

**PENGIKISAN KEPERCAYAAN: PERSEPSI TENTANG
KETIDAKTRANSPARANAN KEPEMIMPINAN, SIKAP DIAM GURU, DAN
KEPATUHAN YANG ENGGAN DI MADRASAH TSANAWIYAH**

Nasruddin

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email : nasruddin.ed.@gmail.com

Zamroni

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: zamroni1802.uinsi@gmail.com

Laura Paramita

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: auraparamita655@gmail.com

Andi Syamsuddin Tang

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: andisyamsuddintang82@gmail.com

Rizki Amelia

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: rizkiameliaku@gmail.com

Sirajuddin

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
Email: Juddinsiraj84@gmail.com

Abstract

Problem: This study is motivated by a gap between teachers' formal opportunities to express opinions and their perceived influence on decision-making in a Madrasah Tsanawiyah. This condition may encourage caution in expressing disagreement, informal communication, and compliance that does not necessarily reflect psychological acceptance. **Objective:** This study aims to examine teachers' perceptions of leadership transparency and decision-making, their perceived relationships with organizational trust, occupational pressure, and motivation, and their responses to experienced pressure. **Method:** A qualitative case-study design was employed. Data were collected through confidential individual in-depth conversations, observations before, during, and after meetings, and limited written responses to open-ended questions. The data were analyzed thematically. **Results:** Four response patterns emerged: aligned acceptance, structurally embedded but privately critical, professional neutrality, and reluctant compliance. In several teachers' experiences, the expression "terserah saja" reflected disappointment and reluctant acceptance rather than genuine agreement. **Implications:** The findings highlight the importance of transparent decision-making and psychologically safe opportunities for teacher voice in strengthening organizational trust and teacher engagement.

Keywords: leadership opacity; organizational trust; teacher silence; employee voice; reluctant compliance; madrasah.

Abstrak

Latar Belakang: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara kesempatan formal guru untuk menyampaikan pendapat dan persepsi mengenai pengaruh nyata mereka dalam pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah. Kondisi tersebut dapat mendorong kehati-hatian dalam menyampaikan ketidaksetujuan, komunikasi informal, dan kepatuhan yang tidak selalu mencerminkan penerimaan psikologis. Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi guru terhadap transparansi kepemimpinan dan pengambilan keputusan, keterkaitannya dengan kepercayaan organisasi, tekanan kerja, dan motivasi, serta respons guru terhadap tekanan yang dialami. Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui percakapan individual mendalam secara konfidensial, observasi sebelum, selama, dan setelah rapat, serta respons tertulis terbatas melalui pertanyaan terbuka. Data dianalisis secara tematik. Hasil: Ditemukan empat pola respons, yaitu aligned acceptance, structurally embedded but privately critical, professional neutrality, dan reluctant compliance. Ungkapan “terserah saja” dalam beberapa pengalaman guru menunjukkan kekecewaan dan penerimaan dengan berat hati, bukan persetujuan sepenuhnya. Implikasi: Temuan menegaskan pentingnya transparansi pengambilan keputusan dan ruang voice yang aman untuk memperkuat kepercayaan dan keterlibatan guru.

Kata kunci: leadership opacity; organizational trust; teacher silence; employee voice; reluctant compliance; madrasah.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menetapkan kebijakan, tetapi juga dengan bagaimana keputusan tersebut dikomunikasikan, dipertanggungjawabkan, dan dipersepsikan oleh anggota organisasi. Dalam organisasi pendidikan, guru bukan sekadar pelaksana keputusan, (Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. 2025). Guru merupakan aktor profesional yang memiliki pengetahuan langsung mengenai proses pembelajaran, kondisi peserta didik, serta dinamika operasional madrasah. Karena itu, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan menjadi bagian penting dari tata kelola organisasi, (Mu'alimin, M. A., Muhith, A. M., & Hepni, H.,2026).

Literatur mengenai employee voice menunjukkan bahwa voice dapat dipahami sebagai penyampaian gagasan, perhatian, informasi, atau kritik yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan memperbaiki kondisi organisasi, (Mori, M., Cavaliere, V., Sassetti, S., & Caputo, A., 2024). Sebaliknya, silence tidak selalu berarti tidak memiliki pendapat, tetapi dapat berarti menahan pendapat yang sebenarnya ingin atau perlu disampaikan, (Hoffjann, O.,2026). Dengan demikian, keberadaan suara dalam organisasi tidak cukup dilihat dari apakah seseorang secara formal diberi kesempatan berbicara, tetapi juga dari apakah individu merasa bahwa suaranya memiliki kemungkinan untuk didengar dan dipertimbangkan.

Kajian lintas negara menunjukkan bahwa silence memiliki motif yang beragam, termasuk ketakutan, pengunduran diri atau resignation, pertimbangan prososial, dan kepentingan pribadi. Artinya, perilaku diam tidak dapat secara otomatis diinterpretasikan sebagai persetujuan (Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G., 2026). Dalam konteks pendidikan, penelitian juga menunjukkan bahwa organizational silence berkaitan dengan sejumlah aspek perilaku dan kinerja guru (Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L et al., 2024).

Salah satu kondisi yang penting dalam memahami voice dan silence adalah psychological safety. Ketika seseorang memandang bahwa menyampaikan pendapat berpotensi menimbulkan konsekuensi interpersonal atau profesional, kecenderungan untuk menyampaikan pendapat dapat berubah. Penelitian mengenai power, leadership, dan psychological safety menunjukkan bahwa persepsi terhadap relasi kekuasaan dapat memengaruhi kesediaan bawahan untuk menyampaikan voice (Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025).

Persoalan menjadi lebih kompleks ketika guru sebenarnya tidak sepenuhnya menerima suatu keputusan, tetapi tetap melaksanakannya. Dalam situasi semacam itu, perilaku eksternal dapat menunjukkan kepatuhan, sedangkan pengalaman internal menunjukkan ketidaksetujuan. Literatur mutakhir mengenai silence menunjukkan bahwa silence sendiri tidak bersifat tunggal. Dalam beberapa kondisi, silence dapat menjadi strategi untuk menunda penyampaian pendapat, menghindari risiko, atau memilih waktu yang dianggap lebih tepat, (Browne, V., 2025).

Penelitian tentang voice juga memperlihatkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan voice tidak selalu linear. Perilaku pemimpin, persepsi power differential, serta psychological safety dapat menentukan apakah voice yang telah disampaikan akan berlanjut atau justru berhenti, (Li, Z. Y., Yang, Y. P., Wang, Q., Tung, T. H., & Chen, H. X., 2024). Penelitian lain bahkan menunjukkan bahwa permintaan pemimpin untuk memberikan pendapat tidak selalu menghasilkan voice ketika pemimpin dipersepsikan terlalu dominan, (Guo et al., 2026).

Dalam konteks sekolah, hubungan tersebut menjadi penting karena keputusan administratif dapat berdampak langsung pada pekerjaan guru. Penelitian mengenai power distance pada guru menunjukkan adanya hubungan antara persepsi jarak kekuasaan dan organizational silence, (Güvenç, G., 2025). Penelitian lain pada guru juga menemukan hubungan antara perilaku kepemimpinan dan silence, termasuk dalam konteks kepemimpinan paternalistik dan otoritarian (Sönmez & Cemaloğlu, 2024).

Namun, sebagian penelitian terdahulu menggunakan desain kuantitatif dan berfokus pada hubungan antarvariabel. Masih terdapat ruang untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana guru mengalami proses ketika mereka diberi kesempatan berbicara, merasa pendapatnya tidak sepenuhnya berpengaruh, memilih diam, berbicara secara informal setelah rapat, kemudian tetap melaksanakan keputusan secara profesional.

Penelitian ini mengambil konteks Madrasah Tsanawiyah sebagai organisasi pendidikan keagamaan. Konteks tersebut penting karena relasi kepemimpinan tidak hanya dipahami dalam kerangka administratif, tetapi juga berhubungan dengan norma penghormatan, keharmonisan, kepatuhan, dan menjaga hubungan sosial. Namun, penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa nilai keagamaan secara otomatis menyebabkan silence. Sebaliknya, penelitian mengeksplorasi bagaimana guru sendiri mengalami dan menafsirkan hubungan antara penghormatan, keharmonisan, ketidaksetujuan, dan keberanian menyampaikan pendapat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan:

1. Bagaimana guru mempersepsikan transparansi kepemimpinan dan praktik pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah?
2. Bagaimana persepsi ketidaktransparanan kepemimpinan, kepercayaan organisasi, tekanan kerja, dan motivasi saling berkaitan dalam pengalaman guru?
3. Bagaimana guru mengalami dan merespons tekanan yang berkaitan dengan persepsi ketidaktransparanan kepemimpinan?

Kontribusi utama penelitian ini bukan untuk menyatakan bahwa ketidaktransparanan kepemimpinan secara kausal menyebabkan silence atau demotivasi. Sebaliknya, penelitian ini menawarkan gambaran kontekstual mengenai suatu proses yang muncul dalam pengalaman guru: persepsi terbatasnya pengaruh dalam keputusan → berkurangnya keyakinan terhadap voice formal → kehati-hatian atau silence → voice informal dengan rekan yang dipercaya → reluctant compliance → kemungkinan munculnya ketidaknyamanan dan penurunan motivasi.

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Desain tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada pengalaman guru dan proses sosial yang berlangsung dalam satu konteks organisasi tertentu.

Penelitian tidak diarahkan untuk melakukan generalisasi statistik terhadap seluruh guru madrasah. Fokus penelitian adalah memahami pengalaman, persepsi, respons, serta pola perilaku yang muncul dalam konteks organisasi yang diteliti.

2. Lokasi dan Partisipan

Penelitian dilakukan pada satu Madrasah Tsanawiyah. Populasi guru dalam konteks penelitian relatif kecil, sekitar 15–20 orang. Karena isu yang diteliti berkaitan dengan persepsi terhadap kepemimpinan dan potensi risiko dalam menyampaikan pendapat, tidak seluruh guru memberikan respons tertulis.

Kondisi tersebut diperlakukan sebagai bagian dari konteks penelitian, bukan sebagai kekurangan yang kemudian ditutupi dengan klaim kuantitatif. Data tertulis digunakan sebagai data pendukung, sedangkan data utama diperoleh melalui percakapan individual dan observasi.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui tiga sumber utama.

Pertama, percakapan individual mendalam dengan guru. Percakapan dilakukan secara individual dan dalam suasana yang memungkinkan informan menyampaikan pengalaman secara lebih terbuka. Identitas informan tidak dicantumkan dalam pelaporan.

Kedua, observasi langsung terhadap perilaku guru yang berkaitan dengan rapat, termasuk situasi sebelum rapat, selama rapat, dan setelah rapat. Observasi diarahkan pada pola partisipasi, kecenderungan diam, respons terhadap perbedaan pendapat, dan percakapan setelah keputusan dihasilkan.

Ketiga, respons tertulis melalui pertanyaan terbuka. Instrumen mencakup pertanyaan mengenai proses pengambilan keputusan, kesempatan memengaruhi keputusan, penjelasan dasar kebijakan, respons terhadap ketidaksetujuan, makna ungkapan “terserah saja”, pelaksanaan keputusan yang tidak sepenuhnya diterima, pembicaraan dengan rekan kerja, konsekuensi ketidaksetujuan terbuka, tekanan kerja, serta kemungkinan pengaruhnya terhadap motivasi.

4. Analisis Data

Analisis dilakukan secara tematik melalui beberapa tahap: membaca seluruh data, mengidentifikasi pernyataan yang berkaitan dengan transparansi kepemimpinan dan voice, mengelompokkan respons yang memiliki makna serupa, membandingkan data wawancara dengan observasi dan respons tertulis, kemudian membangun tema-tema utama.

Perhatian khusus diberikan pada kata atau ungkapan yang memiliki makna kontekstual, terutama “terserah saja”. Ungkapan tersebut tidak langsung dikategorikan sebagai persetujuan. Maknanya dianalisis berdasarkan penjelasan informan dan konteks kemunculannya.

Karena jumlah respons tertulis terbatas dan terdapat beberapa jawaban yang memiliki kemiripan sangat tinggi, data tersebut tidak digunakan untuk penghitungan inferensial. Persentase pola yang muncul dalam artikel ini hanya digunakan sebagai gambaran tipologis berdasarkan pengamatan, bukan sebagai estimasi statistik populasi.

5. Keabsahan Data

Keabsahan interpretasi diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan percakapan individual, observasi, dan respons tertulis. Peneliti juga membedakan antara apa yang secara langsung disampaikan oleh guru, apa yang diamati, dan interpretasi analitis yang dibangun dari keseluruhan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Ketidaktransparanan dalam Pengambilan Keputusan: Partisipasi tanpa Pengaruh yang Bermakna

Data penelitian menunjukkan bahwa guru tidak sepenuhnya menilai proses pengambilan keputusan secara seragam. Sebagian guru melihat rapat sebagai forum yang memang memberikan kesempatan menyampaikan pendapat. Namun, sebagian lainnya merasa bahwa kesempatan berbicara tidak selalu berarti bahwa pendapat tersebut memiliki pengaruh yang berarti terhadap hasil keputusan.

Dalam beberapa pengalaman guru, rapat dipersepsikan sebagai forum untuk membicarakan sesuatu yang pada dasarnya telah memiliki arah keputusan. Guru masih dapat memberikan tanggapan, tetapi hasil akhirnya tidak selalu berubah.

Temuan ini penting karena menunjukkan adanya perbedaan antara participation dan influence. Guru dapat hadir dalam rapat, berbicara, dan secara formal dianggap dilibatkan, tetapi tetap merasa bahwa pengaruh aktualnya terhadap keputusan terbatas.

Salah satu pengalaman yang muncul adalah persepsi bahwa kebijakan terkadang berasal dari suatu persoalan tertentu, kemudian dibawa ke rapat, dijelaskan, dan pada akhirnya ditetapkan. Dalam kondisi seperti ini, partisipasi guru lebih dirasakan sebagai proses menyampaikan pendapat daripada proses bersama-sama menentukan keputusan.

2. Empat Pola Respon Guru

Analisis data menunjukkan empat pola respons yang muncul:

a. Aligned Acceptance

Pola pertama menunjukkan guru yang secara struktural relatif dekat dengan kepemimpinan dan cenderung menerima keputusan secara terbuka. Dalam pengamatan penelitian, pola ini merupakan kelompok yang relatif kecil, sekitar 10%. Penerimaan dalam pola ini tampak lebih konsisten antara sikap yang ditampilkan secara terbuka dengan tindakan setelah keputusan dibuat.

b. Structurally Embedded but Privately Critical

Pola kedua menunjukkan guru yang secara struktural tetap berada dalam hubungan kerja yang dekat dengan organisasi dan kepemimpinan, tetapi secara pribadi masih menyampaikan kritik atau ketidaksetujuan. Guru dalam pola ini tidak selalu menolak keputusan secara terbuka. Ketidaksetujuan lebih sering disampaikan dalam percakapan privat dengan rekan tertentu yang dianggap dapat dipercaya.

Secara tipologis, pola ini sekitar 30%.

c. Professional Neutrality

Pola ketiga adalah professional neutrality. Guru tidak menunjukkan keberpihakan yang kuat kepada kelompok tertentu. Mereka tetap menjalankan pekerjaan dan menjaga hubungan profesional meskipun memiliki sejumlah catatan terhadap keputusan. Pola ini terlihat sekitar 35%. Ciri pentingnya adalah adanya pemisahan antara penilaian pribadi dan kewajiban profesional. Guru dapat tidak sepenuhnya setuju, tetapi tetap mengajar, menyelesaikan tugas, dan menjalankan tanggung jawab

d. Reluctant Compliance

Pola keempat adalah reluctant compliance, yaitu pelaksanaan keputusan dengan penerimaan yang tidak sepenuhnya sukarela. Guru dalam pola ini tidak selalu menolak keputusan. Sebaliknya, mereka menyadari bahwa keputusan telah ditetapkan dan kemudian memilih melaksanakannya, meskipun secara pribadi masih memiliki keberatan. Pola ini juga muncul sekitar 35%. Dengan demikian, penelitian memperlihatkan bahwa perilaku guru setelah rapat tidak dapat dibaca secara sederhana. Guru yang melaksanakan keputusan tidak selalu berarti guru tersebut secara psikologis menyetujui keputusan.

3. Makna “Terserah Saja”: Bukan Selalu Persetujuan

Salah satu temuan paling kuat dalam penelitian ini adalah makna ungkapan “terserah saja”. Secara literal, ungkapan tersebut dapat dipahami sebagai penyerahan keputusan kepada pihak lain. Namun, berdasarkan konteks jawaban guru, “terserah saja” tidak selalu

menunjukkan penerimaan yang positif. Dalam beberapa pengalaman, ungkapan tersebut mengandung makna: keputusan sudah dibuat, pendapat saya tidak lagi banyak berpengaruh, sehingga saya memilih menerima dan melaksanakan. Salah satu respons bahkan menggambarkan “terserah saja” sebagai “setengah hati setuju”. Respons lain menjelaskan bahwa ungkapan tersebut merupakan bentuk kekecewaan karena keputusan sudah ditetapkan sehingga guru “mau tidak mau” menerimanya. Temuan ini menunjukkan bahwa bahasa sehari-hari dalam organisasi dapat menyimpan makna psikologis yang tidak terlihat dari perilaku eksternal. Jika “terserah saja” hanya dibaca sebagai persetujuan, maka peneliti dapat kehilangan pengalaman penting berupa *perceived futility*, yaitu perasaan bahwa menyampaikan pendapat tidak lagi akan mengubah hasil.

4. Diam dalam Rapat dan Suara Setelah Rapat

Observasi menunjukkan adanya perubahan pola komunikasi berdasarkan waktu.

✓ Sebelum rapat

Sebagian guru telah memiliki persepsi tertentu mengenai arah rapat. Ada yang memperkirakan bahwa rapat hanya akan mengesahkan keputusan yang telah memiliki arah sebelumnya.

✓ Selama rapat

Kecenderungan yang terlihat adalah kehati-hatian dalam menyampaikan pendapat. Sebagian guru memilih diam. Ketika menyampaikan pendapat, beberapa guru menggunakan bahasa yang lebih hati-hati agar tidak dianggap sebagai pihak yang menentang keputusan. Dalam pengalaman guru, perbedaan pendapat dapat memperoleh respons yang cukup kuat sehingga sebagian peserta menjadi lebih berhati-hati untuk berbicara.

✓ Setelah rapat

Menariknya, *silence* dalam rapat tidak selalu berarti hilangnya pendapat. Setelah rapat, sebagian guru kembali membicarakan keputusan tersebut dengan rekan yang dianggap memiliki pemahaman serupa. Percakapan tersebut dapat berbentuk keluhan, evaluasi, maupun pencarian solusi. Dengan demikian, penelitian menemukan perpindahan ruang *voice*: Formal *voice* → *silence/cautious voice* → informal *voice*. Guru yang diam di ruang formal belum tentu tidak memiliki pendapat. Pendapat tersebut dapat berpindah ke ruang informal yang dianggap lebih aman.

5. Kepatuhan yang Tampak dan Ketidaknyamanan yang Tersembunyi

Temuan berikutnya menunjukkan adanya perbedaan antara perilaku profesional dan kondisi psikologis. Guru tetap masuk kerja, mengajar, menjalankan tugas, dan mengikuti keputusan. Dari sudut pandang administratif, tidak selalu terdapat tanda bahwa guru sedang

mengalami masalah. Namun, beberapa pengalaman menunjukkan adanya ketidaknyamanan, tekanan, dan penurunan semangat atau inisiatif. Salah satu respons secara eksplisit menyatakan bahwa tekanan yang dialami dapat memengaruhi motivasi, meskipun guru tetap melaksanakan tugas. Respons lain menggambarkan kondisi hati dan pikiran yang menjadi tidak tenang dan berpengaruh terhadap semangat. Dengan demikian, temuan penelitian dapat dirumuskan sebagai: Visible Compliance $\neq$ Psychological Acceptance. Kepatuhan yang terlihat bukan bukti yang cukup untuk menyimpulkan bahwa keputusan telah diterima secara psikologis.

6. Persepsi Risiko dalam Menyampaikan Ketidaksetujuan

Guru tidak selalu memandang ketidaksetujuan sebagai sesuatu yang salah. Beberapa guru justru menyatakan bahwa berbeda pendapat merupakan hal yang normal apabila dilakukan secara sopan, rasional, dan disertai alternatif solusi. Masalahnya bukan semata-mata keberadaan ketidaksetujuan, tetapi bagaimana ketidaksetujuan tersebut dipersepsikan dalam hubungan sosial organisasi.

Sebagian guru memperkirakan bahwa ketidaksetujuan terbuka dapat ditafsirkan sebagai:

- menentang keputusan;
- tidak menerima hasil rapat;
- membuat aturan sendiri;
- menunjukkan ego pribadi; atau
- tidak mengikuti keputusan bersama.

Karena itu, guru melakukan kalkulasi sosial sebelum berbicara. Pilihan diam dapat menjadi cara untuk menjaga hubungan profesional sekaligus menghindari konsekuensi yang dipersepsikan tidak menguntungkan.

PEMBAHASAN

1. Dari Formal Voice menuju Informal Voice

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa voice tidak selalu hilang ketika guru diam dalam forum formal. Dalam sejumlah kasus, voice berpindah dari ruang formal ke ruang informal. Temuan ini sejalan dengan perkembangan literatur voice yang melihat voice dan silence sebagai fenomena yang kompleks, bukan dua kondisi yang sepenuhnya berlawanan. Morrison (2023) menegaskan bahwa penelitian mengenai voice perlu memperhatikan alasan individu berbicara atau memilih diam serta konsekuensi organisasional dari kedua perilaku tersebut.

Knoll et al. (2021) juga menunjukkan bahwa silence dapat memiliki motif yang berbeda. Dalam konteks penelitian ini, silence tampaknya tidak selalu didasarkan pada ketakutan semata. Sebagian silence lebih dekat dengan persepsi bahwa menyampaikan pendapat tidak lagi memberikan pengaruh yang cukup terhadap hasil keputusan. Hal tersebut membuat temuan penelitian lebih tepat dipahami sebagai pergeseran saluran voice, bukan sekadar hilangnya voice.

2. Persepsi Pengaruh dan Erosi Kepercayaan

Kepercayaan organisasi tidak hanya berkaitan dengan apakah guru menyukai pemimpin. Kepercayaan juga berkaitan dengan keyakinan bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung secara dapat dipahami, konsisten, dan terbuka terhadap pertimbangan yang relevan.

Ketika guru merasa bahwa pendapat mereka didengar tetapi tidak sungguh-sungguh dipertimbangkan, dapat muncul jarak antara formal participation dan perceived influence. Temuan ini dapat dibaca bersama penelitian mengenai hubungan kepemimpinan, trust, dan silence. Meta-analisis terbaru mengenai ethical leadership dalam konteks pendidikan menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan etis dan berbagai sikap organisasi guru, termasuk trust, motivation, dan organizational silence (Özdoğru & Sarier, 2024).

Penelitian ini tidak menyimpulkan hubungan kausal yang sama. Temuan lapangan hanya menunjukkan bahwa dalam pengalaman sebagian guru, keterbatasan pengaruh terhadap keputusan berkaitan dengan kehati-hatian untuk menggunakan voice secara terbuka.

3. Reluctant Compliance sebagai Konsep Analitis

Konsep yang paling menonjol dalam penelitian ini adalah reluctant compliance. Reluctant compliance berbeda dari dua kondisi berikut:

1. genuine acceptance, yaitu menerima keputusan karena memang menganggap keputusan tersebut tepat;
2. open resistance, yaitu menolak atau melawan keputusan secara terbuka.

Reluctant compliance berada di antara keduanya. Individu tidak sepenuhnya menerima keputusan, tetapi juga tidak melakukan penolakan terbuka. Temuan “terserah saja” menunjukkan kondisi tersebut dengan jelas. Guru dapat berkata “terserah” bukan karena tidak peduli, tetapi karena merasa bahwa keputusan sudah berada di luar pengaruhnya.

Literatur mengenai silence juga memperlihatkan bahwa diam dapat memiliki motif resignation. Temuan lintas negara mengenai silence menunjukkan bahwa resignation merupakan salah satu motif penting yang berbeda dari silence berbasis ketakutan (Knoll et al.,

2021). Dalam konteks penelitian ini, *reluctant compliance* dapat dipahami sebagai respons pragmatis terhadap keputusan yang telah dianggap final.

4. Psychological Safety dan Persepsi Power

Temuan mengenai kehati-hatian guru dalam menyampaikan ketidaksetujuan juga berhubungan dengan *psychological safety*. Penelitian Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat memengaruhi *psychological safety* dan keberlanjutan *voice*. Ketika respons pemimpin terhadap *voice* dipersepsikan sebagai suportif, *voice* dapat berlanjut; sebaliknya, respons yang dipersepsikan meningkatkan ketimpangan kekuasaan dapat mengurangi *voice*.

Penelitian mengenai power juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap power dan status pemimpin memiliki implikasi berbeda terhadap *voice* (Yan et al., 2022). Sementara itu, penelitian Huang et al. (2024) menempatkan konteks organisasi sebagai faktor penting yang menentukan apakah individu memiliki keyakinan bahwa *voice* mereka akan memiliki efek. Temuan lapangan dalam penelitian ini menunjukkan pola yang serupa secara konseptual, tetapi tidak dimaksudkan sebagai pembuktian hubungan kausal. Guru tampak mempertimbangkan kemungkinan konsekuensi sosial sebelum menyampaikan ketidaksetujuan.

5. Diam Tidak Selalu Berarti Negatif

Temuan penelitian juga perlu menghindari interpretasi bahwa seluruh bentuk *silence* merupakan masalah. Penelitian Parke et al. (2022) menunjukkan bahwa *strategic silence* dapat menjadi tindakan yang disengaja, misalnya ketika seseorang memilih waktu yang dianggap lebih tepat untuk menyampaikan gagasan atau kekhawatiran. Karena itu, *silence* dalam penelitian ini perlu dibedakan menjadi dua kemungkinan. Pertama, *silence* sebagai strategi profesional untuk menjaga hubungan dan menunggu momentum yang tepat. Kedua, *silence* sebagai bentuk *reluctant resignation* karena individu merasa bahwa *voice* tidak akan memberikan pengaruh yang berarti. Data penelitian menunjukkan bahwa kedua kemungkinan dapat hadir, meskipun pada sebagian pengalaman guru *silence* tampak lebih dekat dengan bentuk kedua.

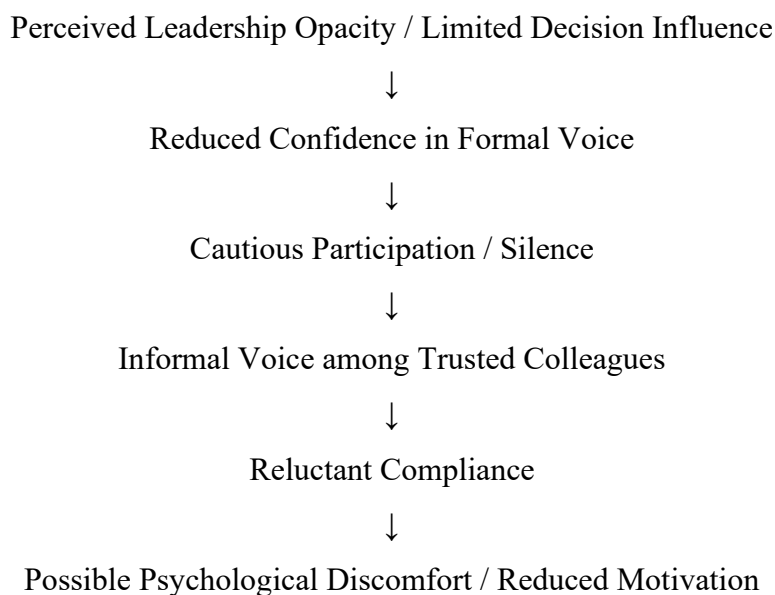
6. Konteks Organisasi Pendidikan Keagamaan

Madrasah memiliki karakter organisasi yang berbeda dari organisasi bisnis biasa. Hubungan antara pimpinan dan guru juga dapat dipengaruhi oleh nilai penghormatan, keharmonisan, kepatuhan, dan tanggung jawab moral. Namun, penelitian ini tidak menemukan dasar untuk menyatakan bahwa nilai keagamaan secara otomatis menghasilkan *silence*. Yang terlihat adalah bahwa guru tetap berusaha menjaga hubungan profesional sambil mencari ruang

yang relatif aman untuk menyampaikan keberatan. Dengan demikian, organisasi keagamaan perlu dipahami bukan sebagai organisasi yang bebas dari dinamika voice dan silence, tetapi sebagai organisasi yang memiliki norma relasional tertentu yang dapat memengaruhi cara ketidaksetujuan diekspresikan.

7. Model Proses yang Muncul dari Penelitian

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini mengembangkan model proses kontekstual sebagai berikut:



Model tersebut tidak dimaksudkan sebagai model kausal yang telah diuji secara statistik. Model ini merupakan emerging process model yang menggambarkan keterkaitan pengalaman sebagaimana muncul dari data lapangan.

Hal yang paling penting dari model tersebut adalah posisi reluctant compliance sebagai kondisi antara silence dan perilaku profesional. Guru tidak harus memilih antara “melawan” dan “setuju”. Mereka dapat memilih jalan ketiga: tetap menjalankan keputusan secara profesional sambil menyimpan keberatan pribadi.

Implikasi Penelitian

1. Implikasi bagi Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan madrasah perlu membedakan antara memberikan kesempatan berbicara dan menciptakan voice yang bermakna.

Rapat sebaiknya tidak hanya menyediakan waktu untuk menyampaikan pendapat, tetapi juga menjelaskan:

1. dasar pengambilan keputusan;
2. informasi yang digunakan;
3. alasan menerima atau menolak suatu usulan;
4. alternatif yang telah dipertimbangkan; dan
5. alasan keputusan akhir.

Dengan demikian, guru dapat memahami bahwa pendapat mereka benar-benar masuk ke dalam proses pertimbangan meskipun tidak seluruh pendapat dapat diterima.

2. Implikasi terhadap Kesejahteraan Guru

Temuan mengenai tekanan dan berkurangnya motivasi menunjukkan pentingnya memperhatikan kondisi psikologis guru di balik perilaku profesional yang tampak normal.

Guru yang tetap mengajar dan menyelesaikan tugas belum tentu tidak mengalami tekanan.

Karena itu, evaluasi organisasi sebaiknya tidak hanya menggunakan indikator kehadiran, penyelesaian tugas, dan kepatuhan administratif, tetapi juga memperhatikan kesempatan guru untuk memberikan umpan balik secara aman.

3. Implikasi terhadap Tata Kelola

Madrasah dapat mengembangkan mekanisme sederhana seperti:

- forum evaluasi pascakeputusan;
- kotak atau kanal umpan balik anonim;
- agenda khusus untuk menyampaikan alternatif;
- notulensi alasan keputusan;
- kesempatan memberikan tanggapan setelah kebijakan diterapkan; dan
- mekanisme klarifikasi apabila keputusan menimbulkan persoalan di lapangan.

Tujuannya bukan agar seluruh keputusan harus sesuai dengan keinginan guru, tetapi agar perbedaan pendapat tidak harus berpindah sepenuhnya ke ruang informal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman guru terhadap kepemimpinan dan pengambilan keputusan di Madrasah Tsanawiyah tidak dapat dipahami hanya melalui indikator kepatuhan yang terlihat.

Temuan menunjukkan adanya empat pola respons guru, yaitu *aligned acceptance*, *structurally embedded but privately critical*, *professional neutrality*, dan *reluctant compliance*.

Keempat pola tersebut memperlihatkan bahwa guru memiliki cara yang berbeda dalam merespons keputusan organisasi.

Temuan paling penting adalah adanya perbedaan antara visible professional compliance dan psychological acceptance. Guru dapat tetap hadir, mengajar, melaksanakan tugas, dan mengikuti keputusan organisasi meskipun secara pribadi tidak sepenuhnya menerima keputusan tersebut.

Ungkapan “terserah saja” menjadi indikator penting dalam memahami kondisi tersebut. Dalam sejumlah pengalaman guru, “terserah saja” bukan berarti persetujuan yang tulus, tetapi menunjukkan kekecewaan, persepsi bahwa pendapat tidak lagi berpengaruh, serta penerimaan dengan berat hati karena keputusan dianggap telah ditetapkan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa silence dalam rapat tidak selalu berarti tidak adanya pendapat. Dalam beberapa situasi, pendapat berpindah dari ruang formal ke ruang informal, terutama melalui percakapan dengan rekan kerja yang dianggap dapat dipercaya.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pemahaman bahwa dalam organisasi pendidikan, diam tidak otomatis berarti puas dan kepatuhan tidak otomatis berarti menerima.

Kontribusi konseptual penelitian terletak pada pengenalan reluctant compliance sebagai konsep analitis untuk menjelaskan situasi ketika guru tetap melaksanakan keputusan secara profesional meskipun secara psikologis masih memiliki keberatan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu Madrasah Tsanawiyah dengan jumlah guru yang relatif kecil dan respons tertulis yang terbatas. Oleh karena itu, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik. Penelitian lanjutan dapat menguji model yang muncul melalui studi dengan beberapa madrasah, jumlah partisipan yang lebih besar, atau pendekatan mixed methods.

Namun demikian, kasus ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan tidak cukup dinilai dari apakah keputusan akhirnya dilaksanakan. Kualitas tata kelola juga perlu dilihat dari apakah guru merasa memiliki ruang yang aman untuk menyampaikan pendapat, apakah mereka memahami dasar keputusan, dan apakah mereka percaya bahwa voice mereka memiliki arti dalam proses organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Jabbar, J., Haider, S., & Qureshi, M. U. (2023). Moderated mediation between high performance work systems and employee voice behavior: The role of psychological safety and supportive leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 145–156. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a15>

- Aslan, H. (2022). The relationship between teachers' perceived power distance and organizational silence in school management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644–664. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.3.725>
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2022). Employee voice, psychologisation and human resource management (HRM). *Human Resource Management Journal*, 32(3), 631–646. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12415>
- Bogaers, I. E. W. M., Grijpma, J. W., Camphuijsen, M. K., de la Croix, A., & van der Veen, C. (2025). Different voices of silence: A Q methodology study of teachers' perceptions on silence in the classroom. *Teaching and Teacher Education*, 165, 105136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105136>
- Browne, V. (2025). How to defeat miscarriage stigma: from 'breaking the silence' to reproductive justice. *Feminist Theory*, 26(1), 203–223.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1), 152–176.
- Einola, K., Hekkala, R., & Nordbäck, E. (2026). Speaking up, falling silent: Voice, silence and the emergence of toxic organizational culture in a technology company. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 99(1), e70104. <https://doi.org/10.1111/joop.70104>
- Fatoki, O. (2024). Employee voice: A mechanism to harness employees' potential for sustainable success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 921.
- Fatoki, O. (2024). Inclusive leadership and employee voice behaviour: Serial mediating effects of psychological safety and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 199. <https://doi.org/10.3390/admsci14090199>
- Guo, Y., Yang, S., Chen, Y., Ren, S., & Song, Q. (2026). When inviting voice backfires: How leader dominance shapes employee responses to voice solicitation. *Journal of Organizational Behavior*, 47(7), 1205–1227. <https://doi.org/10.1002/job.70052>
- Güvenç, G. (2025). Investigation of teachers' organizational silence levels. *Journal of Teacher Development and Education*, 3(1), 53–65. <https://doi.org/10.29329/journalted.36>
- Hoffjann, O. (2026). "Either be silent, or say something better than silence." From strategic silence to the concept of strategic non-talking. *Corporate Communications: An International Journal*, 1–16.
- Huang, X., Wilkinson, A., & Barry, M. (2024). The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12537>
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(Suppl. 1), 85–109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Černe, M., Chui, S. L. M., Di Marco, D., Duden, G. S., Else, V., et al.

- (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619–648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2026). Employer-sponsored voice practices in South Korea: when do employees believe it is worth speaking up?. *Human Resource Management Journal*, 36(2), 205-221.
- Li, Z. Y., Yang, Y. P., Wang, Q., Tung, T. H., & Chen, H. X. (2024). The relationship between negative leadership behaviours and silence among nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 4561005.
- Liu, X., Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Guo, L., & Zhang, S. (2023). When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology*, 72(3), 1209–1247. <https://doi.org/10.1111/apps.12432>
- Liu, X., Zheng, X., & Ni, D. (2022). Employee voice and coworker support: The roles of employee job demands and coworker voice expectation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1271–1286. <https://doi.org/10.1002/job.2621>
- Mao, C., Cooke, F. L., & Guo, L. (2024). How does paternalistic leadership affect employee silence in the Chinese context? A mediated three-way interaction model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(3), e12405. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12405>
- Mohase, K., Donald, F., & Israel, N. (2025). Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. *South African Journal of Psychology*, 55(3). <https://doi.org/10.1177/00812463251365484>
- Mori, M., Cavaliere, V., Sassetti, S., & Caputo, A. (2024). Employee voice: a knowledge map to provide conceptual clarity and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1873-1899.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Mu'alimin, M. A., Muhith, A. M., & Hepni, H. (2026). School principals' and teachers' perspectives on school quality management in Islamic schools: insights from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 40(4), 727-741.
- Özdoğan, 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, 1538. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04070-6>
- Özertaç, M., Altınay, Z., Altınay, F., Dagli, G., & Yikici, B. (2025). An evaluation of the impact of organizational silence and organizational socialization on teacher development. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(18S), 1413–1426.
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104187. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104187>

- Polat, M., & Turhaner, K. (2024). The relationship between inclusive leadership and teachers' perceptions of organizational trust: A cross-sectional survey in Türkiye. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 356–370. <https://doi.org/10.33902/JPR.202424702>
- Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. M. (2021). Multiple foci of commitment and employee silence: A role theory perspective. *Human Resource Management Journal*, 35(4). <https://doi.org/10.1177/2397002221992551>
- Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. (2025). Comparative analysis of authoritative and democratic leadership styles and their impact on school management effectiveness. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(2), 105-117.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Sönmez, A., & Cemaloğlu, N. (2024). The relationship between school administrators' paternalistic leadership behaviors and teachers' levels of organizational silence. *Technium Social Sciences Journal*, 61(1), 64–83. <https://doi.org/10.47577/tssj.v61i1.11626>
- Turan Dalli, H., & Sezgin, F. (2022). Predicting teacher organizational silence: The predictive effects of locus of control, self-confidence, and perceived organizational support. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1).
- Vurkun, M., Katitas, S., & Korumaz, M. (2025). The effect of teachers' perceptions of organizational justice on organizational silence. *Problems of Education in the 21st Century*, 83(6), 901–924.
- Yan, R., Sui, Y., & Jiang, J. (2022). The effects of leader power and status on employees' voice behavior: The role of psychological safety. *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 549–565. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00549>
- Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355-373.
- Yao, J.-H., Xiang, X.-T., & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355–373. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>