

Kepemimpinan Khidmah Humanistik Berbasis Nguwongno Wong: Model Baru Pembentukan Loyalitas Santri di Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon)

¹Alwi Al-Jufri, ²Fauzi Hamzah

¹Program Studi Doctoral Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Internasional
Darullughah Wadda'wah, Pasuruan, Indonesia

²Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah, Pasuruan, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

KEYWORD:

*Corporate Social
Responsibility, ROA,
ROE, ROS*

DOI:



This Journal is licensed under
a [Creative Commons Attribution
ShareAlike 4.0 Inter-
national License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis Kepemimpinan *Khidmah* Humanistik Berbasis Nguwongno Wong (KKB-NW) dalam membentuk loyalitas santri di Pesantren Nurul Haromain, Pujon, Malang. Latar bermula dari pergeseran *khidmah* menjadi rutinitas administratif yang mengikis dimensi spiritual dan relasional pesantren. Dengan desain studi kasus kualitatif, data dikumpulkan lewat observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi; analisis memakai model interaktif Miles dan Huberman; validitas dijamin melalui triangulasi dan diskusi sejawat. Temuan menunjukkan tiga dimensi kepemimpinan: spiritualitas (*khidmah* sebagai ibadah), humanisme (praktik nguwongno wong dan penghormatan martabat), dan transformasi nilai (mengubah aktivitas menjadi pengalaman pendidikan bermakna). Loyalitas santri muncul dari internalisasi nilai, kepemimpinan teladan, pengalaman spiritual, dan keterikatan emosional, bukan kontrol organisasi. Artikel ini mengusulkan Teori KKB-NW yang mengintegrasikan ubudiyah, takrim al-insan, dan taghyir sebagai kerangka untuk mengembangkan loyalitas berbasis nilai di lingkungan pesantren. Temuan relevan bagi pengembangan kepemimpinan religius yang mempertahankan dimensi spiritual dan relasional dalam praktik pendidikan pesantren.

Kata kunci: Kepemimpinan *Khidmah*; Nguwongno Wong; Kepemimpinan Spiritual Humanistik; Loyalitas Berbasis Nilai; Pesantren.

ABSTRACT

This research analyzes Humanistic Khidmah Leadership Based on Nguwongno Wong (KKB-NW) in forming student loyalty at the Nurul Haromain Islamic Boarding School, Pujon, Malang. The setting begins with a shift from khidmah to administrative routine that erodes the spiritual and relational dimensions of Islamic boarding schools. With a qualitative case study design, data is collected through participant observation, in-depth interviews, and documentation; analysis using Miles and Huberman's interactive model; validity was assured through triangulation and peer discussion. Findings indicate three dimensions of leadership: spirituality (service as worship), humanism (nguwongno wong practices and respect for dignity), and value transformation (turning activities into meaningful educational experiences). Santri loyalty arises from internalization of values, exemplary leadership, spiritual experiences, and emotional attachment, not organizational control. This article proposes the KKB-NW Theory which integrates ubudiyah, takrim al-insan, and taghyir as a framework for developing value-based loyalty in the Islamic boarding school environment. The findings are relevant for the development of religious leadership that maintains spiritual and relational dimensions in Islamic boarding school educational practices.

Keywords: *Khidmah Leadership; Nguwongno Wong; Humanistic Spiritual Leadership; Value-Based Loyalty; Pesantren.*

How to Cite:

Aljufri, A., Hamzah, F., (2026) Kepemimpinan Khidmah Humanistik Berbasis Nguwongno Wong: Model Baru Pembentukan Loyalitas Santri di Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon). Management and Education Journal, 4(2),68-77

*Author Correspondent:

Email: 1Abubatul88@Gmail.com 2akhmadfauzihamzah@uiidalwa.ac.id

Page: 68-77

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki kekhasan dalam mengintegrasikan pendidikan keilmuan, pembentukan karakter, dan penguatan spiritualitas. Keberlangsungan pesantren tidak hanya ditentukan oleh sistem pembelajaran, tetapi juga oleh keberhasilan dalam mentransmisikan nilai-nilai yang menjadi budaya hidup pesantren. Salah satu nilai yang menempati posisi sentral adalah *khidmah*, yaitu pengabdian yang berfungsi sebagai sarana pendidikan karakter, pembentukan tanggung jawab, dan internalisasi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan santri. Tradisi pesantren menunjukkan bahwa pendidikan yang efektif tidak hanya berlangsung di ruang kelas, tetapi juga melalui pengalaman hidup yang menumbuhkan kesadaran nilai dan kedewasaan spiritual (Abidin & Sirojuddin, 2024).

Dalam praktiknya, *khidmah* menjadi media yang mempertemukan dimensi spiritual dengan tindakan sosial. Melalui proses pengabdian, santri belajar memahami bahwa ilmu harus diwujudkan dalam perilaku, pelayanan, dan tanggung jawab sosial. Penelitian mengenai motivasi *khidmah* santri di Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah menunjukkan bahwa pengabdian memiliki dimensi esoteris yang berkaitan dengan pencarian keberkahan, kedekatan spiritual, dan pembentukan makna hidup yang lebih mendalam. Dengan demikian, *khidmah* tidak dapat direduksi hanya sebagai aktivitas kerja atau tugas organisasi semata, melainkan merupakan bagian integral dari proses pendidikan Islam yang holistik (Riwanda, Zamzami, & Hosseinieskandian, 2023).

Namun demikian, perkembangan manajemen pendidikan modern menghadirkan tantangan baru terhadap praktik *khidmah* di pesantren. Dalam berbagai lembaga pendidikan, aktivitas pengabdian sering kali lebih ditekankan pada pencapaian target organisasi dan kepatuhan terhadap aturan formal. Kondisi tersebut berpotensi menggeser orientasi *khidmah* dari kesadaran nilai menuju kepatuhan administratif. Apabila kecenderungan ini terus berlangsung, loyalitas santri yang terbentuk berpotensi menjadi loyalitas formalistik yang bergantung pada sistem kontrol, bukan loyalitas yang tumbuh dari kesadaran spiritual dan keterikatan emosional terhadap lembaga.

Persoalan tersebut menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam menjaga makna dan nilai *khidmah*. Kepemimpinan pesantren tidak cukup hanya berfungsi sebagai pengendali organisasi, tetapi juga harus menjadi kekuatan transformasional yang mampu membangun budaya, menginternalisasikan nilai, dan membentuk relasi yang bermakna antara pemimpin dan santri. Penelitian mengenai kepemimpinan akademik di lingkungan Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi yang berkelanjutan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menginternalisasikan visi, membangun keteladanan, dan menciptakan ekosistem pendidikan yang berbasis nilai (Hamzah, 2025).

Selain itu, penelitian tentang kebijakan kepemimpinan pesantren menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan kebutuhan pengembangan organisasi modern. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya menghasilkan keteraturan manajerial, tetapi juga mampu membangun komitmen, rasa memiliki, dan loyalitas anggota organisasi terhadap visi lembaga (Ariyanti, 2025).

Dalam konteks tersebut, nilai *nguwongno wong* menjadi relevan sebagai fondasi etis kepemimpinan pesantren. Nilai ini mengajarkan bahwa setiap individu harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki martabat, hak untuk dihargai, dan potensi

untuk berkembang. Ketika nilai *nguwongno wong* diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan, hubungan antara pemimpin dan santri tidak lagi bersifat hierarkis semata, tetapi berkembang menjadi hubungan edukatif yang dilandasi empati, penghormatan, dan keteladanan. Pengalaman dihargai dan dimanusiakan tersebut sejalan dengan temuan penelitian tentang pendidikan berbasis nilai yang menegaskan bahwa interaksi interpersonal yang dibangun atas dasar penghormatan dan internalisasi nilai mampu memperkuat kesadaran diri serta keterikatan anggota terhadap lembaga pendidikan (Siswati, Abidin, & Zaldi, 2024).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji tradisi pesantren, pendidikan nilai, kepemimpinan, dan *khidmah*, sebagian besar masih menempatkan variabel-variabel tersebut secara parsial. Penelitian mengenai tradisi pendidikan pesantren lebih banyak menjelaskan peran pesantren dalam membentuk kepemimpinan profetik melalui internalisasi nilai dan budaya pendidikan (Abidin & Sirojuddin, 2024). Sementara itu, penelitian mengenai kepemimpinan pesantren lebih berfokus pada kebijakan kelembagaan dan peningkatan mutu pendidikan (Ariyanti, 2025), serta transformasi budaya organisasi melalui kepemimpinan akademik yang berbasis visi dan keteladanan (Hamzah, 2025). Belum banyak penelitian yang mengintegrasikan *khidmah* sebagai budaya pengabdian, *nguwongno wong* sebagai nilai humanistik, dan loyalitas santri sebagai outcome pendidikan ke dalam satu model kepemimpinan yang utuh.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan konsep Kepemimpinan *Khidmah* Humanistik Berbasis *Nguwongno Wong* sebagai model baru yang menjelaskan bagaimana integrasi spiritualitas, humanisme, dan kepemimpinan dapat membentuk loyalitas santri dalam lingkungan pesantren. Model ini berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menginternalisasikan nilai, membangun budaya pengabdian, dan menciptakan hubungan yang memanusiakan manusia.

Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon memiliki karakteristik yang membedakannya dari banyak pesantren lainnya, terutama dalam membangun sistem pendidikan yang berbasis pada integrasi antara spiritualitas, pengabdian, dan humanisasi. Jika pada umumnya praktik *khidmah* di pesantren lebih banyak diposisikan sebagai bagian dari pembentukan disiplin dan kepatuhan organisasi, di Pondok Pesantren Nurul Haromain *khidmah* ditempatkan sebagai inti pendidikan (*spiritual core*) yang menjadi media pembentukan karakter, loyalitas, dan kesadaran spiritual santri. Pandangan ini memiliki kesesuaian dengan penelitian mengenai motivasi *khidmah* santri yang menunjukkan bahwa pengabdian dalam tradisi pesantren tidak hanya bermakna pelayanan, tetapi juga mengandung dimensi spiritual yang berkaitan dengan keberkahan, pembentukan makna hidup, dan penguatan identitas keagamaan (Riwanda, Zamzami, & Hosseinieskandian, 2023).

Keunikan tersebut tidak terlepas dari pemikiran dan keteladanan KH. Ihyā' Ulumiddin yang mengembangkan filosofi kepemimpinan berbasis nilai-nilai kemanusiaan yang dirumuskan dalam prinsip "Nyenengno Wong, Nguwongno Wong, Gatekno Wong, Ora Gelakno Wong." Prinsip ini tidak hanya menjadi slogan moral, tetapi telah diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi pesantren dan menjadi fondasi dalam membangun hubungan antara pengasuh, ustaz, pengurus, dan santri. Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, pola tersebut memperlihatkan bahwa transformasi budaya organisasi lebih efektif dibangun melalui keteladanan dan internalisasi nilai daripada

melalui pendekatan struktural semata (Hamzah, 2025).

Berbeda dengan pola kepemimpinan yang cenderung hierarkis, hubungan yang dibangun di Pondok Pesantren Nurul Haromain lebih bercorak humanistik dan kekeluargaan. Santri tidak diposisikan sebagai objek pendidikan yang hanya menerima instruksi, melainkan sebagai subjek yang dihargai martabat, potensi, dan hak-haknya sebagai manusia. Dalam praktik keseharian, nilai *nguwongno wong* diwujudkan melalui komunikasi yang santun, pembinaan yang persuasif, perhatian terhadap kebutuhan individu santri, serta keteladanan yang ditunjukkan langsung oleh pengasuh pesantren.

Dari perspektif akademik, kondisi tersebut menjadikan Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon sebagai laboratorium sosial yang unik dalam pengembangan model Kepemimpinan *Khidmah* Humanistik Berbasis *Nguwongno Wong*. Keunikan ini belum banyak ditemukan dalam kajian kepemimpinan pesantren sebelumnya karena sebagian besar penelitian masih memisahkan aspek *khidmah*, humanisme, dan loyalitas santri. Sementara itu, di Pondok Pesantren Nurul Haromain ketiga aspek tersebut terintegrasi dalam satu sistem nilai dan praktik kepemimpinan yang hidup dalam budaya pesantren sehari-hari.

KERANGKA TEORI

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Manajemen *Khidmah* Berbasis *Nguwongno Wong* (MK-NW) tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan pesantren. Dalam konteks Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon, pengasuh tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan moral (*uswah hasanah*), pembimbing spiritual (*murabbi*), dan agen humanisasi yang membangun relasi pendidikan berbasis penghormatan terhadap martabat manusia. Pola kepemimpinan semacam ini sejalan dengan tradisi pendidikan pesantren yang menempatkan proses keteladanan sebagai instrumen utama dalam pembentukan karakter dan jiwa kepemimpinan santri (Abidin & Sirojuddin, 2024).

Praktik kepemimpinan tersebut tercermin dalam pola pembinaan yang menempatkan santri sebagai subjek pendidikan yang dihargai, didengar, dan diberikan ruang untuk berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Perspektif ini memiliki kesesuaian dengan konsep pendidikan berbasis nilai yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal, penghormatan terhadap individu, dan internalisasi nilai sebagai fondasi pembentukan karakter peserta didik (Siswati, Abidin, & Zaldi, 2024). Dalam khazanah pendidikan Islam, pola tersebut juga selaras dengan pemikiran Imam Al-Ghazali dalam *Ayyuhal Walad* yang menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh transfer ilmu, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara pendidik dan peserta didik yang dibangun atas dasar kasih sayang, keteladanan, dan bimbingan ruhani.

Model kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan birokratis yang berorientasi pada kontrol dan kepatuhan struktural. Kepemimpinan pesantren justru menekankan pendekatan relasional yang dibangun melalui keteladanan (*uswah*), pelayanan (*khidmah*), dan penguatan nilai-nilai kemanusiaan (*nguwongno wong*). Dalam perspektif ini, otoritas pemimpin tidak semata-mata bersumber dari kekuasaan formal, melainkan dari legitimasi moral dan spiritual yang tumbuh melalui kedekatan emosional dengan santri. Temuan ini memperkuat hasil penelitian mengenai transformasi budaya organisasi pesantren yang menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam

menginternalisasikan visi, membangun budaya nilai, dan menjadi teladan bagi anggota organisasi (Hamzah, 2025).

Secara teoritis, temuan ini memiliki kesesuaian dengan teori Servant Leadership yang dikembangkan Greenleaf (1977), yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang mendahulukan kebutuhan anggota sebelum kepentingan organisasi. Akan tetapi, kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Haromain menunjukkan karakter yang lebih luas daripada konsep pelayanan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pelayanan, tetapi juga pada pembinaan spiritual, penanaman adab, dan pembentukan karakter melalui budaya *khidmah*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian mengenai motivasi khidmah santri yang menunjukkan bahwa pengabdian di pesantren memiliki dimensi esoteris yang berkaitan dengan keberkahan, kedekatan kepada Allah, dan pembentukan makna hidup yang lebih mendalam (Riwanda, Zamzami, & Hosseinieskandian, 2023).

Selain itu, model MK-NW juga memiliki irisan dengan teori Transformational Leadership yang dikembangkan Bass dan Avolio, terutama pada aspek kemampuan pemimpin dalam menginspirasi perubahan nilai dan meningkatkan motivasi intrinsik pengikut. Pengasuh pesantren tidak hanya mengarahkan santri untuk menjalankan tugas *khidmah*, tetapi juga mentransformasikan makna *khidmah* sebagai jalan pengabdian kepada Allah, sarana pendidikan karakter, dan media aktualisasi nilai kemanusiaan. Dengan demikian, khidmah tidak berhenti pada aktivitas pelayanan, tetapi berkembang menjadi proses transformasi diri yang menghasilkan komitmen dan loyalitas berbasis nilai.

Namun demikian, penelitian ini menemukan dimensi baru yang belum banyak dibahas dalam teori kepemimpinan modern, yaitu nilai *nguwongno wong* sebagai fondasi relasional kepemimpinan. Nilai ini menempatkan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai inti dari proses kepemimpinan. Dalam praktiknya, pemimpin tidak hanya memotivasi dan melayani, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, diakui keberadaannya, dan diperlakukan secara adil. Konsep ini memiliki kedekatan dengan prinsip takrim al-insan dalam Al-Qur'an (QS. Al-Isra': 70) yang menegaskan kemuliaan manusia sebagai makhluk yang harus dihormati dan dimuliakan.

Dari perspektif kitab pesantren, nilai tersebut juga memiliki relevansi dengan ajaran Syekh Az-Zarnuji dalam Ta'lim al-Muta'allim yang menekankan pentingnya penghormatan terhadap peserta didik dan pembentukan adab sebagai fondasi keberhasilan pendidikan. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, penghormatan terhadap martabat manusia tidak hanya menjadi prinsip etis, tetapi juga menjadi strategi pendidikan yang mampu membangun kepercayaan, keterikatan emosional, dan loyalitas yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini berargumen bahwa loyalitas santri di Pondok Pesantren Nurul Haromain tidak tumbuh karena tekanan struktural atau mekanisme reward and punishment, melainkan karena pengalaman diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat. Loyalitas yang lahir dari pengalaman tersebut bersifat lebih mendalam, stabil, dan berkelanjutan karena berakar pada internalisasi nilai spiritual, hubungan emosional, dan penghormatan terhadap kemanusiaan. Temuan ini sekaligus memperkuat proposisi bahwa integrasi *khidmah*, spiritualitas, dan *nguwongno wong* mampu melahirkan model kepemimpinan pesantren yang humanistik, spiritual, dan transformasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai realitas manajerial dan relasional dalam praktik *khidmah* di lingkungan Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon.

Data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas pengasuh pesantren, pengurus, ustaz, dan santri yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan *khidmah*. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, diskusi sejawat, dan perpanjangan pengamatan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

MK-NW sebagai Model Kepemimpinan Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dirumuskan bahwa Manajemen *Khidmah* Berbasis *Nguwongno Wong* (MK-NW) merupakan model kepemimpinan pesantren yang mengintegrasikan spiritualitas, humanisme, dan transformasi nilai dalam satu kesatuan sistem kepemimpinan. Model ini tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada pembentukan manusia yang berkarakter, beradab, dan memiliki loyalitas berbasis nilai. Dalam perspektif kepemimpinan Islam, manusia tidak diposisikan sebagai instrumen organisasi, melainkan sebagai amanah yang harus dibimbing dan dikembangkan potensinya secara utuh (Beekun, 2012).

1. Dimensi Spiritual

Dimensi spiritual menjadi fondasi utama dalam model MK-NW. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengasuh pesantren membangun kesadaran santri bahwa *khidmah* bukan sekadar aktivitas pelayanan, melainkan bentuk ibadah dan sarana mendekatkan diri kepada Allah. Orientasi kepemimpinan tidak berhenti pada pencapaian target kelembagaan, tetapi juga pada pembentukan kualitas ruhani anggota organisasi.

Pandangan tersebut sejalan dengan firman Allah Swt.:

“Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka beribadah kepada-Ku” (QS. Adz-Dzariyat [51]: 56).

Ayat tersebut menegaskan bahwa seluruh aktivitas manusia, termasuk kepemimpinan dan pengabdian, pada hakikatnya merupakan manifestasi ibadah kepada Allah. Oleh karena itu, *khidmah* dipahami sebagai sarana penghambaan yang menghubungkan dimensi spiritual dengan tanggung jawab sosial (Al-Qur’an, QS. Adz-Dzariyat: 56).

Prinsip ini juga diperkuat oleh hadis Rasulullah Saw.:

“Sesungguhnya setiap amal tergantung pada niatnya” (HR. Bukhari No. 1; Muslim No. 1907).

Menurut pemikiran peneliti, makna *khidmah* sebagai ibadah tidak terletak pada aktivitas fisiknya, tetapi pada orientasi nilai dan niat yang melandasinya. Pandangan ini sejalan dengan penjelasan Imam Al-Ghazali bahwa kualitas amal ditentukan oleh keikhlasan dan tujuan spiritual yang mendasarinya (Al-Ghazali, *Ihya’ Ulumuddin*, Juz IV).

2. Dimensi Humanistik

Dimensi humanistik diwujudkan melalui penerapan nilai *nguwo ngno wong* yang menjadi inti relasi kepemimpinan. Pemimpin menghargai setiap santri sebagai manusia yang memiliki martabat, hak untuk dihormati, dan potensi untuk berkembang.

Konsep tersebut memiliki landasan normatif dalam Al-Qur'an:

"Dan sungguh Kami telah memuliakan anak cucu Adam..." (QS. Al-Isra' [17]: 70).

Ayat ini menunjukkan bahwa penghormatan terhadap martabat manusia merupakan prinsip dasar dalam Islam. Dengan demikian, praktik *nguwongno wong* tidak hanya memiliki dasar budaya Jawa, tetapi juga memiliki legitimasi teologis dalam ajaran Islam (Al-Qur'an, QS. Al-Isra': 70).

Rasulullah Saw. juga bersabda:

"Tidak termasuk golongan kami orang yang tidak menyayangi yang muda dan tidak menghormati yang tua" (HR. Tirmidzi No. 1920).

Hadis tersebut menunjukkan bahwa hubungan sosial yang ideal dibangun di atas kasih sayang, penghormatan, dan kepedulian terhadap sesama. Menurut pemikiran peneliti, nilai *nguwongno wong* merupakan bentuk kontekstualisasi ajaran tersebut dalam budaya pesantren. Ketika santri diperlakukan secara manusiawi, mereka akan merasakan penghargaan, kepercayaan, dan keterikatan emosional yang pada akhirnya melahirkan loyalitas terhadap lembaga.

Pandangan ini juga memiliki kesesuaian dengan pemikiran Az-Zarnuji dalam *Ta'lim al-Muta'allim* yang menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan sangat dipengaruhi oleh adab, penghormatan, dan hubungan yang baik antara pendidik dan peserta didik (Az-Zarnuji, 2011).

3. Dimensi Transformasional

Dimensi transformasional terlihat pada kemampuan pemimpin dalam mengubah aktivitas *khidmah* menjadi pengalaman pendidikan yang bermakna. Pengasuh tidak hanya mengarahkan santri untuk menjalankan tugas, tetapi juga mentransformasikan makna *khidmah* sebagai jalan pembentukan karakter, penguatan spiritualitas, dan aktualisasi nilai kemanusiaan.

Prinsip transformasi tersebut sejalan dengan firman Allah Swt.:

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri" (QS. Ar-Ra'd [13]: 11).

Ayat ini menunjukkan bahwa perubahan sosial berawal dari perubahan kesadaran individu. Dalam konteks pesantren, *khidmah* menjadi media transformasi yang memungkinkan santri mengalami perubahan nilai, perilaku, dan orientasi hidup secara bertahap (Al-Qur'an, QS. Ar-Ra'd: 11).

Menurut pemikiran peneliti, keberhasilan kepemimpinan tidak terletak pada kemampuan mengendalikan perilaku anggota, tetapi pada kemampuan mengubah cara pandang anggota terhadap makna hidup dan pengabdian. Perspektif ini sejalan dengan pemikiran Ibn Khaldun yang menjelaskan bahwa keberlanjutan suatu komunitas sangat dipengaruhi oleh kuatnya solidaritas nilai (*ashabiyah*) yang dibangun oleh pemimpin (Ibn Khaldun, 2004).

Kontribusi Teoretis: Teori Kepemimpinan *Khidmah* Berbasis *Nguwongno Wong* (KKB-NW)

Teori KKB-NW dibangun atas sintesis tiga prinsip utama:

1. Prinsip Ubudiyah → seluruh aktivitas kepemimpinan diarahkan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah (QS. Adz-Dzariyat: 56).
2. Prinsip Takrim al-Insan → setiap manusia harus dihormati martabat dan potensinya (QS. Al-Isra': 70).
3. Prinsip Taghyir → perubahan organisasi dimulai dari transformasi kesadaran individu

(QS. Ar-Ra'd: 11).

Menurut pemikiran peneliti, integrasi ketiga prinsip tersebut melahirkan model kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara organisatoris, tetapi juga mampu membangun loyalitas berbasis nilai (*value-based loyalty*). Loyalitas yang demikian lebih stabil dibandingkan loyalitas yang dibangun melalui kontrol, karena berakar pada kesadaran spiritual, penghormatan terhadap kemanusiaan, dan pengalaman pengabdian yang bermakna.



SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Khidmah Humanistik Berbasis Nguwongno Wong di Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon merupakan model kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai pusat proses pendidikan tanpa melepaskan orientasi spiritual sebagai tujuan utama pendidikan pesantren. Model ini lahir dari keyakinan bahwa kepemimpinan bukan sekadar kemampuan mengelola organisasi, melainkan kemampuan membimbing manusia menuju kesadaran nilai, kedewasaan spiritual, dan tanggung jawab sosial melalui budaya *khidmah* yang dijalankan secara berkelanjutan.

Secara konseptual, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pesantren di Pondok Pesantren Nurul Haromain dibangun di atas integrasi tiga dimensi utama, yaitu spiritualitas, humanisme, dan transformasi nilai. Dimensi spiritual diwujudkan melalui pemaknaan *khidmah* sebagai ibadah dan sarana mendekatkan diri kepada Allah. Dimensi humanistik diwujudkan melalui penerapan nilai *nguwoongno wong* yang menempatkan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai inti relasi kepemimpinan. Sementara dimensi transformasional diwujudkan melalui kemampuan pemimpin mengubah

aktivitas pengabdian menjadi pengalaman pendidikan yang mampu membentuk karakter, kesadaran diri, dan komitmen santri terhadap pesantren.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa loyalitas santri tidak tumbuh karena tekanan struktural, aturan organisasi, atau mekanisme penghargaan dan hukuman, tetapi lahir dari pengalaman diperlakukan secara manusiawi, dihargai keberadaannya, diperhatikan kebutuhannya, dan dibimbing melalui keteladanan. Loyalitas yang demikian bersifat lebih mendalam dan berkelanjutan karena berakar pada kesadaran nilai, keterikatan emosional, dan pengalaman spiritual yang diperoleh selama proses *khidmah*. Dengan kata lain, semakin kuat internalisasi nilai *khidmah* dan *nguwongno wong*, semakin kuat pula rasa memiliki, komitmen, dan loyalitas santri terhadap pesantren.

Sebagai kontribusi teoretis, penelitian ini menghasilkan formulasi **Teori Kepemimpinan Khidmah Berbasis Nguwongno Wong (KKB-NW)**. Teori ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengorganisasi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memanusiakan manusia, membangun makna pengabdian, dan menumbuhkan kesadaran spiritual. Dari perspektif peneliti, hakikat kepemimpinan pesantren bukanlah mengendalikan manusia, melainkan membimbing manusia agar mampu menemukan makna hidup, makna pengabdian, dan makna keberadaannya sebagai hamba Allah sekaligus anggota masyarakat.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan bahwa proses terbentuknya loyalitas santri berlangsung melalui tahapan: keteladanan spiritual pemimpin, internalisasi nilai *khidmah*, penerapan nilai *nguwongno wong*, tumbuhnya kepercayaan dan keterikatan emosional, lahirnya loyalitas berbasis nilai, serta terciptanya keberlanjutan dan efektivitas pesantren. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam mempertahankan eksistensinya tidak hanya bergantung pada sistem dan struktur organisasi, tetapi terutama pada kemampuan kepemimpinan dalam mengintegrasikan spiritualitas, humanisme, dan budaya pengabdian ke dalam kehidupan pesantren sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan sebuah perspektif baru bahwa kepemimpinan pesantren yang ideal adalah kepemimpinan yang melayani dengan *khidmah*, memuliakan dengan *nguwongno wong*, dan mentransformasikan kehidupan melalui keteladanan, sehingga mampu melahirkan loyalitas santri yang berlandaskan nilai, bukan sekadar kepatuhan. Model ini menjadi kontribusi konseptual bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam sekaligus memperkaya khazanah kepemimpinan pesantren berbasis kearifan lokal Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., & Sirojuddin, A. (2024). *Tradisi pendidikan pesantren dalam membentuk kepemimpinan profetik*. Pasuruan: Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah.
- Al-Ghazali. (2011).** *Ihya' Ulum al-Din* (Juz IV). Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Al-Ghazali. (2014).** *Ayyuhal Walad*. Beirut: Dar al-Minhaj.
- Al-Qur'an al-Karim.
- Ariyanti, N. (2025). *Pesantren leadership policies in improving the quality of pesantren learning*. Pasuruan: Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah.
- Az-Zarnuji, B. (2011). *Ta'lim al-Muta'allim Thariq al-Ta'allum*. Beirut: Dar Ibn Kathir.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through*

-
- transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beekun, R. I. (2012). *Islamic business ethics*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought.
- Bukhari, M. I. (2002). *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar Ibn Kathir.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hamzah, A. F. (2025). *Academic leadership in organizational cultural transformation*. Pasuruan: Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah.
- Ibn Khaldun. (2004). *The Muqaddimah: An introduction to history* (F. Rosenthal, Trans.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Muslim, I. H. (2006). *Shahih Muslim*. Riyadh: Dar Tayyibah.
- Riwanda, A., Zamzami, M., & Hosseinieskandian, A. (2023). Exploring the esoteric dimension of Islamic education through khidmah students' motivation. *International Journal of Islamic Education Studies*, 6(2), 145–162.
- Siswati, V., Abidin, Z., & Zaldi, A. (2024). Supporting pesantren-based higher education to internalize value education. *Journal of Islamic Educational Studies*, 12(1), 35–52.
- Tirmidzi, M. I. (2007). *Sunan al-Tirmidzi*. Beirut: Dar al-Gharb al-Islami.