



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Manajemen Partisipatif dan Kinerja Guru: Studi Kasus Komparatif pada Dua Sekolah Menengah Pertama di Indonesia

Permanik Ahni Sriwulan¹, Dinny Mardiana²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, permanik345@guru.smp.belajar.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, mardianadinny3@gmail.com

Corresponding Author: permanik345@guru.smp.belajar.id¹

Abstract: *Teacher performance is a critical factor in determining educational quality. However, the effectiveness of teacher management is influenced not only by the availability of school resources but also by the extent to which teachers are involved in management processes. This study aimed to examine the implementation of participatory management and its implications for teacher performance in two Indonesian junior secondary schools. A qualitative approach with a comparative case study design was employed at SMP Nasional Bandung and SMP PGRI 7 Bandung. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which consists of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings reveal that both schools implemented the core management functions of planning, organizing, actuating, and controlling, but differed in the extent of teacher participation. SMP Nasional Bandung possessed better facilities and a more established organizational system; however, its management practices remained largely top-down. In contrast, SMP PGRI 7 Bandung, despite having more limited resources, demonstrated higher levels of teacher engagement, motivation, and commitment through participatory planning, flexible task allocation, relevant professional development programs, and dialogic evaluation practices. The study concludes that the effectiveness of school management is influenced more by the quality of teacher involvement in management processes than by the availability of organizational resources alone. These findings highlight the importance of participatory management as a strategy for enhancing teacher engagement and sustaining teacher performance improvement.*

Keywords: *Participatory Management, Teacher Performance, Teacher Participation, School Management, Comparative Case Study*

Abstrak: Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Namun, efektivitas pengelolaan guru tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya sekolah, tetapi juga oleh tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen partisipatif dan implikasinya terhadap kinerja guru pada dua sekolah menengah pertama di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif pada SMP Nasional Bandung dan

SMP PGRI 7 Bandung. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah telah menerapkan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi dengan tingkat partisipasi guru yang berbeda. SMP Nasional Bandung memiliki sistem organisasi dan fasilitas yang lebih baik, namun proses manajemennya masih cenderung top-down. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung yang memiliki keterbatasan sumber daya menunjukkan keterlibatan, motivasi, dan komitmen guru yang lebih tinggi melalui perencanaan partisipatif, pembagian tugas yang fleksibel, program pengembangan yang relevan, serta evaluasi yang dialogis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas manajemen sekolah lebih ditentukan oleh kualitas pelibatan guru dalam proses manajemen dibandingkan oleh kelengkapan sumber daya organisasi semata. Temuan ini memperkuat pentingnya manajemen partisipatif sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Partisipatif, Kinerja Guru, Partisipasi Guru, Manajemen Sekolah, Sekolah Menengah Pertama

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang paling menentukan kualitas pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa efektivitas guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi akademik siswa, keterlibatan belajar, perkembangan sosial-emosional, serta keberhasilan pendidikan jangka panjang (Darling-Hammond et al., 2017; Kraft et al., 2018). Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi perhatian utama dalam berbagai kebijakan pendidikan di berbagai negara. Namun demikian, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana sekolah mengelola dan memberdayakan sumber daya manusianya (Collie et al., 2020; Toropova et al., 2021).

Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dipahami sebagai aktivitas administratif semata, tetapi sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kapasitas, motivasi, dan keterlibatan pegawai (Armstrong & Taylor, 2023). Pada konteks sekolah, manajemen SDM mencakup perencanaan kebutuhan guru, pengembangan profesional berkelanjutan, pembagian tugas, supervisi, evaluasi kinerja, kompensasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja guru (Burić & Kim, 2020).

Perkembangan literatur mutakhir menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh tingkat partisipasi pegawai dalam proses manajemen. Konsep participatory management menekankan pentingnya keterlibatan anggota organisasi dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan program, dan evaluasi kegiatan organisasi (Somech, 2010). Dalam lingkungan sekolah, keterlibatan guru dalam proses manajerial terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat motivasi intrinsik, meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan, serta mendorong peningkatan kinerja profesional (Bellibaş & Gümüş, 2023; Bogler & Nir, 2015; Hallinger & Heck, 2010).

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen pendidikan di banyak sekolah masih didominasi oleh pendekatan top-down. Guru sering kali lebih banyak berperan sebagai pelaksana kebijakan daripada sebagai mitra dalam proses

pengambilan keputusan sekolah (Harris & Jones, 2022). Kondisi tersebut berpotensi mengurangi motivasi, kreativitas, dan keterlibatan guru dalam berbagai program pengembangan sekolah. Akibatnya, berbagai program peningkatan mutu pendidikan sering kali tidak memberikan dampak optimal karena kurang memperhatikan kebutuhan dan pengalaman guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran (Admiraal et al., 2021).

Kondisi tersebut juga ditemukan dalam konteks pendidikan di Indonesia. Berbagai kebijakan telah diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui pengembangan kompetensi, supervisi akademik, dan manajemen berbasis sekolah. Namun, implementasi di lapangan masih menunjukkan variasi yang cukup besar. Sebagian sekolah memiliki sistem manajemen yang relatif mapan dan didukung sarana yang memadai, sementara sekolah lain menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya. Menariknya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa sekolah dengan sumber daya yang lebih baik tidak selalu menghasilkan kinerja guru yang lebih tinggi dibandingkan sekolah dengan sumber daya yang terbatas tetapi memiliki budaya kerja yang lebih partisipatif dan kolaboratif (Leithwood et al., 2008). Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, kompensasi, kompetensi, dan kinerja guru (Burić & Kim, 2021; Collie et al., 2020; Toropova et al., 2021). Penelitian lain lebih banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim sekolah, dan pengembangan profesional terhadap kinerja guru (Hallinger & Heck, 2018; Liu et al., 2023). Namun demikian, masih relatif sedikit penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana manajemen sumber daya manusia berbasis partisipasi diterapkan dalam konteks sekolah menengah pertama dengan kondisi sumber daya yang berbeda.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi penting karena efektivitas manajemen SDM tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas dan kebijakan formal, tetapi juga oleh sejauh mana guru dilibatkan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Dalam konteks ini, teori manajemen George R. Terry yang meliputi fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) memberikan kerangka yang relevan untuk memahami bagaimana praktik manajemen SDM dijalankan dalam organisasi sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis partisipasi dalam meningkatkan kinerja guru pada dua sekolah menengah pertama di Indonesia yang memiliki karakteristik organisasi dan sumber daya yang berbeda. Melalui studi kasus komparatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya mengenai hubungan antara partisipasi guru dalam proses manajemen dan peningkatan kinerja guru. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi sekolah dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam praktik manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada dua konteks sekolah yang berbeda. Desain studi kasus komparatif digunakan karena penelitian membandingkan penerapan fungsi manajemen di SMP Nasional Bandung dan SMP PGRI 7 Bandung, terutama pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau evaluasi program pengembangan guru (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di SMP Nasional Bandung dan SMP PGRI 7 Bandung. Kedua sekolah dipilih secara purposive karena memiliki karakteristik manajerial dan kondisi sumber daya yang berbeda. SMP Nasional Bandung memiliki sistem organisasi dan fasilitas yang relatif lebih lengkap, tetapi keterlibatan guru dalam proses manajemen masih terbatas.

Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung memiliki keterbatasan sumber daya, tetapi menunjukkan pola manajemen yang lebih partisipatif melalui pelibatan guru dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan program, dan evaluasi berbasis komunikasi langsung. Pemilihan kasus yang memiliki karakteristik berbeda bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai variasi praktik manajemen dan implikasinya terhadap kinerja guru (Stake, 1995).

Partisipan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait pengelolaan guru dan peningkatan kinerja di sekolah (Patton, 2001). Informan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Kriteria informan mencakup keterlibatan dalam penyusunan program sekolah, pelaksanaan kegiatan pengembangan guru, supervisi pembelajaran, evaluasi kinerja, dan koordinasi internal sekolah. Pengumpulan data dilakukan hingga informasi yang diperoleh mencapai kecukupan data (*data adequacy*) dan tidak ditemukan tema baru yang signifikan dalam proses analisis (Tisdell et al., 2025).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman informan mengenai perencanaan program pengembangan guru, pembagian tugas, pelaksanaan pelatihan atau kegiatan peningkatan kapasitas, supervisi, motivasi kerja, serta evaluasi kinerja guru. Observasi dilakukan terhadap kegiatan manajerial dan pembelajaran, seperti rapat sekolah, koordinasi guru, pelaksanaan program pengembangan, supervisi kelas, dan evaluasi internal. Studi dokumentasi dilakukan terhadap program sekolah, struktur organisasi, pembagian tugas, dokumen supervisi, data kinerja guru, catatan rapat, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan guru. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian (Creswell & Poth, 2018; Tisdell et al., 2025).

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Untuk menjaga keterarahan proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara, lembar observasi, dan format telaah dokumen yang disusun berdasarkan fungsi manajemen George R. Terry yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (Terry, 1977). Kerangka tersebut digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana sekolah merencanakan program pengembangan guru, mengorganisasi tugas dan peran, melaksanakan kegiatan pemberdayaan guru, serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja guru.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, peneliti menyeleksi, menyederhanakan, dan mengelompokkan data berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Pada tahap penyajian data, temuan disusun dalam bentuk matriks dan narasi komparatif untuk menunjukkan persamaan dan perbedaan praktik manajemen pada kedua sekolah. Selanjutnya, dilakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) untuk mengidentifikasi pola utama yang menjelaskan hubungan antara pelibatan guru, motivasi kerja, relevansi program, dan kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perencanaan: Tingkat Pelibatan Guru dalam Penyusunan Program Pengembangan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah telah melaksanakan fungsi perencanaan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia guru. Namun, terdapat perbedaan dalam tingkat pelibatan guru pada proses penyusunan program.

Di SMP Nasional Bandung, perencanaan program pengembangan guru dilakukan melalui rapat kerja tahunan yang dipimpin oleh kepala sekolah dan jajaran manajemen. Program yang dirancang umumnya mengacu pada visi dan misi sekolah serta target

peningkatan mutu pembelajaran. Meskipun guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan, proses pengambilan keputusan masih didominasi oleh pimpinan sekolah. Seorang guru menyampaikan:

“Proses perencanaan cenderung bersifat top-down, di mana guru lebih banyak diposisikan sebagai pelaksana ketimbang perencana aktif. Guru memang diberi kesempatan untuk menyampaikan masukan, tetapi sebagian besar keputusan tetap ditentukan oleh pimpinan.” (Wawancara, Guru SMP Nasional Bandung, 1 September 2025).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam tahap perencanaan masih terbatas. Beberapa guru menyatakan bahwa kebutuhan pengembangan profesional yang mereka usulkan belum seluruhnya terakomodasi karena keterbatasan anggaran dan prioritas kebijakan sekolah.

Berbeda dengan SMP Nasional Bandung, proses perencanaan di SMP PGRI 7 Bandung dilakukan secara lebih partisipatif melalui rapat rutin yang melibatkan guru dalam penyusunan program sekolah. Guru diberikan ruang untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi serta menyampaikan usulan kegiatan yang dianggap relevan dengan kondisi pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh salah seorang guru:

“Kepala sekolah memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan usulan terkait kebutuhan pengembangan diri, media pembelajaran, maupun kegiatan peningkatan motivasi kerja.” (Wawancara, Guru SMP PGRI 7 Bandung, 2 September 2025).

Meskipun program yang dirancang relatif sederhana karena keterbatasan sumber daya, keterlibatan guru dalam proses perencanaan menciptakan rasa memiliki terhadap program yang akan dilaksanakan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas perencanaan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan program, tetapi juga oleh tingkat partisipasi guru dalam proses penyusunannya.

Pengorganisasian: Struktur Formal dan Fleksibilitas Kerja

Pada aspek pengorganisasian, kedua sekolah menerapkan mekanisme yang berbeda dalam pembagian tugas dan koordinasi kerja. SMP Nasional Bandung memiliki struktur organisasi yang relatif formal dan terstruktur. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan bidang kerja yang jelas, meliputi bidang kurikulum, kesiswaan, serta kegiatan ekstrakurikuler. Struktur ini membantu sekolah dalam mengoordinasikan berbagai program secara sistematis. Namun demikian, beberapa guru menilai bahwa struktur yang terlalu formal terkadang membatasi ruang partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan. Salah seorang guru menjelaskan:

“Struktur organisasi cukup jelas, tetapi koordinasi antarbagian belum selalu berjalan efektif. Guru sering merasa kurang dilibatkan dalam penentuan program, sehingga ada kecenderungan keterlibatan mereka sebatas menjalankan instruksi.” (Wawancara, Guru SMP Nasional Bandung, 1 September 2025).

Sementara itu, SMP PGRI 7 Bandung menerapkan pola pengorganisasian yang lebih fleksibel. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama dan mempertimbangkan kompetensi serta minat guru. Pendekatan ini memungkinkan guru berpartisipasi lebih aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Kepala sekolah SMP PGRI 7 Bandung menyatakan:

“Pembagian tugas dilakukan secara proporsional dan berbasis kesepakatan bersama, sehingga tercipta rasa tanggung jawab dan solidaritas di antara guru.” (Wawancara, Kepala SMP PGRI 7 Bandung, 2 September 2025).

Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi dapat memperkuat rasa tanggung jawab kolektif dan meningkatkan keterlibatan guru dalam pelaksanaan program sekolah.

Pelaksanaan: Program Pengembangan Guru dan Motivasi Kerja

Perbedaan pendekatan juga terlihat pada tahap pelaksanaan program pengembangan guru. Di SMP Nasional Bandung, sekolah secara rutin menyelenggarakan pelatihan, workshop, dan supervisi pembelajaran. Dari sisi kuantitas, kegiatan pengembangan profesional relatif lebih banyak dibandingkan SMP PGRI 7 Bandung. Namun demikian, beberapa guru menilai bahwa materi pelatihan sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kepala sekolah SMP Nasional Bandung menyampaikan:

“Guru mengikuti kegiatan sebagai bentuk kewajiban administratif, bukan kebutuhan profesional. Akibatnya, dampak program terhadap peningkatan kualitas mengajar masih terbatas.” (Wawancara, Kepala SMP Nasional Bandung, 1 September 2025).

Temuan observasi juga menunjukkan bahwa sebagian guru mengikuti kegiatan pengembangan karena tuntutan administrasi sekolah, bukan karena kebutuhan profesional yang mereka rasakan secara langsung. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung lebih banyak melaksanakan program pengembangan yang bersifat praktis dan berbasis kebutuhan. Program yang dijalankan antara lain diskusi antar guru, berbagi pengalaman mengajar, penggunaan media digital sederhana, dan pemberian penghargaan non-finansial bagi guru yang menunjukkan kinerja baik.

Meskipun dilaksanakan dengan sumber daya yang terbatas, pendekatan tersebut mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Guru merasa program yang dilaksanakan lebih relevan dengan kebutuhan mereka sehingga partisipasi dalam kegiatan pengembangan menjadi lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa relevansi program dan keterlibatan guru dalam penyusunannya memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi kerja dibandingkan ketersediaan fasilitas semata.

Pengawasan dan Evaluasi: Formalitas Administratif dan Umpan Balik Konstruktif

Pada tahap pengawasan dan evaluasi, kedua sekolah juga menunjukkan karakteristik yang berbeda. Di SMP Nasional Bandung, evaluasi dilakukan melalui supervisi kelas, pemeriksaan perangkat pembelajaran, dan monitoring hasil belajar siswa. Sistem evaluasi yang diterapkan relatif terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Namun, beberapa guru menilai bahwa proses evaluasi masih lebih berorientasi pada pemenuhan administrasi dibandingkan pembinaan profesional. Seorang guru mengungkapkan:

“Umpan balik dari kepala sekolah atau pengawas sering kurang mendalam, sehingga guru tidak selalu mendapatkan arahan konkret untuk memperbaiki kekurangan.” (Wawancara, Guru SMP Nasional Bandung, 1 September 2025).

Akibatnya, hasil evaluasi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan profesional berkelanjutan. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung menerapkan evaluasi yang lebih informal melalui diskusi rutin dan komunikasi langsung antara kepala sekolah dan guru. Walaupun belum menggunakan instrumen yang terstandarisasi secara formal, proses evaluasi berlangsung lebih dialogis dan berorientasi pada pemecahan masalah. Sebagaimana disampaikan oleh seorang guru:

“Kepala sekolah memberikan apresiasi dan arahan secara personal, sehingga guru merasa dihargai dan lebih termotivasi memperbaiki kinerja.” (Wawancara, Guru SMP PGRI 7 Bandung, 2 September 2025).

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas umpan balik dan hubungan interpersonal antara pimpinan dan guru berperan penting dalam mendorong perbaikan kinerja. Analisis lintas kasus menunjukkan bahwa kedua sekolah telah menerapkan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Namun, efektivitas implementasinya berbeda. SMP Nasional Bandung memiliki keunggulan pada aspek sistem organisasi, prosedur kerja, dan dukungan fasilitas. Akan tetapi, keterlibatan guru dalam proses manajemen relatif terbatas sehingga beberapa program kurang sesuai dengan kebutuhan nyata

guru. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung menghadapi keterbatasan sumber daya, tetapi mampu membangun partisipasi guru yang lebih tinggi melalui komunikasi yang terbuka, pembagian tugas yang fleksibel, dan evaluasi yang bersifat dialogis. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan guru tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sumber daya organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana guru dilibatkan sebagai mitra aktif dalam proses manajemen sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa manajemen yang lebih partisipatif cenderung menghasilkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen guru yang lebih tinggi dibandingkan pendekatan yang dominan bersifat top-down, bahkan pada sekolah dengan sumber daya yang lebih terbatas.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen partisipatif menjadi faktor penting dalam menjelaskan perbedaan kinerja guru pada dua sekolah yang diteliti. SMP Nasional Bandung memiliki sistem organisasi dan fasilitas yang lebih memadai, tetapi proses manajemennya masih cenderung top-down. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung memiliki sumber daya yang lebih terbatas, tetapi mampu membangun keterlibatan guru melalui perencanaan partisipatif, pembagian tugas fleksibel, program pengembangan yang relevan, serta evaluasi yang lebih dialogis. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sumber daya, tetapi juga oleh kualitas pelibatan guru dalam proses manajemen sekolah.

Pada aspek perencanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di SMP PGRI 7 Bandung lebih banyak dilibatkan dalam menyampaikan kebutuhan pengembangan diri, media pembelajaran, dan kegiatan peningkatan motivasi kerja. Sebaliknya, guru di SMP Nasional Bandung masih lebih banyak diposisikan sebagai pelaksana program. Temuan ini sejalan dengan Somech (2010), yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah dapat memengaruhi kepuasan kerja, komitmen, inovasi, dan produktivitas guru. Dengan demikian, perencanaan partisipatif tidak hanya berfungsi menyusun program, tetapi juga membangun rasa memiliki guru terhadap program sekolah.

Temuan tersebut juga memperkuat penelitian Admiraal et al. (2021), yang menunjukkan bahwa sekolah dapat mendukung pengembangan profesional guru melalui intervensi yang dibangun dalam komunitas belajar profesional. Dalam konteks artikel ini, program sederhana di SMP PGRI 7 Bandung seperti diskusi antar guru, berbagi pengalaman mengajar, dan penggunaan media digital sederhana menunjukkan pola yang dekat dengan prinsip professional learning community. Artinya, pengembangan guru tidak selalu harus berbentuk pelatihan formal. Program yang sederhana, kontekstual, dan berbasis kebutuhan guru dapat lebih berdampak terhadap motivasi dan keterlibatan profesional.

Pada aspek pengorganisasian, SMP Nasional Bandung memiliki struktur formal yang lebih jelas, tetapi koordinasi belum selalu berjalan efektif karena guru merasa kurang dilibatkan dalam penentuan program. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung menggunakan pembagian tugas berbasis kesepakatan, kompetensi, dan solidaritas. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang formal belum tentu menghasilkan keterlibatan guru yang kuat. Struktur perlu didukung oleh komunikasi, kepercayaan, dan pembagian peran yang memberi ruang bagi guru untuk berkontribusi. Hal ini sejalan dengan Hallinger dan Heck (2010), yang menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kapasitas sekolah dan pembelajaran siswa melalui distribusi peran dan tanggung jawab.

Pada aspek pelaksanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan workshop di SMP Nasional Bandung relatif lebih banyak, tetapi sebagian guru mengikutinya sebagai kewajiban administratif. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung melaksanakan kegiatan yang lebih sederhana, tetapi lebih dekat dengan kebutuhan guru. Temuan ini menunjukkan bahwa

efektivitas program pengembangan guru tidak ditentukan oleh jumlah kegiatan, tetapi oleh relevansi program dengan masalah nyata yang dihadapi guru. Kraft et al. (2018) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa coaching guru dapat berdampak pada praktik pembelajaran dan capaian siswa ketika dilakukan secara terarah dan kontekstual. Dengan demikian, pelatihan guru perlu bergerak dari model administratif menuju model pendampingan profesional yang berbasis kebutuhan.

Pada aspek pengawasan dan evaluasi, SMP Nasional Bandung memiliki sistem supervisi yang lebih formal, tetapi umpan balik yang diberikan belum cukup mendalam. Sebaliknya, SMP PGRI 7 Bandung menerapkan evaluasi informal melalui komunikasi langsung, apresiasi, dan arahan personal. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja guru tidak cukup hanya berbasis dokumen, supervisi kelas, dan monitoring hasil belajar. Evaluasi perlu menghadirkan umpan balik yang konkret, dialogis, dan membangun. Hal ini mendukung temuan Toropova et al. (2021), yang menunjukkan bahwa kondisi kerja sekolah, termasuk dukungan pimpinan dan lingkungan kerja, berkaitan erat dengan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja tersebut penting karena berhubungan dengan kesejahteraan guru, kohesi sekolah, dan kualitas profesi guru.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi fungsi manajemen POAC George R. Terry dalam konteks sekolah, tetapi dengan penekanan penting pada dimensi partisipatif. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak cukup dijalankan secara formal. Keempat fungsi tersebut perlu melibatkan guru sebagai aktor utama dalam proses peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa manajemen sekolah yang efektif bukan hanya manajemen yang tertata, tetapi manajemen yang memberi ruang pada suara, pengalaman, dan kebutuhan guru.

Secara empiris, penelitian ini memberikan kontribusi penting karena menunjukkan pola yang menarik: sekolah dengan fasilitas lebih baik belum tentu menghasilkan keterlibatan guru yang lebih kuat, sedangkan sekolah dengan sumber daya terbatas dapat membangun motivasi guru apabila menerapkan manajemen yang lebih partisipatif. Temuan ini sejalan dengan Collie et al. (2020), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja dalam memengaruhi kesejahteraan guru. Dalam konteks artikel ini, sumber daya kerja tidak hanya berupa fasilitas fisik, tetapi juga dukungan pimpinan, komunikasi terbuka, penghargaan, dan keterlibatan guru dalam keputusan sekolah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru lebih efektif dilakukan melalui manajemen yang partisipatif, adaptif, dan berbasis kebutuhan guru. Sekolah perlu menghindari pola pengembangan guru yang terlalu administratif dan top-down. Sebaliknya, sekolah perlu membangun mekanisme perencanaan bersama, pembagian tugas yang fleksibel, program pengembangan yang relevan, serta evaluasi yang dialogis dan berkelanjutan. Pendekatan tersebut penting untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, komitmen, dan kinerja guru dalam jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada dua sekolah menengah pertama di Kota Bandung sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan pada konteks sekolah yang lebih luas. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga belum dapat mengukur secara kuantitatif besarnya pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja guru. Ketiga, fokus penelitian terbatas pada perspektif kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, sehingga belum mencakup perspektif pemangku kepentingan lain seperti pengawas sekolah atau yayasan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah dengan karakteristik yang beragam serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara manajemen partisipatif dan kinerja guru.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya dan formalitas sistem manajemen sekolah, tetapi lebih dipengaruhi oleh tingkat partisipasi guru dalam proses manajemen. Meskipun SMP Nasional Bandung memiliki fasilitas dan sistem organisasi yang lebih baik, SMP PGRI 7 Bandung menunjukkan keterlibatan, motivasi, dan komitmen guru yang lebih tinggi melalui praktik manajemen yang lebih partisipatif. Temuan ini menegaskan bahwa pelibatan guru dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep *participatory management* dengan menunjukkan bahwa efektivitas fungsi manajemen POAC bergantung pada sejauh mana guru diposisikan sebagai mitra aktif dalam proses pengelolaan sekolah. Secara praktis, sekolah perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif, mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan guru, serta menerapkan evaluasi yang dialogis dan berorientasi pada pengembangan profesional berkelanjutan.

REFERENSI

- Admiraal, W., Schenke, W., Jong, L. De, Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2023). The Effect of Learning-Centred Leadership and Teacher Trust on Teacher Professional Learning: Evidence from a Centralised Education System. *Professional Development in Education*, 49(5), 925–937. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879234>
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2015). The contribution of perceived fit between job demands and abilities to teachers' commitment and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 541–560. <https://doi.org/10.1177/1741143214535736>
- Burić, I., & Kim, L. E. (2020). Teacher self-efficacy, instructional quality, and student motivational beliefs: An analysis using multilevel structural equation modeling. *Learning and Instruction*, 66, 101302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2019.101302>
- Collie, R. J., Malmberg, L.-E., Martin, A. J., Sammons, P., & Morin, A. J. S. (2020). A Multilevel Person-Centered Examination of Teachers' Workplace Demands and Resources: Links With Work-Related Well-Being. *Frontiers in Psychology, Volume 11-2020*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00626>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. SAGES Publication. Inc.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading during a pandemic – what the evidence tells us. *School Leadership & Management*, 42(2), 105–109. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2064626>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The Effect of Teacher Coaching on Instruction

- and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Sage.
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174–209. <https://doi.org/10.1177/1094670510361745>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. R. D. Irwin. <https://books.google.co.id/books?id=pi9VAAAAMAAJ>
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.