Journal of Islamic Education Leadership
2809-3461 [Online] 2810-0247 [Print]
Tersedia online di: https://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/jmpi/index

Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai-Nilai Islam sebagai Kunci Keberhasilan Mutu Pendidikan

Dena Izzatul Ulya
Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi Indonesia
Email: denaizza076@gmail.com

Nur Aziza Turrohmah
Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi Indonesia
Email: Azizaturrohmah75@gmail.com

Siti Aimah
Universitas KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi Indonesia
Email: sitiaimah1@iaida.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kepemimpinan transformasional Islami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Manokwari bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Islami yang menginspirasi, membimbing, serta mampu membentuk lingkungan pendidikan yang berkualitas secara akademik dan spiritual peran. Objek penelitian ini adalah kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan di MAN Manokwari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan secara interaktif model Milles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Islami yang diterapkan oleh kepala madrasah tidak hanya menciptakan budaya kerja yang religius dan profesional, tetapi juga meningkatkan kedisiplinan, motivasi guru, serta partisipasi aktif seluruh elemen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penegasan pentingnya perpaduan antara kepemimpinan visioner dan nilai-nilai Islam dalam membangun mutu pendidikan yang berkelanjutan, khususnya di lingkungan madrasah. Temuan ini diharapkan menjadi rujukan bagi institusi pendidikan Islam lainnya dalam mengembangkan model kepemimpinan yang efektif dan berkarakter.

Kata kunci: Kepemimpinan, Transformasi Islami, Mutu Pendidikan.

Abstract

This study aims to explore Islamic transformational leadership in improving the quality of education at MAN Manokwari, particularly how Islamic leadership values that inspire, guide, and serve as role models contribute to shaping an academically and spiritually qualified educational environment. The subjects of this study include the head of the madrasah, teachers, and educational staff at MAN Manokwari. This research employs a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The data analysis technique was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results of the study indicate that the Islamic transformational leadership practiced by the head of the madrasah not only creates a professional and religious work culture but also enhances discipline, teacher motivation, and active participation of all school components in achieving educational goals. This study contributes to emphasizing the importance of combining visionary leadership with Islamic values to build sustainable educational quality, particularly within madrasah environments. The findings are expected to serve as a reference for other Islamic educational institutions in developing effective and character-driven leadership models.

Keywords: Leadership, Islamic Transformational, Education Quality.

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam pengelolaan dan kemajuan lembaga pendidikan, termasuk madrasah (Nurdiansyah et al., 2021). Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengambilan keputusan administratif, melainkan juga mencakup tanggung jawab moral dan spiritual yang berakar pada nilai-nilai keislaman seperti amanah, keadilan, dan musyawarah (Sa'adah et al., 2025). Kepemimpinan yang ideal di madrasah seharusnya mampu mendorong mutu pendidikan, memberdayakan semua elemen sekolah, serta menciptakan iklim organisasi yang sehat (Istanto, 2022). Namun, realitas di lapangan, termasuk di MAN Manokwari, menunjukkan bahwa tantangan dalam mewujudkan kepemimpinan semacam ini masih cukup besar. Hal ini salah satunya disebabkan oleh kecenderungan penerapan gaya kepemimpinan otoriter yang menempatkan kepala madrasah sebagai pemegang kendali penuh tanpa memberi ruang cukup untuk partisipasi guru, siswa, dan orang tua (Sa'adah et al., 2025).

Dalam banyak kasus, gaya kepemimpinan otoriter dianggap efektif karena mampu menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam menjalankan kebijakan (Hendriani et al., 2024). Namun, pendekatan ini sering kali menimbulkan hambatan

psikologis, komunikasi satu arah, dan rendahnya rasa memiliki di antara warga sekolah. Di MAN Manokwari, beberapa kebijakan penting seringkali hanya ditentukan oleh pimpinan tanpa melibatkan guru atau tenaga kependidikan secara aktif (Bonsapia, 2023). Pola ini menyebabkan guru merasa kurang dihargai kontribusinya, siswa menjadi pasif dalam kegiatan sekolah, dan staf mengalami kelelahan kerja karena hanya menjadi pelaksana (Lamatoro, 2023). Dalam jangka panjang, kondisi seperti ini tidak kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan yang menuntut inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan.

Era globalisasi dan digitalisasi, lembaga pendidikan dituntut untuk adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan (Elmanisar et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang kaku dan sentralistik tidak lagi sesuai dengan kebutuhan zaman, terutama dalam menghadapi generasi peserta didik yang kritis, mandiri, dan menghargai dialog (Rahayu, 2025). Kebutuhan akan model kepemimpinan baru menjadi semakin mendesak, yakni kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memfasilitasi potensi seluruh elemen sekolah (Iswahyudi et al., 2023). Beberapa madrasah di Indonesia, termasuk MAN Manokwari, mulai menunjukkan pergeseran ke arah kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Forum musyawarah, diskusi lintas unit, dan pelibatan orang tua mulai dibangun sebagai bagian dari proses transformasi (Utari et al., 2025). Hal ini menjadi indikasi awal bahwa budaya partisipatif mulai tumbuh sebagai respons terhadap keterbatasan gaya otoriter.

Model kepemimpinan transformasional Islami menjadi solusi yang menjanjikan untuk menjawab berbagai tantangan tersebut (Herlina, 2025). Kepemimpinan transformasional mengacu pada upaya seorang pemimpin untuk mentransformasi sistem, budaya, dan sumber daya manusia secara holistik menuju arah yang lebih baik. Dalam konteks Islam, model ini diperkaya dengan nilai-nilai seperti ta'awun (kerja sama), shura (musyawarah), dan ukhuwah (persaudaraan), yang menjadikan kepemimpinan tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga bermoral secara spiritual (Putra, 2023). Dalam praktiknya di MAN Manokwari, pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai tersebut cenderung lebih disegani oleh warga sekolah karena mampu menciptakan suasana yang terbuka, adil, dan inklusif. Guru lebih termotivasi untuk berinovasi, siswa lebih aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih hangat dan konstruktif.

Kepemimpinan transformasional Islami di madrasah tentu tidak serta-merta terjadi begitu saja. Proses transformasi ini memerlukan tahapan bertahap, mulai dari internalisasi nilai spiritual, dialog terbuka antarwarga sekolah, hingga penguatan budaya organisasi berbasis nilai (Sukenti & Hermawan, 2024). Di MAN Manokwari, upaya transformasi ini dimulai dengan memperkuat komunikasi dua arah melalui rapat rutin, forum evaluasi guru, dan penguatan program pembinaan karakter Islami. Meskipun belum sepenuhnya ideal, dampak awal dari perubahan ini menunjukkan hasil yang positif. Beberapa indikator seperti kepuasan kerja guru, keterlibatan siswa dalam organisasi, dan meningkatnya hasil akademik mulai terlihat membaik dalam dua tahun terakhir.

Namun, transformasi ini tidak tanpa tantangan. Salah satu hambatan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan yang muncul dari sebagian guru dan staf yang sudah terbiasa berada dalam zona nyaman gaya kepemimpinan lama (Muttaqien, 2024). Budaya organisasi yang hierarkis, minimnya pelatihan kepemimpinan partisipatif, serta keterbatasan fasilitas menjadi faktor penghambat yang nyata (Agapa et al., 2023). Di beberapa kasus, niat baik pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan justru disalahartikan sebagai bentuk kelemahan atau ketidaktegasan. Hal ini menandakan bahwa transformasi kepemimpinan bukan hanya tugas seorang pemimpin, melainkan tanggung jawab kolektif seluruh civitas akademika. Perubahan pola pikir dan mentalitas kerja menjadi kunci keberhasilan dalam membangun budaya kolaboratif yang berakar pada nilai-nilai keislaman.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan peran kepemimpinan transformasional Islami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Manokwari, dengan menyoroti bagaimana penerapan nilai-nilai Islami seperti amanah, musyawarah, keadilan, dan ukhuwah dapat membentuk budaya organisasi yang partisipatif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam proses transformasi kepemimpinan dari gaya otoriter menuju gaya yang lebih kolaboratif dan inspiratif, serta mengungkap dampaknya terhadap motivasi guru, partisipasi siswa, dan efektivitas manajemen madrasah secara keseluruhan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran utuh tentang pentingnya kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga bermoral secara spiritual dalam menghadapi dinamika perubahan di lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam konteks madrasah di era globalisasi dan digitalisasi seperti saat ini.

Penelitian ini dilakukan karena belum banyak studi yang secara spesifik dan mendalam mengkaji bagaimana proses transformasi kepemimpinan dari model otoriter menuju model transformasional Islami diterapkan dalam konteks madrasah, terutama di wilayah Indonesia timur seperti Papua Barat. Kebanyakan kajian kepemimpinan dalam dunia pendidikan masih berfokus pada wilayah Jawa dan Sumatra yang memiliki akses lebih besar terhadap sumber daya, pelatihan, dan pengembangan kapasitas kelembagaan. Sementara itu, madrasah-madrasah di kawasan timur Indonesia seperti Papua Barat, termasuk MAN Manokwari, menghadapi tantangan yang kompleks dan unik, mulai dari keterbatasan infrastruktur, latar belakang sosial-budaya yang beragam, hingga minimnya literatur dan referensi praktik kepemimpinan yang kontekstual. Dalam konteks inilah, penelitian ini menjadi sangat relevan untuk menggambarkan realitas, tantangan, dan strategi transformasi kepemimpinan yang bersifat Islami dan progresif di wilayah dengan karakteristik sosial yang khas.

Novelty dari penelitian ini terletak pada pendekatan integratif antara teori kepemimpinan transformasional dan prinsip-prinsip Islam dalam konteks pendidikan madrasah. Tidak hanya menggambarkan pentingnya perubahan gaya kepemimpinan, penelitian ini juga menekankan proses konkret dari transformasi tersebut melalui tahapan spiritual, struktural, dan kultural. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menyoroti dampak kepemimpinan terhadap mutu pendidikan, studi ini menyoroti bagaimana transformasi tersebut berlangsung, siapa saja aktor utamanya, serta faktor-faktor penghambat dan pendukungnya. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pembeda antara karakter kepemimpinan di madrasah dan di pesantren, terutama dalam hal penggunaan kharisma dan pendekatan spiritual.

Urgensi penelitian ini semakin kuat ketika melihat kebutuhan mendesak lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan zaman. Generasi peserta didik yang semakin kompleks, perkembangan teknologi yang pesat, dan tuntutan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang berkualitas mengharuskan madrasah untuk terus berinovasi. Kepemimpinan yang mampu mendorong partisipasi aktif, menumbuhkan semangat gotong royong, dan menciptakan rasa memiliki merupakan kunci utama dalam menciptakan lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya pengembangan model kepemimpinan Islam yang

tidak hanya relevan secara nilai, tetapi juga efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kajian Teori

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk memahami dan mencapai tujuan bersama, serta membimbing organisasi agar lebih koheren dan terorganisir. Teori kepemimpinan yang umum dijadikan acuan adalah teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Singh & Chaudhary, 2023). yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan signifikan dalam organisasi dengan cara menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, menumbuhkan komitmen terhadap visi, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahannya. Pemimpin seperti ini tidak hanya fokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya dilihat dari posisi formal, melainkan juga dari kapasitas personal dalam menciptakan pengaruh positif terhadap lingkungan kerja.

Transformasi Islami

Transformasi Islami merupakan proses perubahan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang holistik, mencakup dimensi spiritual, moral, sosial, dan intelektual. Dalam perspektif teori Islamisasi ilmu pengetahuan yang dikembangkan oleh Syed Muhammad Naquib al-Attas, transformasi Islami menekankan pentingnya tazkiyah (penyucian jiwa) dan ta'dib (pendidikan adab) sebagai fondasi dalam membentuk individu dan masyarakat yang berkepribadian Islam (Puspitasari, 2022). Transformasi ini tidak hanya bersifat fisik atau struktural, tetapi lebih mendalam menyentuh aspek akhlak dan cara pandang terhadap kehidupan, dengan menjadikan wahyu sebagai sumber utama kebenaran dan petunjuk. Oleh karena itu, transformasi Islami bertujuan membentuk manusia yang berilmu, beriman, dan beramal saleh, sehingga mampu mewujudkan peradaban yang adil dan sejahtera berlandaskan tauhid (Qorib, 2020).

Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan ukuran sejauh mana proses dan hasil pendidikan mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan serta menjawab

kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Salah satu teori yang relevan adalah teori Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan yang dikenalkan oleh yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus menjadi proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh elemen lembaga pendidikan (Wahidah et al., 2024). Menurut teori ini, mutu pendidikan tidak hanya diukur dari hasil akademik semata, tetapi juga dari proses pembelajaran, kepuasan siswa, kompetensi guru, manajemen sekolah, serta relevansi kurikulum. Dengan pendekatan TQM, lembaga pendidikan diharapkan mampu menciptakan budaya mutu yang partisipatif, reflektif, dan inovatif guna menghasilkan lulusan yang unggul secara intelektual, moral, dan sosial.

Metode

Penelitian ini memilih MAN Manokwari sebagai lokasi penelitian karena lembaga ini merupakan representasi dari madrasah negeri yang berada dalam arus perubahan sosial, budaya, dan teknologi di wilayah Papua Barat. MAN Manokwari memiliki karakteristik unik sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai Islam yang terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan di tengah tantangan globalisasi dan modernisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang sebelumnya bersifat birokratis dan kaku mulai mengalami transformasi menuju model kepemimpinan transformasional Islami yang menekankan kolaborasi, nilai spiritual, dan partisipasi seluruh warga madrasah. Oleh karena itu, MAN Manokwari menjadi tempat yang relevan untuk mengkaji dinamika perubahan gaya kepemimpinan Islam dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara holistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses transformasi kepemimpinan di MAN Manokwari dari sudut pandang pelaku pendidikan yang terlibat secara langsung. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, pengalaman, dan nilai-nilai yang mendasari praktik kepemimpinan yang tidak dapat direduksi menjadi angka-angka statistik. Dengan fokus pada satu lokasi, yaitu MAN Manokwari, studi kasus ini memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi secara detail interaksi antara kepala madrasah, guru, siswa, serta budaya organisasi yang membentuk dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman kontekstual tentang bagaimana nilai-nilai Islami diinternalisasikan dalam praktik kepemimpinan, serta dampaknya terhadap mutu pendidikan di madrasah.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan siswa; observasi langsung terhadap dinamika kepemimpinan dan kegiatan pembelajaran; serta dokumentasi kegiatan harian madrasah. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber literatur ilmiah seperti jurnal, buku, dokumen kurikulum, dan kebijakan madrasah terkait kepemimpinan dan mutu pendidikan. Penggunaan kedua sumber data ini dimaksudkan untuk memperkuat validitas dan reliabilitas temuan, serta memberikan gambaran menyeluruh tentang transformasi kepemimpinan Islami di MAN Manokwari.

Tabel 1. Data Informan

No.	Kriteria Informan	Kode Informan	Jenis Kelamin		Jumlah
			Lk.	Pr.	
1.	Kepala Madrasah dan Wakil Kepala	PI-01 s.d. PI-03	2	1	3
2.	Guru dan Tenaga Kependidikan	TP-01 s.d. TP-07	7	19	26
3.	Peserta Didik Aktif	PD-01 s.d. PD-06	90	88	176
Total					205

Informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam proses dan praktik kepemimpinan madrasah, baik sebagai pemegang kebijakan, pelaksana program, maupun pihak yang merasakan dampaknya secara langsung. Kehadiran informan yang beragam dari berbagai peran dan latar belakang ini bertujuan untuk memperoleh pandangan yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi partisipan, studi dokumentasi, dan analisis audio. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pengalaman, pandangan, serta refleksi para informan mengenai transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dari gaya otoriter menuju model kolaboratif berbasis nilai. Teknik observasi partisipan digunakan untuk mengamati secara langsung dinamika kepemimpinan di lingkungan pendidikan, baik dalam interaksi formal maupun informal, sehingga peneliti dapat memahami konteks sosial dan budaya yang mempengaruhi perubahan tersebut. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen penting seperti visi misi lembaga, program kerja, hingga kebijakan internal yang berkaitan dengan pola kepemimpinan. Sementara itu, analisis audio diterapkan

untuk merekam dan mengkaji kembali hasil wawancara maupun diskusi, sehingga informasi yang diperoleh tetap akurat dan terjaga keasliannya. Kombinasi keempat teknik ini diharapkan mampu memberikan data yang komprehensif serta memperkaya hasil analisis dalam penelitian ini.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan pendekatan interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yaitu melalui tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyaring dan menyederhanakan data dari hasil wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan rekaman audio untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yakni transformasi kepemimpinan Islami di MAN Manokwari. Data yang terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik yang menggambarkan pola interaksi, persepsi informan, serta dinamika perubahan kepemimpinan di madrasah. Penyajian ini bertujuan memudahkan peneliti dalam menemukan keterkaitan antar kategori data, seperti hubungan antara nilai-nilai Islami dengan praktik manajerial kepala madrasah. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus dan dikonfirmasi dengan data yang telah diverifikasi dari berbagai sumber. Proses analisis ini tidak hanya menggambarkan fakta yang terjadi di lapangan, tetapi juga mengungkap makna dan implikasi dari transformasi kepemimpinan Islami terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN Manokwari.

Hasil dan Pembahasan

Meningkatkan Komitmen Guru dan Siswa

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari secara signifikan meningkatkan komitmen guru dan siswa terhadap tujuan pendidikan dan nilai-nilai Islam yang diusung oleh madrasah. Pemimpin mampu menginspirasi melalui contoh teladan spiritual, visi yang jelas, serta komunikasi yang efektif, membuat guru dan siswa merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap kemajuan sekolah (Mustaqim et al., 2024). Alasan utama keberhasilan ini adalah kepemimpinan transformasional Islami yang menekankan pemberdayaan individu dan pengembangan potensi secara menyeluruh, baik dari sisi akademik maupun spiritual. Bukti konkret diperoleh melalui wawancara dengan guru dan siswa yang menyatakan bahwa motivasi mereka meningkat ketika mereka merasa didukung secara moral dan spiritual oleh

kepala madrasah dan jajaran kepemimpinan (Ulfia, 2024). Selain itu, observasi menunjukkan adanya peningkatan disiplin, kedisiplinan, dan partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Terkait hal ini, Bapak Ahmad Fauzi, guru Bahasa Arab MAN Manokwari, menyatakan antusiasme siswa terhadap penerapan kepemimpinan transformasional Islami dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

"Saya merasa sangat termotivasi dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya menuntut hasil akademik, tapi juga menanamkan nilai-nilai spiritual Islam dalam setiap aktivitas. Beliau selalu memberikan contoh yang baik, sabar, dan penuh perhatian, sehingga kami merasa didukung bukan hanya secara profesional, tapi juga secara moral. Hal ini membuat saya lebih bersemangat dalam mengajar dan berkontribusi untuk kemajuan sekolah."(Gr)

Keterangan senada juga disampaikan oleh Bapak Drs. H. Muhammad Nasir, Kepala MAN Manokwari, yang mengharapkan banyak guru mampu menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional Islami untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

> "*Kepala madrasah dan guru-guru yang menerapkan kepemimpinan Islami membuat saya merasa ada tanggung jawab yang besar untuk belajar dan berperilaku sesuai dengan ajaran Islam. Kami diajak untuk tidak hanya fokus pada pelajaran, tetapi juga membangun karakter yang baik. Saya merasa lebih disiplin dan termotivasi karena dukungan spiritual yang kami terima dari para pemimpin sekolah."*(Ks)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari efektif meningkatkan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab guru serta siswa. Mengedepankan nilai spiritual dan pemberdayaan individu menciptakan lingkungan pendidikan yang harmonis dan produktif, sehingga berkontribusi positif pada peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Tabel 2. Visualisasi Pembelajaran

Standar	Target	Hasil Visualisasi Pembelajaran
Pengembangan tel pembelajaran kreatif dar adaptif	Guru mampu menerapkan metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai kebutuhan siswa serta perkembangan zaman	Guru menggunakan teknologi pembelajaran dan media interaktif dalam proses belajar mengajar secara rutin
Integrasi nilai-nilai Islami dalam pembelajaran	Kurikulum dan metode pembelajaran menggabungkan aspek religius dan akademik secara seimbang	Siswa aktif dan antusias mengikuti pembelajaran yang mengintegrasikan nilai Islami dan materi akademik
Pemberdayaan guru untuk inovasi pembelajaran	Kepala madrasah mendorong dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan teknik pembelajaran baru	Guru menunjukkan kreativitas tinggi dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang variatif

Peningkatan kualitas dan mutu hasil belajar	Terjadi peningkatan hasil akademik dan motivasi belajar siswa	Kualitas hasil belajar meningkat dengan siswa menunjukkan keterlibatan dan pemahaman yang lebih baik

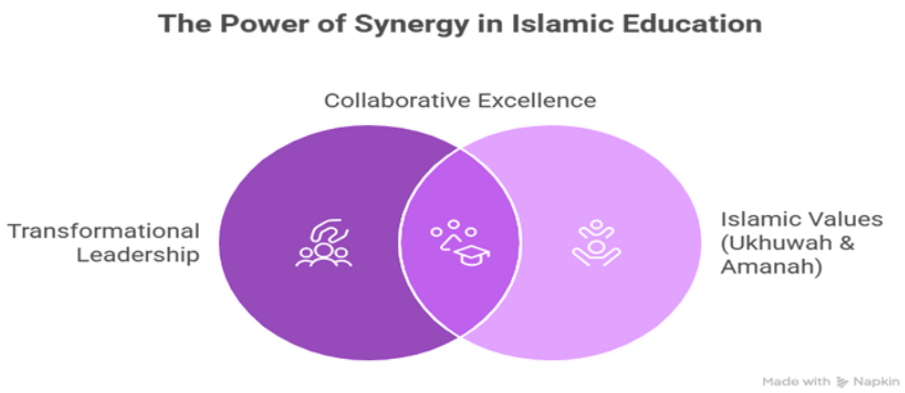
Tabel di atas menggambarkan bagaimana kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari mampu mendorong inovasi dalam proses pembelajaran secara sistematis dan terukur. Standar yang ditetapkan mencakup pengembangan teknik pembelajaran yang kreatif dan adaptif, integrasi nilai-nilai Islami dalam kurikulum, pemberdayaan guru untuk berinovasi, serta peningkatan mutu hasil belajar siswa (Akhyar et al., 2024). Target-target ini dirancang untuk memastikan bahwa metode pengajaran tidak hanya relevan dengan kebutuhan zaman dan siswa, tetapi juga berlandaskan nilai-nilai spiritual yang kuat. Hasil visualisasi pembelajaran menunjukkan keberhasilan implementasi target tersebut, dimana guru secara konsisten menggunakan teknologi dan media interaktif yang mendukung proses belajar mengajar. Siswa menjadi lebih antusias dan aktif karena pembelajaran yang tidak hanya akademis tetapi juga bernuansa Islami, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang seimbang (Soro et al., 2024). Selain itu, pemberdayaan guru melalui dukungan kepemimpinan membuat mereka mampu berkreasi dengan metode pengajaran baru yang variatif. Akhirnya, inovasi tersebut berdampak positif pada peningkatan kualitas dan mutu hasil belajar, yang menjadi indikator utama keberhasilan transformasi pendidikan di madrasah ini. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional Islami terbukti efektif mengintegrasikan aspek spiritual dan akademik guna menciptakan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.

Kerjasama dan Sinergi Tim Guru

Kepemimpinan transformasional Islami berhasil meningkatkan kerja sama dan sinergi antar guru di MAN Manokwari (Rizki, 2024). Poin utama temuan ini adalah bahwa kepala madrasah yang berperan sebagai pemimpin transformasional mampu membangun iklim kerja yang kondusif, saling mendukung, dan berlandaskan nilai-nilai Islam seperti ukhuwah dan amanah (BAGUS, 2024). Alasan utama adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pembinaan hubungan interpersonal dan kerja tim yang solid demi mencapai visi bersama. Bukti dari hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya peningkatan kolaborasi antar guru dalam merancang kegiatan pembelajaran, membahas masalah akademik, serta

saling membantu dalam pengembangan profesional. Kondisi ini juga tercermin dari semangat gotong royong dalam pelaksanaan berbagai program sekolah.

Gambar 1. Kekuatan Sinergi dalam Pendidikan Islam



Gambar 1. Kekuatan Sinergi dalam Pendidikan Islam

Gambar diatas menegaskan bahwa sinergi dalam pendidikan Islam yang unggul terwujud dari pertemuan antara kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai Islam seperti ukhuwah (persaudaraan) dan amanah (tanggung jawab). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian di MAN Manokwari yang menunjukkan bahwa kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional Islami mampu menciptakan kolaborasi yang kuat di antara guru dan seluruh komponen sekolah. Transformational leadership memberikan ruang bagi guru.

Menguatkan Disiplin dan Etika Sekolah

Temuan keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Islami berhasil menguatkan disiplin dan etika di lingkungan MAN Manokwari. Poin penting dalam temuan ini adalah bahwa kepala madrasah menggunakan pendekatan transformasional yang berbasis nilai Islami untuk menanamkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan integritas kepada seluruh untuk berkembang, berinovasi, dan merasa dihargai, sementara nilai-nilai keislaman memperkuat ikatan moral, spiritual, dan emosional antarsesama pendidik dan peserta didik. Pada irisan kedua elemen ini terbentuk Collaborative Excellence—suatu kondisi ideal di mana profesionalisme dan spiritualitas bertemu, menghasilkan lingkungan pendidikan yang harmonis, efektif, dan bermakna (Tisno, 2024). Dalam konteks ini, pendidikan

tidak hanya dilihat sebagai proses transfer ilmu, melainkan juga pembinaan karakter Islami. Oleh karena itu, keberhasilan MAN Manokwari dalam membangun mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh metode pembelajaran semata, melainkan dari kekuatan sinergis antara kepemimpinan yang memberdayakan dan nilai-nilai Islam yang menjadi ruh dari seluruh aktivitas pendidikan. Alasan utama keberhasilan ini adalah karena kepemimpinan tersebut mengedepankan contoh pribadi (teladan) dan pemberian motivasi spiritual yang konsisten sehingga disiplin bukan hanya kewajiban administratif, tetapi bagian dari nilai agama yang dijalankan dengan kesadaran. Bukti ditemukan dari peningkatan ketaatan siswa terhadap aturan sekolah, penurunan kasus pelanggaran disiplin, serta munculnya budaya kerja yang profesional dan beretika di kalangan guru dan tenaga kependidikan.

Gambar 2. Strategi untuk Mencapai Disiplin dan Etika

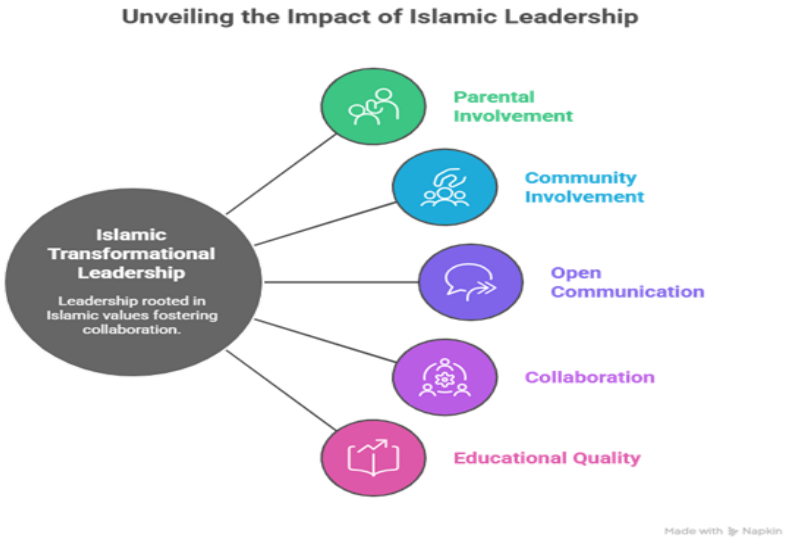
Gambar diatas menjelaskan alur sistematis bagaimana kepemimpinan transformasional Islami dapat membentuk disiplin dan etika yang kuat dalam lingkungan pendidikan Islam. Proses ini dimulai dari penerapan nilai-nilai Islam sebagai fondasi utama yang memberikan arah dan prinsip moral dalam kepemimpinan (Judrah et al., 2024). Nilai-nilai ini menjadi dasar bagi pemimpin untuk menegakkan integritas dan akuntabilitas. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dengan menerapkan strategi yang tidak hanya mengatur, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi seluruh komponen sekolah (Mardizal et al., 2023). Dengan pendekatan ini, muncul motivasi spiritual yang mendorong individu untuk memiliki semangat pengabdian dan komitmen yang tinggi berdasarkan keimanan (Beruh, 2024). Tahapan ini kemudian menghasilkan teladan pribadi dari para pemimpin dan guru yang menunjukkan integritas dan tanggung jawab melalui tindakan nyata, bukan hanya melalui instruksi. Keteladanan

ini memicu peningkatan kepatuhan terhadap peraturan sekolah, yang ditunjukkan oleh kedisiplinan dan konsistensi dalam perilaku siswa dan guru (Addawiyah & Kasriman, 2023). Akhirnya, semua proses ini berkontribusi pada terbentuknya budaya profesional di sekolah, yakni lingkungan kerja yang menjunjung tinggi etika, profesionalisme, dan kolaborasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional Islami tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga secara menyeluruh membangun karakter dan budaya kerja yang berintegritas di MAN Manokwari, menjadikannya model pendidikan yang menyatu antara nilai spiritual dan manajerial modern.

Memperkuat Keterlibatan Orang Tua dan Masyarakat

Temuan terakhir menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional Islami berhasil memperkuat keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam mendukung proses pendidikan di MAN Manokwari (Dalimunthe, 2023). Poin utama adalah bahwa kepala madrasah memfasilitasi komunikasi terbuka dan kolaborasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat dengan landasan nilai Islami yang mengedepankan musyawarah dan gotong royong (Syahrullah, 2023). Alasan keberhasilan ini adalah karena pemimpin transformasional yang mampu membangun hubungan harmonis dan mengajak semua pihak berperan aktif demi kemajuan pendidikan anak-anak. Bukti nyata terlihat dari partisipasi aktif orang tua dalam rapat, kegiatan ekstrakurikuler, serta program pengembangan madrasah yang mendapat dukungan luas dari komunitas. Selain itu, kolaborasi ini membantu sekolah dalam memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana serta meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Gambar 3. Dampak Kepemimpinan Islami



Gambar di atas mengilustrasikan bahwa kepemimpinan transformasional Islami memiliki dampak luas yang tidak hanya terbatas pada lingkungan internal sekolah, tetapi juga menjangkau elemen eksternal seperti orang tua dan masyarakat. Kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai Islam mendorong kolaborasi yang harmonis antara berbagai pihak (Saputra et al., 2024). Salah satu dampaknya adalah meningkatnya keterlibatan orang tua, yang menciptakan sinergi dalam mendukung perkembangan siswa di rumah dan di sekolah. Selain itu, keterlibatan masyarakat juga diperkuat melalui pendekatan kepemimpinan yang terbuka dan transparan, sehingga sekolah tidak berjalan sendiri, tetapi menjadi bagian dari jaringan sosial yang lebih luas. Aspek penting lainnya adalah komunikasi terbuka yang dibangun antara kepala madrasah, guru, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya. Komunikasi ini menjadi jembatan dalam menyampaikan visi, menyelesaikan konflik, dan memperkuat kepercayaan (Purnama et al., 2025). Dalam lingkungan yang kolaboratif, seluruh elemen sekolah terdorong untuk bekerja sama, baik dalam perencanaan pembelajaran, kegiatan keagamaan, maupun pengembangan profesional. Hasil dari sinergi ini adalah peningkatan mutu pendidikan yang signifikan, di mana nilai-nilai Islami menjadi pondasi untuk menciptakan lingkungan belajar yang tidak hanya berkualitas secara akademik, tetapi juga bermartabat secara moral. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari terbukti mampu mengintegrasikan nilai

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Islami di MAN Manokwari terbukti efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh. Kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat komitmen guru dan siswa terhadap tujuan pendidikan, tetapi juga membangun lingkungan belajar yang inspiratif dan bermakna melalui keteladanan spiritual, komunikasi efektif, dan visi yang jelas. Penerapan kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai Islam seperti amanah, ukhuwah, dan musyawarah, mendorong guru untuk lebih kreatif dalam mengembangkan inovasi pembelajaran, serta mengintegrasikan nilai-nilai religius dengan materi akademik. Di sisi lain, sinergi dan kerja sama tim antar guru semakin meningkat melalui pembinaan hubungan kerja yang solid dan saling mendukung. Disiplin serta etika kerja juga mengalami penguatan berkat pendekatan keteladanan dan motivasi spiritual yang konsisten, yang membentuk budaya profesional yang berintegritas. Tidak kalah penting, keterlibatan orang tua dan masyarakat turut diperkuat melalui komunikasi yang terbuka dan partisipatif, menciptakan kolaborasi yang harmonis antara sekolah dan lingkungan sekitar. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional Islami mampu menjawab tantangan pendidikan modern dengan pendekatan yang menyatu antara manajerial profesional dan nilai-nilai keislaman, sehingga menciptakan sistem pendidikan yang holistik, berkualitas, dan berdaya saing.

Referensi

Addawiyah, R., & Kasriman, K. (2023). Peran sekolah dalam pembentukan karakter disiplin siswa. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, *9*(3), 1516–1524. https://ejournal.unma.ac.id/index.php/educatio/article/view/5837

Agapa, N., Affandi, D. J., & Wiryohadi, W. (2023). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS GEREJA LOKAL. *Matheo: Jurnal Teologi/Kependetaan*, *13*(2), 201–218. https://sttbi.ac.id/journal/index.php/matheo/article/view/427

Akhyar, M., Febriani, S., & Al Faruq, M. A. (2024). Optimalisasi Kepemimpinan Guru Madrasah dalam Meningkatkan Mutu

Pembelajaran Islam di Era Revolusi 5.0. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 154–166. https://ejournal.uinbukittinggi.ac.id/index.php/almarsus/article/view/8516

BAGUS, P. (2024). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH TERHADAP IKLIM KERJA GURU MADRASAH DI MTsN 2 PESAWARAN*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG. https://repository.radenintan.ac.id/35206/

Beruh, H. (2024). Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru di MTsN 1 dan MTsN 2 Aceh Tenggara. *EDU SOCIETY: JURNAL PENDIDIKAN, ILMU SOSIAL DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 4(3), 1774–1781. https://www.jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/view/569

Bonsapia, M. (2023). *Implementasi Kebijakan Otonomi Khusus Pada Bidang Pendidikan Dasar Di Kabupaten Manokwari Provinsi Papua Barat= Implementation of Special Autonomy Policy in the Field of Basic Education in Manokwari Regency, West Papua Province*. Universitas Hasanuddin. https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/31754/

Dalimunthe, D. S. (2023). Transformasi pendidikan agama Islam: Memperkuat nilai-nilai spiritual, etika, dan pemahaman keislaman dalam konteks modern. *Al-Murabbi Jurnal Pendidikan Islam*, *1*(1), 75–96. https://www.jurnal.alahliyah.sch.id/index.php/AMPIS/article/view/426

Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk keberhasilan di era disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239–2246. https://www.jer.or.id/index.php/jer/article/view/1139

Hendriani, S., Sari, R. Y., & Gistituati, N. (2024). Pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. *Jurnal Niara*, *17*(1), 171–184. https://journal.unilak.ac.id/index.php/nia/article/view/18972

Herlina, B. (2025). IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIOANAL DALAM MENGHADAPI TANTANGAN PENDIDIKAN ABAD 21. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, *10*(1), 114–125. https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/view/6107

Istanto, I. (2022). Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *16*(6), 1991–2006.

Iswahyudi, M. S., PCC, A., Umalihayati, S., KM, S., Kasanusi, M. S., Fatma Sarie, S. T., Subhan, H. M., Zulkifli, S. E., Hasmirati, S. A., & Ag, M. (2023). *Gaya Kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri. https://www.mendeley.com/catalogue/8901d47e-98aa-3484-8474-c5d1dd8be7bd/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B28f6d229-c02f-486e-8d56-2a206bee14ed%7D

Judrah, M., Arjum, A., Haeruddin, H., & Mustabsyirah, M. (2024). Peran Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membangun Karakter Peserta Didik Upaya Penguatan Moral. *Journal of Instructional and Development Researches*, *4*(1), 25–37. https://journal.iel-education.org/index.php/JIDeR/article/view/282

Lamatoro, A. R. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di MAN 2 Palu*. Universitas Islam Negeri Datokarama Palu. https://www.mendeley.com/catalogue/07f352e2-b225-34d8-8d00-c742e95bad2d/?utm_source=desktop

Mardizal, J., Anggriawan, F., Al Haddar, G., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0.

Innovative: Journal Of Social Science Research, *3*(5), 2994–3003. http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5195

Mustaqim, M. A., Safroni, A., Patimah, S., & Ali, M. M. (2024). Konsep kepemimpinan dalam pendidikan Islam: Implementasi dan relevansinya. *Al-Munadzomah*, *4*(1), 8–15. https://jurnal.iuqibogor.ac.id/index.php/al-munadzomah/article/view/1294

Muttaqien, H. (2024). *ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH BERBASIS KARAKTER DI SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH 01 MANTINGAN*. Universitas Muhammadiyah Malang. https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/13422/

Nurdiansyah, N. M., Arief, A., Kahfi, A., & Hudriyah, H. (2021). Transformational Leadership in The Development of A Quality Culture Of Madrasah (Research Problems at MTs and MA Pondok Pesantren Rafah Bogor). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, *10*(02).

Purnama, M. D. I., Us, K. A., & Shalahudin, S. (2025). Urgensi dan Kontribusi Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, *5*(1), 20–28. http://www.jurnal-unsultra.ac.id/index.php/seduj/article/view/836

Puspitasari, E. (2022). *Konsep Islamisasi Ilmu Pengetahuan Menurut Syed Muhammad Naquib al-Attas dan Relevansinya dengan Tujuan Pendidikan Islam*.

Putra, E. H. (2023). Rencana strategis pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(1), 83. https://pdfs.semanticscholar.org/3dec/113eb68df5aad683b3923430e16b6993e145.pdf

Qorib, M. (2020). *INTEGRASI ETIKA DAN MORAL| Spirit dan Kedudukannya dalam Pendidikan Islam*.

Rahayu, T. S. (2025). *Paradigma Baru dalam Era Desentralisasi Pendidikan (Menuju Indonesia Emas 2045)*. Uwais Inspirasi Indonesia. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ZOhcEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gaya+kepemimpinan+yang+kaku+dan+sentralistik+tidak+lagi+sesuai+dengan+kebutuhan+zaman,+terutama+dalam+menghadapi+generasi+peserta+didik+yang+kritis,+mandiri,+dan+menghargai+dialog

Rizki, M. F. F. (2024). *Peran kepemimpinan tranfromasional kepala sekolah dalam mengembangkan karakter religius di MAN 2 Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. http://etheses.uin-malang.ac.id/65020/

Sa'adah, S., Waluyo, B., & Sayuti, A. (2025). KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM: KONSEP, GAYA, DAN IMPLIKASINYA. *UNISAN JURNAL*, *4*(2), 1–9.

Saputra, F. E., Musyaffa, M. F., Widyanto, F. J., Pratama, R. A., Mahmudi, S. D., & Al Faruq, M. F. (2024). Harmonisasi Al-Islam Dan Kemuhammadiyahan: Implementasi Program Pendidikan Kepemimpinan Lintas Agama (Pkl) Dan Kehidupan Berorganisasi Di Kampus Untuk Semua Kalangan. *Prosiding Seminar Nasional Dan Call for Paper Pengembangan Dakwah, Pondok Al Islam Dan Kemuhammadiyahan*, 49–56. https://proceedings.ums.ac.id/lppik/article/view/4848

Singh, P., & Chaudhary, K. (2023). Jharcraft: a gift of transformational leadership in an Indian state-owned enterprise. *International Journal of Public Leadership*, *19*(4), 339–354. https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2023-0003

Soro, S. H., Suherman, M., Abuy, A., & Masrukoyah, E. (2024). Penerapan Metode Pembalajaran Berbasis Kolaboratif dalam Meningkatkan Keaktifan Belajar Siswa (Studi Kasus Siswa SMP Negeri 1 Warungkondang). *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *5*(1), 2423–2430. https://www.jurnaledukasia.org/index.php/edukasia/article/view/131

0

Sukenti, D., & Hermawan, U. (2024). Pendidikan Moderasi Beragama: Memahami Dialog Agama Perspektif Teori Otto Scharmer dalam Program Kelas Penggerak Gusdurian. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 9(2), 225–254. https://journal.uir.ac.id/index.php/althariqah/article/view/17838

Syahrullah, M. G. I. (2023). *Manajemen Kemitraan Berbasis Tripusat Pendidikan Ki Hajar Dewantara dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo*. IAIN PONOROGO. https://etheses.iainponorogo.ac.id/24282/

Tisno, T. (2024). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kecerdasan Intelektual Spiritual Dan Emosional Di SMP Muhammadiyah Al-Ghifari Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur*. IAIN Metro. http://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/10671/

Ulfia, N. (2024). *Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam peningkatan motivasi kerja guru di MIN 10 Aceh Besar*. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/37038/

Utari, D., Zainuri, A., & Yasir, M. G. (2025). Peningkatan Mutu Administrasi Madrasah Pada MI Ikhlasiyah Palembang. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(2), 1385–1393. https://irje.org/irje/article/view/2600

Wahidah, R., Fauzi, A., & Hadi, S. (2024). *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENDIDIKAN TINGGI PERSPEKTIF MANAL HANI*. PENERBIT KBM INDONESIA.