

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

Paparan data pada bagian ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh peneliti selama melakukan pengumpulan data di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri. Data yang disajikan merupakan hasil wawancara dengan narasumber, serta didukung oleh hasil observasi dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dalam hal ini disusun secara deskriptif untuk menggambarkan secara utuh bagaimana manajemen kepemimpinan pondok pesantren dalam membangun budaya santri. Paparan data disajikan berdasarkan fokus penelitian, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kepemimpinan.

1. Perencanaan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri

Perencanaan kepemimpinan merupakan tahap awal yang menentukan arah pembinaan budaya santri di pondok pesantren. Melalui perencanaan, nilai-nilai, tujuan, serta arah pembinaan santri dirumuskan sebelum diwujudkan dalam bentuk aturan dan kegiatan pesantren. Oleh karenanya, perencanaan menjadi dasar dalam upaya membangun budaya santri yang sesuai dengan karakter dan tujuan pondok pesantren.

a. Penetapan Nilai dan Tujuan Budaya Santri

Perencanaan kepemimpinan diawali dengan penetapan tujuan budaya santri yang akan dijadikan arah dasar dalam pembinaan santri. Penetapan tujuan ini menjadi pijakan dalam penyusunan aturan, tata tertib,

serta perencanaan kegiatan pesantren sebelum diterapkan dalam kehidupan santri sehari-hari.

Pengasuh menjelaskan bahwa penentuan tujuan budaya santri berangkat dari pengalaman pribadi beliau selama mondok dan mengabdikan di Pondok Pesantren Lirboyo. Pengalaman selama proses pendidikan dan pengabdian di pesantren, termasuk dalam menyusun kepengurusan dan memberikan arahan awal kepada pengurus maupun pengajar, hal ini yang dijadikan acuan utama beliau dalam merancang arah pembinaan santri di pesantren cabang. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kyai M. Salim Thobroni selaku pengasuh pondok sebagai berikut:

“Alhamdulillah, terkait hal itu saya kan di Lirboyo memang cukup lama. Sampai menjadi pengurus dan juga pengajar sampai selesai. Jadi apa yang saya lakukan sekarang ini semuanya berasal dari pengalaman selama mondok di Lirboyo. Kalau ada masalah, dan saya tidak bisa menanganinya sendiri biasanya saya tanya ke masyayikh Lirboyo. Jadi sekarang ini, seakan-akan ketika mengajar di desa itu sudah lebih terampil. Saya menentukan tujuan dan nilai-nilai itu berdasarkan pengalaman yang sudah saya alami sendiri selama mondok di Lirboyo. Mulai dari menyusun kepengurusan, kemudian memberi bekal-bekal dan masukan kepada pengurus maupun pengajar, itu semua sudah saya alami dan bisa dibilang sudah terlatih.”⁷⁶

Dalam proses penentuan tujuan budaya santri, pengasuh pondok menegaskan bahwa adab menjadi tujuan utama yang direncanakan sejak awal sebelum santri diarahkan pada penguasaan ilmu pengetahuan. Selain adab, tujuan budaya santri juga diarahkan pada pembentukan kedisiplinan santri dalam menjalankan aturan pesantren.

“ya yang jelas itu adab dulu mas, adab kepada guru, kepada pengurus, kepada orang tua, itu nomor satu. Ilmu itu nanti ngikut. Kalau adabnya rusak ya ilmunya juga sulit manfaat. Terus disiplin sholat jamaah, ngaji itu wajib, sama nderek peraturan pondok. Tidak

⁷⁶ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

neko-neko, tidak macam-macam. Itu saja sebenarnya sudah cukup berat kalau dijalani dengan sungguh-sungguh.”⁷⁷

Penetapan tujuan nilai budaya santri tersebut kemudian disampaikan dan diselaraskan bersama pengurus pondok melalui musyawarah sebagai bagian dari proses perencanaan kepemimpinan pesantren. Musyawarah ini digunakan sebagai sarana penyampaian arah pembinaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dipahami dan dijalankan bersama oleh pengurus.

Gambar 4. 1 Musyawarah Kiai dan Pengurus



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Berdasarkan keterangan pengurus pondok, tujuan budaya santri ini dipahami sebagai arah pembinaan yang telah ditetapkan oleh pengasuh pondok dan menjadi landasan utama dalam seluruh kegiatan pesantren. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh pengurus berikut:

“yang jelas tujuannya adalah supaya anak-anak memiliki karakter akhlakul karimah mas. Kalau dilihat dari pandangan umum, kegiatan di pondok ini memang agak cukup padat. Ada yang beranggapan kegiatannya saling berlawanan, misalnya pagi sampai sore sudah ada kegiatan, lalu malam hari masih ada istighosah dan pengajian. Akibatnya, keesokan paginya santri merasa capek dan menjadi bangkongan. Namun semua itu tetap harus dijalani. Intinya, santri ngikut perintahipun romo kiai.”⁷⁸

Dari sudut pandang santri, tujuan budaya di pesantren itu dipahami sebagai bekal nilai dan sikap yang dipersiapkan sejak awal untuk

⁷⁷ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

⁷⁸ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

menghadapi kehidupan di masyarakat. Santri memandang kegiatan-kegiatan di pesantren sebagai sarana pembiasaan keberanian, kedisiplinan, serta kemampuan berinteraksi dengan tetap menjunjung nilai adab dan sopan santun. Hal ini sebagaimana disampaikan berikut:

“kalau itu untuk bekal sih, Mas, kan kegiatan-kegiatan di pondok seperti jam’iyah itu yang bertugasnya santri-santri sendiri. Jadi tujuan dari kegiatan santri itu memang untuk bekal kami nanti saat terjun ke masyarakat. Kalau untuk tujuan budaya itu ya keberanian untuk berinteraksi dengan orang lain, dan tentunya tetap dengan nilai sopan santun, adab yang diutamakan. Untuk saat ini ya kita belajar dulu, seperti latihan terjun ke masyarakat, cari pengalaman. Jadi nanti kalau sudah lulus, insyaallah kami sudah siap.”⁷⁹

Berdasarkan hal tersebut, penetapan tujuan budaya santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri dirancang sebagai arah dasar pembinaan santri dengan menekankan adab, akhlakul karimah, dan kedisiplinan. Tujuan tersebut ditetapkan oleh pengasuh pondok berdasarkan pengalaman mondok dan diselaraskan bersama pengurus melalui musyawarah agar menjadi pedoman pembinaan santri. Dengan demikian, tujuan budaya santri menjadi landasan awal dalam pembentukan budaya di pesantren.

b. Penetapan Aturan Budaya Santri

Setelah tujuan budaya santri ditetapkan, tahap perencanaan kepemimpinan selanjutnya adalah menetapkan aturan budaya santri. Aturan ini disusun sebagai pedoman perilaku santri dalam kehidupan sehari-hari di pesantren agar sejalan dengan arah pembinaan yang ditentukan. Berdasarkan wawancara dengan pengasuh pondok menjelaskan bahwa

⁷⁹ Farid, Santri Kelas 3 Tsanawi Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

aturan dan kebijakan pesantren dirancang dengan mempertimbangkan bekal santri ketika kembali ke masyarakat. Aturan tersebut dimaksudkan agar santri tidak hanya terbiasa hidup tertib di pesantren, tetapi juga siap menjalankan peran keagamaan dan sosial di masyarakat. Hal ini sebagaimana disampaikan pengasuh berikut:

“ya kalau aturan atau kebijakan itu, kami banyak memberi masukan-masukan dan saran dari para sesepuh dan juga dari masayikh Lirboyo. Intinya melihat apa saja yang nantinya dibutuhkan oleh masyarakat ke depannya. Soalnya santri itu kebanyakan kan dari luar daerah semua, dan nanti pasti akan pulang ke daerah masing-masing. Nah, dari situ santri perlu dipersiapkan. Jangan sampai nanti setelah pulang justru mempermalukan. Misalnya kalau diminta jadi MC harus siap, jadi imam tahlil harus siap, kalau diminta mengisi kajian juga harus mampu, dan sebagainya.”⁸⁰

Selain itu, pengasuh pondok juga menjelaskan bahwa aturan budaya santri berkaitan dengan perilaku sehari-hari santri di lingkungan pesantren, khususnya dalam menjaga sikap dan hubungan sosial.

“ya sederhana saja, santri itu tahu diri, tahu posisi, sopan kalau ngomong, hormat kalau ketemu guru, tidak semaunya sendiri. Terus bisa hidup rukun dengan teman-temannya, tidak gampang berkelahi, tidak membuat masalah. Kalau ada apa-apa ya disampaikan baik-baik lewat pengurus.”⁸¹

Pandangan tersebut kemudian dijalankan oleh pengurus pondok sebagai pedoman dalam membina santri. Berdasarkan wawancara, pengurus menjelaskan bahwa terdapat aturan-aturan khusus yang ditekankan sesuai dengan kondisi pesantren, salah satunya berkaitan dengan pergaulan dan penggunaan barang elektronik oleh santri, mengingat lingkungan pesantren yang menyatu dengan masyarakat sekitar.

⁸⁰ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

⁸¹ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

“karena di sini pondok putra dan putri jadi satu, termasuk di kelas juga masih campur antara putra dan putri, maka rawan terjadi yang namanya pacaran. Oleh karena itu, di sini sangat ditekankan larangan pacaran. Sebenarnya aturan ini umum, yaitu pacaran itu haram, aturan lain terkait barang elektronik. Intinya, bagi santri yang belum mendapat wewenang, tidak diperbolehkan menggunakan barang elektronik. Misalnya, ada santri baru atau santri nduduk datang ke pondok dan membawa barang elektronik seperti HP, itu dilarang, sangat dilarang.”⁸²

Pengurus juga menegaskan bahwa dalam membina santri, pengurus berpegang pada arahan dan kebijakan pengasuh pondok sebagai bentuk kepatuhan dalam struktural kepemimpinan pesantren.

“yang jelas disini itu kita ngawulo nderek apa yang di katakan orang tua, disini kan romo kiai bu yai itukan sudah dianggap sebagai orang tua, jadi yang namanya anak berbakti kepada orang tua ya apa saja yang di contohkan, dikatakan orang tua selagi itu tidak bertentangan dengan hukum agama pasti kita lakukan.”⁸³

Dari sudut pandang santri, aturan budaya di pesantren dipahami sebagai ketentuan yang harus dijalankan selama berada di pondok. Santri mengetahui bahwa aturan tersebut berkaitan dengan ketertiban, kedisiplinan, dan kepatuhan terhadap tata tertib pesantren, sebagaimana yang disampaikan santri berikut:

“menurut saya yang paling ditekankan itu masalah ketertiban sama adab mas, terutama ke guru dan pengurus. Terus juga disiplin ikut kegiatan pondok, seperti ngaji, sholat jamaah, dan jam belajar itu harus benar-benar dijaga.”⁸⁴

Santri lainnya juga menyampaikan pemahamannya terkait aturan budaya di pesantren yang mengatur perilaku sehari-hari sebagai berikut:

“setahu saya aturan itu lebih ke ketertiban mas, seperti tidak boleh berkata kasar, harus ikut kegiatan pondok, tidak sering keluar pondok, dan harus patuh sama pengurus.”⁸⁵

⁸² Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

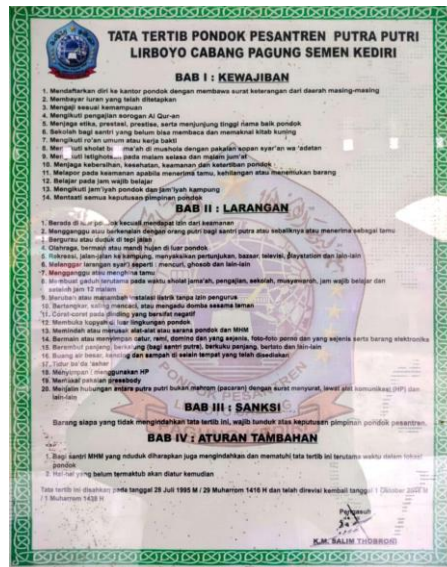
⁸³ Bapak Rifa'i Zuhri, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁸⁴ Farid, Santri Kelas 3 Tsanawi Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

⁸⁵ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

Hal ini diperkuat dengan dokumentasi berupa aturan tata tertib pondok pesantren, tata tertib tersebut memuat ketentuan tertulis mengenai kewajiban, larangan, sanksi, serta aturan tambahan yang harus dipatuhi oleh santri selama berada di lingkungan pesantren.

Gambar 4. 2 Tata Tertib Pondok Pesantren



(Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa, penetapan aturan budaya santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Kediri direncanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan santri di pesantren dan di masyarakat. Aturan tersebut ditetapkan oleh pengasuh pondok, dijalankan oleh pengurus sesuai arahan kiai, serta dipahami oleh santri sebagai pedoman berperilaku dalam kehidupan pesantren.

c. Perencanaan Kegiatan Santri

Pengasuh menjelaskan bahwa perencanaan kegiatan santri dimulai dari kegiatan dasar pesantren, terutama pembiasaan ngaji. Kegiatan ini dirancang sebagai fondasi awal sebelum santri diarahkan pada kegiatan yang lebih luas dan bersifat praktik. Hal ini dimaksudkan agar santri

memiliki kesiapan secara keilmuan sebelum mengikuti kegiatan lanjutan.

Pengasuh menjelaskan sebagai berikut:

“ya awal-awalnya itu dimulai dengan membiasakan santri ngaji. Kemudian, ketika santri sudah mampu, baru diadakan kegiatan jamiah. Kalau jamiah itu kan sifatnya hampir menyeluruh. Di sini, mulai dari kelas 4 Ibtida’ sampai kelas 3 Aliyah ada kegiatan jamiah kubro. Jamiah itu bisa memberikan santri wawasan secara umum, masukan-masukan, termasuk cara belajar dan cara mengajar.”⁸⁶

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan santri dirancang secara bertingkat sesuai dengan kesiapan santri. Setelah kegiatan dasar direncanakan, pesantren kemudian menyusun kegiatan lanjutan yang bersifat lebih menyeluruh agar santri terbiasa dengan berbagai aktivitas pesantren.

Selain itu, dalam perencanaan kegiatan santri, pesantren juga menetapkan kegiatan-kegiatan rutin yang menjadi ciri khas pesantren dan harus dijaga keberlangsungannya. Kegiatan-kegiatan tersebut dirancang untuk dijalankan secara istiqomah sebagai bagian dari budaya di pesantren.

Pengasuh menyampaikan:

“ya memang pendidikan di Lirboyo itu istiqomah, istilahnya mepeng ngaji, ada muhafadhoh, hafalan, sholat jamaah juga berlaku di pondok. Selain itu ada istighosah. Istighosah itu kan usaha batin. Untuk keseluruhan biasanya satu minggu satu kali. Kemudian ada lagi kegiatan yang saya kumpulkan bersama alumni dan wali murid, itu setiap malam Selasa. Di situ, selain usaha dzohir berupa teori-teori, kita juga ada doa bersama.”⁸⁷

Dalam perencanaan kegiatan santri, pesantren juga merencanakan kegiatan yang bersifat praktik sebagai bagian dari pembekalan santri. Kegiatan praktik ini disiapkan agar santri memiliki pengalaman dan

⁸⁶ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

⁸⁷ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

keterampilan keagamaan yang dibutuhkan ketika kembali ke masyarakat pengasuh menjelaskan bahwa:

“jamiyah itu sifatnya praktik. Jadi apa yang sudah didapatkan santri itu dipraktikkan di lingkungan masyarakat. Misalnya ada latihan MC, latihan pidato, khutbah, kemudian sholawatan. Kegiatannya tidak dilakukan bersamaan, tapi bergantian. Kadang ada tahlil, ada manaqib, kadang praktik ketika ada hajatan seperti manten, termasuk pernah juga praktik cara mengijabi manten. Terus kadang juga ada praktik merawat jenazah. Alhamdulillah, dari alumni sini di desa-desa itu banyak yang sudah mampu menjadi muden di lingkungan masing-masing. Disamping itu juga setiap tahun pondok mengadakan agenda ziarah wali mas.”⁸⁸

Perencanaan kegiatan santri tersebut juga diperkuat dengan adanya dokumen tertulis berupa jadwal aktivitas santri di pesantren. Dokumen ini memuat susunan kegiatan santri yang dirancang secara sistematis, mencakup kegiatan harian, mingguan, bulanan hingga tahunan. Keberadaan jadwal kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pembinaan budaya santri telah dipersiapkan melalui perencanaan yang jelas dan terstruktur.

Gambar 4. 3 Jadwal Kegiatan

JADWAL AKTIVITAS PONDOK PESANTREN LIRBOYO 1 CABANG PAGUNG <i>Masa Khidmah : 1443 – 1444 H. / 2022 – 2023 M.</i>			
I. HARIAN			
NO	NAMA KEGIATAN	WAKTU	JAM
1	Mengaji Al – Qur'an		Ba'da Subuh – Selesai
2	Jam Wajib Belajar Pagi	Sabtu - Kamis	07 : 30 – 09 : 00
3	Jam Wajib Belajar Malam	Sabtu – Kamis	19 : 30 – 20 : 30
4	Sema'an Al – Qur'an Bil Ghoib	Setiap Hari Jum'at	10 : 00 – 11 : 00
5	Jam Istirahat Santri		11 : 30 – 12 : 30
6	Sekolah Diniyah (TPQ) A dan B	Sabtu - Kamis	13 : 30 – 15 : 30
7	Jama'ah Sholat Dzuhur		13 : 45 – Selesai
8	Sekolah Diniyah bagi Santri MHM	Sabtu – Kamis	
9	Hissoh Ula		14 : 00 – 15 : 30
10	Mengaji Al – Qur'an		15 : 35 – 15 : 45
11	Jama'ah Sholat Ashar		15 : 45 – Selesai
12	Hissoh Tsaniyah		16 : 00 – 17 : 10
13	Jama'ah Sholat Maghrib		18 : 30 – Selesai
14	Sekolah bagi kelas Aliyah	Sabtu – Kamis	
15	Hissoh Ula		19 : 30 – 21 : 00
16	Jama'ah Sholat Isya'		21 : 35 – Selesai
17	Hissoh Tsaniyah		22 : 00 – 23 : 00
III. BULANAN			
NO	NAMA KEGIATAN	WAKTU	JAM
1.	Khataman Al – Qur'an	Jum'at Wage	06 : 00 – Selesai
2.	Rutinan Maulid Simtudduror	Jum'at Pon	19 : 00 – Selesai
IV. TAHUNAN			
NO	NAMA KEGIATAN	WAKTU	JAM
1.	Mengadakan Ziaroh Wali Jatim	Akhir Tahun	-
2	Mengadakan Ziaroh Walisongo	Musim Panen	
3	Haul & Hafah Akhirussanah	Akhir Tahun	-
4	Takhtiman Binadhoh & Bilghoib	Akhir Tahun	-

(Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh dan pengurus serta didukung oleh dokumentasi jadwal kegiatan pesantren, dapat dipahami

⁸⁸ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

bahwa perencanaan kegiatan santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri menunjukkan adanya strategi kepemimpinan yang disusun oleh pengasuh. Hal ini terlihat dari pola perencanaan yang dilakukan secara bertahap (*tadarruj*), dimulai dari pembiasaan ngaji, hafalan (*muhafadhoh*), dan solat berjamaah sebagai fondasi dasar, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan jami'iyah serta praktik sosial keagamaan di masyarakat. Pola tersebut menunjukkan bahwa kesiapan santri dibentuk secara berjenjang sebelum diberikan tanggung jawab yang lebih luas.

Selain bertahap, perencanaan kegiatan juga menunjukkan strategi pembiasaan (*istiqomah*) dan kaderisasi. Konsistensi pelaksanaan kegiatan rutin membentuk kedisiplinan dan internalisasi nilai budaya pesantren, sedangkan pelibatan santri dalam praktik keagamaan dan kegiatan sosial lainnya menunjukkan adanya pendelegasian tanggung jawab yang terarah. Dengan demikian, strategi kepemimpinan dalam tahap perencanaan kegiatan santri terlihat pada perancangan program yang sistematis, berjenjang, serta berorientasi pada pembentukan karakter dan kesiapan santri untuk berperan di masyarakat

2. Pelaksanaan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri

Pelaksanaan kepemimpinan dalam membangun budaya santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Pada tahap ini, nilai, aturan, dan kegiatan santri dijalankan dalam kehidupan sehari-hari santri melalui berbagai aktivitas pesantren. Pelaksanaan tersebut melibatkan peran pengasuh sebagai pengarah

utama, pengurus sebagai pelaksanan dan pendamping, serta santri sebagai subjek yang menjalani proses pembiasaan budaya di pesantren.

a. Pembiasaan Kegiatan Santri

Dalam keseharian santri, kegiatan belajar diniyah dan mengaji menjadi hal utama pembiasaan kegiatan di pesantren. Salah satu pengurus menjelaskan bahwa pembinaan akhlak diletakkan sebagai dasar utama dalam pelaksanaan kegiatan.

“di sini kami mengutamakan akhlak. Jadi, diniyah ini salah satu tujuannya adalah membentuk anak-anak yang berakhlakul karimah. Keegiatannya diselingi dengan ngaos kitab. Kegiatan di pondok dimulai sejak jam pelajaran, itu sudah menjadi kegiatan sehari-hari pribadi santri.”⁸⁹

Pengamatan peneliti selama berada di pondok pada pagi hingga sore hari menunjukkan bahwa santri menjalani kegiatan sesuai dengan alur yang telah menjadi kebiasaan. Sejak pagi, santri mengikuti kegiatan belajar dengan tertib. Pada sela-sela jam kosong sebagian santri terlihat belajar terpisah mandiri, menghafal nadhom pelajaran, membaca Al-Qur'an, atau beristirahat di sekitar lingkungan pondok. Karena pada waktu tersebut suasana pondok cenderung terasa sepi dan damai, sangat enak digunakan untuk belajar. Suasana pondok kembali ramai menjelang sore hari saat kegiatan diniyah.⁹⁰

Rangkaian kegiatan santri berlanjut hingga malam hari melalui sorogan Al-Qur'an dan murojaah pelajaran. Kegiatan ini menjadi bagian dari pembiasaan belajar yang dilakukan oleh santri secara terus-menerus.

⁸⁹ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁹⁰ Observasi di Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 27 Des 2025

“setelah sorogan ba’da maghrib, santri melanjutkan wajib belajar, intinya mengulang pelajaran sore sampai sekitar jam 9 sambil menunggu jamaah sholat Isya’. Untuk santri yang diniyah sore, malam hari tidak ada kelas, sehingga kegiatan malamnya fokus pada sorogan Qur’an dan murojaah kitab pelajaran.”⁹¹

Gambar 4. 4 Kegiatan Wajib Belajar



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari santri, pengurus berperan sebagai pendamping santri. Pengurus tidak hanya memastikan kegiatan berjalan sesuai waktu, tetapi juga hadir dalam keseharian santri dan memberikan contoh kepada santri, pengurus sering terlihat mengingatkan santri ketika sudah masuk waktu diniyah atau solat berjamaah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, terlihat bahwa pengurus memiliki peran dalam mendampingi dan mengingatkan santri dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Pengurus sering terlihat memantau kegiatan santri serta mengingatkan mereka ketika waktu kegiatan seperti diniyah, wajib belajar, atau sholat berjamaah telah tiba. Selain itu, pengurus juga memberikan arahan dan teguran secara santun kepada santri yang belum mengikuti kegiatan sesuai jadwal.⁹²

“.....kami sebagai pengurus harus bisa memberikan contoh teladan yang memang itu benar-benar murni ala pesantren, mulai dari cara

⁹¹ Bapak Rifa'i Zuhri, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁹² Observasi di Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 27 Des 2025

berbicara kepada orang lain, bersikap menghargai pendapat orang lain, memberikan contoh dalam keteladanan beribadah.”⁹³

Pembiasaan kegiatan santri juga terlihat dari pengalaman santri dalam menjalani rutinitas harian di pondok.

“mulai dari bangun tidur itu mas, rata-rata lare-lare itu langsung bersih-bersih. Setelah solat subuh berjamaah dilanjut dzikiran dan doa, kemudian ada sorogan Al-Qur’an. Habis itu sekitar jam 7 pagi ada kegiatan wajib belajar, setelah itu jam set 9an sampai jam 2 itu jam kosong biasanya diisi dengan lalaran nadhom, hafalan, belajar lagi, tergantung pribadi santrinya sih mas pas jam kosong mau ngapain. Setelah itu jam 2 solat dzuhur, terus jam setengah 3 itu diniyah jam pertama, habis itu jam 4 kurang itu solat ashar, setelah solat ashar itu diniyah lagi jam kedua. Setelah diniyah sambil menunggu maghrib itu biasanya lalaran nadhom atau murojaah pelajaran diniyah yang tadi. Setelah solat maghrib ada wajib belajar lagi mas sampai jam 9 habis itu solat isya, terus santri diperbolehkan untuk istirahat.”⁹⁴

Gambar 4. 5 Kegiatan Diniyah



(Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Selain kegiatan di dalam lingkungan pesantren, pembiasaan budaya santri juga dijalankan melalui keterlibatan santri dalam kegiatan keagamaan di masyarakat. Santri secara langsung terjun kedalam kegiatan jami'iyah sebagai bagian dari praktik kehidupan sosial keagamaan.

“.....semua santri yang mondok itu juga langsung diterjunkan ke kegiatan jamiah di masyarakat. Jadi setiap malam Jumat, santri putra

⁹³ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁹⁴ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

dan putri ada jamiah keliling, gantian ke rumah-rumah, dan itu langsung praktik....”⁹⁵

Melalui rangkaian kegiatan yang dijalani setiap hari, terlihat bahwa pembiasaan budaya santri berlangsung secara alami dalam kehidupan pesantren. Rutinitas belajar, ibadah, dan kegiatan sosial yang dijalankan secara berulang, disertai pendampingan pengurus membentuk pola kehidupan santri yang tertib dan terarah. Dalam proses tersebut santri tidak sekedar mengikuti kegiatan karena kewajiban, tetapi secara perlahan terbiasa menjalani nilai-nilai pesantren sebagai bagian dari keseharian mereka. Budaya santri pun tumbuh bukan melalui paksaan, melainkan melalui kebiasaan yang terus dipelihara dalam kehidupan pondok.

b. Penegakan Aturan

Dalam keseharian pesantren, aturan dijalankan bersamaan dengan berlangsungnya aktivitas santri. Penegakan aturan tidak selalu muncul dalam bentuk hukuman, melainkan melalui pengingat, teguran, dan pendampingan yang terjadi di tengah rutinitas santri. Ketika waktu kegiatan tiba, pengurus biasanya mulai memastikan santri bersiap mengikuti aktivitas yang dijadwalkan, terutama berkaitan dengan jam belajar, diniyah, dan sholat berjamaah. Pengingat tersebut kerap dilakukan secara langsung dalam keseharian. Salah satu pengurus menyampaikan bahwa:

“yang jelas, terkait jam-jam belajar dan jam diniyah, santri selalu diingatkan. Ketika sudah masuk waktu belajar atau diniyah dan santri masih tidur, sebisa mungkin dibangunkan agar tidak menyepelkan kegiatan tersebut. Terkait masalah takziran, khususnya untuk santri putra, di sini tidak langsung ditekan dengan hukuman. Jika ada anak-anak yang masih sering melanggar, kami sebagai pengurus terlebih dahulu mengingatkan lewat lisan,

⁹⁵ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

dimarahi atau ditegur dulu, tidak langsung dihukum atau disuruh melakukan ini-itu....”⁹⁶

Dalam praktiknya, pengurus tidak menggunakan satu cara yang sama untuk semua santri. Pendekatan disesuaikan dengan kondisi dan karakter masing-masing santri, termasuk dengan melibatkan pihak lain yang lebih disegani oleh santri tersebut.

“kalau dengan cara lisan masih ngeyel dan tetap melanggar, takziran fisik belum kami terapkan. Biasanya kami mencari pendekatan lain, misalnya melalui orang yang sekiranya anak tersebut takut atau segan kepadanya. Karena tidak semua anak takut kepada pengurus yang sama, bisa jadi dengan pengurus tertentu dia tidak takut, tetapi dengan pengurus lain dia takut. Maka pengingatannya kami lakukan lewat pengurus yang lain, supaya anak tersebut nurut dan tidak melanggar lagi.”⁹⁷

Selain itu penanganan pelanggaran tidak langsung dilakukan oleh pengasuh pondok, melainkan melalui tahapan tertentu. Jika pelanggaran masih dapat ditangani di tingkat pengurus dan wali kelas, maka penyelesaian dilakukan di tingkat tersebut.

“kalau untuk pelanggaran itu penanganannya bertahap. Pertama biasanya ditangani dulu oleh bagian keamanan dan wali kelas. Kalau masih bisa diatasi, ya cukup di situ. Kalau anaknya masih bandel atau pelanggarannya sudah agak berat, baru sampai ke saya. Kalau pelanggarannya termasuk berat, ya langsung orang tuanya saya panggil. Biasanya saya minta orang tuanya untuk membawa pulang dulu sementara waktu. Jadi di sini tidak terlalu panjang prosesnya.”⁹⁸

Dari pengalaman santri sendiri, penegakan aturan lebih sering dirasakan dalam bentuk nasihat dan teguran lisan. Santri jarang merasakan sanksi fisik, terutama jika pelanggaran yang dilakukan masih tergolong ringan.

⁹⁶ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁹⁷ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

⁹⁸ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

“kalau pengalaman pribadi sih tidak ada mas tapi sebagian santri itu pernah mendapat teguran dan sanksi gitu, biasanya itu ditegur diberikan nasihat gitu kalau seperti sanksi fisik itu tidak pernah ya paling-paling dinasehati gitu saja. Itupun jika pelanggarannya biasa-biasa saja namun jika memang pelanggarannya itu sudah begitu keterlaluannya baru mungkin ada sanksi fisik gitu.”⁹⁹

“saat saya pertama mondok saja kan pernah melakukan kesalahan terus kalah pengurus ya ditegur-ditegur di bimbing gitu sekiranya ada yang terlalu parah kesalahannya itu baru diberi sanksi diberi bimbingan.”¹⁰⁰

Selain itu, pesantren juga menyediakan ruang bagi santri untuk menyampaikan persoalan yang berkaitan dengan aturan dan kehidupan pondok melalui yang namanya forum yang telah disediakan.

“biasanya sih ya ada forum itu mas, biasanya misalnya ada perubahan aturan misalnya ada salah satu santri merasa keberatan gitu itu bisa minta pertimbangan dari pengurus saat forum gitu.”¹⁰¹

Gambar 4. 6 Forum Musyawarah Santri



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Ruang penyampaian pendapat tersebut difasilitasi melalui forum musyawarah yang dilaksanakan secara rutin, forum ini digunakan sebagai sarana komunikasi antara santri dan pengurus, baik dalam hal pembelajaran maupun persoalan keseharian santri. Pengurus menjelaskan:

⁹⁹ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

¹⁰⁰ Farid, Santri Kelas 3 Tsanawi Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

¹⁰¹ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

“ruang untuk santri itu ada yang namanya forum musyawarah. Forum ini dilaksanakan setiap malam Minggu. Di dalam forum tersebut, santri ditugaskan untuk latihan berbicara didepan dan latihan menjadi guru, seperti murojaah, tetapi disampaikan di depan teman-temannya. Selain itu, forum musyawarah juga dilaksanakan pada Jumat sore. Forum ini tidak hanya membahas pelajaran, tetapi juga membahas permasalahan-permasalahan yang ada. Misalnya, jika ada santri yang sedang punya masalah, pengurus memberikan waktu kepada santri untuk mengungkapkan masalah tersebut.”¹⁰²

Secara keseluruhan, penegakan aturan kepada santri dijalankan melalui pembinaan yang bertahap dan bersifat mendidik. Aturan tidak diterapkan secara kaku, tetapi dihadirkan melalui pengingat, teguran dan pendampingan yang disesuaikan dengan kondisi santri.

c. Pembinaan Santri

Dalam praktiknya, pengurus menyadari bahwa sebagian santri masih membawa kebiasaan dari lingkungan rumah sebelum mondok. Oleh karenanya, pembinaan dilakukan secara bertahap dengan cara sering mengingatkan dan menasehati santri agar dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan pesantren. Pengurus menyampaikan bahwa:

“untuk anak-anaknya itu semisal jadi namanya santri baru kebiasaan yang di rumah sebagian belum bisa ditinggalkan dan terbawa kepondok, jadi semisal dirumah itu masih sering berkata kasar itukan dari kami pengurus itu sering ngomong lewat peringatan kita ingatkan baik itu dikelas ataupun kegiatan sehari-hari di pondok, untuk tetap menjaga ucapan, bersikap sopan, dan menghargai sesama.”¹⁰³

Pembinaan tersebut tidak hanya dilakukan melalui ucapan, tetapi juga melalui keteladanan yang diperlihatkan pengurus dalam bersikap dan

¹⁰² Bapak Rifa'i Zuhri, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

¹⁰³ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

berperilaku. Cara ini dirasakan lebih mudah diterima oleh santri karena mereka dapat langsung melihat dan meniru perilaku yang dianggap baik.

“nggih romo kiai kaleh pengurus biasanya menjelaskan lewat nasihat dan pengarahan pas kumpul santri. Selain itu juga lewat contoh langsung dalam keseharian.”¹⁰⁴

“biasanya pengurus sama romo kiai itu membimbing kami para santri itu lebih kearah memberi nasihat dan juga memberi contoh. Kalau ada aturan baru juga biasanya dijelaskan pelan-pelan supaya santri paham.”¹⁰⁵

Proses pembinaan santri tersebut juga didukung oleh kegiatan-kegiatan yang berlangsung secara rutin di lingkungan pesantren, sebagaimana terlihat pada dokumentasi kegiatan santri dalam mengikuti pembinaan dan kegiatan bersama di pesantren.

Gambar 4. 7 Pembinaan Santri Saat Penutupan Jami'iyah



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Pendampingan yang dilakukan secara terus menerus tersebut membantu santri merasa terbantu dalam menjalani kehidupan pesantren. Kehadiran pengurus sebagai yang diberikan tugas oleh kiai untuk mendampingi, mengingatkan, dan memberi arahan menjadi bagian dalam proses pembinaan santri. Salah satu santri juga mengatakan bahwa mereka sangat terbantu dengan hal ini.

“iya mas, cukup terbantu karena ada pengurus yang selalu mengingatkan dan membimbing.”¹⁰⁶

¹⁰⁴ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

¹⁰⁵ Farid, Santri Kelas 3 Tsanawi Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

¹⁰⁶ Ziaul, Santri Kelas 1 Aliyah Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 5 Jan 2026

Pendekatan pembinaan yang bersifat membimbing dan mendidik tersebut sejalan dengan pandangan pengasuh mengenai cara memimpin santri. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pengasuh.

“Kalau memimpin santri itu tidak bisa hanya dengan aturan saja. Di sini saya anggap santri itu seperti anak sendiri. Jadi kalau ada yang salah, ya dinasihati dulu, dibimbing. Tidak langsung dihukum. Karena tujuan kita itu membina, bukan menekan. Pesantren ini tempat mendidik akhlak, jadi pendekatannya harus seperti orang tua kepada anak”¹⁰⁷

Selaras dengan yang disampaikan pengasuh, pengurus juga menyampaikan bahwa:

“Di sini romo kiai memang seperti orang tua bagi kami dan santri. Jadi dalam membina, kami juga mencontoh cara beliau. Lebih banyak pendekatan, nasihat, dan memberi contoh. Kalau ada pelanggaran pun tidak langsung keras, tapi dilihat dulu kondisi anaknya”¹⁰⁸

Pengurus juga menambahkan:

“Walaupun keputusan tetap di romo kiai, santri tetap diberi ruang untuk menyampaikan pendapat lewat forum musyawarah. Jadi tidak semuanya satu arah, ada komunikasi antara santri dan pengurus”¹⁰⁹

Berdasarkan temuan tersebut, pelaksanaan kepemimpinan dalam pembinaan santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung menunjukkan model kepemimpinan paternalistik. Kiai berperan sebagai figur orang tua yang membimbing, menasihati, dan melindungi santri melalui pendekatan yang bersifat mendidik dan bertahap. Pembinaan tidak dilakukan secara keras, melainkan melalui keteladanan dan pendampingan dalam keseharian santri. Di sisi lain, adanya forum musyawarah

¹⁰⁷ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

¹⁰⁸ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

¹⁰⁹ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

menunjukkan adanya unsur kepemimpinan demokratis dalam komunikasi, meskipun keputusan akhir tetap berada pada pengasuh pondok. Dengan demikian, model kepemimpinan dalam pelaksanaan budaya santri cenderung bersifat paternalistik dengan sentuhan demokratis dalam proses pembinaan.

3. Evaluasi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri Ponpes

Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri

Evaluasi kepemimpinan dalam membangun budaya santri di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri dilakukan sebagai bagian dari proses pengendalian untuk menilai sejauh mana perencanaan dan pelaksanaan kepemimpinan yang telah ditetapkan mampu berjalan secara efektif dalam membentuk budaya santri. Evaluasi ini tidak hanya diarahkan pada hasil akhir berupa perubahan perilaku santri, tetapi lebih menitikberatkan pada bagaimana sistem kepemimpinan dirancang, dijalankan, serta disesuaikan dalam proses pembinaan yang berlangsung.

a. Bentuk Evaluasi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, evaluasi kepemimpinan dilakukan dengan melihat kesesuaian antara perencanaan nilai dan tujuan pembinaan dengan pelaksanaan yang dijalankan oleh pengurus di lapangan. Pengasuh menilai bahwa arah pembinaan yang berfokus pada adab, kedisiplinan, dan kepatuhan telah menjadi dasar utama dalam membangun budaya santri, meskipun perencanaan tersebut tidak dituangkan dalam bentuk tertulis secara formal. Sebagaimana disampaikan oleh pengasuh:

“yang terpenting itu arahannya jelas dulu, nilai adab dan disiplin itu harus jadi dasar. Perencanaannya memang tidak tertulis, tapi sudah menjadi kesepakatan bersama yang dijalankan oleh pengurus.”¹¹⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi terhadap perencanaan kepemimpinan dilakukan dengan melihat sejauh mana nilai dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dipahami serta diterjemahkan dalam pelaksanaan pembinaan oleh pengurus. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan tidak hanya diukur dari keberadaan dokumen formal, tetapi dari implementasi nilai tersebut dalam kehidupan pesantren.

Selanjutnya, evaluasi terhadap pelaksanaan kepemimpinan dilakukan melalui pengamatan terhadap kinerja pengurus dalam menjalankan kegiatan pembinaan serta konsistensi dalam menegakkan aturan yang telah ditetapkan. Pengasuh menilai bahwa pelaksanaan kepemimpinan telah berjalan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat, terutama dalam hal konsistensi dan ketegasan dalam pelaksanaan pembinaan.

“kalau pelaksanaannya, alhamdulillah sudah berjalan, mungkin sekitar 80 sampai 90 persen sesuai harapan. Tinggal bagaimana pengurus ini bisa lebih konsisten dalam menjalankan aturan dan pembinaan.”¹¹¹

Dalam konteks pelaksanaan, penegakan aturan menjadi salah satu indikator penting dalam evaluasi kepemimpinan. Pengurus menjalankan aturan secara bertahap dan bersifat mendidik, dimulai dari pengingat, nasihat, hingga tindakan lanjutan apabila pelanggaran terus berulang. Hal ini menunjukkan bahwa penegakan aturan bukan sekadar bentuk kontrol,

¹¹⁰ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

¹¹¹ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

tetapi bagian dari strategi kepemimpinan dalam membentuk kedisiplinan dan kepatuhan santri. Sebagaimana disampaikan oleh pengurus:

“kalau ada pelanggaran biasanya kita ingatkan dulu, dinasehati. Kalau masih mengulang baru ditindak lebih lanjut. Jadi tidak langsung keras, tapi bertahap.”¹¹²

Melalui mekanisme tersebut, evaluasi kepemimpinan dilakukan dengan melihat apakah pendekatan penegakan aturan yang diterapkan telah berjalan secara efektif dan sesuai dengan nilai yang direncanakan. Pengasuh juga menekankan pentingnya konsistensi dalam pelaksanaan aturan, karena ketidakkonsistenan dapat memengaruhi keberhasilan pembinaan.

“aturan itu penting, tapi yang lebih penting bagaimana pengurus bisa menjalankan dengan konsisten. Kalau tidak konsisten, nanti anak-anak juga bingung.”¹¹³

Selain itu, evaluasi kepemimpinan juga dilakukan melalui mekanisme laporan dan koordinasi antara pengurus dan pengasuh. Pengurus menyampaikan berbagai kondisi yang terjadi di lapangan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah pembinaan selanjutnya. Sebagaimana disampaikan oleh pengurus:

“biasanya kami menyampaikan laporan ke pengasuh terkait pelaksanaan di lapangan, nanti dari situ diarahkan lagi bagaimana langkah yang harus diambil”¹¹⁴

Di samping evaluasi internal, kepemimpinan pesantren juga mendapatkan evaluasi eksternal melalui kunjungan Dewan Harian Pondok Lirboyo Pusat yang dilakukan secara berkala setiap tahun. Kunjungan ini

¹¹² Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

¹¹³ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

¹¹⁴ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

menjadi sarana untuk menilai kesesuaian pelaksanaan kepemimpinan di pesantren cabang dengan nilai dan standar yang berlaku di pondok pusat.

Sebagaimana disampaikan oleh pengasuh:

“setiap tahun ada kunjungan dari pusat, itu biasanya melihat bagaimana pelaksanaan di sini, termasuk aturan dan pembinaannya, nanti juga ada arahan untuk perbaikan.”¹¹⁵

Selain itu, evaluasi eksternal juga terlihat melalui kunjungan Dewan Harian Pondok Lirboyo Pusat sebagaimana berikut.

Gambar 4. 8 Kunjungan Dewan Harian Pusat



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Dengan demikian, evaluasi kepemimpinan dalam membangun budaya santri dilakukan melalui pengamatan terhadap kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan, penilaian terhadap konsistensi penegakan aturan, koordinasi internal, serta penguatan melalui evaluasi eksternal.

b. Hambatan Evaluasi Kepemimpinan

Dalam pelaksanaan evaluasi kepemimpinan, terdapat beberapa hambatan yang berkaitan dengan sistem manajerial yang dijalankan di pesantren. Salah satu hambatan utama adalah belum adanya sistem evaluasi yang terstruktur secara formal, sehingga proses evaluasi lebih banyak

¹¹⁵ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

dilakukan melalui pengamatan langsung dan pengalaman pengasuh serta pengurus. Sebagaimana disampaikan oleh pengasuh:

“memang untuk evaluasi itu tidak kita buat secara tertulis atau pakai sistem khusus, tapi lebih ke melihat langsung bagaimana pelaksanaannya di lapangan.”¹¹⁶

Kondisi ini menjadikan evaluasi bersifat fleksibel, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan perbedaan penilaian dalam pelaksanaannya.

Selain itu, hambatan juga muncul dari perbedaan kemampuan pengurus dalam menjalankan fungsi evaluasi dan pengawasan. Tidak semua pengurus memiliki tingkat ketegasan dan pemahaman yang sama dalam menerapkan pembinaan, sehingga berdampak pada konsistensi pelaksanaan di lapangan. Sebagaimana diungkapkan oleh pengurus:

“kadang pengurus itu beda-beda dalam menyikapi, ada yang tegas, ada yang lebih santai. Jadi dalam pelaksanaannya juga kadang tidak sama.”¹¹⁷

Hal ini menunjukkan bahwa dalam sistem kepemimpinan masih terdapat variasi dalam implementasi evaluasi yang memengaruhi efektivitas pembinaan.

Di sisi lain, dinamika kondisi santri yang beragam juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan evaluasi kepemimpinan. Perbedaan latar belakang dan kemampuan santri menuntut adanya penyesuaian dalam pembinaan, namun di sisi lain menyulitkan dalam penerapan standar evaluasi yang seragam. Sebagaimana disampaikan oleh pengurus:

“kadang ada yang cepat paham, ada yang butuh waktu lebih. Jadi cara menanganinya juga tidak bisa disamakan.”¹¹⁸

¹¹⁶ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

¹¹⁷ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

¹¹⁸ Bapak Rifa'i Zuhri, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

Dengan demikian, hambatan dalam evaluasi kepemimpinan lebih berkaitan dengan kompleksitas sistem kepemimpinan dalam mengelola perbedaan serta menjaga konsistensi pelaksanaan pembinaan.

c. Solusi Evaluasi Kepemimpinan

Sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi, kepemimpinan pesantren melakukan berbagai penyesuaian dalam proses pembinaan. Salah satu langkah utama yang dilakukan adalah menerapkan pendekatan adaptif, yaitu menyesuaikan metode pembinaan berdasarkan kondisi santri tanpa mengubah arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana disampaikan oleh pengasuh:

“yang penting arahannya tetap sama, tapi cara membinanya bisa menyesuaikan kondisi masing-masing santri.”¹¹⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam menyesuaikan strategi pembinaan agar tetap efektif dalam berbagai kondisi.

Selain itu, penguatan koordinasi antara pengurus dan pengasuh juga menjadi bagian penting dalam solusi evaluasi kepemimpinan. Permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan pembinaan dibahas melalui forum musyawarah untuk menentukan langkah yang tepat. Sebagaimana disampaikan oleh pengurus:

“kalau ada kendala di lapangan, biasanya kita sampaikan ke pengasuh, nanti dibahas bersama biar ada arahan yang jelas.”¹²⁰

¹¹⁹ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

¹²⁰ Bapak Sochibul Munif, Pengurus Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 30 Des 2025

Hal tersebut juga diperkuat dengan dokumentasi kegiatan musyawarah antara pengasuh dan pengurus sebagai bagian dari proses evaluasi kepemimpinan.

Gambar 4. 9 Musyawarah antar pengasuh & pengurus



(Sumber: Arsip Pondok Pesantren)

Melalui mekanisme tersebut, evaluasi tidak hanya berhenti pada penilaian, tetapi berlanjut pada pengambilan keputusan yang lebih terarah.

Di samping itu, evaluasi kepemimpinan juga diperkuat dengan adanya arahan dari Dewan Harian Pondok Lirboyo Pusat. Kunjungan tahunan dari pihak pusat menjadi sarana untuk memberikan masukan serta perbaikan terhadap sistem kepemimpinan yang dijalankan di pesantren cabang. Sebagaimana disampaikan oleh pengasuh:

“dari pusat biasanya memberikan arahan, apa yang perlu diperbaiki, jadi kita bisa menyesuaikan lagi.”¹²¹

Dengan demikian, solusi dalam evaluasi kepemimpinan mencakup penyesuaian pendekatan pembinaan, penguatan koordinasi internal, serta penguatan melalui evaluasi eksternal, yang keseluruhannya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perencanaan dan pelaksanaan kepemimpinan dalam membangun budaya santri.

¹²¹ Kyai M. Salim Thobroni, Pengasuh Ponpes Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri, 24 Des 2025

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Lirboyo Cabang Pagung Semen Kediri melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti memperoleh beberapa temuan yang berkaitan dengan manajemen kepemimpinan dalam membangun budaya santri. temuan ini sesuai dengan fokus penelitian yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan cara evaluasi kepemimpinan.

1. Perencanaan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri

- a. Penetapan nilai dan tujuan budaya santri dilakukan langsung oleh pengasuh pondok dengan menekankan adab dan kedisiplinan sebagai dasar utama sebelum penguasaan ilmu. Tujuan tersebut disusun berdasarkan pengalaman pengasuh selama mondok di Pondok Pesantren Lirboyo dan disampaikan kepada pengurus melalui musyawarah untuk dilaksanakan bersama.
- b. Penetapan aturan budaya santri dirancang sebagai pedoman perilaku selama di pesantren dengan menekankan sopan santun, kedisiplinan, kepatuhan, serta pembatasan pergaulan dan penggunaan barang elektronik. Aturan tersebut dijalankan oleh pengurus dan ditaati oleh santri sebagai bentuk pembinaan.
- c. Perencanaan kegiatan santri disusun secara bertahap, dimulai dari pembiasaan ngaji dan diniyah, kemudian dilanjutkan dengan jam'iyah serta kegiatan rutin seperti istighosah, khataman Al-Qur'an, dan ziarah wali. Pola ini menunjukkan strategi kepemimpinan berupa pendekatan

bertahap (*tadarruj*), pembiasaan, dan kaderisasi melalui pelibatan santri dalam praktik keagamaan.

2. Pelaksanaan Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri

- a. Pelaksanaan budaya santri terlihat melalui pembiasaan kegiatan santri dalam kehidupan sehari-hari pesantren. Santri menjalani kegiatan secara rutin seperti belajar diniyah, mengaji, sorogan Al-Qur'an, wajib belajar, dan sholat berjamaah. Rangkaian kegiatan yang dilakukan secara teratur tersebut membentuk kebiasaan hidup yang disiplin, tertib, dan sesuai dengan nilai-nilai pesantren.
- b. Penegakan aturan di pesantren dilaksanakan secara bertahap dan bersifat mendidik. Pengurus lebih mengutamakan pengingat, teguran lisan, dan nasihat dalam menangani pelanggaran santri. Pelanggaran yang masih ringan diselesaikan di tingkat pengurus atau wali kelas, sedangkan pelanggaran yang lebih berat ditangani oleh pengasuh pondok dan dapat melibatkan orang tua sebagai bagian dari pembinaan.
- c. Pembinaan santri dilakukan secara terus-menerus melalui nasihat, keteladanan, dan pendampingan dalam keseharian. Pengurus dan pengasuh menyesuaikan pembinaan dengan latar belakang dan kondisi santri agar proses penyesuaian terhadap budaya pesantren berjalan bertahap. Pola pembinaan tersebut menunjukkan model kepemimpinan paternalistik, di mana kiai berperan sebagai figur orang tua yang membimbing dan melindungi santri, disertai sentuhan demokratis melalui komunikasi dan forum musyawarah sebagai ruang penyampaian pendapat.

3. Evaluasi Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Santri
 - a. Evaluasi kepemimpinan dalam membangun budaya santri dilakukan dengan menilai kesesuaian antara perencanaan nilai dan tujuan pembinaan dengan pelaksanaan yang dijalankan oleh pengurus di lapangan. Pengasuh menekankan bahwa nilai adab, kedisiplinan, dan kepatuhan menjadi dasar utama yang harus dijalankan oleh pengurus, sehingga evaluasi dilakukan dengan melihat sejauh mana nilai tersebut dapat diimplementasikan dalam kegiatan dan pembinaan sehari-hari di pesantren.
 - b. Evaluasi pelaksanaan kepemimpinan dilakukan melalui pengamatan terhadap kinerja pengurus dalam menjalankan pembinaan, termasuk dalam penegakan aturan yang diterapkan secara bertahap dan bersifat mendidik. Penegakan aturan menjadi indikator penting dalam evaluasi kepemimpinan, terutama dalam melihat konsistensi pengurus dalam menjalankan aturan serta efektivitas pendekatan yang digunakan dalam menjaga kedisiplinan dan ketertiban di lingkungan pesantren.
 - c. Evaluasi kepemimpinan juga dilakukan melalui mekanisme laporan dan koordinasi antara pengurus dan pengasuh, serta diperkuat dengan adanya kunjungan dari Dewan Harian Pondok Lirboyo Pusat yang dilakukan secara berkala setiap tahun. Kunjungan tersebut menjadi bentuk evaluasi eksternal yang bertujuan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan kepemimpinan di pesantren cabang dengan nilai dan standar yang berlaku di pondok pusat, sekaligus memberikan arahan untuk perbaikan dalam pengelolaan pembinaan santri.