang harus dilalui dan juga ada capaian yang harus diraih dalam setiap tahunnya. Oleh karena itu yang menjadi tolok ukur adalah pencapaian yang berhasil kampus raih dari waktu ke waktu, terutama mengenai keluaran-keluaran seperti jurnal, buku, paten, haki (hak kekayaan intelektual) dll karena sekarang di Unisma seluruh aktivitas basisnya adalah pada *output*. Jadi bukan hanya sekedar aktivitas tetapi setelah aktivitas selesai muncul *proceeding*, jurnal, dan buku sehingga gairah akademiknya semakin tinggi.

3. Capaian Hasil Kerja Kepemimpinan Maskuri

a. Kinerja Kepemimpinan Maskuri

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika¹⁸. Terkait hasil kinerja selama kepemimpinannya, Maskuri mengakui bahwa hingga saat ini kinerja dalam

¹⁷ Bakri, Maskuri. 2018. *Mimpi Menjadi Kampus Kelas Dunia*. Kota Tua: Malang.

¹⁸ Prawirosentono, Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999

kepemimpinannya sudah sesuai dengan rencana awal bahkan Unisma telah melakukan suatu percepatan yang luar biasa melebihi ekspektasi pada umumnya.

Namun begitu terkait hasil kinerja ini, masih ada beberapa catatan yang patut dipertimbangkan seperti akreditasi institusi dan itu kaitannya dengan sdm yakni menyangkut jumlah guru besar, jumlah doktor yang merangkap sebagai guru besar tetap. Adanya peningkatan sdm ini dinilai perlu karena proporsinya tinggi dalam akreditasi yaitu 25 %. Terkait pengembangan sdm, Maskuri sudah mengusahakan hal ini walaupun belum sepenuhnya belum berhasil mengingat banyaknya PR di Unisma dan butuh waktu dan proses yang lebih lama. Seperti misalnya usaha untuk meningkatkan kualitas dosen terutama mengenai *mindset* sebagai dosen penggerak yakni harus berpengetahuan serta berwawasan luas dan bisa mengembangkan r&d (*research and development*) 50% di kelas 50% di lapangan sehingga bukan hanya pengetahuan yang didapat mahasiswa tetapi juga wawasan dan pengalaman.

Selain sdm dosen, Maskuri juga memperhatikan sdm para karyawan (staf) seperti pustakawan yang didorong untuk melakukan studi lanjut baik *degree* maupun *non degree*. *Degree* berarti melanjutkan sekolah para pustakawan ke s2, sedangkan *non degree* itu pendidikan tidak bergelar seperti diikutkan seminar, *workshop* atau *inhouse training*.

b. Pencapaian Kepemimpinan Maskuri

Pencapaian dalam sebuah organisasi merupakan salah satu ukuran keberhasilan seorang pemimpin dalam mengorganisir peran semua pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut. Perihal capaian yang telah diraih Unisma selama kepemimpinan Maskuri ini, peneliti membagi capaian tersebut dalam 2 kategori, yaitu pencapaian akademik dan pencapaian infrastruktur.

Pencapaian akademik pada masanya di antaranya: meraih *the best performing university of the year* dalam *indonesian achivement and best performing award 2017*, inovasi manajemen PTAI berbasis pesantren terbaik, peringkat ke 42 dari 3.320 PTN/PTS di Indonesia, anugerah prestasi unisma sebagai perguruan tinggi peringkat ke-7, perguruan tinggi swasta terbaik nomor 4 se jawa timur dari 328 pts, menjadi 10 kampus terbaik di jawa timur serta menjadi perguruan tinggi terbaik di lingkungan Nahdlatul Ulama.

Sedangkan pencapaian infrastruktur pada masanya adalah: ged. Pascasarjana, melanjutkan ged. Usman Bin Affan, ged. yayasan, ged. SMAINUS, ged. UKM,

penambahan bangunan lab. Fak. Teknik & halal center, rusunawa 3 dan 4, ged. bundar al-Asy'ari, ged. laboratorium, ged. *bussiness centre*, tempat parkir, mengembangkan bangunan perpustakaan, ged. ponpes Ainul Yaqin, merenovasi kantor pusat, kantin & masjid Ainul Yaqin.

KESIMPULAN

Kepemimpinan Prof Maskuri merupakan kategori tipe kepemimpinan transformasional-religius. Pada prakteknya kepemimpinan transformasional-religius sangat berpengaruh di dalam anggotanya, mampu menginspirasi serta memiliki spirit keagamaan yang tinggi. Dengan begitu seorang pemimpin transformasional-religius berhasil menggerakkan anggota pada 2 sisi yaitu pada sisi kesuksesan dan pada sisi kesalehan anggotanya. Mekanisme pengambilan keputusan Maskuri adalah gabungan antara top-down dan bottom-up menyesuaikan situasi dan kondisi, sedangkan evaluasi yang dilakukan Maskuri ada 2, langsung & tidak.

Yang dilakukan Maskuri untuk mengembangkan Unisma pada kelas dunia meliputi: a) sosialisasi dengan memperkenalkan capaian Unisma, melakukan kunjungan dan kerjasama, promosi lewat videotron dan pamphlet, serta penyewaan gedung. b) perencanaan menuju wcu ada dalam milestone Unisma yaitu: good university governance (2011-2015), theaching university(2015-2019), research university (2019-2023), entrepreneur university (2023-2027) world class university (2027-2031). c) Pelaksanaan milestone Unisma dibahas dalam renstra (rencana strategis) tiap 4-5 tahun yang diterjemahkan ke rencana operasional tiap tahun. d) untuk evaluasinya ada 2 cara dilakukan Maskuri sendiri dan tim yang ditunjuk.

Capaian hasil kerja Prof Maskuri dibagi menjadi 2. Pertama, bidang akademik, kedua bidang pembangunan.

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-ray/pendidikan/the-best-performing-university-of-the-year-bukti-unisma-berkembang-pesat](http://malangtoday.net/malang-ray/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](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://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15089)
- [Https://id.m.wikipedia.org/wiki/perguruan-tinggi](https://id.m.wikipedia.org/wiki/perguruan-tinggi), diakses 13 oktober 2019
- [Https://id.m.wikipedia.org/wiki/teori](https://id.m.wikipedia.org/wiki/teori)
- [Https://journal.unla.ac.id](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://news.okezone.com/read/2016/06/15/65/1415729/ini-syarat-jadi-kampus-kelas-dunia).
- [Https://suryamalang.tribunnews.com/2020/09/02/unisma-syukuran-hasil-pemeringkatan-kemahasiswaan-ke-depan-harus-lebih-berprestasi](https://suryamalang.tribunnews.com/2020/09/02/unisma-syukuran-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](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.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](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 Multisitus 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.