

MICRO-DELIBERATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: INTEGRATING TEACHER DELIBERATION AND FOUNDATION POLICIES IN MULTI-UNIT INSTITUTIONS

Siti Maulida¹, Risma Fitriyani², Rizkia Mulyani³

^{1, 2, 3} Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
sitimaulida04085@gmail.com¹, rismafitriyani205@gmail.com²,
rizkiamulyani02@gmail.com³

Abstract

In the VUCA era, multi-unit educational institutions face dual challenges: maintaining policy cohesion between the board of trustees and the loosely coupled operating units, and ensuring that teacher involvement is not merely formal. This study aims to analyze micro-deliberation practices in educational management at Yayasan Nasyrul Ulum — an institution overseeing MTs, MA, MDTA, and a boarding school — and examine how the mechanism integrates teacher consultations with the foundation's policies. The qualitative approach used was a case study strategy, involving in-depth online interviews with key informants, who were purposely selected from the teaching staff. Data analysis was conducted inductively by connecting field findings to the mixed-scanning theory, open social systems, and loose coupling. The results of the study show three main findings: first, the loosely coupled structure of the foundation's units creates scheduling asymmetries and managerial blind spots that cannot be overcome with a deterministic approach; second, the teaching team proactively initiates micro-deliberation — internal discussions of four people before formal meetings — as a mechanism for filtering ideas, resulting in proposals based on consensus and technically validated; third, the top-down policies of the foundation's leadership are not final orders, but rather adaptive experiments (focused trial and error) that can be evaluated by teachers as practitioners in the field. The study concludes that micro-deliberation is a strategic instrument that bridges the gap between teacher deliberation and foundation policy, and that the mixed-scanning approach is the most relevant model for decision-making in the context of multi-unit educational institutions in Indonesia.

Keywords : educational management, micro-deliberation

Article Information	Submit: 05-06-2026	Revised: 12-08-2026	Accepted: 30-08-2026
---------------------	--------------------	---------------------	----------------------

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan saat ini sedang menghadapi tantangan besar yang sering disebut sebagai era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), di mana perubahan terjadi sangat cepat dan sulit diprediksi. Dalam kondisi seperti ini, cara mengelola sekolah tidak bisa lagi hanya mengandalkan aturan baku yang stabil, melainkan butuh

kepemimpinan yang lebih fleksibel dan berani melakukan inovasi (Manurung & Hendayana, 2025, hlm. 1167). Efektivitas sebuah sekolah sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan kebutuhan zaman melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat (Drucker, 2006, hlm. 171). Hoy dan Miskel (2008, hlm. 18) menjelaskan bahwa sekolah adalah sebuah sistem sosial terbuka,



yang artinya keberhasilan sekolah bukan hanya soal aturan administrasi, tapi juga soal bagaimana orang-orang di dalamnya (seperti kepala sekolah dan guru) saling berinteraksi dan bekerja sama.

Namun, di lapangan sering kali terjadi jarak antara keinginan pimpinan dengan keterlibatan guru yang sebenarnya. Penelitian oleh Rosita dkk. (2025, hlm. 642) menunjukkan bahwa meskipun manajemen sekolah sudah direncanakan dengan baik, keterlibatan guru sering kali hanya formalitas saja dan belum berdampak langsung pada peningkatan prestasi sekolah secara signifikan. Hal ini biasanya terjadi karena aturan birokrasi yang terlalu kaku, sehingga suara guru hanya dianggap pelengkap dalam rapat (Rosita dkk., 2025, hlm. 647).

Fenomena unik ditemukan pada lembaga pendidikan berbasis yayasan yang memiliki banyak unit (seperti gabungan Pondok, MTs, dan MA). Dalam manajemen pendidikan, kondisi ini disebut sebagai *loose coupling* (ikatan longgar), di mana tiap sekolah punya otonomi sendiri tapi tetap harus patuh pada kebijakan yayasan (Hoy & Miskel, 2008, hlm. 123). Tantangan yang sering muncul adalah sulitnya

menyatukan jadwal dan kepentingan antar unit. Namun, data lapangan menunjukkan guru-guru punya cara cerdas untuk mengatasi hambatan ini melalui praktik *micro-deliberation*. Guru biasanya melakukan diskusi kecil di level tim (misalnya tim pengajaran) untuk mematangkan ide dan solusi teknis sebelum usulan tersebut dibawa ke rapat besar dengan pimpinan yayasan (Transkrip Wawancara, 2024).

Penelitian ini menawarkan cara pandang baru untuk menyatukan diskusi kecil tersebut dengan kebijakan pimpinan. Di sini, keputusan yayasan yang bersifat *top-down* (dari atas ke bawah) tidak dianggap sebagai perintah kaku, melainkan sebagai bentuk uji coba (*trial and error*) yang bisa dievaluasi bersama (Transkrip Wawancara, 2024). Hal ini sejalan dengan teori *mixed-scanning* yang menyarankan agar keputusan diambil berdasarkan informasi yang ada di lapangan, lalu terus diperbaiki sambil berjalan (Hoy dan Miskel, 2008, hlm. 338).

Research Gap atau celah penelitian ini adalah masih sedikitnya kajian yang membahas bagaimana diskusi internal di kelompok kecil guru (*micro-deliberation*) bisa menentukan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

kualitas keputusan sekolah, terutama di organisasi yayasan yang punya banyak unit.

Novelty atau kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan istilah *micro-deliberation* untuk menggambarkan pentingnya "obrolan matang" di tingkat guru sebelum rapat formal dimulai. Selain itu, penelitian ini mengubah pandangan bahwa perintah "dari atas" (*top-down*) sebenarnya bisa berfungsi sebagai eksperimen inovasi di sekolah.

Urgensi penelitian ini sangat mendesak karena mengelola yayasan pendidikan di Indonesia itu rumit. Tanpa memahami pentingnya diskusi mikro dari para guru, kebijakan sekolah hanya akan jadi simbol yang tidak menyentuh kualitas pengajaran (Rosita dkk., 2025, hlm. 647). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik *micro-deliberation* berlangsung dan bagaimana menyatukan musyawarah guru dengan kebijakan yayasan agar sekolah tetap kompetitif.

KAJIAN TEORETIK

Institusi pendidikan tidak beroperasi dalam ruang kedap udara, melainkan berhadapan langsung dengan turbulensi era VUCA

(*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Realitas fluktuatif ini menuntut pergeseran arsitektur manajerial dari pendekatan mekanistik birokrasi ortodoks menuju kepemimpinan transformatif yang menitikberatkan pada inovasi dan adaptasi (Manurung & Hendayana, 2025, hlm. 1167). Sekolah adalah sebuah sistem sosial terbuka. Kinerja institusi digerakkan oleh perpotongan dinamis antara subsistem struktural, individual, kultural, dan politik yang bermuara pada efektivitas inti teknis pedagogis (Hoy & Miskel, 2008, hlm. 18). Kajian bibliometrik global menunjukkan adanya pergeseran paradigma riset kepemimpinan sekolah, dari sekadar berfokus pada fungsi administratif menuju model yang lebih humanis, berkelanjutan, dan responsif secara sosial (Hariyanti, Pahrudin, Akmansyah, & Fauzan, 2025, hlm. 10).

Respons umum terhadap kompleksitas ini adalah desentralisasi otonomi ke tingkat sekolah. Pelimpahan wewenang sering kali membentur realitas teknis ketika arsitektur komunikasi internal rapuh (Dey, 2025, hlm. 159). Keterlibatan guru dalam perumusan kebijakan strategis kerap tereduksi menjadi



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

sebatas formalitas atau tokenisme. Partisipasi semu semacam ini terbukti gagal memediasi hubungan antara manajemen strategis dan peningkatan kinerja sekolah, kecuali jika otonomi guru diintegrasikan secara penuh dengan tujuan makro institusi (Rosita, Rahayu, & Sagita, 2025, hlm. 647). Otonomi tidak dapat berdiri sendiri; ia membutuhkan ruang musyawarah yang substansial agar transisi kebijakan struktural benar-benar menyentuh perbaikan kualitas di ruang kelas.

Pengelolaan yayasan yang menaungi berbagai unit pendidikan otonom (seperti madrasah dan pondok pesantren) melahirkan fenomena loose coupling atau ikatan longgar. Konstruksi ini, tiap-tiap entitas mempertahankan otonomi operasionalnya sembari merespons satu sama lain di bawah hierarki yayasan pusat (Weick, 1976, dikutip dalam Hoy & Miskel, 2008, hlm. 123). Literatur mengonfirmasi bahwa loose coupling memiliki sifat paradoks.

Intervensi birokrasi yang memaksakan tight coupling absolut melalui standarisasi operasional berisiko melumpuhkan inisiatif pekerja. Bukti empiris dari pengujian Total Quality Management (TQM) di sektor

pendidikan memperlihatkan bahwa perbaikan yang dipaksakan tanpa partisipasi aktif dan komitmen jangka panjang justru menghambat efisiensi kinerja operasional (Haryadi, Zaelanti, Napita S, & Heriyanto, 2025, hlm. 430). Pengelolaan organisasi loosely coupled menuntut strategi hibrida berupa *simultaneous coupling*, di mana pimpinan yayasan memusatkan kontrol ketat murni pada parameter luaran (*output*), dan sepenuhnya melonggarkan kendali atas proses eksekusi (*throughput*) kepada keahlian unit di lapangan.

Keterbatasan pengawasan akibat loose coupling diatasi secara organik oleh tenaga pendidik melalui praktik *micro-deliberation*. Proses ini merupakan diskursus tertutup dalam kelompok kecil (tim pengajaran) yang membedah ide mentah, menyaring kelayakan teknis, serta memproyeksikan risiko empiris sebelum usulan dibawa ke forum pleno. Tindakan ini merupakan perwujudan dari efikasi kolektif guru (*collective teacher efficacy*). Keyakinan bersama bahwa kolaborasi profesional dapat menyelesaikan problem organisasi terbukti mendorong guru mengaplikasikan pengetahuan mereka untuk



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

menciptakan intervensi yang relevan bagi keberhasilan siswa (Anjana & Praveena, 2024, hlm. 852).

Mekanisme *micro-deliberation* dari akar rumput mensyaratkan kerangka respons yang setara dari pimpinan puncak. Mengelola ambiguitas operasional tidak dapat dilakukan menggunakan model rasional-komprehensif yang menuntut kesempurnaan data pendahuluan, maupun model inkremental yang berjalan pasif. Teori *mixed-scanning* menjembatani polarisasi ini (Etzioni, 1967, dikutip dalam Hoy & Miskel, 2008, hlm. 338). Pimpinan merumuskan visi berskala makro, namun eksekusi teknisnya diperlakukan sebagai eksperimen adaptif (*focused trial and error*) yang validitasnya ditentukan oleh pembuktian di kelas.

Pendekatan ini beresonansi kuat dengan prinsip kepemimpinan yang terdistribusi (*distributed leadership*). Kepemimpinan tidak lagi dikurung dalam figur otoritas tunggal, melainkan didistribusikan melalui jaringan interaksi yang memberdayakan kapasitas tim dalam mengambil keputusan operasional (Yukl, 2013, hlm. 440). Analisis empiris pada manajemen institusi mengonfirmasi

bahwa desentralisasi yang dipadukan dengan komitmen partisipatif tidak hanya mempercepat penyelesaian konflik, namun juga mengintegrasikan perdebatan teknis menjadi kebijakan yang solid (Nova et al., 2022, hlm. 11886). Interseksi antara *micro-deliberation* para guru dan *mixed-scanning* dari pimpinan membentuk ekuilibrium tata kelola, mengubah instruksi struktural dari sebuah doktrin hierarkis menjadi hipotesis kolaboratif yang terukur, dapat dievaluasi, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi makna di balik fenomena sosial (Creswell, 2016, hlm. 4). Dalam konteks ini, praktik *micro-deliberation* atau diskusi kecil tim guru dipandang sebagai realitas subjektif yang hanya dapat dipahami melalui kedalaman data, bukan sekadar angka statistik. Strategi yang diterapkan adalah studi kasus untuk menyelidiki secara mendalam suatu aktivitas yang dibatasi oleh waktu dan tempat (Creswell, 2016, hlm. 19). Penggunaan strategi ini krusial untuk membedah struktur Yayasan Nasyrul Ulum yang bersifat *loosely coupled*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

(ikatan longgar), di mana tiap unit (Pondok, MTs, MA, dan MDTA) memiliki otonomi khusus namun tetap beririsan dalam pengambilan keputusan besar (Weick, 1976, hlm. 3; Hoy & Miskel, 2008, hlm. 123).

Sumber data ditentukan melalui teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang memiliki informasi paling kaya terkait masalah yang diteliti (Sugiyono, 2016, hlm. 219). Informan utama dalam penelitian ini adalah Ustadzah Lastri, M. Pd., selaku anggota tim pengajaran. Peran beliau dianggap strategis karena keterlibatannya yang berlapis: ia menjadi pelaku aktif dalam deliberasi mikro di tingkat guru sekaligus menjadi saksi proses musyawarah saat usulan tersebut dibawa ke forum pimpinan yayasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Yayasan Nasyrul Ulum menaungi empat unit pendidikan yang berbeda, yaitu MTs, MA, MDTA, dan Pondok Pesantren, yang masing-masing memiliki karakter operasional tersendiri. Keragaman ini menuntut pola manajemen yang tidak bertumpu pada aturan kaku, melainkan pada kepemimpinan yang mampu memobilisasi sumber daya manusia

secara adaptif (Transkrip Wawancara, 2026:5). Dalam kerangka ini, guru tidak sekadar berfungsi sebagai pelaksana teknis, melainkan sebagai aset strategis yang kapasitas intelektualnya dibutuhkan untuk memecahkan masalah operasional di lapangan.

Pendekatan tersebut tercermin dari cara kelima subsistem organisasi saling berinteraksi secara aktual. Subsistem struktural diwakili oleh kepemimpinan Ketua Yayasan dan Kepala Sekolah beserta pemisahan formal antar unit. Meskipun struktur ini menciptakan batas wewenang yang tegas, ia juga rentan melahirkan hambatan komunikasi apabila standarisasi dipaksakan secara seragam ke seluruh unit. Subsistem individual, yang mencakup kebutuhan psikologis, motivasi, dan kapasitas kognitif guru, berfungsi sebagai penggerak utama. Kepuasan pada dimensi ini terbukti mencegah sikap apatis guru saat menerima instruksi dari pimpinan yayasan.

Subsistem kultural menjadi instrumen perekat sosial yang dalam banyak situasi lebih efektif mengarahkan perilaku guru dibandingkan aturan tertulis sekolah. Identitas kesantunan, tanggung jawab



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

moral pengasuhan, dan kewajiban hafalan Al-Qur'an (Juz 30) merupakan nilai komunal yang tidak tertulis namun hidup dalam keseharian lembaga. Sementara itu, subsistem politik memfasilitasi mekanisme resolusi konflik yang organik, di mana guru menggunakan kekuatan empiris lapangan untuk menegosiasikan target pimpinan yang dinilai kurang realistis. Kelima subsistem ini bermuara pada subsistem pedagogis sebagai inti teknis organisasi, muara penentu efektivitas seluruh proses manajerial.

Berdasarkan relasi antar-subsistem tersebut, manajemen lembaga pendidikan multi-unit menuntut pendekatan yang holistik. Yayasan perlu merancang saluran komunikasi yang simetris agar disfungsi operasional dapat terdeteksi sebelum merusak inti teknis pembelajaran (Transkrip Wawancara, 2026:5). Keberhasilan program kurikuler seperti ujian Tahfidz tidak murni bergantung pada ketegasan struktural Kepala Sekolah, melainkan harus dikalibrasi dengan kesiapan subsistem kultural dan individual dari para guru sebagai eksekutor.

Keragaman unit di bawah Yayasan Nasyrul Ulum secara struktural melahirkan kondisi loose

coupling, yaitu situasi di mana setiap unit tetap responsif satu sama lain namun mempertahankan otonomi operasionalnya masing-masing (Hoy & Miskel, 2008, hlm. 123). Kondisi ini paling nyata terlihat pada asimetri jadwal: MTs dan MA mengikuti kalender pemerintah, sementara Pondok Pesantren terikat siklus asrama 24 jam dan MDTA beroperasi di jam sore (Transkrip Wawancara, 2026:6). Akibatnya, mengkoordinasikan rapat lintas unit menjadi hambatan fundamental yang bersifat struktural, bukan sekadar persoalan teknis semata.

Proksimitas spasial menjadi faktor pembeda yang signifikan. Di lingkup internal Pondok Pesantren, kedekatan fisik staf pengajar yang bermukim dalam satu kawasan terpusat menghasilkan komunikasi yang organik dan cepat. Sebaliknya, fragmentasi fisik antara gedung MTs, MA, dan MDTA memaksa yayasan menggunakan saluran komunikasi birokratis yang secara inheren lebih lambat. Perbedaan ini berdampak langsung pada kecepatan pengambilan keputusan: musyawarah kelompok kecil di tingkat internal pondok mampu menghasilkan konklusi dengan cepat, sementara konsensus



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

di tingkat yayasan berjalan lebih kompleks karena melibatkan terlalu banyak preferensi dari berbagai pimpinan unit.

Selain asimetri waktu dan ruang, intensitas pengawasan pimpinan yayasan pun hanya dapat dilakukan secara tidak langsung melalui laporan periodik. Kondisi ini memunculkan blind spots manajerial, masalah yang terjadi di dalam ruang kelas tidak dapat terdeteksi kecuali dilaporkan secara jujur oleh guru. Keterbatasan ini berdampak pada validitas kebijakan yang sangat bergantung pada kejujuran pelaporan dari garis terdepan.

Sintesis dari kondisi tersebut menghasilkan satu kesimpulan metodologis yang penting: penerapan manajemen deterministik pada struktur yayasan yang bersifat loosely coupled merupakan kekeliruan. Strategi yang lebih rasional bagi yayasan adalah menetapkan standar pada output akhir, seperti standar kompetensi lulusan sembari memberikan otonomi penuh kepada setiap unit dalam menentukan proses pencapaiannya. Keleluasaan taktis harus diberikan kepada setiap kepala unit, dengan kendali ketat hanya pada indikator pencapaian visi utama lembaga.

Rangka mengatasi potensi kegagalan komunikasi yang ditimbulkan oleh kondisi loose coupling, guru di Yayasan Nasyrul Ulum secara proaktif mengembangkan mekanisme *micro-deliberation*. Mekanisme ini berupa diskusi internal tertutup yang dilakukan oleh empat anggota tim pengajaran sebelum rencana program diangkat ke forum yayasan (Transkrip Wawancara, 2026:3). Tujuannya adalah menyaring ide mentah, mengukur proyeksi manfaat dan mudarat secara empiris, sehingga usulan yang diserahkan kepada pimpinan telah teruji validitas teknisnya terlebih dahulu.

Orientasi utama dalam micro-deliberation ini adalah pertanyaan "apa yang benar untuk organisasi?" bukan seberapa mudah suatu program bagi guru. Evaluasi kelayakan, misalnya untuk program kelas 6, dilakukan murni berdasarkan parameter dominasi manfaat bagi santri. Guru secara sadar mereduksi kepentingan ego sektoral demi keberhasilan subsistem pedagogis. Inilah yang membedakan micro-deliberation dari sekadar obrolan informal: proses ini memiliki orientasi institusional yang eksplisit.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Dampak *micro-deliberation* terhadap kualitas keputusan di tingkat yayasan sangat nyata. Guru secara eksplisit menolak budaya "iya dan oke" dan berani menyuarakan kemungkinan skenario terburuk yang berpotensi terjadi di lapangan (Transkrip Wawancara, 2026:7). Sikap asertif ini berfungsi sebagai sistem deteksi dini (*early warning system*) yang memutus asimetri informasi antara pimpinan yayasan selaku perancang konsep dengan guru selaku praktisi lapangan. Konsekuensinya, isu-isu mentah telah diselesaikan di tingkat mikro sebelum rapat pleno berlangsung, sehingga forum yayasan menjadi jauh lebih efisien dan bebas dari kebisingan struktural.

Aspek yang paling strategis dari mekanisme ini adalah sifat konsensual dari usulan yang dihasilkan. Kesepakatan yang dibawa ke forum yayasan merupakan produk bersama tim pengajaran, bukan keluhan individu, sehingga memiliki legitimasi yang lebih kokoh dan lebih sulit dimentahkan secara hierarkis. Kritik yang disampaikan pun terlegitimasi oleh posisi guru sebagai "orang lapangan" yang memegang penguasaan teknis aktual. Melalui cara ini, keputusan makro yayasan dapat

diluruskan oleh wawasan spesifik tingkat mikro, sehingga institusi terhindar dari kebutaan operasional akibat pemimpin yang terlalu jauh dari realitas ruang kelas.

Tanpa instrumen *micro-deliberation*, kebijakan desentralisasi di lembaga berikatan longgar akan rentan pada pelaksanaan instruksi yang buta arah (Dey, 2025:159). Pengakuan pimpinan terhadap hasil diskursus mikro para guru dengan demikian menjadi prasyarat mutlak untuk menghasilkan kebijakan berbasis bukti yang memiliki probabilitas keberhasilan tinggi.

Tidak semua kebijakan di Yayasan Nasyrul Ulum bergulir dari bawah ke atas. Kepala Sekolah dan Ketua Yayasan juga menginisiasi program-program baru, umumnya setelah melakukan benchmarking ke lembaga lain (Transkrip Wawancara, 2026:3). Namun yang membedakannya dari birokrasi konvensional adalah cara penyampaianya: program tidak ditetapkan sebagai ketetapan final, melainkan dikemas sebagai uji coba terbatas dengan frasa "kita coba dulu." Kebijakan top-down dengan demikian tidak difungsikan sebagai perintah absolut, melainkan sebagai hipotesis



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

institusional yang perlu diuji di lapangan.

Mekanisme ini beroperasi dalam dua arah secara bersamaan. Apabila evaluasi lapangan menunjukkan hasil yang kontraproduktif, program diterminasi. Sebaliknya, apabila terbukti positif, program dilanjutkan secara permanen (Transkrip Wawancara, 2026:3). Guru tetap memegang otoritas evaluasi empiris karena merekalah yang menanggung dampak langsung di kelas. Skema ini secara teori selaras dengan model mixed-scanning yang dikembangkan Etzioni (1989 dalam Hoy & Miskel, 2008, hlm. 338): pimpinan menetapkan arah makro secara fundamental, sementara detail operasional ditentukan melalui penyesuaian bertahap berbasis umpan balik lapangan.

Keunggulan pendekatan ini terletak pada kemampuannya menghindari dua jebakan ekstrem sekaligus. Model rasional-komprehensif menuntut identifikasi absolut atas seluruh alternatif dan konsekuensi sebelum bertindak, sebuah ekspektasi yang utopis mengingat pimpinan yayasan tidak memiliki kapasitas waktu dan kognitif untuk memprediksi seluruh dinamika

respons santri. Pemaksaan model ini pada organisasi loosely coupled akan memicu kelumpuhan analisis (analysis paralysis), di mana program terhambat oleh tuntutan kesempurnaan prosedur. Di sisi lain, model inkremental yang hanya melakukan modifikasi skala kecil terlalu pasif dan akan menyebabkan lembaga kehilangan momentum inovatif.

Mixed-scanning menyediakan ekuilibrium yang realistis: pimpinan berani mengambil risiko inovasi berskala luas, namun dengan jaring pengaman berupa hak evaluasi empiris dari guru. Pergeseran identitas pimpinan dari otokrat menjadi fasilitator eksperimen, telah mendisrupsi iklim ketakutan di kalangan guru. Menyadari bahwa instruksi yayasan adalah hipotesis yang perlu diuji, bukan doktrin, stres psikologis tenaga pendidik dapat direduksi (Transkrip Wawancara, 2026:4), dan resistensi diam-diam dari pelaksana teknis dapat ditekan secara signifikan.

Komitmen Yayasan Nasyrul Ulum terhadap pengembangan sumber daya manusia terwujud melalui dukungan kelanjutan studi guru pengabdian ke jenjang S1 (Transkrip Wawancara, 2026:6). Kebijakan ini melampaui



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

insentif finansial transaksional karena membawa dampak transformatif pada komposisi tenaga pendidik: guru bertransformasi dari sekadar figur pengasuh informal menjadi barisan sarjana yang otoritas keilmuannya diakui secara legal. Peningkatan kualifikasi ini berkorelasi langsung dengan kualitas *micro-deliberation* semakin komprehensif wawasan seorang guru, semakin tajam proyeksi risiko dan tawaran solusi yang ia berikan dalam musyawarah.

Dampak konkret dari investasi SDM ini tampak pada program unggulan lembaga. Revitalisasi wajib ujian Tahfidz (hafalan minimal Juz 30) bagi seluruh santri lintas jurusan hanya dapat dieksekusi secara efektif karena ditopang oleh guru-guru bersertifikat sarjana yang relevan secara akademis (Transkrip Wawancara, 2026:5). Program ini sekaligus menjadi identitas distingtif Pondok Pesantren di hadapan Masyarakat, sebuah diferensiasi kelembagaan yang lahir dari investasi SDM jangka panjang, bukan sekadar kebijakan kurikuler.

Konstruksi kepemimpinan partisipatif di Yayasan Nasyrul Ulum juga tercermin dari gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang tidak sekadar berposisi sebagai

manajer administratif. Kepala Sekolah tetap memegang jam mengajar reguler sambil menjalankan peran supervisi terhadap peta jalan yang digarap para guru (Transkrip Wawancara, 2026:5). Model ini memperkecil jarak antara kebijakan dan realitas kelas, sekaligus memperkuat kepercayaan guru bahwa pimpinannya memahami tantangan operasional yang dihadapi setiap hari.

Secara menyeluruh, kombinasi antara *micro-deliberation*, pendekatan *mixed-scanning*, dan pengembangan SDM guru bekerja secara sinergis. Ketiganya bersama-sama berhasil menekan bias hierarki dan menjaga kelima subsistem sekolah tetap berjalan dalam satu ekosistem yang kohesif, responsif, dan berorientasi pada pencapaian mutu berkelanjutan. Micro-deliberation memastikan suara guru bukan sekadar pelengkap rapat; *mixed-scanning* memberi ruang bagi pimpinan untuk berinovasi tanpa mengorbankan akurasi lapangan; dan pengembangan SDM menjamin bahwa kontribusi guru dalam setiap mekanisme tersebut semakin berbobot dari waktu ke waktu..

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil menganalisis bagaimana praktik



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

micro-deliberation berlangsung dan bagaimana musyawarah guru dapat diintegrasikan dengan kebijakan yayasan pada lembaga pendidikan multi-unit di era VUCA. Berdasarkan temuan lapangan di Yayasan Nasyrul Ulum, terbukti bahwa struktur *loosely coupled* yang terbentuk akibat keragaman empat unit (MTs, MA, MDTA, dan Pondok Pesantren) tidak dapat dikelola dengan pendekatan manajemen deterministik. Asimetri jadwal antar unit dan keterbatasan pengawasan langsung dari pimpinan melahirkan blind spots manajerial yang hanya dapat diatasi melalui pelaporan jujur dari guru sebagai garis terdepan.

Merespons kondisi tersebut, guru secara proaktif mengembangkan mekanisme *micro-deliberation* sebagai ruang pematangan ide sebelum forum formal berlangsung. Diskusi internal tim pengajaran yang terdiri dari empat orang ini terbukti mampu mengubah keterlibatan guru dari sekadar formalitas menjadi kontribusi substantif. Usulan yang lahir dari proses ini memiliki legitimasi yang kokoh karena bersifat konsensus tim, tervalidasi secara teknis oleh praktisi lapangan, dan mencerminkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu. Dengan

demikian, *micro-deliberation* menjawab celah yang selama ini terjadi, yakni suara guru yang hanya dianggap pelengkap dalam rapat besar.

Terkait integrasi kebijakan yayasan, penelitian ini menemukan bahwa pendekatan *mixed-scanning* yang diterapkan pimpinan Yayasan Nasyrul Ulum melalui framing kebijakan *top-down* sebagai eksperimen adaptif dengan frasa "kita coba dulu" berhasil menyeimbangkan inovasi makro dari pimpinan dengan evaluasi mikro dari guru. Pendekatan ini menghindari kelumpuhan analisis model rasional-komprehensif sekaligus menghindari stagnasi model inkremental. Guru tetap memegang otoritas evaluasi empiris, sehingga resistensi diam-diam terhadap kebijakan dapat ditekan dan iklim ketakutan dalam berorganisasi dapat direduksi secara signifikan.

Secara keseluruhan, kombinasi antara *micro-deliberation*, *mixed-scanning*, dan pengembangan SDM guru melalui dukungan kelanjutan studi S1 telah berhasil menjaga kelima subsistem sekolah tetap berjalan dalam ekosistem yang kohesif dan berorientasi pada mutu. Temuan ini menegaskan bahwa tanpa pengakuan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

institusional terhadap proses diskusi mikro para guru, kebijakan sekolah sebagaimana dikhawatirkan Rosita dkk. (2025) hanya akan menjadi simbol yang tidak menyentuh kualitas pengajaran secara nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjana, V. A., & Praveena, K. (2024). *Collective teacher efficacy: Fostering teacher and learning effectiveness*. Twenty Second AIMS International Conference on Management, 851–854.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi keempat). Pustaka Pelajar.
- Dey, P. (2025). Decentralized management and educational planning: An analytical study. *International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary*, 4(4), 159–169.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.16102943>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392.
- Hariyanti, R. A. M., Pahrudin, A., Akmansyah, M., & Fauzan, A. (2025). Evolution and future directions in school leadership development research: A global bibliometric perspective (2015–2025). *European Journal of Sustainable Development Research*, 9(4), Article em0326.
<https://doi.org/10.29333/ejosdr/16753>
- Haryadi, R. M., Zaelanti, A., Napita S, A., & Heriyanto. (2025). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan efisiensi kinerja operasional. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(2), 424–432.
<https://doi.org/10.35968/m-pu>
- Hautala, T., Helander, J., & Korhonen, V. (2017). Loose and tight coupling in educational organizations: An integrative literature review. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 236–258.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

- <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0027>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Manurung, G., & Hendayana, Y. (2025). The future of management theory: A review of the literature on innovation, sustainability, and transformative leadership. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(5), 1167–1176.
<https://doi.org/10.38035/dijms.v6i5.4613>
- Mufidah, Z., Hariyati, N., & Yulianingsih, W. (2025). Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme pendidik serta tenaga kependidikan. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(2), 849–862.
<https://doi.org/10.47709/educendikia.v5i02.6104>
- Nova, Mangkunawinata, S. M. I., Komariah, A., & Aedi, N. (2022). Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah melalui pendekatan manajemen strategis dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di SMA Negeri 2 Bireuen. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6), 11881–11888.
- Rosita, T., Rahayu, U., & Sagita, D. D. (2025). Strategic management practices and teacher engagement: An impact analysis on schools. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(2), 642–652.
<https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i2.43477>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Transkrip Wawancara. (2026). Berkas wawancara mendalam dengan anggota tim pengajaran pondok pesantren [Data internal tidak dipublikasikan].
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)