

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan landasan teoretis yang digunakan untuk membangun kerangka konseptual penelitian serta memperkuat argumentasi ilmiah terhadap permasalahan yang dikaji. Melalui kajian pustaka, peneliti menelaah berbagai teori, konsep, hasil penelitian terdahulu, serta pandangan para ahli yang relevan dengan fokus penelitian. Kajian ini berfungsi untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai variabel penelitian, hubungan antarvariabel, serta posisi penelitian dalam konteks keilmuan yang lebih luas.

Dalam penelitian ini, kajian pustaka disusun untuk mengkaji secara sistematis konsep manajemen, manajemen sumber daya manusia, pendekatan *Appreciative Inquiry*, dan *Employee Engagement*, serta keterkaitan di antara konsep-konsep tersebut dalam konteks organisasi pendidikan. Kajian ini menjadi dasar dalam merumuskan fokus penelitian, menyusun kerangka pemikiran, serta menentukan pendekatan metodologis yang digunakan.

2.1.1 Teori Manajemen

Manajemen merupakan ilmu, seni, dan proses yang bertujuan untuk mengatur sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Teori manajemen berkembang dari pemikiran klasik hingga modern, yang masing-masing memberikan perspektif berbeda mengenai bagaimana organisasi seharusnya dikelola. Menurut Fayol (1916), manajemen merupakan

serangkaian fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan kegiatan pekerjaan agar terselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Definisi-definisi tersebut menekankan bahwa manajemen tidak hanya terkait pengelolaan sumber daya fisik, tetapi terutama bagaimana manusia sebagai aset utama dapat diarahkan dan diberdayakan dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian manajemen

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam ilmu organisasi yang berkaitan dengan upaya mengoordinasikan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Pengertian manajemen telah berkembang seiring dengan perubahan paradigma organisasi dan tuntutan lingkungan kerja.

Menurut Henri Fayol (1916), manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen bersifat sistematis dan berorientasi pada fungsi-fungsi dasar.

Sejalan dengan itu, George R. Terry (2006) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pandangan ini menekankan bahwa manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang saling berkaitan dan berkesinambungan.

Dalam perspektif modern, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Definisi ini menyoroti peran manusia sebagai pusat penggerak organisasi dan pentingnya keterampilan interpersonal dalam praktik manajerial.

Sementara itu, Peter F. Drucker (2007) memandang manajemen sebagai praktik yang menjadikan sumber daya manusia produktif dan bermakna. Drucker menekankan bahwa inti manajemen terletak pada kemampuan mengarahkan potensi manusia agar memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi, bukan semata-mata pada pengendalian teknis.

Dalam konteks pendidikan, Made Pidarta (2011) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara terencana dan sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pengertian ini menegaskan bahwa manajemen dalam lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pembelajaran dan pengembangan manusia.

Dalam konteks organisasi pendidikan, manajemen tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, tetapi sebagai upaya strategis dalam memberdayakan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dadi (2019) menegaskan bahwa manajemen pendidikan yang efektif harus berorientasi pada penguatan peran manusia sebagai subjek perubahan, bukan sekadar objek kebijakan. Pandangan ini selaras dengan pendekatan manajemen modern yang menempatkan guru dan tenaga kependidikan sebagai aset strategis organisasi pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, Ading Rahman Sukmara (2020) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan menuntut keseimbangan antara pencapaian kinerja institusional dan pengembangan potensi individu. MSDM yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada pembentukan sikap, nilai, dan komitmen profesional pendidik.

Secara umum, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga perspektif utama:

1. Manajemen sebagai proses, yakni rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.
2. Manajemen sebagai ilmu, yaitu kumpulan prinsip dan teori yang dikembangkan untuk memahami bagaimana organisasi bekerja serta bagaimana manusia berperilaku dalam konteks tersebut.
3. Manajemen sebagai seni, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk bekerja melalui orang lain, memotivasi, dan mengarahkan mereka agar mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan dan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses integratif dan terpadu yang memadukan pengetahuan, keterampilan, strategi, serta kepemimpinan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi terutama sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pemahaman ini menjadi landasan penting dalam mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia serta penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam konteks organisasi pendidikan.

2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen sangat luas dan mencakup berbagai area yang saling berhubungan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Setiap aspek manajemen memiliki peran penting, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, yang semuanya saling melengkapi dalam proses pengelolaan sumber daya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap ruang lingkup manajemen menjadi hal yang mendasar bagi setiap organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Adapun ruang lingkup utama dalam teori manajemen meliputi:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara menyeluruh, yang mencakup berbagai aspek mulai dari perencanaan dan rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, pemberian motivasi, hingga pengelolaan hubungan kerja yang harmonis. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan setiap individu dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan.

2. Manajemen Operasional

Mengatur seluruh proses produksi barang atau jasa dengan tujuan agar berjalan secara efisien, tepat waktu, dan menghasilkan kualitas yang konsisten. Pengelolaan ini mencakup perencanaan, pengendalian, pemantauan, serta perbaikan berkelanjutan pada setiap tahap produksi untuk memastikan sumber daya dimanfaatkan secara optimal dan produk atau layanan memenuhi standar yang ditetapkan. Melalui pengelolaan operasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi

pemborosan, memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih optimal, serta memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan.

3. Manajemen Keuangan

Meliputi pengelolaan seluruh aset, modal, anggaran, investasi, serta pengendalian biaya organisasi secara menyeluruh. Pengelolaan ini bertujuan untuk memastikan penggunaan sumber daya keuangan lebih efisien, meminimalkan risiko kerugian, serta mendukung keberlanjutan dan pencapaian tujuan strategis organisasi secara optimal.

4. Manajemen Pemasaran

Berfokus pada perumusan dan pelaksanaan strategi yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan preferensi pasar, memberikan nilai tambah melalui produk atau layanan, serta membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pendekatan ini penting agar organisasi dapat bersaing secara efektif, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

5. Manajemen Strategis

Mencakup perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi jangka panjang organisasi untuk memastikan arah dan tujuan perusahaan atau lembaga dapat tercapai secara terstruktur dan sistematis. Proses ini tidak hanya melibatkan penetapan visi dan misi, tetapi juga identifikasi prioritas strategis yang kritis, perancangan dan pelaksanaan rencana aksi, serta pemantauan berkala dan penyesuaian strategi sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat tetap adaptif, proaktif, dan mampu mempertahankan keberlanjutan serta daya saingnya.

6. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi (OD)

Berfokus pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berubah, baik melalui pendekatan struktural maupun psikologis. Pendekatan struktural mencakup penataan ulang sistem, prosedur, dan proses organisasi, sedangkan pendekatan psikologis menekankan aspek perilaku, budaya, motivasi, dan keterlibatan anggota organisasi agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif.

7. Manajemen Pendidikan

Mengatur seluruh aspek pengelolaan pendidikan secara menyeluruh, termasuk perencanaan dan pengelolaan kurikulum, pengembangan dan pembinaan tenaga pendidik, pembinaan peserta didik, pengelolaan sarana dan prasarana, serta pembangunan hubungan yang harmonis dengan masyarakat. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan proses pendidikan berjalan efektif, berkualitas, dan selaras dengan tujuan serta kebutuhan lembaga pendidikan dan komunitas di sekitarnya..

Ruang lingkup tersebut menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan operasional semata, tetapi juga mencakup dimensi sosial, psikologis, dan budaya organisasi. Hal ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap hubungan antarindividu, motivasi, nilai-nilai, serta norma yang berlaku di dalam organisasi, sehingga setiap keputusan dan tindakan manajerial dapat diterapkan secara efektif dan harmonis. Dengan demikian, penerapan manajemen yang komprehensif memungkinkan organisasi menciptakan

lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kolaborasi dan komitmen anggota organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fayol (1916) memperkenalkan fungsi manajemen klasik yaitu POAC: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Model ini digunakan secara luas hingga saat ini.

1. *Planning* (Perencanaan)

Menentukan tujuan organisasi dan merumuskan langkah strategis untuk mencapainya. Perencanaan menjadi dasar bagi fungsi manajemen lainnya. Melalui proses perencanaan yang sistematis, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mengantisipasi berbagai tantangan, serta memastikan seluruh kegiatan berjalan secara terarah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Menyusun struktur organisasi, membagi tugas, menetapkan hubungan kerja, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan. Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan koordinasi yang efektif, memperjelas peran dan tanggung jawab setiap individu, serta mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi secara efisien dan terintegrasi.

3. *Actuating / Leading* (Pengarahan & Pelaksanaan)

Menggerakkan orang dalam organisasi agar bekerja sesuai tujuan melalui kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan supervisi. Fungsi ini berperan dalam membangun semangat kerja, meningkatkan koordinasi dan komitmen pegawai,

serta mengarahkan setiap individu agar mampu memberikan kinerja terbaik dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Memantau pelaksanaan kerja, membandingkan hasil dengan standar, serta melakukan tindakan korektif bila diperlukan. Melalui fungsi pengendalian, organisasi dapat memastikan bahwa setiap kegiatan berjalan sesuai rencana, mengidentifikasi penyimpangan secara tepat, serta melakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan organisasi.

Selain POAC, teori manajemen modern juga menambahkan beberapa fungsi penting yang mendukung efektivitas organisasi. Salah satunya adalah *staffing*, yaitu proses memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi berikutnya adalah *coordinating*, yang berperan menyinergikan seluruh kegiatan agar setiap bagian bekerja secara harmonis dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Selain itu, *decision making* menjadi fungsi krusial dalam manajemen modern, karena melibatkan pengambilan keputusan strategis maupun operasional secara rasional berdasarkan data, analisis, dan pertimbangan organisasi. Dengan penambahan fungsi-fungsi ini, manajemen dapat berjalan lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan perubahan.

Fungsi-fungsi tersebut bersifat integratif dan digunakan secara simultan dalam kegiatan manajerial. Keterpaduan pelaksanaan setiap fungsi memungkinkan organisasi mengelola sumber daya secara lebih efektif, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan.

2.1.1.4 Jenis-Jenis Manajemen

Jenis-jenis manajemen dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi, tingkatan, dan orientasi pendekatan. Pengelompokan ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai peran manajemen dalam mengelola organisasi secara efektif dan adaptif.

1. Manajemen Berdasarkan Fungsi (*Functional Management*)

Menurut Henri Fayol (1916), manajemen dalam organisasi terbagi ke dalam beberapa fungsi utama yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Setiap fungsi memiliki peran strategis dalam memastikan organisasi berjalan secara sistematis dan terarah. Manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran merupakan contoh pengelompokan manajemen berdasarkan fungsi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, George R. Terry (2006) menegaskan bahwa pembagian manajemen berdasarkan fungsi bertujuan untuk meningkatkan spesialisasi kerja sehingga setiap unit organisasi dapat berfokus pada bidang keahlian tertentu. Dengan adanya pembagian ini, koordinasi dan pengendalian organisasi menjadi lebih efektif.

Dalam konteks lembaga pendidikan, Made Pidarta (2011) menekankan bahwa manajemen pendidikan merupakan bentuk khusus dari manajemen fungsional yang mengintegrasikan pengelolaan kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, serta sarana prasarana demi tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Pendekatan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas proses

pembelajaran, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara terpadu, sistematis, dan berkelanjutan.

2. **Manajemen Berdasarkan Tingkatan Organisasi (*Levels of Management*)**

Berdasarkan tingkatan dalam struktur organisasi, manajemen dibagi menjadi manajemen puncak (Top Management), manajemen menengah (Middle Management), dan manajemen lini pertama (Lower Management). Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018) menjelaskan bahwa setiap tingkatan manajemen memiliki fokus dan tanggung jawab yang berbeda, namun tetap saling melengkapi.

a. **Manajemen Puncak (*Top Management*)**

Manajemen Puncak merupakan tingkat tertinggi dalam struktur organisasi. Pada level ini, para pemimpin memegang tanggung jawab penuh terhadap strategi jangka panjang, visi, misi, serta arah keseluruhan organisasi. *Top management* menetapkan kebijakan strategis, menentukan prioritas utama, dan mengambil keputusan yang berdampak besar terhadap masa depan organisasi. Mereka berperan sebagai pengarah utama dan memastikan bahwa organisasi tetap relevan, kompetitif, dan mampu menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Selain itu, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam membangun budaya organisasi, mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Keputusan yang diambil pada tingkat ini menjadi dasar bagi seluruh aktivitas dan kebijakan yang dilaksanakan pada level manajemen di bawahnya. Oleh karena itu, efektivitas manajemen puncak sangat

menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal, menjaga keberlanjutan organisasi, serta mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

b. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajemen menengah memiliki peran penting sebagai penghubung antara pimpinan puncak dan pelaksana operasional. Pada level ini, manajer menengah bertugas menerjemahkan strategi dan kebijakan organisasi ke dalam rencana operasional yang lebih konkret. Mereka mengoordinasikan berbagai unit kerja, memastikan integrasi antarbagian, serta mengawasi implementasi program agar sesuai dengan arahan strategis. *Middle management* juga memainkan peran komunikasi dua arah, menyampaikan kebijakan dari pimpinan puncak sekaligus memberikan umpan balik dari pelaksana. Dengan peran tersebut, manajemen menengah menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas koordinasi, mempercepat penyelesaian permasalahan operasional, serta memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat diimplementasikan secara konsisten pada tingkat pelaksanaan.

c. Manajemen Lini Pertama (*Lower Management*)

Manajemen Lini Pertama atau manajemen operasional merupakan tingkatan manajemen yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari di lapangan. Pada level ini, supervisor atau kepala unit memiliki tanggung jawab utama dalam mengawasi pekerjaan staf secara langsung, memberikan instruksi teknis yang jelas, memonitor pencapaian target, serta memastikan setiap aktivitas berjalan sesuai dengan standar

dan prosedur yang telah ditetapkan. Peran ini menuntut ketelitian, ketegasan, serta kemampuan komunikasi yang baik agar pelaksanaan tugas dapat berjalan efektif.

Selain itu, manajemen lini pertama juga berfungsi sebagai pengendali mutu dalam proses operasional, karena mereka berada pada posisi yang paling dekat dengan aktivitas kerja nyata. Mereka berperan penting dalam menjaga kelancaran layanan atau produksi, mengidentifikasi permasalahan yang muncul di lapangan, serta mengambil tindakan korektif secara cepat dan tepat. Dengan demikian, keberadaan manajemen operasional menjadi kunci dalam menjembatani kebijakan manajemen tingkat atas dengan implementasi nyata di tingkat pelaksana.

Dalam organisasi pendidikan, Sondang P. Siagian (2014) menekankan bahwa efektivitas manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan setiap tingkatan manajemen dalam menjalankan perannya secara proporsional dan sinergis, terutama dalam mengelola sumber daya manusia yang memiliki karakteristik profesional seperti guru dan tenaga kependidikan.

3. Manajemen Berdasarkan Orientasi Pendekatan

Jenis manajemen juga dapat dibedakan berdasarkan orientasi pendekatan yang digunakan. Koontz dan O'Donnell (2010) mengemukakan bahwa pendekatan manajemen berkembang seiring perubahan lingkungan organisasi, mulai dari pendekatan klasik, perilaku, hingga kontemporer.

a. Pendekatan Manajemen Klasik

Pendekatan manajemen klasik merupakan pendekatan awal yang menekankan efisiensi, struktur organisasi yang jelas, dan kontrol yang

ketat. Pendekatan ini berfokus pada pembagian kerja, standarisasi prosedur, serta pengawasan yang sistematis agar produktivitas meningkat. Tokoh-tokoh seperti Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber memberikan kontribusi besar melalui konsep manajemen ilmiah, prinsip manajemen umum, serta birokrasi rasional. Pendekatan klasik memandang organisasi sebagai suatu sistem yang harus diatur secara terstruktur agar setiap individu dapat bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Melalui pembagian kerja yang jelas dan penerapan aturan yang terstandar, organisasi diharapkan mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun demikian, pendekatan ini sering dianggap terlalu menekankan aspek formal organisasi dan kurang memperhatikan faktor manusia serta hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Akibatnya, organisasi berpotensi menghadapi berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi, rendahnya kepuasan kerja, serta terbatasnya partisipasi dan kreativitas pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b. Pendekatan Manajemen Perilaku (*Behavioral Management*)

Pendekatan manajemen perilaku muncul sebagai respons terhadap pendekatan klasik yang dianggap terlalu mekanistik. Pendekatan ini menekankan pentingnya motivasi, hubungan manusia, serta perilaku individu dalam organisasi. Tokoh seperti Elton Mayo, Abraham Maslow, dan Douglas McGregor mengembangkan teori-teori penting mengenai kebutuhan manusia, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini memandang bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh efisiensi

sistem, tetapi juga oleh kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kebutuhan sosial, emosional, dan psikologis individu menjadi aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Pendekatan perilaku juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang partisipatif, serta terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Melalui pemahaman terhadap perilaku manusia dalam organisasi, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

c. Pendekatan Manajemen Ilmiah & Kuantitatif

Pendekatan manajemen ilmiah dan kuantitatif berorientasi pada penggunaan analisis matematis dan metode ilmiah untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini banyak digunakan dalam operasi perusahaan modern, seperti perencanaan produksi, optimasi sumber daya, simulasi, dan pemodelan statistik. Fokusnya adalah ketepatan perhitungan, peramalan, dan pemecahan masalah secara rasional.

d. Pendekatan Manajemen Kontemporer

Pendekatan manajemen kontemporer mencakup berbagai teori yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi. Pendekatan ini meliputi teori sistem, yang memandang organisasi sebagai kesatuan yang saling berkaitan; teori kontingensi yang menekankan bahwa tidak ada strategi tunggal yang cocok untuk semua situasi; manajemen

mutu yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan; kepemimpinan transformasional yang menginspirasi perubahan positif; serta pendekatan positif seperti, yang berfokus pada kekuatan, apresiasi, dan potensi terbaik dalam organisasi.

Secara keseluruhan, orientasi pendekatan manajemen ini mencerminkan evolusi pemikiran manajemen dari yang bersifat mekanistik hingga yang lebih humanistik dan adaptif terhadap kompleksitas organisasi modern.

Dalam konteks ini, Peter F. Drucker (2007) menegaskan bahwa manajemen modern harus berorientasi pada manusia sebagai aset strategis organisasi. Menurutnya, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam memberdayakan potensi, kreativitas, dan komitmen individu. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, partisipasi aktif, serta penghargaan terhadap kontribusi setiap individu agar kinerja organisasi dapat berkembang secara optimal.

e. Pendekatan Manajemen Berbasis Psikologi Positif

Pendekatan manajemen berbasis psikologi positif menekankan pengelolaan organisasi dengan berfokus pada kekuatan, potensi, pengalaman positif, serta kesejahteraan individu dalam bekerja. Pendekatan ini memandang bahwa kinerja dan keberlanjutan organisasi akan meningkat apabila manajemen mampu membangun makna kerja, apresiasi, serta keterlibatan pegawai secara aktif. Salah satu bentuk nyata dari pendekatan ini adalah, yang mengarahkan perubahan organisasi

melalui dialog apresiatif dan penguatan nilai-nilai positif. Pendekatan ini relevan dengan tuntutan organisasi modern, termasuk lembaga pendidikan, yang membutuhkan komitmen, kolaborasi, dan keterlibatan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, manajemen berdasarkan orientasi pendekatan menunjukkan evolusi pemikiran manajemen dari yang bersifat mekanistik menuju pendekatan yang lebih humanistik, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Pemahaman terhadap berbagai orientasi pendekatan ini menjadi landasan penting dalam mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia serta penerapan pendekatan dalam meningkatkan *Employee Engagement* di lingkungan organisasi pendidikan. Dengan demikian, pemilihan pendekatan manajemen yang tepat dapat membantu organisasi pendidikan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola individu yang bekerja di dalam organisasi dengan tujuan untuk mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga. Dalam konteks organisasi modern, SDM tidak lagi dipandang sebagai biaya (*cost*), melainkan aset strategis yang menjadi sumber keunggulan kompetitif karena kemampuan, kreativitas, dan komitmen pegawai sulit digantikan.

Menurut Dessler (2020), MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengimbangi pegawai, serta menangani hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan. Armstrong (2014) menambahkan bahwa MSDM melibatkan pendekatan sistematis dan strategis untuk mengembangkan kapabilitas manusia sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang berkelanjutan.

Dengan demikian, MSDM merupakan proses menyeluruh yang mencakup pengelolaan kompetensi, motivasi, perilaku, dan kinerja pegawai agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks pendidikan, seperti sekolah, pengelolaan SDM menjadi krusial karena kualitas guru dan tenaga kependidikan sangat menentukan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan. Oleh karena itu, penerapan MSDM yang efektif diperlukan untuk menciptakan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, produktif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Pengelolaan SDM yang terencana dan berkelanjutan juga akan memperkuat kapasitas organisasi pendidikan dalam menghadapi berbagai tantangan perubahan, sekaligus mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi yang positif menjadi fondasi penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Yusup Iskandar (2018) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membangun iklim kerja kolaboratif, komunikatif, dan apresiatif. Pengakuan terhadap kontribusi individu terbukti meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Senada dengan itu, Enas (2021) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang mengedepankan penghargaan dan penguatan potensi pegawai akan mendorong munculnya motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang. Pendekatan ini menjadi relevan dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan yang memiliki karakteristik profesional dan otonomi kerja tinggi.

Secara etimologis MSDM terdiri atas dua kata kunci: manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen diartikan sebagai proses mengelola, mengoordinasikan, dan memberdayakan individu untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia merujuk pada semua orang yang bekerja dalam organisasi, termasuk potensi, kemampuan, keterampilan, motivasi, nilai, dan perilakunya.

Beberapa ahli memberikan definisi penting mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dessler (2020) menjelaskan bahwa MSDM merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta isu-isu keadilan dalam organisasi. Definisi ini menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan fungsi administratif, tetapi juga melibatkan perhatian terhadap kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja.

Sementara itu, Armstrong (2014) memandang MSDM sebagai sebuah pendekatan strategis, koheren, dan komprehensif dalam mengelola, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Perspektif Armstrong menekankan bahwa manusia merupakan aset strategis yang perlu dikelola secara terpadu agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), MSDM adalah rangkaian aktivitas yang dirancang untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan termotivasi. Definisi ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan dan pelaksanaan program MSDM yang mampu meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Dari ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi lebih jauh merupakan pendekatan strategis yang berorientasi pada pengembangan potensi manusia, peningkatan motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan apresiatif. Dengan demikian, MSDM menjadi fungsi kunci dalam memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu mendukung keberhasilan jangka panjang. Melalui pengelolaan yang efektif, MSDM juga berperan dalam membangun komitmen organisasi, meningkatkan *employee engagement*, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sesuai dengan dinamika dan kebutuhan organisasi.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup MSDM mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan pengelolaan pegawai dalam siklus kerja (*employee life cycle*). Ruang lingkup utama MSDM meliputi:

1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)

Menentukan jumlah, kualitas, serta kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan kompetensi, beban

kerja, dan ketersediaan sumber daya manusia agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara optimal.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Proses memperoleh tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kualifikasi jabatan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi, serta penempatan, sehingga organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang tepat dan mampu mendukung pencapaian tujuan. pelaksanaan fungsi ini secara efektif memungkinkan organisasi memperoleh pegawai yang memiliki kompetensi, integritas, dan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi, sehingga mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kinerja, serta keberhasilan pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*)

Meningkatkan kemampuan teknis, perilaku, serta kompetensi profesional pegawai dilakukan melalui berbagai program pengembangan yang berkelanjutan dan terarah. Upaya ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan kerja, tetapi juga pada pembentukan sikap profesional, etos kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, pegawai diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif, inovatif, dan responsif terhadap tuntutan organisasi.

Dalam konteks sekolah, pengembangan tersebut diwujudkan melalui berbagai kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan (diklat) guru, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan berbasis digital, workshop, serta bentuk peningkatan kapasitas lainnya. Kegiatan-kegiatan ini dirancang untuk memperkuat kualitas pembelajaran di kelas, meningkatkan kompetensi

pedagogik dan profesional pendidik, serta mendorong terciptanya praktik pembelajaran yang lebih kreatif, adaptif, dan sesuai dengan perkembangan zaman. Melalui pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara berkelanjutan, sekolah diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, memperkuat budaya belajar, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Meliputi penetapan standar kinerja sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas, sehingga setiap individu memiliki pedoman yang jelas mengenai target dan kualitas kerja yang harus dicapai. Selain itu, dilakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan. Proses pengawasan tersebut juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai kendala atau penyimpangan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat segera dilakukan tindakan perbaikan secara tepat dan efektif. Dengan adanya standar kinerja dan pengawasan yang sistematis, organisasi dapat meningkatkan disiplin kerja, menjaga kualitas pelaksanaan program, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan. Selain itu, proses pengawasan yang efektif juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi berbagai kendala secara dini serta melakukan perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Melalui mekanisme evaluasi yang berkesinambungan, organisasi juga mampu melakukan penyempurnaan proses kerja secara terus-

menerus sehingga efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas kinerja dapat terus ditingkatkan.

5. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation & Reward System*)

Berupa pemberian gaji, tunjangan, dan insentif sebagai kompensasi finansial, serta penghargaan non-finansial hingga penguatan budaya apresiatif, yang bertujuan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

6. Hubungan Industrial dan Komunikasi Internal

Mengelola hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan, pegawai, dan organisasi melalui komunikasi yang efektif, kerja sama yang saling menghargai, serta penciptaan iklim kerja kondusif guna mendukung tercapainya tujuan bersama.

7. Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan Kerja

Termasuk penciptaan lingkungan kerja yang aman dan sehat, penyediaan kenyamanan fisik, serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, produktif, dan berkelanjutan.

8. Pengembangan Karier dan Promosi Jabatan

Memberikan kesempatan peningkatan jenjang karier dan penguatan profesionalisme melalui sistem promosi yang adil, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta pembinaan karier yang terencana guna mendorong motivasi dan kinerja pegawai. Upaya tersebut juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan mendorong keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

9. Pengelolaan Administrasi dan Informasi SDM

Termasuk pengelolaan data pegawai, pengaturan beban kerja, pencatatan absensi, serta penilaian kompetensi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial yang objektif dan berkelanjutan.

2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi strategis dalam mengelola potensi manusia agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi MSDM tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas, kesejahteraan, serta keterlibatan pegawai secara berkelanjutan.

Menurut Hasibuan (2017), fungsi MSDM terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Fungsi-fungsi tersebut menunjukkan bahwa MSDM berperan sejak tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga pengakhiran hubungan kerja, dengan tujuan memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan potensi individu.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Gary Dessler (2020) menyatakan bahwa fungsi utama MSDM meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja. Dessler menekankan bahwa efektivitas MSDM sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menciptakan sistem yang adil, transparan, dan mendukung pengembangan kompetensi pegawai.

Dalam perspektif strategis, Armstrong (2014) menjelaskan bahwa fungsi MSDM tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi. MSDM berfungsi sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang memastikan bahwa kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, MSDM berperan penting dalam membangun keunggulan kompetitif berbasis manusia.

Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa fungsi MSDM mencakup tiga dimensi utama, yaitu fungsi administratif, fungsi operasional, dan fungsi strategis. Fungsi administratif berkaitan dengan pengelolaan data dan sistem kepegawaian, fungsi operasional berfokus pada pelaksanaan aktivitas MSDM sehari-hari, sedangkan fungsi strategis menekankan peran MSDM dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, Made Pidarta (2011) menyatakan bahwa fungsi MSDM mencakup pengelolaan guru dan tenaga kependidikan melalui perencanaan kebutuhan, pengembangan profesional berkelanjutan, penilaian kinerja, serta pembinaan kesejahteraan dan motivasi kerja. Pengelolaan MSDM yang efektif di sekolah diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian aktivitas terintegrasi yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, kompensasi, pemeliharaan, dan pengintegrasian sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dapat bekerja secara optimal, merasa dihargai, serta memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap

organisasi. Pemahaman ini menjadi landasan penting dalam mengkaji peran MSDM dalam membangun *Employee Engagement* melalui pendekatan *Appreciative Inquiry*.

2.1.2.4 Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas utama yang secara langsung berkaitan dengan pengelolaan pegawai di dalam organisasi. Fungsi pertama adalah pengadaan SDM (*procurement*), yang mencakup proses rekrutmen, seleksi, hingga penempatan pegawai sesuai kebutuhan dan kompetensi yang diperlukan. Setelah pegawai diterima, organisasi melanjutkan pada pengembangan SDM (*development*) melalui kegiatan pelatihan, *coaching*, dan mentoring untuk meningkatkan kemampuan serta kesiapan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya, organisasi menjalankan fungsi kompensasi, yaitu pemberian balas jasa berupa gaji, tunjangan, dan bentuk penghargaan lainnya sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi pegawai. Fungsi berikutnya adalah pemeliharaan (*maintenance*), yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan, motivasi, serta pembangunan hubungan kerja yang harmonis agar pegawai merasa nyaman, dihargai, dan tetap berkomitmen. Terakhir, terdapat fungsi pemberhentian (*separation*) yang mencakup proses pensiun, pemutusan hubungan kerja, maupun mutasi sesuai dengan peraturan dan kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi operasional tersebut memungkinkan organisasi memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kompetensi, semangat, dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Pelaksanaan fungsi-

fungsi tersebut secara terpadu juga mendukung terciptanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, meningkatkan kinerja organisasi, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan dan mencapai keberhasilan secara berkelanjutan.

2.1.2.5 Jenis-Jenis Manajemen Sumber Daya Manusia

Jenis manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa aspek, yaitu pendekatan yang digunakan, orientasi atau fokus utama pengelolaannya, serta lingkup penerapannya dalam organisasi. Pengelompokan ini memudahkan dalam memahami variasi strategi dan praktik MSDM yang dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan, tujuan, serta karakteristik masing-masing organisasi. Melalui pemahaman terhadap berbagai jenis MSDM tersebut, organisasi dapat memilih dan menerapkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang paling efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja individu, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan menghadapi dinamika perubahan secara berkelanjutan.

Melalui pengelompokan tersebut, organisasi dapat menentukan pendekatan yang paling tepat, apakah lebih menekankan pada aspek administratif, pengembangan karyawan, atau pencapaian kinerja strategis. Selain itu, pemahaman terhadap orientasi dan lingkup MSDM juga membantu dalam menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia dengan visi dan misi organisasi, sehingga pengelolaan tenaga kerja dapat berjalan secara lebih efektif, terarah, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan MSDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam

meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Berdasarkan Pendekatan

Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. MSDM tradisional (*personnel administration*) merupakan pendekatan yang berfokus pada administrasi kepegawaian, seperti pengelolaan absensi, penggajian, serta pencatatan data pegawai. Pendekatan ini cenderung bersifat administratif dan reaktif.

Berbeda dengan itu, MSDM modern atau strategis (*strategic HRM*) menempatkan sumber daya manusia sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya perencanaan SDM, pengelolaan kinerja, penguatan budaya kerja, serta keterlibatan aktif pegawai dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Selanjutnya, MSDM berbasis kompetensi (*competency based HRM*) berfokus pada pengembangan kompetensi inti pegawai, baik kompetensi teknis, sosial, maupun manajerial. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan visi organisasi.

Selain itu, MSDM berbasis psikologi positif mengedepankan kekuatan individu (*strength based*), kesejahteraan kerja (*well-being*), *Engagement*, dan penghargaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya menciptakan pengalaman kerja yang positif, memaksimalkan potensi pegawai, dan membangun relasi yang saling menghargai. Dalam kategori ini pula terdapat *Appreciative Inquiry*, yaitu

metode yang berfokus pada kekuatan dan keberhasilan sebagai dasar pengembangan organisasi.

Dengan berbagai pendekatan tersebut, MSDM dapat diterapkan secara lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi masa kini. Setiap pendekatan memberikan sudut pandang yang berbeda dalam memahami pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari aspek efisiensi kerja, hubungan antarmanusia, hingga pengembangan potensi individu dalam organisasi. Melalui penerapan pendekatan yang tepat dan seimbang, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang lebih efektif, adaptif, serta mampu meningkatkan produktivitas dan keterlibatan pegawai. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara komprehensif juga membantu organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta tuntutan organisasi modern yang semakin kompleks.

2. Berdasarkan Bidang Khusus

Berdasarkan bidang khususnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dibagi ke dalam beberapa fokus utama. Manajemen Pengembangan SDM (*Human Resource Development/HRD*) merupakan bidang yang berorientasi pada peningkatan kemampuan pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan profesional. Selanjutnya, manajemen kinerja (*performance management*) berfokus pada perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi.

Selain itu, terdapat manajemen karier (*career management*) yang membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan jalur karier mereka secara sistematis. Manajemen talenta (*talent management*) menjadi bidang

penting lainnya, yang mencakup identifikasi, pembinaan, dan retensi pegawai berpotensi tinggi agar dapat menjadi aset strategis organisasi. Terakhir, manajemen pembelajaran (*learning management*) berorientasi pada penciptaan lingkungan belajar yang efektif melalui pengelolaan sistem, kurikulum pelatihan, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Kelima bidang khusus ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berfungsi administratif, melainkan juga strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia secara komprehensif. Melalui berbagai fungsi tersebut, MSDM berperan dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, MSDM juga berupaya mengembangkan potensi individu melalui proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi yang sesuai. Dengan pengelolaan yang efektif, MSDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan di masa depan. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga mampu memperkuat komitmen organisasi, mendorong inovasi, dan mengoptimalkan potensi pegawai dalam mencapai kinerja yang unggul.

3. Berdasarkan Konteks Organisasi

Berdasarkan konteks organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dikategorikan ke dalam beberapa bidang penerapan yang berbeda. MSDM pada sektor pendidikan berfokus pada pengelolaan guru dan

tenaga kependidikan, pengembangan kompetensi pedagogik, peningkatan profesionalisme, serta penguatan budaya sekolah yang mendukung pembelajaran. Pengelolaan SDM di sektor ini menekankan kualitas layanan pendidikan dan pengembangan manusia sebagai tujuan utama.

Sementara itu, MSDM pada sektor publik atau pemerintahan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan ini menekankan kompetensi kinerja, penerapan nilai dasar ASN, sistem merit, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Fokusnya tidak hanya pada produktivitas, tetapi juga pada integritas, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Adapun MSDM pada sektor industri atau bisnis menitikberatkan pada produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan pencapaian profitabilitas. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM diarahkan untuk mendukung daya saing organisasi melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan kontribusi pegawai. Penerapan MSDM yang efektif pada sektor ini diharapkan mampu menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, sehingga organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif serta mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, setiap sektor memiliki karakteristik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berbeda, yang disesuaikan dengan tujuan, regulasi, serta kebutuhan organisasi masing-masing. Perbedaan ini mencakup strategi pengelolaan pegawai, kebijakan pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, serta praktik operasional yang spesifik agar dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

2.1.3 Pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI)

Appreciative Inquiry (AI) merupakan pendekatan perubahan organisasi yang berorientasi pada kekuatan, potensi, dan keberhasilan, bukan pada kelemahan atau masalah. Pendekatan ini pertama kali dikembangkan oleh David Cooperrider dan Suresh Srivastva pada tahun 1980-an sebagai kritik terhadap model perubahan berbasis problem solving yang dianggap terlalu menekankan defisit dan menghasilkan energi negatif dalam organisasi. AI berpijak pada prinsip bahwa organisasi akan tumbuh lebih cepat ketika fokus diarahkan pada hal-hal yang “berjalan baik”, pengalaman positif, nilai inti, dan kapasitas terbaik yang dimiliki anggotanya.

AI dibangun atas sejumlah asumsi dasar, seperti bahwa perubahan dimulai dari pertanyaan yang diajukan (*the positive question*), bahwa bahasa membentuk realitas, dan bahwa setiap organisasi memiliki inti positif (*positive core*) yang dapat digali untuk mendorong transformasi. Dengan demikian, AI menempatkan proses percakapan positif sebagai motor penggerak perubahan, serta mendorong kolaborasi dan keterlibatan luas seluruh anggota organisasi.

Kerangka kerja AI klasik dijalankan melalui empat tahap utama yang dikenal sebagai Model 4D, keempat tahapan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus perubahan yang berorientasi pada penggalian kekuatan, perumusan visi bersama, perancangan strategi, serta implementasi perubahan secara berkelanjutan.

1. *Discover* adalah tahap penggalian kekuatan organisasi melalui cerita keberhasilan, praktik positif yang pernah dilakukan, serta nilai inti yang dipegang bersama.

2. *Dream* adalah tahap membayangkan masa depan ideal yang ingin diwujudkan berdasarkan kekuatan yang ditemukan.
3. *Design* adalah tahap merancang sistem, kebijakan, serta strategi yang mendukung terwujudnya visi bersama.
4. *Destiny/Deliver* adalah tahap pelaksanaan serta keberlanjutan perubahan melalui komitmen kolektif dan tindakan nyata.

Pendekatan ini menciptakan proses perubahan yang menekankan apresiasi terhadap kekuatan, keberhasilan, dan potensi positif yang dimiliki organisasi maupun individu. Selain itu, pendekatan ini memupuk sikap optimisme, mendorong kolaborasi aktif antaranggota organisasi, dan memperkuat rasa memiliki terhadap setiap inisiatif perubahan. Dengan demikian, setiap inovasi dan perbaikan dapat dilakukan secara partisipatif, berkelanjutan, dan selaras dengan visi serta tujuan strategis organisasi. Keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan memungkinkan munculnya berbagai gagasan, solusi, dan inisiatif yang lebih relevan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, pendekatan yang partisipatif juga dapat meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen individu terhadap keberhasilan program yang dijalankan. Melalui proses perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan, organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan efektivitas kinerja, memperkuat budaya kerja positif, serta mempertahankan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terus berkembang. Oleh karena itu, pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil perubahan, tetapi juga pada penguatan kapasitas individu dan organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Tabel 2. 1
Model 4D Appreciative Inquiry

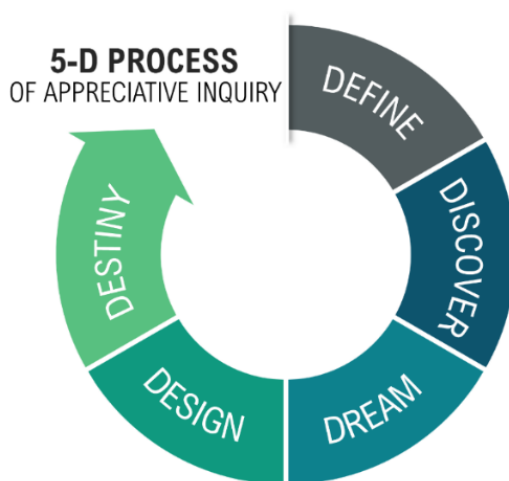
Tahap	Deskripsi	Output
<i>Discover</i>	Menggali kekuatan & keberhasilan	Inventarisasi best practices
<i>Dream</i>	Membayangkan masa depan ideal	Visi bersama
<i>Design</i>	Merancang sistem/strategi	Draft perubahan
<i>Destiny</i>	Implementasi & sustain	Tindakan nyata

Sumber: Model 4D AI Cooperrider & Srivastva (1987)

Sebagai penyempurnaan dari kerangka 4D, Watkins & Stavros (2002; diperkuat melalui Watkins & Stavros 2010) mengembangkan Model 5D, yang menambahkan satu tahap penting sebelum proses apresiatif dimulai, yaitu tahap *Define*. Model ini membuat AI lebih sistematis, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi modern.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Yim, Kim, dan Lee (2020) menunjukkan bahwa pendekatan *Appreciative Inquiry* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja individu dalam organisasi. Melalui proses dialog apresiatif yang berfokus pada pengalaman positif, kekuatan, dan pencapaian terbaik individu maupun kelompok, *Appreciative Inquiry* mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memberdayakan. Kondisi ini mendorong munculnya emosi positif, rasa dihargai, serta persepsi dukungan organisasi yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat *work engagement*. Yim, Kim, dan Lee (2020) menegaskan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya terbentuk melalui tuntutan struktural atau sistem insentif, tetapi juga melalui pengalaman psikologis positif yang dibangun secara kolektif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *Appreciative Inquiry* berperan sebagai mekanisme

strategis dalam membangun lingkungan kerja yang suportif dan berorientasi pada kekuatan, sehingga mampu meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pegawai secara berkelanjutan.



Gambar 2. 1 Model 5D Appreciative Inquiry

Lima tahapan dalam Model 5D menurut Watkins & Stavros adalah sebagai berikut, yang dirancang untuk memandu organisasi dalam proses perubahan berbasis kekuatan (*strengths-based change*). Setiap tahapan memiliki fokus dan tujuan spesifik, mulai dari menggali potensi hingga memastikan implementasi perubahan secara berkelanjutan. Melalui tahapan yang saling terintegrasi tersebut, organisasi diharapkan mampu membangun komitmen bersama, memperkuat kolaborasi, serta menghasilkan perubahan yang lebih efektif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas organisasi.

1. *Define*

Pada tahap ini organisasi menetapkan *positive topic choice*. Watkins & Stavros (2002) menegaskan bahwa kualitas topik positif menentukan arah percakapan,

kedalaman dialog, serta energi perubahan yang akan muncul. Tahap ini menegaskan apa yang ingin diperkuat, bukan apa yang ingin dihilangkan.

2. *Discover*

Menggali kekuatan, nilai inti, pengalaman positif, serta keberhasilan yang pernah dialami organisasi sebagai dasar untuk membangun strategi pengembangan, memperkuat motivasi, dan memfasilitasi pembelajaran dari praktik terbaik yang telah terbukti efektif.

3. *Dream*

Membangun gambaran masa depan ideal yang lahir dari hasil temuan tahap *Discover*, yang bersifat generatif dan inspiratif. Gambaran ini dirancang untuk memotivasi seluruh anggota organisasi, memperkuat komitmen bersama, serta menjadi arah yang jelas dalam merancang langkah-langkah perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan.

4. *Design*

Merancang strategi, kebijakan, proses, dan struktur yang mendukung terwujudnya visi masa depan, dengan melibatkan anggota organisasi sebagai *co-creator* dalam desain perubahan. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga memastikan implementasi perubahan berjalan lebih efektif dan sesuai kebutuhan organisasi.

5. *Destiny/Deliver*

Tahap implementasi mencakup penerapan perubahan melalui tindakan nyata, inovasi yang berkelanjutan, serta penguatan komitmen bersama seluruh anggota organisasi. Pada tahap ini, rencana dan strategi yang telah dirancang

diwujudkan secara konkret, sambil terus melakukan evaluasi dan penyesuaian agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Tabel 2. 2
Model 5D Watkins & Stavros

Tahap	Deskripsi	Output Utama
<i>Define</i>	Menentukan <i>positive topic choice</i> sebagai fokus perubahan.	Fokus perubahan yang jelas dan disepakati.
<i>Discover</i>	Menggali kekuatan, nilai inti, pengalaman positif, serta keberhasilan yang pernah dialami organisasi	Daftar kekuatan & <i>best practices</i>
<i>Dream</i>	Membayangkan masa depan ideal berdasarkan kekuatan yang dimiliki.	Visi masa depan yang inspiratif.
<i>Design</i>	Merancang strategi, kebijakan, dan sistem untuk mewujudkan visi.	Draft desain perubahan & strategi implementasi.
<i>Destiny/Deliver</i>	Melaksanakan, mengembangkan, memelihara, dan secara berkelanjutan.	Komitmen kolektif & aksi nyata yang berkelanjutan.

Sumber: Model 5D AI Watkins & Stavros

Model 5D menjadikan AI jauh lebih relevan diterapkan di sekolah dan organisasi pendidikan karena mampu memberikan fokus perubahan yang jelas, memperkuat keterlibatan, serta menciptakan budaya kerja positif jangka panjang.

Perkembangan terbaru AI dipengaruhi oleh teori *generative change* yang dikemukakan oleh Bushe (2011). Bushe menegaskan bahwa AI efektif bukan semata karena berfokus pada hal positif, tetapi karena kemampuannya menghasilkan *generative images* yang membangkitkan cara berpikir baru dan memicu perubahan perilaku.

Appreciative Inquiry (AI) juga memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep Psychological Capital (PsyCap) yang dikembangkan oleh Luthans, Youssef, dan Avolio (2015). *PsyCap* terdiri dari empat komponen utama, yaitu harapan (*hope*) yang menggambarkan kemampuan individu menetapkan tujuan dan

menemukan cara untuk mencapainya; efikasi diri (*self-efficacy*) yang mencerminkan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas; optimisme (*optimism*) yang berkaitan dengan cara pandang positif terhadap keberhasilan di masa depan; serta resiliensi (*resilience*) yang menunjukkan kemampuan individu untuk bangkit dan beradaptasi ketika menghadapi kesulitan. Keempat aspek ini sejalan dengan prinsip *AI* yang menekankan kekuatan, potensi, dan pengalaman positif sebagai dasar perubahan organisasi. Dengan demikian, *AI* turut memperkuat *PsyCap* individu maupun kelompok sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan konstruktif.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai perkembangan *Appreciative Inquiry (AI)*, berikut disajikan tabel perbandingan antara *AI* klasik dan *AI* modern. Tabel tersebut menunjukkan perbedaan pendekatan, fokus, dan praktik penerapan pada masing-masing tahap perkembangan *AI*, sehingga evolusi konsep *Appreciative Inquiry* dapat dipahami secara lebih jelas dan sistematis. Melalui perbandingan tersebut, terlihat bahwa *Appreciative Inquiry* berkembang tidak hanya pada aspek teoritis, tetapi juga pada penerapan praktis yang semakin adaptif terhadap kebutuhan organisasi modern. *AI* klasik lebih menekankan identifikasi kekuatan dan keberhasilan organisasi sebagai dasar perubahan, sedangkan *AI* modern berkembang dengan pendekatan yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Selain itu, *AI* modern juga lebih menekankan pentingnya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan, sehingga tercipta rasa memiliki, komitmen, dan tanggung jawab bersama terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun budaya kerja yang lebih positif, inovatif, serta responsif terhadap dinamika dan tantangan lingkungan

kerja yang terus berkembang. Dengan memahami perbedaan tersebut, pembaca dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penggunaan *Appreciative Inquiry* sebagai strategi pengembangan organisasi dalam berbagai konteks dan dinamika lingkungan kerja.

Tabel 2. 3
Perbandingan *Appreciative Inquiry* Klasik dan Modern

Aspek	AI Klasik (Cooperrider & Srivastva, 1980-an)	AI Modern (Watkins & Stavros 2002/2010; Bushe 2011)
Fokus Utama	Menggali kekuatan & keberhasilan masa lalu	Menciptakan <i>generative images</i> sebagai pemicu inovasi
Model	4D: <i>Discover–Dream–Design–Destiny</i>	5D: <i>Define–Discover–Dream–Design–Destiny</i>
Arah Perubahan	Berbasis apresiasi terhadap masa lalu	Berorientasi pada masa depan & kreativitas
Peran Dialog	Mengungkap narasi positif	Membangun makna baru melalui dialog generatif
Output	Visi positif	Transformasi mindset & tindakan inovatif
Kelebihan	Meningkatkan energi positif awal	Lebih sistematis, terarah, dan berdampak mendalam
Kekurangan	Kurang fokus tanpa tahap Define	Memerlukan keterampilan dialog & kreativitas tinggi

Sumber: AI Cooperrider & Srivastva (1987); AI Watkins & Stavros (2010); Bushe (2011)

Perkembangan teori *Appreciative Inquiry* (AI) modern menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara pendekatan berbasis kekuatan ini dengan peningkatan *Employee Engagement*. Pendekatan AI tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi lebih menekankan pada penggalian potensi, keberhasilan, dan nilai positif yang dimiliki individu maupun organisasi. Keterikatan karyawan terbentuk ketika individu merasakan makna dalam pekerjaannya, memiliki harapan yang jelas terhadap masa depan, menunjukkan efikasi diri yang tinggi, memelihara sikap optimisme, serta memperoleh dukungan emosional dari lingkungan kerja. Dimensi-dimensi psikologis tersebut sangat

sejalan dengan proses *AI* yang menekankan penghargaan terhadap kekuatan dan pencapaian, mendorong kolaborasi aktif antaranggota organisasi, serta membangun visi masa depan yang inspiratif dan bermakna. Melalui proses ini, *Appreciative Inquiry (AI)* mampu menciptakan iklim kerja yang positif dengan menekankan pada kekuatan, potensi, serta pengalaman terbaik yang dimiliki individu maupun organisasi. Pendekatan ini mendorong terbentuknya hubungan kerja yang lebih harmonis, komunikasi yang terbuka, serta suasana yang mendukung kolaborasi dan saling menghargai. Melalui proses tersebut, *AI* mampu menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan komunikasi yang terbuka, serta menumbuhkan rasa saling percaya dan memiliki di antara anggota organisasi. Kondisi ini pada akhirnya mendorong tumbuhnya *employee engagement*, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, serta memperkuat kemampuan

Selain itu, *AI* juga berperan dalam memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) di antara karyawan, karena mereka dilibatkan secara aktif dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi. Keterlibatan tersebut pada akhirnya mampu meningkatkan komitmen karyawan secara berkelanjutan terhadap tujuan organisasi, sehingga mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai keberhasilan bersama. Melalui pendekatan yang menekankan apresiasi, kolaborasi, dan pengembangan potensi, *AI* membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan harmonis antaranggota organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, rasa percaya diri, serta kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dengan adanya keterikatan emosional dan keterlibatan yang kuat terhadap organisasi, karyawan cenderung lebih loyal,

produktif, serta mampu mendukung terciptanya budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Tabel 2. 4
Perbandingan *Appreciative Inquiry* dengan Pendekatan Lain

Aspek	Appreciative Inquiry	Pendekatan Lain (<i>Problem Solving / OD / Design Thinking</i>)
Fokus	Kekuatan, aset positif, keberhasilan.	Masalah, kesenjangan, kebutuhan perbaikan.
Orientasi	Psikologi positif & kolaboratif.	Defisit, analitis, atau korektif.
Pendekatan	Dialog apresiatif, imajinasi masa depan (4D/5D).	Analisis masalah, diagnosis, atau <i>prototyping</i> .
Peran Individu	<i>Co-creator</i> perubahan, aktif & diberdayakan.	Objek analisis atau peserta intervensi.
Dampak Emosional	Meningkatkan motivasi & <i>Engagement</i> .	Berpotensi menimbulkan stres, resistensi, atau beban kerja.
Hasil Utama	Visi bersama & perubahan berkelanjutan.	Solusi jangka pendek atau perbaikan struktural.

Sumber: Perbandingan AI dengan Pendekatan Lain

AI modern menyediakan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk menceritakan pengalaman positif mereka, sehingga memperkuat identitas profesional dan rasa bangga atas kontribusinya. Melalui tahapan *Discover* dan *Dream*, mereka terlibat dalam percakapan reflektif yang membangkitkan kembali kekuatan diri dan harapan terhadap masa depan sekolah. Proses ini menciptakan energi psikologis yang memunculkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yaitu tiga dimensi inti *Engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2004).

Lebih jauh, AI menciptakan *sense of belonging* melalui keterlibatan aktif pada tahap *Design* dan *Destiny*. Ketika guru diberi ruang untuk terlibat merancang strategi perubahan dan turut melaksanakan inovasi, mereka merasakan peran pentingnya dalam organisasi. Hal ini mendorong komitmen afektif dan kedekatan emosional dengan sekolah.

Selain itu, *AI* memperkuat modal psikologis (*PsyCap*) seperti optimisme dan resiliensi, yang terbukti meningkatkan *Engagement* di lingkungan kerja. Dengan demikian, *AI* bukan sekadar pendekatan perubahan organisasi, tetapi juga strategi efektif untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan pegawai dalam konteks sekolah.

Dalam konteks organisasi, *AI* modern menjadi sangat relevan karena mampu memperkuat budaya kolaboratif, apresiatif, dan berorientasi masa depan kondisi yang penting untuk meningkatkan *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* memiliki relevansi yang kuat dalam konteks organisasi pendidikan. Nurdiana Mulyantini (2020) menyatakan bahwa perubahan organisasi di sekolah akan lebih efektif apabila melibatkan warga sekolah secara aktif melalui dialog positif dan refleksi pengalaman terbaik. Pendekatan berbasis kekuatan seperti *Appreciative Inquiry* mampu membangun optimisme kolektif dan memperkuat partisipasi guru dalam proses perubahan.

Lebih lanjut, Apri Budianto (2019) mengemukakan bahwa pendekatan manajemen berbasis psikologi positif berperan penting dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja dan keterlibatan pegawai. Melalui proses apresiatif, organisasi pendidikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan komitmen profesional pendidik. Pendekatan ini juga mendorong setiap individu untuk mengenali dan mengembangkan potensi terbaik yang dimilikinya, sehingga tercipta budaya kerja yang lebih positif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan pendekatan berbasis psikologi positif tidak hanya meningkatkan

kesejahteraan dan motivasi individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi pendidikan dalam membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.4 Konsep *Employee Engagement*

Dalam perspektif manajemen pendidikan, keterikatan kerja guru tidak hanya tercermin dari kinerja mengajar, tetapi juga dari partisipasi aktif dalam pengembangan sekolah. Yat Rospia Brata (2018) menegaskan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi pada tenaga pendidik berkorelasi dengan meningkatnya kualitas layanan pendidikan dan keberlanjutan program sekolah.

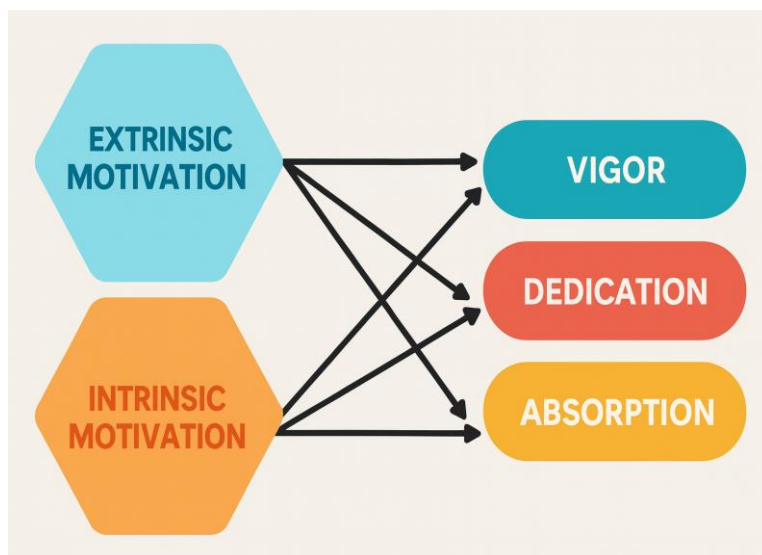
Sementara itu, Ferey Herman (2021) menyatakan bahwa *engagement* pegawai di sektor publik dan pendidikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya apresiasi, serta kesempatan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bersifat multidimensional dan sangat dipengaruhi oleh pendekatan manajerial yang digunakan.

Employee Engagement adalah salah satu konsep penting dalam MSDM modern. Berbagai ahli mendefinisikan *Engagement* sebagai keterlibatan psikologis dan perilaku yang mendorong seseorang bekerja dengan penuh energi, komitmen tinggi, serta memiliki rasa makna terhadap pekerjaannya.

Beberapa ahli memberikan definisi penting mengenai konsep *Engagement*. Kahn (1990) menjelaskan bahwa *Engagement* adalah kesediaan individu untuk mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2004) memandang *Engagement* sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Sementara itu, Macey dan Schneider (2008) menekankan bahwa *Engagement* merupakan manifestasi dari sikap positif yang mendorong seseorang untuk memberikan usaha ekstra atau discretionary effort dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Konsep *Employee Engagement* dapat divisualisasikan untuk mempermudah pemahaman hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan. Visualisasi ini menggambarkan bagaimana berbagai faktor saling berinteraksi untuk menciptakan keterikatan emosional, psikologis, dan profesional karyawan terhadap organisasi.



Gambar 2. 2 Visual Konsep Employee Engagement

Karakteristik *Engagement* dapat dilihat dari tiga aspek utama. *Emotional Engagement* tercermin dari adanya rasa bangga, senang, dan keterikatan emosional seseorang terhadap pekerjaannya. *Cognitive Engagement* tampak melalui kemampuan individu untuk tetap fokus, memahami tanggung jawabnya secara mendalam, serta memaknai perannya dalam organisasi. Sementara itu, *behavioral*

Engagement terlihat dari perilaku proaktif yang ditunjukkan, seperti upaya untuk berinovasi, bekerja sama dengan rekan, dan memberikan kontribusi lebih dari sekadar tuntutan pekerjaan.

Untuk memperjelas dimensi dan indikator *Employee Engagement*, dapat dilihat pada tabel model *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) berikut. Tabel ini menyajikan tiga dimensi utama keterikatan karyawan beserta indikator spesifiknya, sehingga memudahkan pemahaman tentang bagaimana keterlibatan karyawan diukur dan dianalisis secara sistematis. Melalui model UWES, tingkat keterikatan karyawan dapat diidentifikasi berdasarkan aspek semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan terhadap pekerjaan (*absorption*). Ketiga dimensi tersebut memberikan gambaran mengenai kondisi psikologis individu dalam menjalankan pekerjaannya, termasuk tingkat energi, antusiasme, komitmen, serta fokus terhadap tugas yang dilakukan. Dengan adanya indikator yang jelas pada setiap dimensi, proses pengukuran *Employee Engagement* menjadi lebih terarah dan dapat digunakan sebagai dasar dalam menganalisis kondisi keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Hasil pengukuran tersebut juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi untuk merancang strategi peningkatan keterlibatan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi.

Tabel 2. 5
Aspek dan Indikator *Employee Engagement*

Aspek	Indikator	Keterangan
<i>Vigor</i> (energi & ketahanan)	• Tingkat energi tinggi saat bekerja • Kemauan kuat untuk berupaya keras • Ketahanan menghadapi hambatan	Schaufeli & Bakker

Aspek	Indikator	Keterangan
<i>Dedication</i> (semangat, inspirasi, kebanggaan)	• Rasa antusias • Kebanggaan terhadap pekerjaan • Inspirasi dan makna kerja	-
<i>Absorption</i> (keterlibatan total dalam tugas)	• Sulit melepaskan diri dari tugas • Fokus penuh saat bekerja • Tenggelam dalam aktivitas kerja	-

Sumber: Aspek dan Indikator Schaufeli & Bakker (2004)

Dalam konteks sekolah, *Engagement* guru tercermin melalui semangat mereka dalam mengajar, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum, serta dorongan internal untuk terus berinovasi dalam proses pembelajaran. Selain itu, keterlibatan aktif dalam berbagai program sekolah menjadi indikator penting yang menunjukkan bahwa guru memiliki rasa memiliki terhadap institusinya. Komitmen mereka dalam mendukung perkembangan peserta didik juga menjadi aspek utama yang menegaskan bahwa tingkat *Engagement* guru berperan besar dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan berkualitas.

Engagement dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang membentuk pengalaman dan kenyamanan individu dalam lingkungan kerja. **Kepemimpinan yang suportif** berperan penting karena mampu memberikan arahan, dorongan, serta rasa aman bagi para pegawai. **Budaya apresiasi** turut memperkuat motivasi dengan menghadirkan pengakuan atas kontribusi yang diberikan. **Komunikasi yang efektif** antara seluruh elemen organisasi memastikan bahwa informasi tersampaikan dengan jelas dan mengurangi potensi kesalahpahaman. Kejelasan peran menjadi fondasi bagi individu untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka secara tepat, sehingga dapat bekerja dengan lebih fokus. Selain itu, **kesejahteraan kerja** memberikan dukungan terhadap kondisi fisik dan mental, sementara beban kerja

yang seimbang membantu menjaga stamina dan menghindarkan stres berlebih.

Kesempatan untuk berkembang juga menjadi faktor penting yang mendorong individu agar terus meningkatkan kompetensi serta memperkuat keterlibatannya dalam pekerjaan. Adanya peluang pengembangan diri, seperti pelatihan, promosi, maupun penugasan baru, memberikan ruang bagi individu untuk mengasah kemampuan, memperluas wawasan, dan meningkatkan kepercayaan diri dalam menjalankan tugasnya. Kesempatan tersebut tidak hanya membantu meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga mendorong individu untuk terus belajar dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang berkembang. Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap pengembangan karier, karyawan cenderung merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang lebih jelas dalam organisasi. Kondisi ini dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta keterikatan individu terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan bersama.

Tabel 2. 6
Definisi Konsep Utama

Konsep	Definisi	Sumber
<i>Appreciative Inquiry</i>	Pendekatan perubahan berbasis kekuatan	Cooperrider & Srivastva (1987)
<i>Employee Engagement</i>	Kondisi psikologis positif ditandai <i>vigor, dedication, absorption</i>	Schaufeli & Bakker (2004)
<i>Engagement</i>	Ekspresi fisik, kognitif, emosional dalam pekerjaan	Kahn (1990)

Sumber: Definisi Konsep

2.1.5 Landasan Regulasi Pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan

Selain didukung oleh berbagai teori dan konsep dalam bidang manajemen sumber daya manusia, *Appreciative Inquiry*, dan *Employee Engagement*, penelitian

ini juga didasarkan pada landasan regulasi yang mengatur penyelenggaraan pendidikan serta pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di Indonesia. Keberadaan regulasi tersebut memberikan dasar normatif mengenai kedudukan, fungsi, tugas, hak, kewajiban, kompetensi, serta pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia strategis dalam sistem pendidikan nasional.

Dalam konteks manajemen pendidikan, regulasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, tetapi juga menjadi acuan dalam penyelenggaraan tata kelola sekolah yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Berbagai ketentuan perundang-undangan menegaskan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja, profesionalisme, komitmen, serta keterlibatan aktif guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sejalan dengan fokus penelitian ini, penguatan *employee engagement* melalui pendekatan *Appreciative Inquiry* memiliki relevansi yang tinggi dengan kebijakan nasional di bidang pendidikan. Pendekatan tersebut mendorong terbentuknya budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dan partisipatif sehingga mampu mendukung terwujudnya guru dan tenaga kependidikan yang profesional, adaptif, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Kesesuaian antara konsep *Appreciative Inquiry* dan arah kebijakan pendidikan nasional menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis kekuatan dan apresiasi memiliki landasan yang tidak hanya bersifat teoretis, tetapi juga normatif. Oleh karena itu, kajian mengenai landasan regulasi menjadi penting untuk memberikan pijakan normatif yang memperkuat argumentasi teoretis sekaligus

memperjelas relevansi penelitian dengan kebijakan pendidikan di Indonesia. Adapun landasan regulasi yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan landasan utama penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pada Pasal 39 ditegaskan 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 sesuai jenjang pendidikan. Sementara itu, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa guru dan tenaga kependidikan merupakan dua komponen utama yang saling melengkapi dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Profesionalisme guru diwujudkan melalui penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Selain itu, guru dituntut memiliki komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan sehingga keterikatan kerja (*employee engagement*) menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas profesionalnya.
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bagi guru dan tenaga kependidikan yang berstatus Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang

Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa ASN harus memiliki integritas, profesionalisme, tanggung jawab, komitmen, serta orientasi pelayanan publik. Ketentuan tersebut memperlihatkan bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya dipandang sebagai aspek psikologis organisasi, tetapi juga merupakan bagian dari implementasi nilai dasar ASN dalam memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas.

4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 menegaskan tentang pentingnya pengembangan profesi guru secara berkelanjutan melalui peningkatan kompetensi dan pengembangan karier. Regulasi ini memberikan dasar bahwa organisasi sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, pembelajaran berkelanjutan, dan partisipasi aktif guru agar mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
5. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah menegaskan bahwa selain guru, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan juga ditentukan oleh kinerja tenaga administrasi sekolah sebagai bagian dari tenaga kependidikan. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 menetapkan standar kompetensi tenaga administrasi sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial. Standar tersebut menunjukkan bahwa tenaga administrasi memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas organisasi sekolah sehingga memerlukan tingkat *employee engagement* yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan administrasi secara profesional, efektif, dan akuntabel.

Berdasarkan berbagai regulasi tersebut dapat dipahami bahwa pemerintah telah memberikan landasan normatif yang kuat terhadap pengelolaan guru dan

tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia strategis dalam penyelenggaraan pendidikan. Regulasi tersebut menekankan pentingnya profesionalisme, kompetensi, integritas, komitmen, dan pengembangan berkelanjutan sebagai prasyarat tercapainya tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, upaya meningkatkan employee engagement melalui pendekatan Appreciative Inquiry menjadi relevan karena sejalan dengan kebijakan nasional yang mendorong terciptanya sumber daya manusia pendidikan yang profesional, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

2.1.6 Hubungan antara Appreciative Inquiry dan Employee Engagement

Appreciative Inquiry (AI) memiliki hubungan erat dengan *Employee Engagement* karena keduanya berlandaskan psikologi positif, pemberdayaan, dan penciptaan makna kerja. Pendekatan *AI* memicu energi positif yang meningkatkan vigor, dedication, dan absorption sebagaimana dijelaskan dalam model *Engagement*.

Secara teoretis, *Appreciative Inquiry (AI)* memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep *Employee Engagement* karena keduanya berakar pada prinsip psikologi positif yang menekankan penguatan kapasitas, potensi, serta pengalaman positif individu dalam organisasi. *AI* berfokus pada pencarian kekuatan dan keberhasilan yang sudah dimiliki, sehingga menciptakan energi positif yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai secara emosional, kognitif, dan perilaku.

Dalam perspektif Kahn (1990), *Engagement* terbentuk ketika individu merasakan tiga kondisi psikologis utama, yaitu *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*. Proses *AI* secara langsung mendukung terbentuknya ketiga kondisi tersebut. Tahap *Discover*, misalnya, mendorong individu untuk menggali

pengalaman positif dan kontribusi terbaik yang pernah mereka berikan. Proses reflektif ini meningkatkan psychological meaningfulness, karena pegawai merasa bahwa perannya penting, diakui, dan memiliki dampak nyata bagi organisasi. Selanjutnya, percakapan apresiatif yang menjadi landasan *AI* menciptakan iklim yang penuh penghargaan dan bebas dari penilaian negatif. Hal ini menumbuhkan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman secara emosional untuk berbagi ide, berpartisipasi, dan berinisiatif tanpa takut disalahkan atau dikritik.

AI mampu meningkatkan *Engagement* karena pendekatan ini menekankan pentingnya pengakuan atau *recognition*, yang merupakan salah satu faktor utama dalam membangun keterlibatan. Melalui prosesnya, *AI* mendorong kolaborasi sehingga hubungan antar guru semakin kuat dan suasana kerja menjadi lebih suportif. Pendekatan ini juga membangkitkan kreativitas serta keberanian untuk berinovasi, karena fokus pada kekuatan membuat individu merasa aman untuk mencoba hal baru. Selain itu, *AI* memperkuat *sense of belonging* dan komitmen jangka panjang melalui keterlibatan aktif dalam proses perubahan. Dengan memberi ruang bagi setiap pegawai untuk merasa dilihat, dihargai, dan didengar, *AI* pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memberdayakan.

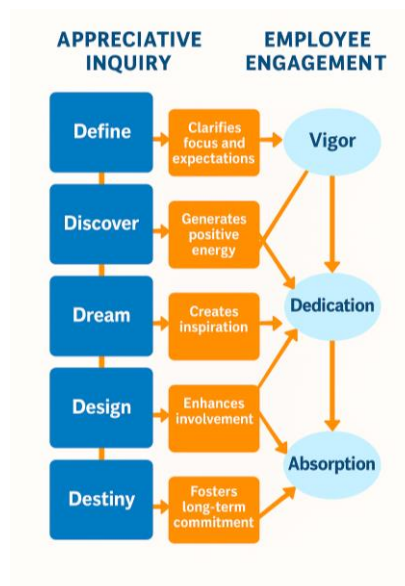
Dari sisi teori sumber daya pekerjaan seperti dikemukakan Bakker dan Demerouti (2008), *Employee Engagement* meningkat ketika individu memiliki *job resources* seperti dukungan sosial, apresiasi, umpan balik positif, dan kesempatan berkembang. *AI* menyediakan seluruh sumber daya psikologis tersebut melalui proses kolaboratif yang melibatkan pegawai sebagai mitra aktif dalam merancang masa depan organisasi. Dengan demikian, *AI* tidak hanya menciptakan lingkungan

kerja yang lebih suportif, tetapi juga memenuhi kebutuhan psikologis yang berkontribusi langsung pada peningkatan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Secara keseluruhan, *Appreciative Inquiry* memberikan kerangka kerja yang mampu memperkuat makna kerja, rasa aman, energi psikologis, dan hubungan sosial positif dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut menjadi fondasi penting dalam pembentukan *Employee Engagement* menurut berbagai teori klasik maupun modern. Dengan demikian, hubungan antara *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki dasar psikologis yang kuat serta didukung oleh berbagai model teoretis lintas disiplin.

Studi Whitney dan Trosten Bloom (2010) menunjukkan bahwa penerapan *AI* dalam organisasi menghasilkan peningkatan kepuasan, kolaborasi, dan keterlibatan pegawai. Dalam konteks sekolah, penerapan *AI* dapat meningkatkan kolaborasi antar guru dan memperkuat budaya kerja positif.

Hubungan antara *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pendekatan berbasis apresiasi berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di lingkungan sekolah. Melalui proses *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*, *Appreciative Inquiry* mendorong setiap individu untuk mengenali kekuatan, berbagi pengalaman terbaik, membangun visi bersama, merancang perubahan, serta berkomitmen dalam mewujudkan tujuan organisasi. Proses tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, partisipatif, dan kolaboratif sehingga mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, komitmen, serta semangat kerja warga sekolah. Oleh karena itu, hubungan antara *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 3 Hubungan antara *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement*

Gambar tersebut menjelaskan keterkaitan antara pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI) dengan pembentukan *Employee Engagement* melalui tahapan yang sistematis dan saling berkelanjutan.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* dimulai dari tahap *Define*, yaitu penetapan fokus dan harapan bersama dalam organisasi. Pada tahap ini, kejelasan arah dan tujuan kerja dibangun sehingga karyawan memiliki pemahaman yang kuat terhadap apa yang ingin dicapai. Kejelasan ini berkontribusi langsung pada munculnya *vigor*, yaitu semangat, energi, dan antusiasme dalam bekerja.

Selanjutnya, tahap *Discover* berfokus pada penggalian kekuatan, keberhasilan, dan praktik terbaik yang telah dimiliki organisasi. Proses ini menghasilkan energi positif yang memperkuat *vigor* sekaligus mulai menumbuhkan *dedication*, yaitu rasa bangga, keterlibatan emosional, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Tahap *Dream* mendorong individu dan organisasi untuk membayangkan masa depan ideal yang ingin diwujudkan. Inspirasi yang tercipta dari visi bersama ini memperdalam *dedication*, karena karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Pada tahap *Design*, organisasi merancang sistem, proses, dan peran kerja yang mendukung terwujudnya visi tersebut. Keterlibatan karyawan dalam perancangan ini meningkatkan partisipasi aktif dan rasa memiliki, yang kemudian memperkuat *absorption*, yaitu kondisi ketika karyawan fokus, tenggelam, dan menikmati pekerjaannya.

Terakhir, tahap *Destiny* menekankan pada implementasi berkelanjutan dan pembelajaran terus-menerus. Tahap ini menumbuhkan komitmen jangka panjang sehingga *absorption* tetap terjaga dan *employee engagement* dapat dipertahankan secara konsisten.

Secara keseluruhan, gambar tersebut menunjukkan bahwa setiap tahapan *Appreciative Inquiry* berperan dalam membangun dan memperkuat dimensi *employee engagement* mulai dari *vigor*, berkembang menjadi *dedication*, dan akhirnya mencapai *absorption* melalui proses yang positif, partisipatif, dan berorientasi pada kekuatan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai landasan empiris yang memperkuat kerangka teori serta menunjukkan posisi penelitian ini dalam konteks kajian sebelumnya. Berdasarkan telaah literatur, terdapat beberapa penelitian yang relevan

terkait penerapan *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* pada konteks organisasi pendidikan maupun sector lain.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendekatan *Appreciative Inquiry* mampu meningkatkan suasana kerja positif, kolaborasi, serta motivasi individu dalam organisasi (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Dalam konteks sekolah, *AI* terbukti efektif dalam mengembangkan budaya apresiatif dan memperkuat komitmen guru terhadap visi sekolah (Rahman, 2020). Penelitian Putra (2022) mengungkap bahwa kepemimpinan sekolah berbasis *AI* berperan penting dalam membangun budaya kolaboratif serta meningkatkan partisipasi guru dalam berbagai program.

Di sisi lain, beberapa penelitian terkait *Employee Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004; Wahyuni, 2021) menunjukkan bahwa tingkat *Engagement* dipengaruhi oleh faktor psikologis, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Guru yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung memiliki tingkat *Engagement* yang lebih tinggi.

Temuan-temuan tersebut selaras dengan fokus penelitian ini, yaitu merumuskan strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* untuk meningkatkan *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di institusi Pendidikan. Penelitian ini memiliki celah kontribusi karena belum banyak studi yang menggabungkan perspektif *AI* dan *Engagement* secara komprehensif pada lingkungan SMK, khususnya berbasis studi kasus mendalam.

Untuk memperkuat dasar empiris penelitian, sejumlah studi internasional memberikan dukungan signifikan terkait hubungan *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* di berbagai konteks organisasi.

Pertama, penelitian Bushe (2011) menunjukkan bahwa *Appreciative Inquiry* menghasilkan “*generative image*” yang mampu menciptakan perubahan positif, meningkatkan kolaborasi, serta memperkuat energi psikologis pegawai. Temuan ini memperjelas bahwa *AI* bukan hanya alat untuk pemecahan masalah, melainkan mekanisme penciptaan makna baru yang meningkatkan keterlibatan karyawan.

Cooperrider dan Whitney (2005) menegaskan bahwa *AI* dapat memperkuat identitas organisasi serta meningkatkan rasa memiliki pegawai melalui dialog positif dan reflektif. Proses pencarian kekuatan organisasi terbukti memberi dampak langsung terhadap munculnya *Engagement* yang lebih tinggi.

Penelitian Watkins, Mohr, dan Kelly (2011) menemukan bahwa implementasi *AI* dalam lembaga pendidikan mampu meningkatkan inovasi guru, memperbaiki hubungan interpersonal, serta meningkatkan motivasi intrinsik. Studi ini relevan karena *AI* diterapkan pada institusi pendidikan yang memiliki karakteristik serupa dengan konteks penelitian.

Sementara itu, studi Yim et al. (2020) pada sektor publik Asia menunjukkan bahwa budaya apresiatif memiliki hubungan kuat dengan peningkatan kepuasan kerja serta komitmen afektif pegawai. Faktor-faktor ini merupakan komponen penting pembentuk *Employee Engagement*.

Penelitian Bakker & Demerouti (2008) melalui model *Job Demands–Resources (JD–R)* menegaskan bahwa sumber daya kerja seperti dukungan sosial, apresiasi, dan umpan balik positif berkontribusi besar dalam meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai inti *Engagement*. Temuan ini menguatkan relevansi *AI* yang sarat dengan elemen penguatan psikologis.

Di sisi lain, Harter, Schmidt, & Hayes (2002) melalui meta-analisis pada lebih dari 7.000 unit organisasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berkorelasi kuat dengan kinerja, produktivitas, kualitas layanan, dan retensi pegawai. Temuan ini memberikan justifikasi kuat pentingnya peningkatan *Engagement* dalam konteks sekolah.

Studi Lewis, Passmore, & Cantore (2016) menemukan bahwa *AI* memfasilitasi perubahan budaya organisasi melalui percakapan positif yang meningkatkan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Proses dialog berbasis kekuatan terbukti menghasilkan keterbukaan dan komitmen yang berkelanjutan.

Penelitian Khademi et al. (2020) dalam konteks pendidikan tinggi di Iran mengungkap bahwa *Appreciative Inquiry* mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi akademik, serta keterlibatan dosen dalam proses pembelajaran. Hal ini memperlihatkan bahwa *AI* sangat cocok diterapkan pada lingkungan pendidikan.

Di sisi lain, Saks (2006) menunjukkan bahwa *Engagement* dipengaruhi oleh kondisi psikologis seperti *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*. *AI* dianggap mampu menciptakan ketiga kondisi tersebut melalui proses apresiasi dan kolaborasi yang memunculkan kenyamanan serta makna kerja.

Terakhir, penelitian Luthans, Youssef, & Avolio (2015) mengenai *Psychological Capital* membuktikan bahwa kekuatan psikologis seperti harapan, optimisme, dan resiliensi dapat meningkatkan *Engagement* secara signifikan. Pendekatan *AI* yang menekankan penguatan aspek positif memiliki kesesuaian erat dengan temuan ini.

Temuan-temuan internasional tersebut memperkuat argumentasi bahwa pendekatan berbasis kekuatan, khususnya *Appreciative Inquiry*, berpotensi besar dalam meningkatkan *Employee Engagement* di berbagai organisasi, termasuk di institusi pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi teoritik dan empirik yang kuat dalam mengembangkan strategi optimalisasi AI dalam konteks sekolah kejuruan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh dosen Universitas Galuh (Unigal) turut memperkaya kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan pendidikan, serta penguatan keterlibatan pegawai dalam organisasi pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prof. Dr. Dadi, M.Si (2019) menegaskan bahwa efektivitas manajemen pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam membangun budaya organisasi yang partisipatif dan berorientasi pada penguatan potensi sumber daya manusia. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa pendekatan manajemen yang humanistik mampu meningkatkan komitmen serta loyalitas tenaga pendidik.

Selanjutnya, Dr. Nurdiana Mulyantini, S.E., M.M. (2021) dalam penelitiannya mengenai manajemen kinerja dan budaya organisasi menyatakan bahwa sistem pengelolaan SDM yang berbasis apresiasi dan penguatan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan pegawai.

Penelitian oleh Dr. H. Ading Rahman S., S.E., M.M., M.Pd. (2020) menyoroti pentingnya integrasi manajemen strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Temuannya menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam perencanaan

dan pengambilan keputusan sekolah berdampak pada meningkatnya *sense of belonging* serta komitmen organisasi.

Sementara itu, Dr. H. Yusup Iskandar, S.E., M.M. (2018) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan berpengaruh positif terhadap semangat kerja dan *engagement* tenaga pendidik melalui komunikasi yang kolaboratif dan apresiatif.

Penelitian Dr. H. Enas, S.E., M.M. (2021) menunjukkan bahwa praktik manajemen berbasis penghargaan dan penguatan potensi pegawai berkontribusi pada meningkatnya motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Lebih lanjut, Dr. H. Yat Rospia Brata, M.Si (2019) dalam kajiannya tentang budaya organisasi menyimpulkan bahwa budaya kerja yang mendukung partisipasi dan kolaborasi memiliki korelasi positif dengan tingkat keterikatan pegawai.

Penelitian Dr. Apri Budianto, M.M. (2022) dan Dr. Ferey Herman, M.M. (2020) dalam bidang manajemen strategis dan kinerja organisasi menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada kekuatan internal organisasi mampu meningkatkan daya saing dan produktivitas institusi.

Selain itu, Prof. Dr. H. Suryana, M.Si (2017) dalam kajian kewirausahaan organisasi menekankan pentingnya *mindset* positif dan inovatif dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif terhadap perubahan.

Adapun Dr. Irma Darmawati (2021) dalam penelitiannya tentang pengembangan SDM pendidikan menemukan bahwa peningkatan *engagement* tenaga pendidik berkorelasi dengan praktik manajemen yang partisipatif dan berorientasi pada pemberdayaan.

Secara keseluruhan, berbagai penelitian tersebut memperkuat landasan teoritis bahwa pendekatan manajemen berbasis kekuatan, partisipasi, dan apresiasi sebagaimana yang dikembangkan dalam *Appreciative Inquiry* memiliki relevansi kuat dalam meningkatkan *Employee Engagement* di lingkungan pendidikan. Pendekatan ini dinilai mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif, kolaboratif, dan mendukung keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Melalui proses yang menekankan pada identifikasi potensi, pengalaman terbaik, serta penghargaan terhadap kontribusi individu, *Appreciative Inquiry* dapat meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, penerapan pendekatan apresiatif juga membantu membangun hubungan interpersonal yang lebih harmonis, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Tabel 2. 7
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama	Relevansi dengan penelitian ini
1	Rahman (2020)	Penerapan Pendekatan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru	AI meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan suasana kerja positif	Menunjukkan potensi AI dalam meningkatkan aspek psikologis guru
2	Wahyuni (2021)	Hubungan dengan Kinerja Tenaga Kependidikan	<i>Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Mendukung urgensi peningkatan <i>Engagement</i> pada GTK
3	Putra (2022)	Strategi Kepemimpinan Berbasis AI dalam Budaya Organisasi SMK	AI memperkuat budaya apresiatif dan partisipasi guru	Relevan dalam konteks sekolah kejuruan dan budaya kerja kolaboratif
4	Whitney & Trosten-Bloom (2010)	<i>The Power of Appreciative Inquiry</i>	AI mendorong perubahan positif melalui kekuatan organisasi	Memberikan dasar teoritik untuk model AI yang digunakan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama	Relevansi dengan penelitian ini
5	Schaufeli & Bakker (2004)	<i>Job Resources and Engagement</i>	Lingkungan kerja positif meningkatkan <i>Engagement</i> -	Mendukung hubungan antara budaya apresiatif dan <i>Engagement</i> -
6	Bushe (2011)	<i>Appreciative Inquiry and Generative Theory</i>	AI menciptakan energi generatif yang meningkatkan kolaborasi dan <i>Engagement</i>	Menjelaskan mekanisme AI dalam membangun energi positif pegawai
7	Cooperrider & Whitney (2005)	<i>Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change</i>	AI meningkatkan rasa memiliki dan komitmen pegawai melalui dialog positif	Relevan dengan kebutuhan meningkatkan partisipasi GTK
8	Watkins, Mohr & Kelly (2011)	<i>Appreciative Inquiry in Education</i>	AI meningkatkan kolaborasi, kreativitas, dan motivasi tenaga pendidikan	Selaras dengan konteks sekolah dan kebutuhan penguatan <i>Engagement</i>
9	Yim et al. (2020)	<i>Appreciative Culture and Public Sector Engagement</i>	Budaya apresiatif meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif	Mendukung penggunaan AI untuk memperkuat budaya kerja GTK
10	Bakker & Demerouti (2008)	<i>Job Demands–Resources Theory</i>	Sumber daya psikologis seperti apresiasi meningkatkan vigor, dedication, dan absorption	Menguatkan konsep bahwa AI berfungsi sebagai job resource
11	Harter, Schmidt & Hayes (2002)	<i>Employee Engagement and Organizational Outcomes</i>	<i>Engagement</i> berkorelasi dengan produktivitas dan kualitas layanan	Menegaskan pentingnya meningkatkan <i>Engagement</i> di sekolah
12	Lewis, Passmore & Cantore (2016)	<i>Appreciative Inquiry for Change Management</i>	AI meningkatkan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dalam perubahan	Menunjang kerangka perubahan positif berbasis AI
13	Khademi et al. (2020)	<i>Impact of Appreciative Inquiry on Faculty Wellbeing</i>	AI meningkatkan kesejahteraan psikologis dan motivasi akademik	Relevan dengan peningkatan wellbeing dan <i>Engagement</i> GTK
14	Saks (2006)	<i>Antecedents of Employee Engagement</i>	Dukungan organisasi dan pengalaman positif meningkatkan <i>Engagement</i> .	AI menyediakan percakapan positif dan partisipatif.
15	Luthans, Youssef & Avolio (2015)	<i>Psychological Capital and Engagement</i>	Harapan, optimisme, dan resiliensi meningkatkan <i>Engagement</i>	AI selaras dengan penguatan psikologis pegawai
16	Prof. Dr. Dadi (2019)	Manajemen Pendidikan Berbasis Humanistik	Budaya partisipatif dan humanistik meningkatkan komitmen serta	Mendukung penerapan pendekatan apresiatif dalam

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama	Relevansi dengan penelitian ini
			loyalitas tenaga pendidik	<i>pengelolaan SDM pendidikan</i>
17	Dr. Nurdiana Mulyantini (2021)	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Budaya kerja apresiatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai	<i>Menguatkan pentingnya budaya positif dalam meningkatkan Engagement GTK</i>
18	Dr. H. Ading Rahman S. (2020)	Manajemen Strategis Pendidikan	Keterlibatan guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan meningkatkan sense of belonging	<i>Relevan dengan dimensi dedication dalam Employee Engagement</i>
19	Dr. H. Yusup Iskandar (2018)	Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja	Kepemimpinan kolaboratif meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi	<i>Mendukung dimensi vigor dan komitmen dalam Engagement</i>
20	Dr. H. Enas (2021)	Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja	Pemberian penghargaan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai	<i>Sejalan dengan prinsip apresiasi dalam Appreciative Inquiry</i>
21	Dr. H. Yat Rospia Brata (2019)	Budaya Organisasi dan Kinerja	Budaya partisipatif meningkatkan keterikatan dan kinerja pegawai	<i>Mendukung hubungan antara budaya apresiatif dan Engagement</i>
22	Dr. Apri Budianto (2022)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	Penguatan potensi internal organisasi meningkatkan produktivitas dan kinerja	<i>Relevan dengan strategi optimalisasi AI dalam peningkatan Engagement</i>
23	Dr. Ferey Herman (2020)	Manajemen Kinerja Organisasi	Strategi manajemen berbasis kekuatan meningkatkan performa organisasi	<i>Selaras dengan model perubahan positif berbasis AI</i>
24	Prof. Dr. H. Suryana (2017)	Mindset Inovatif dalam Organisasi	Mindset positif dan inovatif memperkuat daya saing organisasi	<i>Mendukung filosofi psikologi positif dalam AI</i>
25	Dr. Irma Darmawati (2021)	Pengembangan SDM Pendidikan	Pemberdayaan tenaga pendidik meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen	<i>Sangat relevan dengan variabel Employee Engagement</i>

Sumber: Jurnal dan publikasi ilmiah terkait (2020–2024)

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi antara pendekatan apresiatif dan manajemen SDM berbasis kekuatan memiliki kontribusi

signifikan dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Meskipun demikian, studi yang berfokus pada konteks sekolah kejuruan (SMK) masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baru dengan melakukan eksplorasi mendalam pada lingkungan lembaga pendidikan, khususnya dalam mengidentifikasi praktik-praktik yang efektif untuk meningkatkan keterikatan, motivasi, dan kinerja tenaga pendidik serta staf sekolah.

2.3 Pendekatan Masalah

Pendekatan masalah dalam penelitian ini menggunakan perspektif manajemen sumber daya manusia berbasis apresiasi (*appreciative based HR management*). Pendekatan ini memandang bahwa peningkatan *Employee Engagement* tidak selalu harus melalui evaluasi kekurangan, tetapi dengan menemukan, menghargai, dan memperluas hal-hal positif yang telah ada.

Dengan menerapkan *Appreciative Inquiry*, organisasi dapat menggali dan mengidentifikasi berbagai praktik baik yang sebelumnya telah berhasil meningkatkan keterlibatan pegawai. Temuan tersebut kemudian menjadi dasar untuk membangun impian bersama mengenai lingkungan kerja ideal yang ingin diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi. Proses ini juga mendorong terbentuknya strategi serta kebijakan sekolah yang mampu menumbuhkan semangat kebersamaan dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Selain itu, *Appreciative Inquiry* membantu organisasi mewujudkan sistem penghargaan dan pola komunikasi yang memperkuat keterikatan emosional pegawai, sehingga *Engagement* dapat tumbuh secara lebih berkelanjutan.

Dengan demikian, pendekatan masalah dalam penelitian ini diarahkan untuk menemukan strategi optimalisasi *AI* yang paling sesuai dengan konteks sosial dan budaya organisasi. Pendekatan tersebut tidak hanya bertujuan mengidentifikasi bagaimana *AI* dapat diadaptasikan secara efektif, tetapi juga berupaya memahami dinamika internal, nilai-nilai kolektif, serta pola interaksi yang memengaruhi keberhasilan penerapan *AI*. Dengan mempertimbangkan karakteristik unik organisasi, strategi yang dirumuskan diharapkan tidak hanya bersifat umum, tetapi juga kontekstual dan relevan dengan kondisi nyata yang dihadapi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merancang langkah-langkah yang lebih tepat sasaran, sehingga mampu menjawab kebutuhan internal sekaligus menghadapi tantangan eksternal secara efektif.

Melalui strategi yang adaptif dan terarah tersebut, diharapkan dapat mendorong keterlibatan anggota organisasi secara lebih optimal, menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan, serta memperkuat komitmen seluruh anggota dalam mewujudkan tujuan bersama. Pada akhirnya, keselarasan antara strategi dan karakteristik organisasi akan menjadi kunci dalam mencapai kinerja yang unggul dan berdaya saing.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan konseptual antara pendekatan *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* dalam konteks organisasi pendidikan. Peningkatan *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan dipandang sebagai hasil dari proses

perubahan organisasi yang berfokus pada penguatan potensi dan kondisi psikologis positif individu melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Employee Engagement merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern karena berkaitan langsung dengan kualitas kinerja, komitmen, dan keberlanjutan organisasi. Konsep *Employee Engagement* menurut Kahn (1990), Schaufeli dan Bakker (2004), serta Macey dan Schneider (2008) menekankan bahwa:

Keterlibatan seseorang dalam bekerja dibentuk melalui ekspresi fisik, kognitif, dan emosional. *Engagement* yang tinggi tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang muncul ketika individu menemukan makna dalam pekerjaannya, mendapatkan dukungan, serta merasakan lingkungan kerja yang positif.

Dengan demikian, *Employee Engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan kebijakan organisasi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kondisi psikologis dan pengalaman kerja yang dirasakan individu.

Dalam konteks tersebut, pendekatan *Appreciative Inquiry (AI)* dipandang relevan sebagai strategi perubahan organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja positif dan memberdayakan. *Appreciative Inquiry* merupakan pendekatan berbasis kekuatan yang menekankan pencarian pengalaman positif, praktik terbaik, dan potensi organisasi sebagai dasar perubahan. Model 5D dalam *Appreciative Inquiry* terdiri atas tahapan *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny* yang dijalankan secara partisipatif dan berkelanjutan. Tahap *Define* berfungsi menetapkan fokus perubahan positif yang memberikan kejelasan arah dan makna kerja bagi guru dan tenaga kependidikan. Tahap *Discover* mendorong individu untuk menggali pengalaman terbaik dan kekuatan yang dimiliki, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan penghargaan terhadap kontribusi diri. Tahap

Dream memfasilitasi pembentukan gambaran masa depan sekolah yang ideal dan inspiratif, yang membangkitkan harapan dan optimisme. Tahap *Design* melibatkan individu secara aktif dalam merancang strategi dan sistem kerja berbasis kekuatan, sedangkan tahap *Destiny* menekankan implementasi perubahan serta penguatan komitmen kolektif dalam praktik kerja sehari-hari.

Dengan meningkatnya *Employee Engagement*, guru dan tenaga kependidikan diharapkan tidak hanya menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, tetapi juga keterlibatan yang lebih aktif dan berkelanjutan dalam berbagai program sekolah, baik yang bersifat akademik maupun nonakademik. Keterlibatan tersebut tercermin melalui partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kegiatan sekolah, disertai dengan munculnya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Kondisi ini pada akhirnya mendorong terbentuknya komitmen yang kuat terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah secara kolektif. Oleh karena itu, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan *Appreciative Inquiry* sebagai strategi utama dalam mengoptimalkan keterlibatan kerja guru dan tenaga kependidikan melalui penguatan budaya kerja yang positif, apresiatif, dan partisipatif di lingkungan Sekolah. Kerangka pemikiran ini berfungsi sebagai landasan konseptual dalam penyusunan desain penelitian kualitatif, penetapan fokus penelitian, serta penentuan teknik pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Selain itu, kerangka pemikiran ini menjadi acuan dalam proses analisis data yang dilakukan secara sistematis dan interpretatif, sehingga keseluruhan alur penelitian dapat berjalan secara logis, terstruktur, dan konsisten dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

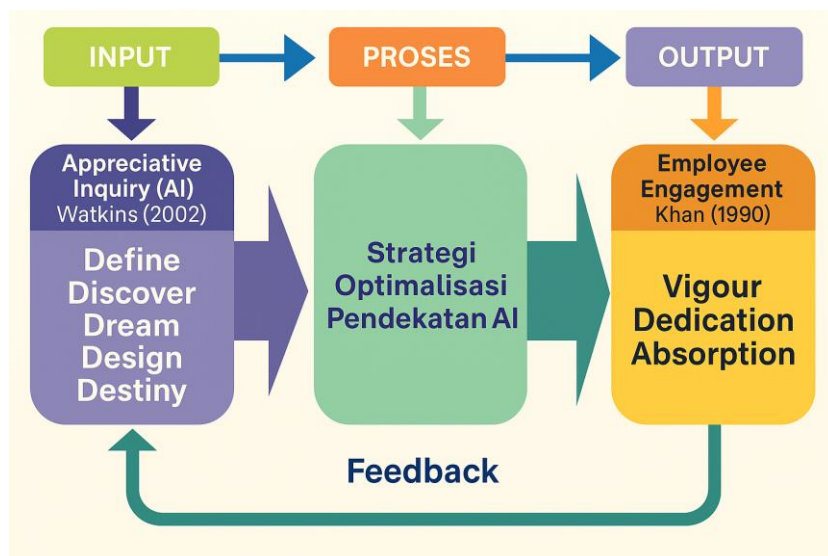
Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyajikan kerangka pemikiran yang digambarkan pada Gambar 2.4. Kerangka pemikiran tersebut disusun sebagai gambaran konseptual mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti, sehingga dapat memberikan arah yang jelas dalam proses penelitian. Melalui kerangka pemikiran, peneliti dapat menjelaskan alur keterkaitan antara konsep *Appreciative Inquiry* dengan *Employee Engagement* berdasarkan teori dan hasil kajian yang telah dipaparkan sebelumnya. Selain itu, kerangka pemikiran juga berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan fokus penelitian, menentukan indikator penelitian, serta mempermudah proses analisis terhadap data yang diperoleh di lapangan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan integrasi antara teori Manajemen Sumber Daya Manusia, pendekatan *Appreciative Inquiry*, konsep *Employee Engagement*, serta landasan regulasi yang mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan guru serta tenaga kependidikan di Indonesia. Secara normatif, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan merupakan komponen strategis dalam penyelenggaraan pendidikan yang bertugas mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menekankan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang wajib memiliki kompetensi, komitmen, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pendidikan. Bagi guru dan tenaga kependidikan yang berstatus Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan pentingnya integritas, profesionalisme, akuntabilitas, serta orientasi pelayanan publik. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru menegaskan pentingnya pengembangan profesi guru secara

berkelanjutan, sedangkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah mengatur standar kompetensi tenaga administrasi sekolah sebagai bagian dari tenaga kependidikan.

Berbagai regulasi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga kependidikan, yang memiliki kompetensi, komitmen, profesionalisme, serta keterlibatan aktif dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, kondisi tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan *employee engagement*, yaitu keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku individu terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* dipandang sebagai strategi yang mampu mengoptimalkan potensi positif individu dan organisasi melalui tahapan *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*. Pendekatan ini mendorong terciptanya budaya kerja yang apresiatif, kolaboratif, dan partisipatif sehingga mampu meningkatkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, implementasi *Appreciative Inquiry* diharapkan menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan *employee engagement* sehingga mendukung terwujudnya pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, peningkatan kinerja organisasi sekolah, dan pencapaian tujuan pendidikan nasional.



Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Gambar 2.4 dapat dijelaskan bahwa penelitian ini berangkat dari landasan teoritis Manajemen Sumber Daya Manusia yang dipadukan dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* sebagai strategi pengembangan organisasi berbasis kekuatan (*strength-based approach*). Implementasi *Appreciative Inquiry* dilakukan melalui tahapan *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny* yang diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang positif dan partisipatif.

Selanjutnya, implementasi pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan yang tercermin melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Peningkatan keterikatan kerja tersebut diharapkan memberikan kontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta peningkatan mutu layanan pendidikan di SMKN 1 Kawali. Keseluruhan kerangka tersebut juga didukung oleh berbagai

regulasi nasional yang mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan guru serta tenaga kependidikan sehingga memberikan landasan normatif bagi penelitian ini.