



ANALISIS SISTEMATIS FENOMENA KEHENINGAN GURU DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

Sonia Rusyanti^{1(*)}, Ardi Ansah Rambe², Sahrul Gunawan³, Salfen Hasri⁴, Irawati⁵
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia¹²³
soniarusyanti39@gmail.com¹

Abstract

Received: 17 Desember 2025
Revised: 17 Desember 2025
Accepted: 17 Desember 2025

Fenomena keheningan guru dalam forum pengambilan keputusan partisipatif menghadirkan paradoks dalam manajemen sekolah, di mana rendahnya partisipasi verbal guru sering kali tetap diikuti oleh capaian administratif dan akademik yang dinilai memuaskan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis bentuk-bentuk keheningan guru, faktor-faktor yang melatarbelakanginya, serta dampaknya terhadap pemberdayaan guru, kualitas keputusan, dan efektivitas sekolah dalam perspektif keberlanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan protokol PRISMA. Data dikumpulkan melalui mesin pencari berbasis AI yang mengintegrasikan basis data Web of Science, Scopus, dan Semantic Scholar terhadap publikasi periode 2015–2025. Dari 3.105 artikel teridentifikasi, dilakukan penyaringan berlapis hingga diperoleh 20 artikel yang relevan dan berkualitas tinggi untuk dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keheningan guru merupakan fenomena multidimensional yang mencakup lima tipologi utama, yaitu acquiescent silence, defensive silence, prosocial silence, strategic-political silence, dan structural-silenced silence. Keheningan terbukti mampu menciptakan efisiensi dan stabilitas organisasi dalam jangka pendek, namun secara kumulatif melemahkan pemberdayaan guru, mengurangi kualitas keputusan, menghambat pembelajaran organisasi, serta membatasi kapasitas inovasi sekolah dalam jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan administratif tidak selalu mencerminkan kesehatan organisasi pendidikan. Penelitian ini berkontribusi pada penguatan kerangka teoretis manajemen pendidikan dan menegaskan pentingnya tata kelola sekolah yang inklusif sebagai prasyarat pencapaian SDG 4 tentang pendidikan berkualitas dan SDG 8 tentang pekerjaan yang layak dan berkelanjutan.

Keywords: Keheningan Guru; Pengambilan Keputusan Partisipatif; Manajemen Sekolah

(*) Corresponding Author: Rusyanti, soniarusyanti39@gmail.com

How to Cite: Rusyanti, S., Rambe, A. A., Gunawan, S., Hasri, S., & Irawati, I. (2026). ANALISIS SISTEMATIS FENOMENA KEHENINGAN GURU DALAM MANAJEMEN SEKOLAH. *Research and Development Journal of Education*, 12(1), 206-215.

INTRODUCTION

Fenomena keheningan guru dalam forum pengambilan keputusan partisipatif menampilkan paradoks yang menarik. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar guru memilih untuk tidak menyampaikan pendapat secara aktif dalam rapat-rapat strategis sekolah, proses manajemen justru berjalan dengan lancar dan efisien. Kepala sekolah mampu mengambil keputusan dengan cepat tanpa harus melalui perdebatan panjang yang berpotensi menghambat implementasi program. Bahkan dalam banyak kasus, sekolah-sekolah dengan tingkat partisipasi verbal guru yang rendah berhasil mencapai target akreditasi yang memuaskan, memperoleh prestasi akademik

siswa yang kompetitif, serta menyelesaikan program-program inovatif yang ditargetkan oleh dinas pendidikan dengan hasil yang maksimal.

Kondisi ini semakin menarik ketika ditemukan bahwa guru-guru yang memilih diam justru menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang stabil dan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Mereka tetap menjalankan tugas mengajar dengan profesional, hadir tepat waktu, melaksanakan administrasi pembelajaran dengan tertib, dan tidak menunjukkan gejala resistensi terbuka terhadap kebijakan yang ditetapkan. Hubungan antara guru dengan kepala sekolah tetap harmonis, suasana kerja di lingkungan sekolah terlihat kondusif tanpa konflik yang signifikan, dan tingkat turnover guru relatif rendah. Keheningan guru tampaknya menciptakan stabilitas organisasi yang diinginkan oleh manajemen, di mana otoritas kepemimpinan tidak terganggu dan hierarki tetap jelas. Dalam konteks budaya organisasi yang menjunjung tinggi harmoni dan menghargai kesopanan, sikap diam bahkan dianggap sebagai bentuk penghormatan dan kedewasaan profesional.

Lebih lanjut, banyak pemangku kepentingan eksternal seperti dinas pendidikan, pengawas sekolah, dan komite sekolah menilai bahwa model manajemen dengan partisipasi guru yang terbatas justru lebih mudah dikendalikan dan diawasi. Komunikasi vertikal antara sekolah dengan birokrasi di atasnya berjalan lebih efisien karena keputusan tidak perlu melalui proses negosiasi internal yang rumit. Laporan administratif dapat diselesaikan dengan cepat, program-program pemerintah dapat dijalankan sesuai arahan tanpa banyak modifikasi di tingkat sekolah, dan koordinasi dengan pihak eksternal tidak terhambat oleh perbedaan pendapat internal. Sehingga secara pragmatis, sistem yang ada tampak berfungsi dengan baik, menghasilkan output yang terukur sesuai standar nasional, dan mempertahankan stabilitas operasional tanpa gejolak yang berarti.

Namun secara ideal menurut literatur manajemen pendidikan kontemporer, kondisi semacam ini seharusnya tidak menghasilkan efektivitas maksimal seperti yang tampak di permukaan. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan merupakan prasyarat fundamental bagi pemberdayaan guru dan kesehatan organisasi sekolah yang berkelanjutan (Harris & Jones, 2019; Özdoğru & Sarier, 2024). Ketika guru memilih diam, organisasi kehilangan akses terhadap pengetahuan praktis yang hanya dimiliki oleh mereka yang berada di garis depan pembelajaran, sehingga keputusan menjadi kurang akurat dan kurang relevan dengan realitas kelas (Carvalho et al., 2021; Sulistyaningrum & Kastuhandani, 2024). Lebih jauh, keheningan guru menghambat aliran informasi kritis yang diperlukan untuk pembelajaran organisasi dan inovasi berkelanjutan, yang pada gilirannya melemahkan kapasitas sekolah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan pendidikan (Dayaninia et al., 2022). Temuan mutakhir juga mengonfirmasi bahwa *organizational silence* secara signifikan menurunkan kualitas keputusan karena menghilangkan diversitas perspektif dan feedback korektif yang esensial dalam proses deliberatif (Musengamana et al., 2024). Dengan demikian, meskipun keheningan guru menciptakan ilusi efisiensi jangka pendek, secara struktural fenomena ini sesungguhnya menggerogoti fondasi efektivitas jangka panjang sekolah sebagai *learning organization*.

Kesenjangan antara kondisi empiris di lapangan dan idealita teoretis ini menghasilkan pertanyaan penelitian yang mendasar: mengapa sekolah-sekolah yang mengalami fenomena keheningan guru tetap dapat menunjukkan kinerja yang memuaskan secara administratif dan akademik, sementara teori manajemen partisipatif menegaskan bahwa partisipasi aktif guru merupakan determinan kunci efektivitas sekolah? Paradoks ini mengindikasikan adanya mekanisme tersembunyi yang belum sepenuhnya dipahami, di mana keheningan guru mungkin tidak langsung berdampak pada indikator kinerja yang terukur secara formal, namun berpotensi mengakibatkan kerusakan

sistemik pada dimensi-dimensi yang tidak tampak seperti pemberdayaan guru, kualitas keputusan jangka panjang, kapasitas inovasi, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Lebih lanjut, gap ini juga menunjukkan bahwa indikator keberhasilan sekolah yang selama ini digunakan mungkin tidak sensitif terhadap dampak jangka panjang dari keheningan guru. Keberhasilan administratif dan pencapaian akademik jangka pendek tidak serta-merta mencerminkan kesehatan organisasi yang sesungguhnya, terutama jika diukur dari perspektif pemberdayaan guru, kualitas proses pengambilan keputusan, dan kapasitas sekolah untuk melakukan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk membongkar mekanisme tersembunyi di balik paradoks ini dengan menganalisis secara sistematis bagaimana keheningan guru sesungguhnya memengaruhi pemberdayaan guru, kualitas keputusan, dan efektivitas sekolah dalam dimensi yang lebih substantif dan berkelanjutan.

Penelitian-penelitian mutakhir mengenai partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sekolah telah menghasilkan temuan-temuan penting yang relevan dengan fenomena keheningan guru. Studi-studi terkini menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan secara signifikan meningkatkan komitmen kerja, kualitas keputusan, dan efektivitas implementasi kebijakan sekolah (Kiprop-Marakis, 2021; Mohzana et al., 2025; Yaşar et al., 2025; Yavari et al., 2023; Shehbaz et al., 2022; Handoko, 2025; Saleh & Mujahiddin, 2020; Aslan et al., 2022; Özerbaş & Almazbekova, 2022). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih memfokuskan pada strategi peningkatan partisipasi dan konsekuensi positif dari keterlibatan guru, tanpa secara khusus menganalisis fenomena keheningan guru sebagai sebuah konstruk tersendiri yang memiliki tipologi, motif, dan mekanisme dampak yang kompleks.

Celah penelitian yang signifikan terletak pada ketiadaan analisis sistematis yang secara komprehensif mengkategorisasi bentuk-bentuk keheningan guru dalam konteks pengambilan keputusan partisipatif, serta mengidentifikasi jalur-jalur kausal yang menghubungkan faktor penyebab, manifestasi keheningan, dan dampaknya terhadap pemberdayaan guru serta kualitas keputusan sekolah (Girgin & Gümüşeli, 2021; Jesevičiūtė-Ufartienė et al., 2020; Musengamana et al., 2024; Sulistyaningrum & Kastuhandani, 2024; Carvalho et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan melakukan *systematic literature review* yang mengintegrasikan temuan-temuan dari berbagai konteks dan disiplin untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai fenomena *silent teachers*.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan analisis sistematis yang mengintegrasikan berbagai dimensi fenomena keheningan guru mulai dari tipologi bentuk keheningan, faktor-faktor penyebab, hingga mekanisme dampaknya terhadap pemberdayaan guru dan kualitas keputusan sekolah ke dalam sebuah kerangka konseptual yang holistik dan koheren. Melalui analisis tematik yang mendalam terhadap literatur mutakhir, penelitian ini berhasil mengidentifikasi lima kategori utama bentuk keheningan guru: *acquiescent silence*, *defensive silence*, *prosocial silence*, *strategic-political silence*, dan *structural-silenced silence* yang masing-masing memiliki motif, karakteristik, dan implikasi yang berbeda. Kerangka konseptual ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan bagi literatur manajemen pendidikan dengan menawarkan pemahaman yang lebih nuansial dan komprehensif tentang mekanisme tersembunyi di balik fenomena keheningan guru, sekaligus memberikan landasan empiris bagi pengembangan intervensi praktis untuk meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sekolah.

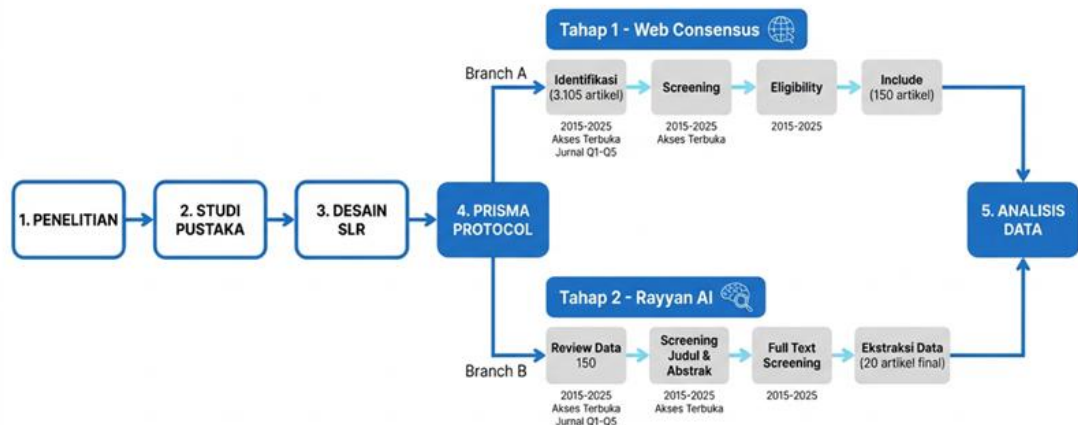
Urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, tetapi juga pada relevansinya dengan pencapaian Sustainable Development Goals, khususnya SDG 4 tentang pendidikan

berkualitas dan SDG 8 tentang pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi. Fenomena keheningan guru dalam pengambilan keputusan partisipatif secara langsung mengancam kualitas pendidikan karena menghambat pembelajaran organisasi, inovasi pedagogis, dan responsivitas sekolah terhadap kebutuhan siswa yang terus berkembang. Lebih jauh, keheningan guru juga merupakan indikator dari lemahnya pemberdayaan profesional dan kondisi kerja yang tidak sehat, yang bertentangan dengan prinsip-prinsip decent work sebagaimana diamanatkan dalam SDG 8. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki implikasi praktis yang langsung bagi upaya peningkatan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru, sekaligus memberikan landasan empiris bagi formulasi kebijakan pendidikan yang lebih inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesenjangan antara kondisi empiris dan idealita teoretis yang telah dipaparkan, penelitian ini berupaya menjawab dua pertanyaan penelitian yang bersifat sentral dan fundamental. Pertanyaan pertama adalah bagaimana fenomena keheningan guru dalam pengambilan keputusan partisipatif termanifestasi dalam berbagai bentuk atau tipologi, dan faktor-faktor apa saja baik psikologis, sosial-budaya, maupun structural yang menyebabkan guru memilih untuk diam daripada menyampaikan pendapat mereka dalam forum-forum pengambilan keputusan sekolah. Pertanyaan kedua adalah bagaimana keheningan guru tersebut sesungguhnya berdampak terhadap pemberdayaan guru, kualitas keputusan yang dihasilkan, dan efektivitas sekolah secara keseluruhan, serta bagaimana hubungan kausal antara faktor penyebab, manifestasi keheningan, dan dampaknya dapat dijelaskan dalam sebuah kerangka konseptual yang koheren dan komprehensif.

METHODS

Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi pustaka (library research) dengan desain Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji fenomena silent teachers dalam konteks pengambilan keputusan partisipatif di sekolah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menyintesis temuan-temuan ilmiah yang telah ada secara komprehensif tanpa melakukan pengukuran empirik langsung. Penelitian mengikuti protokol PRISMA untuk memastikan proses penelaahan literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Pengumpulan data dilakukan melalui Web Consensus sebagai AI Search Engine yang mengintegrasikan berbagai basis data ilmiah seperti Web of Science, Scopus, dan Semantic Scholar dengan filter publikasi 10 tahun terakhir (2015-2025), akses terbuka penuh, dan jurnal peringkat Q1-Q5. Dari 3.105 artikel teridentifikasi, dilakukan penyaringan berlapis hingga diperoleh 20 artikel yang relevan dan berkualitas tinggi untuk dianalisis secara tematik.



Gambar 1.
Kerangka Penelitian
Sumber: Penulis

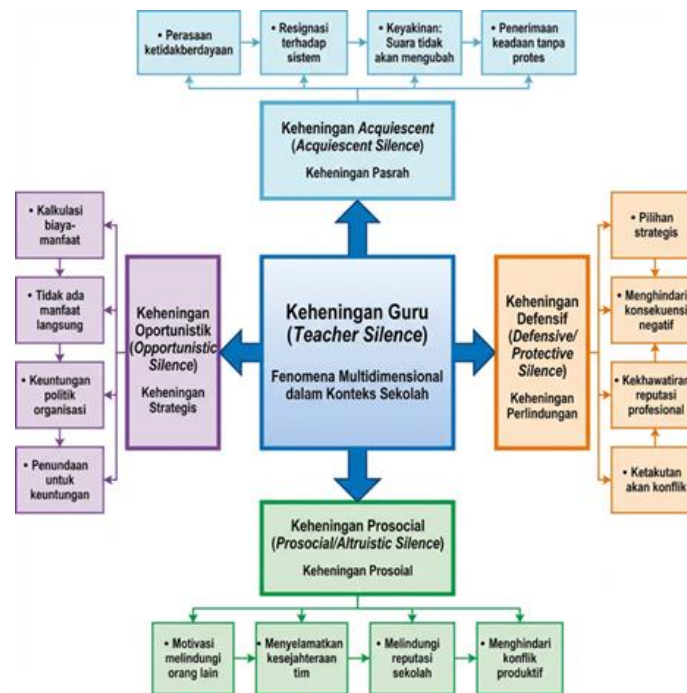
Analisis data dilaksanakan dalam dua tahap menggunakan protokol PRISMA. Tahap pertama menggunakan Web Consensus yang mengidentifikasi 3.105 artikel dari tiga rumusan masalah, kemudian disaring menjadi 150 artikel melalui tahapan identification, screening, eligibility, dan include berdasarkan relevansi semantik, kualitas penelitian, dan kekuatan bukti. Tahap kedua menggunakan Rayyan AI untuk melakukan analisis manual terhadap 150 artikel terpilih melalui proses review data, screening judul dan abstrak, full text screening, hingga ekstraksi data mendalam. Dari proses tersebut, diperoleh 20 artikel final yang memenuhi kriteria inklusi dan relevansi tinggi terhadap tujuan penelitian. Pendekatan berlapis ini memastikan akurasi, efisiensi, dan kualitas literatur yang dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bentuk, faktor penyebab, dan dampak teacher silence terhadap pemberdayaan guru dan efektivitas sekolah.

RESULTS & DISCUSSION

Results

Bentuk dan Tipe Keheningan Guru dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif di Sekolah

Berdasarkan analisis terhadap dua puluh artikel ilmiah yang telah melalui proses seleksi ketat menggunakan protokol PRISMA, ditemukan bahwa fenomena keheningan guru dalam konteks pengambilan keputusan partisipatif di sekolah memiliki karakteristik yang kompleks dan multidimensional. Keheningan guru tidak dapat dipandang sebagai suatu fenomena tunggal yang bersifat homogen, melainkan merupakan manifestasi perilaku organisasional yang terbentuk dari berbagai dimensi psikologis, sosial, dan struktural yang saling berinteraksi dalam konteks budaya sekolah.



Gambar 2.
 Bentuk dan Tipe Keheningan Guru
Sumber: Penulis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keheheningan guru dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk utama berdasarkan motivasi dan mekanisme psikologis yang mendasarinya. Bentuk pertama adalah keheheningan acquiescent atau keheheningan pasrah, yang muncul ketika guru memilih untuk diam karena merasa bahwa suara mereka tidak akan membawa perubahan apapun dalam sistem pengambilan keputusan di sekolah. Keheningan jenis ini berakar pada perasaan ketidakberdayaan dan resignasi terhadap kondisi organisasi yang dianggap sulit diubah. Guru-guru yang mengalami keheheningan acquiescent cenderung memiliki keyakinan bahwa partisipasi mereka dalam forum pengambilan keputusan tidak akan menghasilkan dampak signifikan, sehingga mereka memilih untuk menerima keadaan yang ada tanpa berusaha menyuarakan pendapat atau kekhawatiran mereka.

Bentuk kedua adalah keheheningan defensif atau protective silence, yang dikarakteristikan oleh tindakan guru untuk secara aktif menahan informasi, ide, atau kekhawatiran mereka sebagai strategi perlindungan diri. Berbeda dengan keheheningan pasrah yang bersifat lebih pasif, keheheningan defensif merupakan pilihan strategis yang dilakukan guru untuk menghindari konsekuensi negatif yang mungkin muncul jika mereka berbicara. Guru-guru yang mempraktikkan keheheningan defensif biasanya memiliki kekhawatiran akan dampak negatif terhadap reputasi profesional mereka, hubungan dengan rekan kerja, atau bahkan keamanan posisi mereka di sekolah. Keheningan jenis ini sering kali muncul dalam lingkungan sekolah yang memiliki budaya organisasi yang punitif atau tidak mendukung keterbukaan komunikasi.

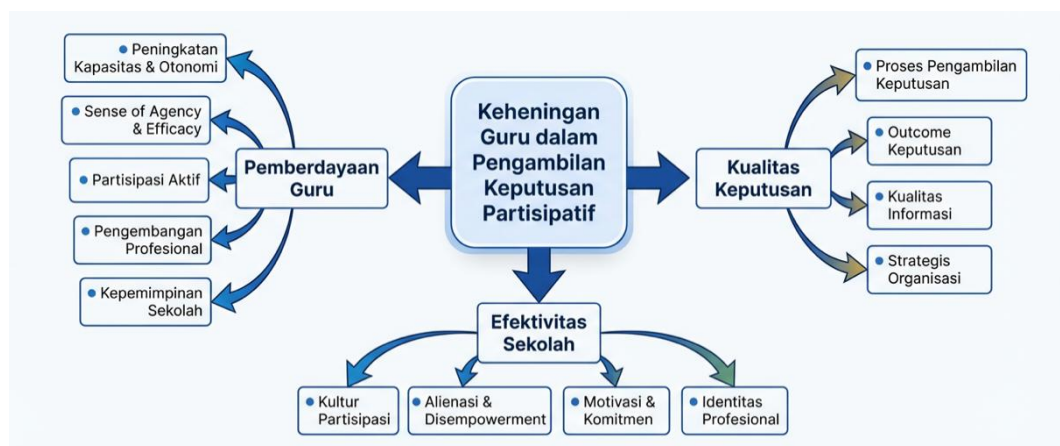
Bentuk ketiga yang teridentifikasi adalah keheheningan prosocial atau altruistic silence, yang memiliki karakteristik unik karena dimotivasi oleh keinginan untuk melindungi kepentingan orang lain atau organisasi secara keseluruhan. Guru-guru yang mempraktikkan keheheningan prosocial memilih untuk tidak menyuarakan pendapat atau informasi tertentu bukan karena takut akan konsekuensi personal, melainkan karena

mempertimbangkan dampak potensial dari perkataan mereka terhadap kesejahteraan rekan kerja, siswa, atau reputasi sekolah. Keheningan prosocial dapat muncul ketika guru memiliki informasi yang mungkin dapat melukai perasaan rekan kerja atau menciptakan konflik yang tidak produktif dalam tim. Meskipun niat di balik keheningan prosocial mungkin positif, dampaknya terhadap kualitas pengambilan keputusan tetap perlu dipertimbangkan karena dapat menghalangi munculnya perspektif penting yang seharusnya dipertimbangkan dalam proses deliberasi.

Selain tiga bentuk utama tersebut, penelitian juga mengidentifikasi dimensi tambahan dari keheningan guru yang berkaitan dengan konteks spesifik dalam pengambilan keputusan partisipatif. Terdapat keheningan oportunistik yang muncul ketika guru secara strategis memilih untuk diam karena menganggap bahwa tidak ada manfaat langsung bagi mereka dalam berbicara, atau bahwa keheningan dapat memberikan keuntungan strategis dalam dinamika politik organisasi. Keheningan jenis ini menunjukkan kalkulasi rasional dari guru dalam menimbang cost dan benefit dari partisipasi vokal mereka dalam forum pengambilan keputusan.

Dampak Keheningan Guru terhadap Pemberdayaan Guru, Kualitas Keputusan, dan Efektivitas Sekolah

Analisis terhadap literatur penelitian mengungkapkan bahwa keheningan guru dalam konteks pengambilan keputusan partisipatif memiliki dampak yang luas dan signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi sekolah. Dampak-dampak ini dapat dirasakan pada tingkat individual guru, pada tingkat kualitas proses dan outcome pengambilan keputusan, serta pada tingkat efektivitas organisasi sekolah secara keseluruhan. Pemahaman komprehensif tentang berbagai dampak ini penting untuk mengapresiasi urgensi dari upaya mengatasi keheningan guru dan menciptakan kultur partisipasi yang lebih autentik.



Gambar 3.
Dampak Keheningan Guru
Sumber: Penulis

Dalam konteks pemberdayaan guru, keheningan memiliki dampak yang paradoksial dan counterproductive terhadap tujuan utama dari pengambilan keputusan partisipatif. Pemberdayaan guru secara konseptual merujuk pada peningkatan kapasitas, otonomi, dan pengaruh guru dalam aspek-aspek kunci dari pekerjaan dan organisasi mereka. Namun, ketika guru memilih atau merasa terpaksa untuk diam dalam forum pengambilan keputusan, proses pemberdayaan ini terhambat secara fundamental. Keheningan

menciptakan siklus yang self-reinforcing di mana kurangnya partisipasi aktif mengarah pada penurunan lebih lanjut dalam sense of agency dan efficacy guru.

Pada tingkat psikologis, keheningan yang berkelanjutan dalam forum pengambilan keputusan berkontribusi terhadap perasaan alienasi dan disempowerment di kalangan guru. Ketika guru secara konsisten tidak menggunakan suara mereka dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, mereka mengembangkan persepsi bahwa mereka adalah objek pasif dari kebijakan dan keputusan organisasional daripada agen aktif yang memiliki pengaruh terhadap kondisi kerja mereka. Perasaan powerlessness ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi intrinsik guru, job satisfaction, dan komitmen organisasional mereka terhadap sekolah.

Keheningan juga menghambat pengembangan profesional dan pertumbuhan guru sebagai pemimpin dalam komunitas sekolah. Partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan organisasional merupakan salah satu cara penting di mana guru dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan, pemahaman yang lebih mendalam tentang kompleksitas manajemen sekolah, dan kemampuan untuk berpikir secara strategis tentang isu-isu organisasional yang lebih luas di luar ruang kelas mereka. Ketika guru diam, mereka kehilangan peluang pembelajaran dan pengembangan yang valuable ini, yang pada gilirannya membatasi pipeline untuk kepemimpinan sekolah di masa depan.

Dampak keheningan terhadap identitas profesional guru juga signifikan. Guru yang secara konsisten diam dalam forum pengambilan keputusan mungkin mengembangkan konsep diri yang terbatas, melihat diri mereka hanya sebagai implementer dari keputusan orang lain daripada sebagai profesional yang memiliki expertise dan judgment yang berharga untuk dibagikan. Penyempitan identitas profesional ini dapat mengurangi investasi emosional guru dalam pekerjaan mereka dan menurunkan standar profesional yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri.

Discussion

Bentuk dan Tipe Keheningan Guru dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif di Sekolah

Temuan penelitian ini mengonfirmasi dan memperluas proposisi teoretis yang dikemukakan dalam literatur manajemen pendidikan kontemporer bahwa keheningan guru merupakan fenomena multidimensional yang kompleks. Identifikasi lima kategori utama keheningan guru dalam penelitian ini acquiescent silence, defensive silence, prosocial silence, strategic-political silence, dan structural-silenced silence memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap kerangka konseptual organizational silence yang telah diajukan oleh penelitian-penelitian terdahulu (Girgin & Gümüşeli, 2021; Musengamana et al., 2024). Namun demikian, penelitian ini juga menghasilkan temuan baru yang signifikan dengan mengidentifikasi dimensi structural-silenced silence sebagai kategori tersendiri yang membedakan keheningan yang dipaksakan oleh struktur organisasi dari keheningan yang bersifat pilihan individual.

Temuan ini memperkaya pemahaman teoretis dengan menunjukkan bahwa tidak semua bentuk keheningan guru dapat dijelaskan semata-mata dari perspektif motivasi individual atau dinamika interpersonal, melainkan juga harus dipahami sebagai produk dari konfigurasi struktural dan kultural organisasi sekolah yang lebih luas. Kategori structural-silenced silence ini sejalan dengan argumentasi Harris & Jones (2019) tentang pentingnya memahami konteks organisasional dalam menganalisis partisipasi guru, namun penelitian ini melangkah lebih jauh dengan mengartikulasikan secara eksplisit bagaimana struktur hierarkis, distribusi kekuasaan, dan mekanisme kontrol organisasional

dapat secara sistematis membungkam suara guru bahkan sebelum mereka memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan apakah akan berbicara atau diam.

Dampak Keheningan Guru terhadap Pemberdayaan Guru, Kualitas Keputusan, dan Efektivitas Sekolah

Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris yang kuat terhadap proposisi teoretis dalam literatur manajemen pendidikan bahwa keheningan guru memiliki dampak yang signifikan dan multifaset terhadap pemberdayaan guru, kualitas keputusan, dan efektivitas sekolah secara keseluruhan. Identifikasi dampak psikologis keheningan yang mencakup perasaan alienasi, disempowerment, dan penurunan sense of agency guru memberikan dukungan langsung terhadap argumentasi Harris & Jones (2019) serta Özdoğru & Sarier (2024) tentang pentingnya partisipasi aktif sebagai prasyarat fundamental bagi pemberdayaan guru yang autentik. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dari literatur sebelumnya dengan mengartikulasikan secara detail mekanisme kausal yang menjelaskan bagaimana keheningan menciptakan siklus self-reinforcing yang semakin mendalam dari waktu ke waktu.

Temuan tentang bagaimana keheningan yang berkelanjutan tidak hanya mengurangi motivasi dan job satisfaction guru dalam jangka pendek, tetapi juga mengikis identitas profesional mereka dan membatasi pengembangan kapasitas kepemimpinan mereka dalam jangka panjang, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang konsekuensi sistemik dari keheningan organisasional. Kontribusi teoretis yang penting dari temuan ini adalah pengungkapan bahwa dampak negatif keheningan terhadap pemberdayaan guru tidak bersifat linear atau langsung, melainkan bersifat kumulatif dan progresif, di mana keheningan pada satu titik waktu menciptakan kondisi yang membuat keheningan di masa depan menjadi semakin probable, sehingga menciptakan path dependency yang sulit untuk diputus tanpa intervensi yang deliberate dan sistemik.

CONCLUSION

Kesimpulan kajian ini menunjukkan bahwa fenomena keheningan guru mampu menciptakan stabilitas dan efisiensi manajerial jangka pendek, namun sekaligus menyimpan risiko laten terhadap keberlanjutan kualitas pendidikan. Keheningan tidak hanya merefleksikan pilihan individual guru, melainkan juga merupakan produk interaksi kompleks antara faktor psikologis, kultural, dan struktural organisasi sekolah. Meskipun secara administratif sekolah tampak berhasil, keheningan guru secara sistemik menghambat aliran pengetahuan praktis, melemahkan pemberdayaan profesional, serta menurunkan kualitas keputusan strategis dalam jangka panjang.

Dalam konteks Sustainable Development Goals, temuan ini menegaskan bahwa keheningan guru berpotensi menghambat pencapaian SDG 4 tentang pendidikan berkualitas dan SDG 8 tentang pekerjaan yang layak. Pendidikan yang berkelanjutan menuntut keterlibatan aktif guru sebagai aktor kunci dalam pengambilan keputusan berbasis pengetahuan dan pengalaman pedagogis. Tanpa ruang partisipasi yang autentik, inovasi pembelajaran, adaptabilitas institusi, dan kesejahteraan profesional guru akan tergerus secara perlahan.

REFERENCES

Aslan, M. F., Durdu, A., Sabanci, K., Ropelewska, E., & Gültekin, S. S. (2022). A

- comprehensive survey of the recent studies with UAV for precision agriculture in open fields and greenhouses. *Applied Sciences*, 12(3), 1047.
- Carvalho, T., Krammer, F., & Iwasaki, A. (2021). The first 12 months of COVID-19: a timeline of immunological insights. *Nature Reviews Immunology*, 21(4), 245-256.
- Dayaninia, A., Chenari, A., & Afkane, S. (2022). Presenting an effective model of organizational health based on the components of knowledge management and organizational innovation with the mediation of organizational silence at secondary level. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 3(3), 173-177.
- Girgin, S., & Gümüseli, A. İ. (2021). Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence. *Independent journal of management & production*, 12(4), 856-873.
- Handoko, Y. (2025). The Impact of Leadership Styles, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance. *Journal of Educational Management Research*, 4(4), 1570-1586.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading professional learning with impact. *School Leadership & Management*, 39(1), 1-4.
- Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G., & Widelska, U. (2020). Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: the case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18-27.
- Kiprop-Marakis, J. (2021). Effect of Teacher Participation on Decision-making Processes on Performance in Secondary Schools in Mombasa County, Kenya. *East African Journal of Education Studies*, 4(1), 29-36.
- Mohzana, M., Al-Pansori, M. J., & Rismawati, L. (2025). The Strategic Role of the Indonesian Language in Leadership and Corporate Management. *IJE: Interdisciplinary Journal of Education*, 3(1), 37-47.
- Musengamana, I., Shaoan, M. M. R., Namanyane, T. M., Chineta, O. M., & McNamara, P. M. (2024). Teachers' Perceptions Towards Decision-Making Processes: A Case Study of Secondary Schools in Rwanda. *American Journal of Qualitative Research*, 8(2), 136-152.
- Özdoğru, M., & Sarier, Y. (2024). The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: A meta-analysis study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.
- Saleh, A., & Mujahiddin, M. (2020). Challenges and opportunities for community empowerment practices in Indonesia during the Covid-19 pandemic through strengthening the role of higher education. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 1105-1113.
- Shehbaz, T., Junaid, M., Khan, F. N., & Haider, J. (2022). Dissimilar P-TIG welding between Inconel 718 and commercially pure Titanium using niobium interlayer. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part E: Journal of Process Mechanical Engineering*, 236(6), 2311-2324.
- Sulistyaningrum, C. F., & Kastuhandani, F. C. (2024). Pengembangan Modul Ajar Dasar Literasi dengan Pendekatan Culturally Responsive Teaching. *Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran*, 4(2), 1509-1522.
- Yaşar, E., Demir, M., & Cobanoglu, C. (2025). Big data analytic capabilities, intrapreneurship, and service innovation behaviors: a moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 45(9-10), 819-843.
- Yavari, S., Olaifa, K., Shafiee, D., Rasuli, R., & Shafiee, M. (2023). Molybdenum oxide nanotube caps decorated with ultrafine Ag nanoparticles: Synthesis and antimicrobial activity. *International Journal of Pharmaceutics*, 647, 123528.