

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah sebagai organisasi pendidikan sangat bergantung pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan kualitas guru serta tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks pendidikan menengah kejuruan, keterlibatan pegawai (*Employee Engagement*) memegang peran penting karena berkaitan dengan mutu pembelajaran, efektivitas pengelolaan sekolah, serta budaya organisasi yang produktif.

Di tengah tuntutan pendidikan abad 21, guru dan tenaga kependidikan menghadapi dinamika yang semakin kompleks, mulai dari perubahan kurikulum, perkembangan teknologi digital, tuntutan administratif yang tinggi, hingga tekanan kinerja institusional. Beban kerja yang meningkat berpotensi menurunkan semangat kerja, memunculkan stres, burnout, serta menurunkan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan maupun sekolah sebagai organisasi. Fenomena ini menjelaskan bahwa menjadi isu krusial yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia di dunia pendidikan.

Pentingnya keterlibatan guru dan tenaga kependidikan memiliki dasar normatif yang kuat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan menegaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran,

melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada jenjang pendidikan tinggi. Selain itu ditegaskan pula bahwa tenaga kependidikan merupakan bagian integral dalam penyelenggaraan pendidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh profesionalisme guru, tetapi juga oleh kualitas kinerja serta keterlibatan tenaga administrasi sekolah sebagai bagian dari guru dan tenaga kependidikan (GTK). Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa guru memiliki peran strategis sebagai pelaksana utama proses pendidikan yang bertanggung jawab dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui penyelenggaraan pembelajaran yang bermutu. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen juga menekankan pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan komitmen guru terhadap tugas-tugas pendidikan. Selain itu, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang Guru menjelaskan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan menjadi keharusan dalam menjaga mutu guru. Secara tidak langsung, regulasi ini menunjukkan pentingnya keterlibatan guru yang tinggi dalam menjalankan perannya sebagai pendidik profesional.

Dari aspek manajemen kepegawaian, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa ASN harus memiliki komitmen, integritas, dan etos kerja dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa bukan hanya isu manajerial, tetapi memiliki landasan hukum sebagai bagian dari tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik.

Selain guru, tenaga kependidikan juga memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah menetapkan bahwa tenaga administrasi sekolah harus memenuhi standar kompetensi yang meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan administrasi pendidikan. Regulasi tersebut menegaskan bahwa tenaga administrasi sekolah merupakan bagian integral dari sistem pendidikan yang berperan dalam mendukung efektivitas pengelolaan sekolah melalui penyelenggaraan layanan administrasi yang profesional, akuntabel, dan berkualitas. Oleh karena itu, selain guru, tenaga administrasi sekolah juga memerlukan tingkat *employee engagement* yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang optimal, berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah, serta mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai regulasi tersebut, baik guru maupun tenaga kependidikan memiliki posisi strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, upaya meningkatkan *employee engagement* tidak hanya penting bagi guru sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga bagi tenaga administrasi sekolah sebagai pendukung utama penyelenggaraan layanan pendidikan. Kondisi inilah yang menjadi dasar penting bagi penelitian mengenai strategi optimalisasi pendekatan Appreciative Inquiry dalam meningkatkan *employee engagement* Guru dan Tenaga Kependidikan pada lembaga pendidikan.

Meskipun berbagai regulasi tersebut telah mengamanatkan pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan komitmen guru serta tenaga kependidikan, kondisi empiris di lokasi penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan (*employee*

engagement) belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari hasil pra-survei yang menunjukkan masih adanya guru dan tenaga kependidikan dengan tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang belum merata. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi normatif yang diharapkan oleh regulasi dengan kondisi faktual di lapangan.

Hasil pra-survei yang dilakukan peneliti melalui observasi awal dan percakapan informal dengan beberapa guru menunjukkan adanya variasi tingkat keterlibatan pegawai di sekolah. Sebagian guru menunjukkan semangat dan partisipasi tinggi dalam berbagai program sekolah seperti kegiatan MGMP, pengembangan kurikulum, dan program keunggulan sekolah. Namun, terdapat juga sejumlah guru dan tenaga kependidikan yang memperlihatkan kelelahan kerja, penurunan motivasi, rasa jenuh, serta resistensi terhadap perubahan yang diinisiasi sekolah.

Sebagian guru mengaku kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan administratif dan penggunaan teknologi yang semakin kompleks. Ada pula guru yang merasa kurang mendapatkan pengakuan atas kerja keras mereka, sehingga memengaruhi keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa diperlukan pendekatan yang mampu menggali potensi positif pegawai, menguatkan motivasi intrinsik, serta membangun budaya kerja apresiatif.

Untuk memperkuat landasan empiris penelitian, peneliti melakukan pra-survei menggunakan angket sederhana yang diberikan kepada 25 responden yang terdiri atas guru dan tenaga kependidikan. Pra-survei ini difokuskan pada dua konstruk utama, yaitu *Employee Engagement* dan *Appreciative Inquiry*, untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi keterlibatan pegawai serta penerapan

pendekatan apresiatif di lingkungan sekolah. Hasil pra-survei tersebut selanjutnya disajikan pada tabel berikut sebagai dasar awal dalam mengidentifikasi fenomena penelitian dan memperkuat perumusan masalah yang akan dikaji.

Tabel 1. 1
Hasil Pra-Survei *Appreciative Inquiry*

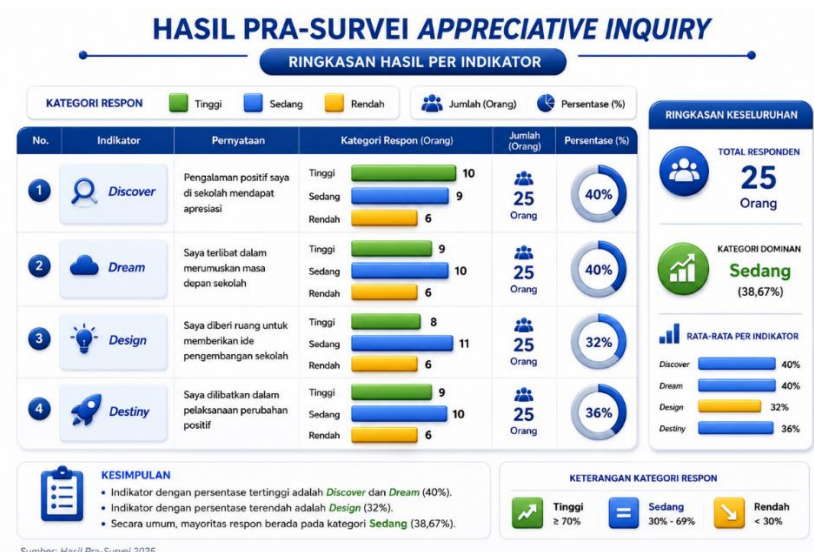
No.	Indikator	Pernyataan	Kategori Respon	Jumlah	Persentase
1	<i>Discover</i>	Pengalaman positif saya di sekolah mendapat apresiasi	Tinggi	10	40%
			Sedang	9	36%
			Rendah	6	24%
2	<i>Dream</i>	Saya terlibat dalam merumuskan masa depan sekolah	Tinggi	9	36%
			Sedang	10	40%
			Rendah	6	24%
3	<i>Design</i>	Saya diberi ruang untuk memberikan ide pengembangan sekolah	Tinggi	8	32%
			Sedang	11	44%
			Rendah	6	24%
4	<i>Destiny</i>	Saya dilibatkan dalam pelaksanaan perubahan positif	Tinggi	9	36%
			Sedang	10	40%
			Rendah	6	24%

Sumber: Hasil Pra-Survei 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Appreciative Inquiry* di lingkungan SMKN 1 Kawali berada pada kategori sedang hingga tinggi, namun belum merata pada seluruh indikator. Sebagian guru dan tenaga kependidikan telah merasakan adanya pengalaman positif, ruang partisipasi, serta pelibatan dalam proses perubahan sekolah. Meskipun demikian, masih terdapat responden yang berada pada kategori rendah, terutama pada aspek pelibatan dalam perumusan masa depan sekolah, perancangan perubahan, dan implementasi perubahan positif. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya apresiatif di sekolah telah

mulai berkembang, tetapi masih memerlukan penguatan agar seluruh warga sekolah dapat terlibat secara optimal dan berkelanjutan dalam proses perubahan organisasi.

Implementasi *Appreciative Inquiry* telah memberikan dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih partisipatif, meskipun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar manfaatnya dirasakan secara merata oleh seluruh warga sekolah. Perbedaan tingkat keterlibatan menunjukkan bahwa nilai-nilai apresiatif belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan komunikasi, kolaborasi, dan pelibatan seluruh pemangku kepentingan agar *Appreciative Inquiry* dapat menjadi budaya kerja yang memperkuat komitmen, rasa memiliki, kolaborasi, dan *employee engagement* secara berkelanjutan guna mendukung pencapaian visi, misi, serta peningkatan mutu pendidikan di sekolah.



Gambar 1. 1 Hasil Pra-Survei Appreciative Inquiry

Selanjutnya, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi keterlibatan kerja guru dan tenaga kependidikan, peneliti juga

melakukan pra-survei terkait tingkat *Employee Engagement*. Pengukuran ini difokuskan pada tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mencerminkan energi kerja, komitmen, serta tingkat keterlibatan individu dalam melaksanakan tugas. Hasil pra-survei *Employee Engagement* tersebut disajikan pada Tabel 1.2 berikut. Data pra-survei ini menjadi dasar awal bagi peneliti untuk mengidentifikasi kondisi keterlibatan pegawai sekaligus menentukan arah analisis terhadap implementasi Appreciative Inquiry dalam upaya meningkatkan *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali.

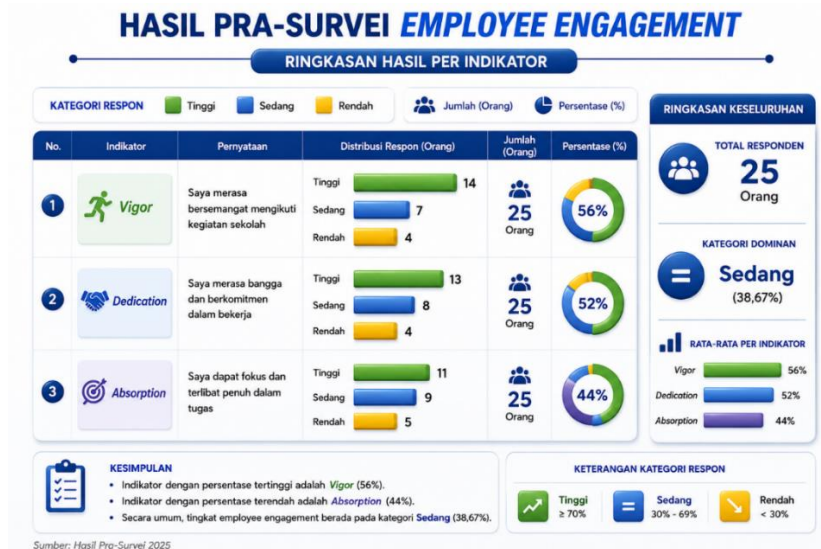
Tabel 1. 2
Hasil Pra-Survei *Employee Engagement*

No.	Indikator	Pernyataan	Kategori Respon	Jumlah	Persentase
1	<i>Vigor</i>	Saya merasa bersemangat mengikuti kegiatan sekolah	Tinggi	14	56%
			Sedang	7	28%
			Rendah	4	16%
2	<i>Dedication</i>	Saya merasa bangga dan berkomitmen dalam bekerja	Tinggi	13	52%
			Sedang	8	32%
			Rendah	4	16%
3	<i>Absorption</i>	Saya dapat fokus dan terlibat penuh dalam tugas	Tinggi	11	44%
			Sedang	9	36%
			Rendah	5	20%

Sumber: Hasil Pra-Survei 2025

Hasil Pra-Survei menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berada pada kategori sedang hingga tinggi, namun terdapat sejumlah guru yang berada pada kategori rendah terutama pada aspek *vigor*, *absorption*, serta pengakuan positif (*discover*). Sementara itu, skor pada dimensi *Appreciative Inquiry* menunjukkan

bahwa budaya apresiatif di sekolah masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek pelibatan guru dalam impian masa depan, desain perubahan, dan implementasinya.



Gambar 1. 2 Hasil Pra-Survei Employee Engagement

Pendekatan manajemen perubahan tradisional sering berfokus pada identifikasi masalah dan kelemahan organisasi. Namun, pendekatan ini tidak selalu efektif karena cenderung menimbulkan energi negatif dan defensif. Oleh karena itu, muncul pendekatan baru berbasis psikologi positif yaitu *Appreciative Inquiry (AI)*, yang dikembangkan Cooperrider dan Srivastva. *AI* menekankan pencarian kekuatan, pengalaman positif, dan aset organisasi untuk membangun perubahan yang lebih bertahan lama.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia *Employee Engagement*, merupakan konsep yang berkaitan dengan tingkat energi, komitmen, dan fokus individu dalam bekerja. Teori-teori seperti Kahn (1990), Schaufeli & Bakker (2004), serta Macey & Schneider (2008) menjelaskan bahwa *Engagement* terdiri dari aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Individu yang memiliki *Engagement* tinggi

cenderung bekerja dengan dedikasi kuat, menunjukkan kreativitas, serta memiliki partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Dalam konteks sekolah, *AI* dianggap mampu memperkuat *Engagement* karena melibatkan pendidik dalam proses refleksi positif, kolaborasi, Desain masa depan bersama, serta menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan. Pendekatan *AI* diyakini dapat meningkatkan semangat kerja, kolaborasi, komitmen, dan keterlibatan guru serta tenaga kependidikan.

Temuan ini memperkuat urgensi penelitian mengenai strategi optimalisasi pendekatan *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian guru dan tenaga kependidikan telah memiliki tingkat keterlibatan kerja yang cukup baik, masih terdapat ruang perbaikan terutama dalam penguatan budaya apresiatif, pelibatan aktif pegawai, serta pengembangan energi dan komitmen kerja secara berkelanjutan.

Dengan memperhatikan fenomena empiris yang terjadi di lapangan, di mana berbagai tantangan terkait profesionalisme, motivasi, dan keterlibatan pendidik masih terlihat nyata, serta dengan memperkuat landasan normatif yang menegaskan pentingnya peningkatan kualitas tenaga pendidik dalam rangka mencapai standar pendidikan yang unggul, ditambah dukungan dari teori-teori yang relevan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi positif, peneliti merasa perlu melakukan kajian mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan, motivasi, dan pengembangan profesional tenaga pendidik, sehingga peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Strategi Optimalisasi Pendekatan *Appreciative Inquiry* untuk**

Meningkatkan *Employee Engagement* (Studi Kasus pada GTK di SMKN 1 Kawali Kabupaten Ciamis)”.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada strategi optimalisasi penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan keterikatan kerja (*Employee Engagement*) guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali.

Fokus penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek utama berikut:

1. Implementasi pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMKN 1 Kawali.
2. Kondisi *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan peran dan tugasnya.
3. Strategi optimalisasi penerapan *Appreciative Inquiry* yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan *Employee Engagement* secara berkelanjutan.

Pembatasan fokus ini dimaksudkan agar penelitian dapat berlangsung secara lebih terarah dan mendalam, sekaligus selaras dengan karakteristik pendekatan penelitian kualitatif yang menekankan pemahaman konteks dan makna secara komprehensif. Dengan adanya pembatasan tersebut, ruang lingkup kajian menjadi lebih jelas sehingga analisis dapat dilakukan secara fokus, sistematis, dan tidak melebar ke isu-isu lain di luar konteks utama keterlibatan pegawai, sehingga hasil penelitian diharapkan lebih relevan dan mudah diinterpretasikan. Selain itu, pembatasan fokus penelitian juga membantu peneliti dalam mengoptimalkan proses pengumpulan dan analisis data sehingga temuan yang dihasilkan memiliki tingkat kedalaman, ketepatan, dan kredibilitas yang lebih tinggi.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai landasan untuk mengarahkan keseluruhan proses penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga analisis dan penarikan kesimpulan. Rumusan tersebut dituangkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian yang sistematis dan terfokus, sehingga mampu menggambarkan permasalahan utama yang dikaji serta memandu peneliti dalam memperoleh jawaban yang relevan dan mendalam, sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam pengelolaan SDM di SMKN 1 kawali?
2. Bagaimana tingkat *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan berbagai aspek yang berkaitan dengan implementasi *Appreciative Inquiry*, kondisi *employee engagement*, serta strategi optimalisasinya di SMKN 1 Kawali, yang selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan tingkat *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali
2. Menganalisis implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali

3. Merumuskan strategi optimalisasi pendekatan *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan di SMKN 1 Kawali.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan. Melalui kajian mengenai optimalisasi pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *Employee Engagement*, penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, serta pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan potensi dan keterlibatan pegawai.

Secara umum, manfaat penelitian ini dapat ditinjau dari dua aspek utama, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, yang masing-masing dijabarkan sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teori mengenai penerapan *Appreciative Inquiry* dalam bidang manajemen sumber daya manusia, memberikan kontribusi terhadap literatur MSDM berbasis pendekatan positif, dan memperkaya model *Engagement* khususnya pada Lembaga Pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis yang signifikan, baik bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia maupun peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan. Manfaat

tersebut diarahkan pada penerapan hasil penelitian secara nyata dan berkelanjutan, sehingga dapat menjadi acuan dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan manajerial, serta penguatan praktik pengelolaan SDM yang lebih efektif, partisipatif, dan berbasis kekuatan di lingkungan sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu membantu organisasi pendidikan dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan *employee engagement*, serta mendorong terciptanya mutu pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan.

1. Bagi sekolah

Diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang berbasis kekuatan dan apresiasi, sehingga setiap keputusan manajerial tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan organisasi, tetapi juga mengoptimalkan potensi, motivasi, dan kontribusi individu. Penerapan kebijakan tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih partisipatif, memperkuat *employee engagement*, serta mendukung peningkatan kinerja organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Selain itu, kebijakan yang berorientasi pada pengembangan kekuatan individu diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang lebih kolaboratif, adaptif, dan inovatif sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

2. Bagi Guru dan tenaga kependidikan

Hal ini berperan sebagai motivasi untuk meningkatkan kesadaran pegawai maupun siswa terhadap potensi diri masing-masing, sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap visi dan tujuan sekolah, sehingga tercipta

budaya kerja yang positif dan berorientasi pada pencapaian bersama. Dengan meningkatnya kesadaran dan komitmen tersebut, seluruh warga sekolah diharapkan dapat berpartisipasi secara aktif dalam mendukung berbagai program pengembangan serta mewujudkan peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan mengenai keterikatan karyawan di lingkungan pendidikan, memberikan dasar empiris dan konsep yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kontribusi pegawai dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

4. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dalam meningkatkan pemahaman teoretis maupun praktis mengenai penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.