

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh melalui proses pengumpulan data di lapangan, yang meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali. Hasil penelitian disusun secara sistematis untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual objek penelitian, khususnya terkait penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* serta tingkat *Employee Engagement*.

Penyajian hasil penelitian dilakukan dengan mengacu pada fokus dan rumusan masalah penelitian, sehingga setiap temuan yang diungkapkan memiliki keterkaitan langsung dengan tujuan penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk mengungkap makna, pola, serta fenomena yang terjadi di lapangan.

4.1.1 Gambaran Umum SMKN 1 Kawali

Objek dalam penelitian ini adalah SMKN 1 Kawali Kabupaten Ciamis yang merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah kejuruan negeri di Provinsi Jawa Barat. Sekolah ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi yang bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi keahlian, keterampilan kerja, serta sikap profesional sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri.

Sebagai lembaga pendidikan vokasional, SMKN 1 Kawali tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyelenggaraan proses pembelajaran, tetapi juga sebagai

organisasi pendidikan yang memerlukan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor utama yang menentukan kualitas layanan pendidikan, sehingga tingkat keterlibatan kerja (*Employee Engagement*) mereka menjadi aspek yang penting dalam keberhasilan organisasi sekolah.

SMKN 1 Kawali berada di wilayah Kecamatan Kawali Kabupaten Ciamis yang memiliki posisi geografis cukup strategis serta mudah diakses oleh masyarakat sekitar. Lingkungan sekolah yang relatif kondusif serta dukungan masyarakat menjadi faktor yang mendukung proses pembelajaran serta pengembangan berbagai program pendidikan di sekolah tersebut.

Dalam menjalankan kegiatan pendidikan, SMKN 1 Kawali memiliki berbagai program keahlian yang dirancang untuk membekali siswa dengan keterampilan teknis maupun kompetensi kerja yang relevan dengan perkembangan dunia industri. Proses pembelajaran di sekolah ini juga didukung oleh berbagai fasilitas pendidikan seperti ruang kelas, laboratorium, bengkel praktik, serta sarana teknologi informasi yang mendukung kegiatan pembelajaran berbasis digital.

Sebagai organisasi pendidikan, sekolah juga memiliki struktur manajemen yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, guru, serta tenaga kependidikan yang bekerja secara sinergis dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Setiap unsur dalam struktur tersebut memiliki peran dan tanggung jawab yang saling melengkapi, sehingga tercipta koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan kegiatan akademik maupun nonakademik. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin utama yang mengarahkan kebijakan dan strategi, sementara wakil kepala sekolah membantu dalam pengelolaan operasional

di berbagai bidang. Di sisi lain, guru dan tenaga kependidikan menjadi ujung tombak dalam implementasi program pendidikan serta pelayanan kepada peserta didik. Dengan kolaborasi yang terjalin secara baik, seluruh komponen organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

4.1.1.1 Profil SMKN 1 Kawali

SMKN 1 Kawali merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan negeri yang berada di Kabupaten Ciamis dan berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Sekolah ini didirikan sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan akses pendidikan kejuruan bagi masyarakat serta menyiapkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pembangunan daerah.

Sejak awal berdirinya, SMKN 1 Kawali berkomitmen untuk menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang berkualitas serta berorientasi pada pengembangan kompetensi peserta didik. Dalam perjalanannya, sekolah ini mengalami berbagai perkembangan baik dari segi jumlah siswa, program keahlian, maupun sarana dan prasarana pendidikan.

Pengembangan sekolah tidak hanya berfokus pada peningkatan fasilitas fisik, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang meliputi guru dan tenaga kependidikan. Berbagai program pengembangan profesional seperti pelatihan guru, workshop pendidikan, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta program peningkatan kompetensi lainnya terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain itu, SMKN 1 Kawali juga menjalin kerja sama dengan berbagai dunia usaha dan dunia industri dalam rangka mendukung program pendidikan kejuruan.

Kerja sama tersebut meliputi kegiatan praktik kerja lapangan (PKL), pengembangan kurikulum berbasis industri, serta program peningkatan kompetensi guru agar sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Dengan berbagai upaya pengembangan tersebut, SMKN 1 Kawali diharapkan mampu menjadi lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan yang kompeten, mandiri, serta siap bersaing di dunia kerja maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

4.1.1.2 Visi dan Misi SMKN 1 Kawali

Setiap lembaga pendidikan memiliki visi dan misi sebagai arah dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan serta pengembangan organisasi sekolah. Visi dan misi menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Visi SMKN 1 Kawali adalah:

“Terwujudnya lulusan yang berakhlak mulia, unggul, profesional, mandiri dan berdaya saing global pada tahun 2026”

Visi tersebut mencerminkan komitmen sekolah dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis sesuai bidang keahlian, tetapi juga memiliki karakter yang baik, etos kerja yang tinggi, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri.

Misi SMKN 1 Kawali adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berlandaskan iman, takwa, dan akhlak mulia.
2. Mengimplementasikan kurikulum berbasis industri dan teknologi informasi yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja.

3. Mengembangkan budaya kerja industri melalui penerapan teaching factory di setiap program keahlian.
4. Membangun kerja sama strategis dengan dunia usaha, dunia industri, serta perguruan tinggi.
5. Menumbuhkan jiwa wirausaha, kemandirian, dan kepedulian sosial peserta didik.
6. Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan agar adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan global.

Visi dan misi tersebut menjadi dasar strategis bagi sekolah dalam merancang, mengarahkan, serta mengevaluasi berbagai program pendidikan dan pengembangan organisasi sekolah. Melalui visi dan misi, sekolah memiliki pedoman yang jelas dalam menentukan prioritas kegiatan, penyusunan kebijakan, serta pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Selain itu, visi dan misi juga berfungsi sebagai landasan dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta mendorong partisipasi seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan. Dengan adanya visi dan misi yang dipahami secara bersama, setiap unsur sekolah dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara lebih terarah dan terkoordinasi. Visi dan misi juga menjadi sumber motivasi bagi seluruh warga sekolah untuk terus berinovasi, meningkatkan kompetensi, serta beradaptasi terhadap perkembangan dan tantangan pendidikan yang terus berubah. Melalui implementasi visi dan misi yang konsisten, sekolah diharapkan mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang unggul, harmonis, dan berdaya saing. Konsistensi dalam mengimplementasikan visi dan misi juga mendorong terciptanya

budaya inovasi, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kemampuan sekolah dalam beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan tantangan pendidikan, sehingga mampu mewujudkan lingkungan belajar yang unggul, harmonis, dan berdaya saing.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi merupakan sistem yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab dalam suatu organisasi. Struktur organisasi sekolah bertujuan untuk memastikan bahwa setiap komponen organisasi dapat bekerja secara efektif dan terkoordinasi.

Struktur organisasi SMKN 1 Kawali dipimpin oleh kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin pendidikan sekaligus manajer organisasi yang bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan berbagai kegiatan sekolah.

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab pada bidang tertentu, antara lain. Keberadaan wakil kepala sekolah bertujuan untuk membantu kepala sekolah dalam mengelola berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan agar dapat berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Setiap wakil kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi yang berbeda sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, namun tetap saling mendukung dalam mencapai tujuan sekolah. Pembagian tugas tersebut memungkinkan pelaksanaan fungsi manajerial berlangsung secara lebih terarah, meningkatkan efektivitas koordinasi antarbidang, serta mempercepat pengambilan keputusan dalam mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan di sekolah.

1. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
Bertanggung jawab dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran, pengembangan kurikulum, serta penjadwalan kegiatan akademik. Selain itu, jabatan ini berperan dalam memastikan seluruh proses akademik berjalan secara efektif, terkoordinasi, dan sesuai dengan kebijakan serta standar pendidikan yang berlaku.
2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
Bertanggung jawab dalam pembinaan siswa, kegiatan ekstrakurikuler, serta pengembangan karakter peserta didik. Pelaksanaan tugas tersebut bertujuan untuk mendukung perkembangan peserta didik secara menyeluruh, baik dari aspek akademik, kepribadian, maupun keterampilan sosial, sehingga mampu membentuk lulusan yang berkarakter dan berprestasi.
3. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana
Bertanggung jawab dalam pengelolaan fasilitas pendidikan serta pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah. Peran ini bertujuan untuk memastikan seluruh fasilitas sekolah berada dalam kondisi yang layak, aman, dan siap digunakan sehingga dapat mendukung kelancaran proses pembelajaran serta kegiatan sekolah secara optimal.
4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Industri
Bertanggung jawab dalam menjalin kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri. Kerja sama tersebut diarahkan untuk memperkuat keterkaitan antara sekolah dengan kebutuhan dunia kerja melalui pelaksanaan praktik kerja lapangan, penyelarasan kurikulum, sertifikasi kompetensi, serta berbagai program kemitraan yang mendukung peningkatan kualitas lulusan.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi SMKN 1 Kawali

Selain unsur pimpinan dan struktur utama yang telah disebutkan, organisasi sekolah juga didukung oleh beberapa unsur penting lainnya yang memiliki peran strategis dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Unsur-unsur tersebut berfungsi membantu pelaksanaan berbagai program sekolah, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik, sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Keberadaan setiap unsur pendukung ini turut memperkuat sistem organisasi sekolah melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Dengan adanya kerja sama yang baik antarunsur organisasi, sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, harmonis, dan mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Unsur-unsur pendukung tersebut diantaranya sebagai berikut.

1. Kepala Program Keahlian

Bertanggung jawab mengoordinasikan pengelolaan dan pengembangan program sesuai bidangnya, memastikan pelaksanaan kurikulum berjalan optimal

serta selaras dengan kebutuhan dunia kerja dan standar kompetensi. Selain itu, peran ini juga mencakup upaya peningkatan mutu program keahlian melalui penguatan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri serta pengembangan kompetensi peserta didik secara berkelanjutan.

2. Wali Kelas

Berperan dalam pembinaan, pengawasan, dan pendampingan perkembangan akademik maupun karakter peserta didik di tingkat kelas. Tugas ini dilaksanakan melalui pemantauan secara berkelanjutan, pemberian bimbingan, serta koordinasi dengan orang tua dan pihak sekolah guna mendukung perkembangan peserta didik secara optimal.

3. Guru Mata Pelajaran

Melaksanakan proses pembelajaran melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan. Kegiatan tersebut dilakukan secara sistematis untuk memastikan tercapainya tujuan pembelajaran, meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik, serta mendukung pencapaian standar pendidikan yang berlaku. Selain itu, guru juga berperan sebagai fasilitator dan pembimbing yang mendorong peserta didik untuk mengembangkan potensi, keterampilan, serta karakter secara optimal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

4. Tenaga Administrasi Sekolah

Mengelola layanan tata usaha, keuangan, arsip, dan persuratan guna menjamin tertib administrasi serta kelancaran operasional sekolah. Pelaksanaan tugas tersebut dilakukan secara profesional dan akuntabel untuk mendukung

efektivitas manajemen sekolah serta memastikan tersedianya layanan administrasi yang cepat, tepat, dan berkualitas.

5. Tenaga Teknis Lainnya

Mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai bidang keahlian masing-masing agar seluruh proses pendidikan berjalan efektif dan efisien. Peran tersebut sangat penting dalam memastikan kelancaran operasional sekolah serta mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif bagi pencapaian tujuan pembelajaran dan pengembangan peserta didik.

Setiap bagian memiliki peran dan tanggung jawab yang saling berkaitan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan serta pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Keterpaduan tugas antarbagian tersebut menjadi faktor penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang efektif dan efisien di lingkungan sekolah. Melalui kerja sama yang baik, setiap unsur organisasi dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Selain itu, pembagian tugas yang jelas juga membantu meningkatkan akuntabilitas, kedisiplinan, serta kualitas pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan seluruh warga sekolah.

4.1.1.4 Kondisi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran, membimbing siswa, serta mengembangkan kompetensi peserta didik. Sementara itu, tenaga kependidikan berperan dalam mendukung kelancaran manajemen sekolah serta pelayanan administrasi pendidikan. Sinergi antara guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang efektif,

kondusif, dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

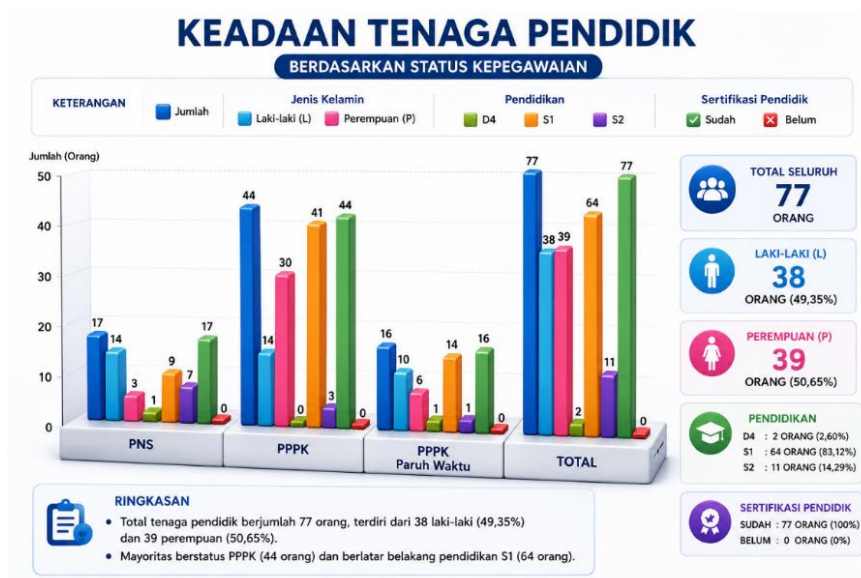
Jumlah tenaga pendidik di SMKN 1 Kawali adalah 77 orang, dengan rincian berdasarkan tabel tenaga pendidik berikut ini. Data tersebut menunjukkan komposisi sumber daya pendidik yang berperan penting dalam mendukung pelaksanaan proses pembelajaran, pengembangan kompetensi peserta didik, serta pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Keberadaan tenaga pendidik yang memadai juga menjadi modal penting bagi sekolah dalam menjaga kualitas pembelajaran, meningkatkan prestasi peserta didik, serta mendukung pencapaian standar pendidikan yang telah ditetapkan.

Tabel 4. 1
Tabel Keadaan Tenaga Pendidik

Status Kepegawaian	Jumlah	Jenis Kelamin		Pendidikan			Sertifikasi Pendidik	
		L	P	D4	S1	S2	Sudah	Belum
PNS	17	14	3	1	9	7	17	0
PPPK	44	14	30	0	41	3	44	0
PPPK Paruh Waktu	16	10	6	1	14	1	16	0
Total	77	38	39	2	64	11	77	0

Sumber: Data Penelitian (2026)

Di SMKN 1 Kawali, jumlah guru dan tenaga kependidikan terdiri dari guru kejuruan dan guru umum dengan berbagai latar belakang pendidikan serta bidang keahlian yang berbeda. Sebagian besar guru telah memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana (S1) sesuai dengan bidang studi yang diajarkan, bahkan sebagian telah melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.



Gambar 4. 2 Grafik Keadaan Tenaga Pendidik

Selain kualifikasi akademik, guru juga mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, workshop, kegiatan MGMP, program *upskilling* dan *reskilling* yang difasilitasi pemerintah maupun dunia industri. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pedagogik, profesional, sosial, serta kepribadian guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali juga memiliki peran penting dalam mendukung operasional sekolah. Mereka bertugas dalam pengelolaan administrasi, layanan akademik, pengelolaan sarana prasarana, serta berbagai kegiatan pendukung lainnya.

Saat ini, SMKN 1 Kawali memiliki 26 orang tenaga kependidikan, yang terdiri dari 1 orang berstatus ASN (PNS) 22 orang PPPK Paruh Waktu dan 3 orang Non ASN. Kehadiran mereka memastikan berbagai aspek non-pembelajaran berjalan secara tertib, efisien, dan terarah sehingga proses pendidikan dapat

berlangsung secara optimal. Tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam mendukung administrasi sekolah, pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan peserta didik, serta berbagai kebutuhan operasional lainnya. Dukungan yang diberikan oleh tenaga kependidikan turut membantu terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif, terorganisir, dan mampu menunjang kelancaran pelaksanaan program pendidikan secara berkelanjutan. Peran tersebut menjadi sangat penting dalam memastikan setiap kegiatan administrasi, layanan pendukung, dan operasional sekolah dapat berjalan secara efektif sehingga mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.

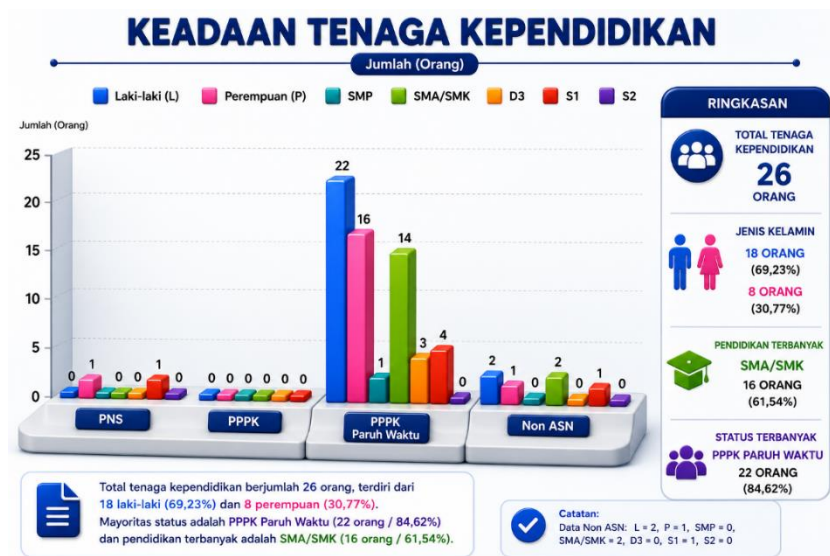
Tabel 4. 2
Tabel Keadaan Tenaga Kependidikan

Status Kepegawaian	Jumlah	Jenis Kelamin		Pendidikan				
		L	P	SMP	SMA/K	D3	S1	S2
PNS	1	0	1	0	0	0	1	0
PPPK	0	0	0	0	0	0	0	0
PPPK Paruh Waktu	22	16	6	1	14	3	4	0
Non ASN	3	2	1	0	2	0	1	0
Total	26	18	8	1	16	3	6	0

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dalam konteks organisasi sekolah, hubungan kerja antara guru, tenaga kependidikan, serta pimpinan sekolah umumnya berjalan secara kolaboratif. Kerja sama tim, komunikasi yang baik, serta budaya saling mendukung menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sinergi antarkomponen sekolah tersebut memungkinkan setiap individu untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan solusi dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul selama pelaksanaan tugas. Hubungan kerja yang harmonis juga berkontribusi terhadap

meningkatnya rasa saling percaya, komitmen, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Dengan terciptanya iklim kerja yang positif, seluruh warga sekolah diharapkan dapat bekerja secara lebih efektif, produktif, serta memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan.



Gambar 4. 3 Grafik Keadaan Tenaga Kependidikan

Dengan dukungan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional serta sinergis, SMKN 1 Kawali mampu mengembangkan budaya kerja yang terstruktur, transparan, dan akuntabel, sekaligus memperkuat karakter sosial budaya sekolah.

Namun demikian, dinamika perubahan pendidikan serta meningkatnya tuntutan pekerjaan juga dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi sangat penting untuk meningkatkan motivasi, komitmen, serta keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan sekolah.

Kondisi inilah yang menjadi dasar penting dalam penelitian ini untuk mengkaji bagaimana penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dapat dioptimalkan dalam meningkatkan *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali.

4.1.1.5 Kondisi Peserta Didik di SMKN 1 Kawali

Peserta didik merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pendidikan di SMKN 1 Kawali. Sebagai sekolah menengah kejuruan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan kesiapan kerja lulusan, SMKN 1 Kawali melayani peserta didik yang berasal dari berbagai wilayah di Kabupaten Ciamis dan sekitarnya. Keberagaman latar belakang sosial, ekonomi, dan budaya peserta didik menjadi modal penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang dinamis serta mendorong pengembangan karakter, kompetensi, dan keterampilan abad ke-21.

Peserta didik SMKN 1 Kawali tersebar pada berbagai program keahlian yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha, dunia industri, dan perkembangan teknologi. Melalui pembelajaran berbasis kompetensi, praktik di laboratorium dan bengkel, kegiatan proyek, praktik kerja lapangan (PKL), serta berbagai kegiatan ekstrakurikuler, sekolah berupaya menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Adapun kondisi peserta didik SMKN 1 Kawali berdasarkan program keahlian dan tingkat kelas dapat dilihat pada tabel berikut. Penyajian data tersebut memberikan gambaran mengenai sebaran jumlah peserta didik pada masing-masing program keahlian dan jenjang kelas, yang dapat digunakan sebagai dasar dalam memahami karakteristik serta kebutuhan layanan pendidikan di sekolah.

Tabel 4. 3
Kondisi Peserta Didik

NO	Program Keahlian	Tingkat Kelas			Jumlah
		X	XI	XII	
1	Teknik Otomotif (TO)	106	97	93	296
2	Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi (TJKT)	107	95	96	298
3	Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim (PPLG)	102	105	102	309
4	Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis (MPLB)	72	67	64	203
5	Akuntansi Keuangan Lembaga (AKL)	65	71	67	203
6	Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan (DPIB)	70	62	65	197
7	Seni Pertunjukan (SP)	47	54	29	130
Jumlah Peserta Didik					1.636

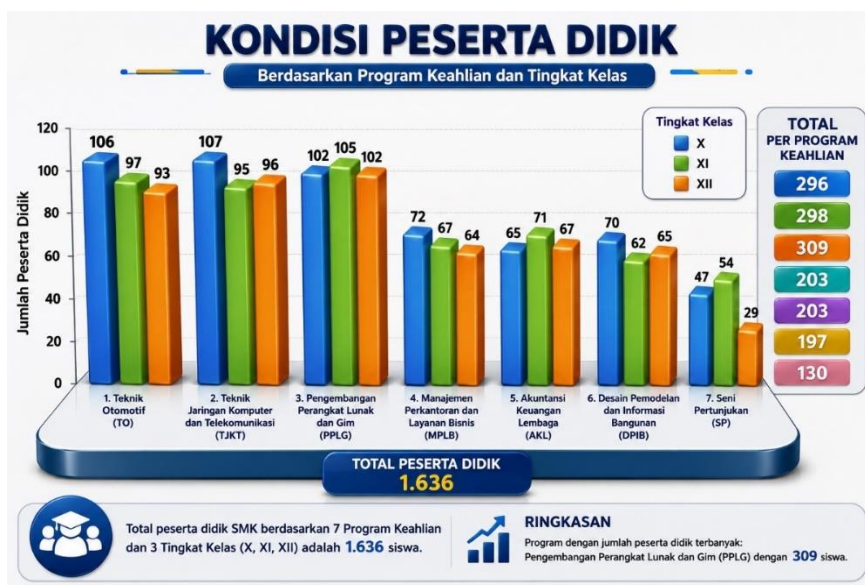
Sumber: Data Penelitian (2026)

Selain mengikuti kegiatan pembelajaran di kelas dan laboratorium, peserta didik juga terlibat dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler, organisasi kesiswaan, program kewirausahaan, praktik kerja lapangan (PKL), serta kegiatan pembelajaran kokurikuler. Berbagai kegiatan tersebut bertujuan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, kerja sama, komunikasi, dan keterampilan sosial yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja.

Melalui keterlibatan dalam berbagai aktivitas tersebut, peserta didik memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi diri secara lebih menyeluruh, baik dari aspek akademik maupun nonakademik. Pengalaman yang diperoleh juga membantu peserta didik dalam membangun rasa tanggung jawab, kemandirian, kemampuan beradaptasi, serta keterampilan memecahkan masalah yang relevan dengan tuntutan dunia kerja. Selain itu, interaksi dengan berbagai pihak selama mengikuti kegiatan sekolah maupun PKL memberikan pengalaman

nyata yang memperluas wawasan peserta didik mengenai budaya kerja profesional, disiplin, serta pentingnya kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menjadi bekal yang berharga dalam mempersiapkan lulusan agar mampu menghadapi dinamika dan tantangan di dunia usaha maupun dunia industri.

Dengan demikian, berbagai kegiatan tersebut menjadi sarana strategis dalam membentuk lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis sesuai dengan bidang keahliannya, tetapi juga memiliki karakter, etos kerja, kemampuan interpersonal, serta jiwa kepemimpinan yang baik. Kombinasi antara penguasaan kompetensi vokasional dan pengembangan karakter diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, serta siap bersaing di dunia kerja maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.



Gambar 4. 4 Grafik Kondisi Peserta Didik

Keberadaan peserta didik sebagai penerima layanan pendidikan menjadi faktor penting dalam implementasi berbagai program sekolah. Oleh karena itu, seluruh upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan sekolah,

termasuk penguatan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan, pada akhirnya diarahkan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan keberhasilan peserta didik. Dengan demikian, keterlibatan dan komitmen yang tinggi dari seluruh tenaga pendidik dan kependidikan diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif, mendukung perkembangan peserta didik secara optimal, serta berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

4.1.1.6 Profil Lulusan SMKN 1 Kawali

Sebagai sekolah menengah kejuruan, SMKN 1 Kawali berorientasi pada pembentukan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja maupun pendidikan lanjutan. Profil lulusan sekolah dirancang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha, dunia industri, perkembangan teknologi, serta kebijakan pendidikan vokasi yang menekankan kesiapan kerja, kewirausahaan, dan pembelajaran sepanjang hayat.

Lulusan SMKN 1 Kawali diharapkan memiliki kompetensi teknis sesuai bidang keahliannya, disertai kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, kreativitas, serta karakter yang mencerminkan nilai-nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme. Untuk mendukung pencapaian profil lulusan tersebut, sekolah menjalin kerja sama dengan berbagai mitra dunia usaha dan dunia industri melalui program praktik kerja lapangan, sinkronisasi kurikulum, sertifikasi kompetensi, guru tamu industri, dan penempatan kerja lulusan.

Keberhasilan pencapaian profil lulusan dapat dilihat melalui data penelusuran tamatan (*tracer study*) yang menunjukkan distribusi lulusan

berdasarkan kategori bekerja, melanjutkan pendidikan, dan berwirausaha (BMW), sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 4
Profil Lulusan Berdasarkan Outcome BMW

Outcome Lulusan	Jumlah	Persentase
Bekerja	283	57%
Melanjutkan	57	11%
Wirausaha	76	15%
Melanjutkan Studi dan Bekerja	25	5%
Melanjutkan Studi dan Wirausaha	10	2%
Melakukan kegiatan lainnya	31	6%
Belum Terdata	15	3%
Jumlah	497	100%

Sumber: Data Tracer Study 2025

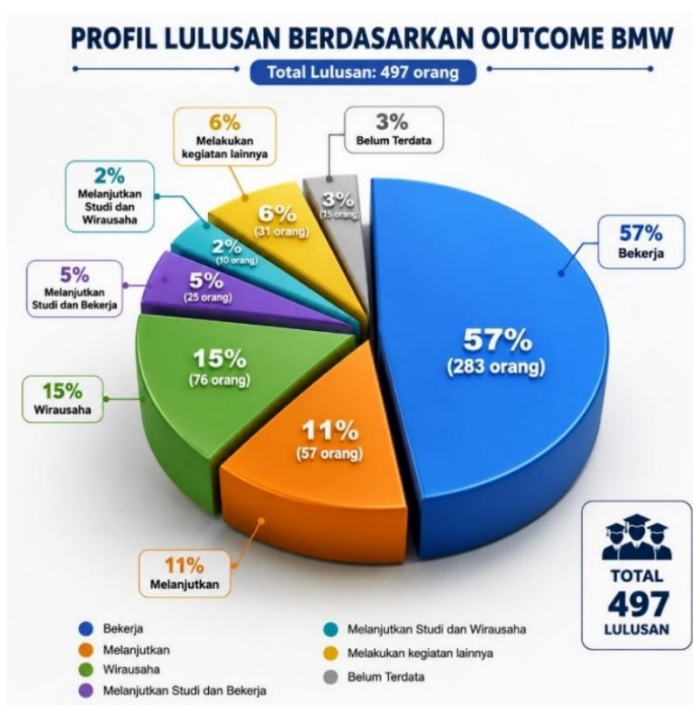
Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa lulusan SMKN 1 Kawali telah tersebar pada berbagai jalur karier dan pengembangan diri. Sebagian lulusan berhasil terserap di dunia kerja sesuai kompetensi keahlian yang dimiliki, sebagian melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, dan sebagian lainnya memilih mengembangkan usaha secara mandiri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya berorientasi pada penempatan kerja lulusan, tetapi juga mendorong pengembangan kompetensi akademik dan jiwa kewirausahaan.

Keberagaman pilihan karier yang ditempuh lulusan mencerminkan kemampuan sekolah dalam mempersiapkan peserta didik untuk menghadapi berbagai peluang dan tantangan setelah menyelesaikan pendidikan. Selain itu, capaian tersebut juga menunjukkan bahwa proses pembelajaran, pembinaan karakter, serta penguatan kompetensi vokasional yang dilaksanakan di sekolah telah

memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang diperlukan untuk beradaptasi di berbagai bidang kehidupan. Hal ini menjadi indikator bahwa penyelenggaraan pendidikan di SMKN 1 Kawali telah mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan vokasi, yaitu menghasilkan lulusan yang siap bekerja, siap melanjutkan pendidikan, maupun siap berwirausaha sesuai dengan minat dan potensi yang dimiliki.

Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari upaya sekolah dalam mengintegrasikan pembelajaran berbasis kompetensi dengan pengalaman belajar yang relevan melalui praktik kerja lapangan (PKL), kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta berbagai program pengembangan karakter. Sinergi antara aspek akademik, keterampilan teknis, dan pembentukan sikap profesional memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan kompetensi secara utuh sesuai dengan tuntutan dunia kerja yang terus berkembang. Dengan bekal tersebut, lulusan diharapkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan, berpikir kritis, bekerja sama dalam tim, serta mampu memberikan kontribusi positif di lingkungan kerja maupun masyarakat. Hal ini sekaligus memperkuat peran SMKN 1 Kawali sebagai lembaga pendidikan vokasi yang berkomitmen menghasilkan lulusan yang kompeten, berdaya saing, dan siap menghadapi tantangan global. Keberhasilan lulusan dalam menempuh berbagai jalur tersebut juga mencerminkan adanya sinergi antara sekolah dengan dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya dalam mendukung pengembangan kompetensi peserta didik. Dukungan tersebut memberikan kesempatan kepada lulusan untuk mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan dan meningkatkan daya saing di tengah perubahan kebutuhan dunia

kerja. Dengan demikian, lulusan SMKN 1 Kawali diharapkan mampu menjadi sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, mandiri, berkarakter, serta memiliki kemampuan untuk berkontribusi secara positif terhadap pembangunan masyarakat dan kemajuan dunia usaha maupun dunia industri.



Gambar 4. 5 Grafik Profil Lulusan Berdasarkan Outcome BMW

Data BMW juga menunjukkan efektivitas program pendidikan yang diselenggarakan sekolah dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi berbagai pilihan karier setelah lulus. Tingginya tingkat penyerapan lulusan menjadi indikator keberhasilan kerja sama sekolah dengan dunia usaha dan dunia industri, sedangkan jumlah lulusan yang melanjutkan pendidikan mencerminkan keberhasilan sekolah dalam membangun budaya belajar berkelanjutan. Sementara itu, lulusan yang berwirausaha menunjukkan berkembangnya kemampuan inovasi, kreativitas, dan kemandirian yang menjadi salah satu tujuan pendidikan vokasi.

Dalam konteks penelitian ini, keberhasilan pencapaian profil lulusan tersebut tidak terlepas dari kontribusi guru dan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, penguatan *employee engagement* melalui pendekatan *Appreciative Inquiry* menjadi penting untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan keberhasilan lulusan secara berkelanjutan.

4.1.1.7 Program Keahlian di SMKN 1 Kawali

Sebagai lembaga pendidikan menengah kejuruan, SMKN 1 Kawali menyelenggarakan berbagai program keahlian yang dirancang untuk mempersiapkan peserta didik agar memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, dunia usaha, serta perkembangan teknologi dan industri. Program keahlian yang ada di sekolah ini tidak hanya memberikan pembelajaran teori, tetapi juga menekankan pada kegiatan praktik serta pengembangan keterampilan profesional.

Setiap program keahlian dilengkapi dengan kurikulum yang mengintegrasikan pembelajaran berbasis kompetensi, kegiatan praktik di laboratorium atau bengkel, serta pengalaman kerja melalui program Praktik Kerja Lapangan (PKL) di dunia usaha dan dunia industri. Melalui pendekatan tersebut diharapkan siswa mampu mengembangkan keterampilan teknis, kemampuan berpikir kritis, serta sikap profesional yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

SMKN 1 Kawali memiliki beberapa program keahlian yang tersebar dalam beberapa bidang keahlian. Program-program keahlian tersebut dirancang untuk memberikan bekal kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, perkembangan teknologi, serta potensi peserta didik. Setiap program keahlian memiliki

karakteristik dan fokus pembelajaran yang berbeda, namun tetap saling mendukung dalam mewujudkan tujuan sekolah untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, profesional, dan berdaya saing. Selain itu, keberagaman program keahlian juga menjadi bentuk upaya sekolah dalam memberikan pilihan pendidikan yang sesuai dengan minat dan bakat peserta didik. Adapun bidang keahlian sebagai berikut:

1. Teknik Otomotif

Program keahlian Teknik Otomotif mempelajari teknologi kendaraan bermotor, meliputi sistem mesin, kelistrikan, perawatan, dan diagnosa kerusakan kendaraan. Program ini membekali siswa dengan keterampilan praktik yang dapat diterapkan di bidang perbengkelan maupun industri otomotif. Selain itu, peserta didik juga dilatih untuk memiliki kemampuan pemecahan masalah, ketelitian kerja, serta pemahaman terhadap perkembangan teknologi otomotif yang terus mengalami kemajuan.

2. Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi

Program keahlian ini berfokus pada penguasaan teknologi jaringan komputer dan sistem komunikasi digital. Siswa mempelajari instalasi jaringan komputer, konfigurasi perangkat jaringan, administrasi server, serta pengelolaan sistem komunikasi berbasis teknologi informasi. Kompetensi yang diperoleh diharapkan dapat mendukung kebutuhan tenaga kerja di bidang teknologi informasi dan telekomunikasi.

3. Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim

Program keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim mempelajari perancangan sistem, pemrograman, pengelolaan basis data, serta pengembangan aplikasi dan gim digital. Program ini bertujuan menghasilkan

lulusan yang kompeten di bidang teknologi digital sesuai kebutuhan industri berbasis teknologi informasi..

4. Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan

Program keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan mempelajari perencanaan dan perancangan bangunan melalui pemodelan desain berbasis teknologi. Materi pembelajaran meliputi gambar teknik bangunan, perencanaan konstruksi, penggunaan perangkat lunak desain bangunan, serta pemahaman mengenai struktur dan konstruksi bangunan. Lulusan dari program ini diharapkan mampu bekerja di bidang perencanaan konstruksi maupun jasa konsultan bangunan. Selain itu, peserta didik dibekali kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses perancangan sehingga mampu menghasilkan desain yang efektif, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan pembangunan modern.

5. Manajemen perkantoran dan Layanan Bisnis

Program keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis mempersiapkan siswa untuk memiliki kompetensi dalam pengelolaan administrasi perkantoran modern. Materi yang dipelajari meliputi pengelolaan dokumen, komunikasi bisnis, pelayanan administrasi, penggunaan teknologi perkantoran, serta manajemen kegiatan organisasi. Program ini bertujuan untuk menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan layanan bisnis.

6. Akuntansi dan Keuangan Lembaga

Program keahlian Akuntansi dan Keuangan Lembaga berfokus pada penguasaan kompetensi dalam bidang pengelolaan keuangan dan akuntansi.

Materi pembelajaran meliputi pencatatan transaksi keuangan, penyusunan laporan keuangan, perpajakan, serta penggunaan aplikasi akuntansi. Program ini bertujuan untuk mempersiapkan siswa agar mampu bekerja di bidang administrasi keuangan maupun lembaga keuangan.

7. Seni Pertunjukan

Program keahlian Seni Pertunjukan memberikan pembelajaran yang berkaitan dengan pengembangan kreativitas dan keterampilan dalam bidang seni pertunjukan. Materi pembelajaran meliputi seni musik, seni tari, serta teknik pertunjukan yang berkaitan dengan pengelolaan produksi seni. Program ini bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa dalam bidang seni serta mempersiapkan mereka untuk berkariir dalam industri kreatif.

Melalui berbagai program keahlian tersebut, SMKN 1 Kawali berupaya menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang kuat sesuai bidangnya, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika kebutuhan industri. Upaya ini diwujudkan melalui penyelarasan kurikulum dengan dunia kerja, pelaksanaan pembelajaran berbasis praktik, serta penguatan kerja sama dengan mitra industri. Dengan demikian, lulusan diharapkan memiliki daya saing yang tinggi, siap memasuki dunia kerja maupun melanjutkan pendidikan, serta mampu terus belajar dan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan dunia industri secara berkelanjutan.

4.1.1.8 Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah. Ketersediaan fasilitas yang memadai

akan membantu meningkatkan kualitas pembelajaran serta memberikan pengalaman belajar yang lebih efektif bagi siswa.

SMKN 1 Kawali memiliki berbagai fasilitas pendidikan yang mendukung kegiatan pembelajaran baik secara teori maupun praktik. Sarana dan prasarana tersebut meliputi ruang kelas, laboratorium, bengkel praktik, ruang administrasi, serta berbagai fasilitas pendukung lainnya.

Keberadaan sarana dan prasarana menjadi faktor penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif, interaktif, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan dunia kerja. Sarana dan prasarana yang memadai tidak hanya mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar, tetapi juga membantu peserta didik dalam mengembangkan kompetensi sesuai bidang keahlian yang dipelajari. Ketersediaan fasilitas yang lengkap memungkinkan pelaksanaan pembelajaran teori dan praktik dilakukan secara lebih optimal, sehingga pengalaman belajar peserta didik menjadi lebih bermakna dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Selain itu, sarana dan prasarana yang terkelola dengan baik turut mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang nyaman, aman, dan kondusif bagi seluruh warga sekolah. Beberapa sarana dan prasarana yang tersedia di SMKN 1 Kawali antara lain:

1. Ruang kelas yang dilengkapi dengan fasilitas pembelajaran.
2. Laboratorium komputer untuk kegiatan pembelajaran teknologi informasi.
3. Bengkel praktik untuk mendukung kegiatan pembelajaran kejuruan.
4. Perpustakaan sekolah sebagai pusat sumber belajar bagi siswa.
5. Ruang guru sebagai tempat koordinasi dan pengembangan pembelajaran.
6. Ruang kepala sekolah dan ruang administrasi.

7. Lapangan olahraga untuk kegiatan olahraga dan ekstrakurikuler.
8. Fasilitas jaringan internet yang mendukung pembelajaran berbasis teknologi.
9. Gedung Seni Pertunjukan untuk kegiatan pembelajaran dan pementasan seni pertunjukan.

4.1.1.9 Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, kepercayaan, serta pola perilaku yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama antarpegawai, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Di SMKN 1 Kawali, budaya organisasi tercermin dalam berbagai aktivitas dan interaksi yang terjadi di lingkungan sekolah. Guru dan tenaga kependidikan pada umumnya memiliki hubungan kerja yang cukup baik dan menunjukkan semangat kerja sama dalam menjalankan berbagai program sekolah. Hal ini terlihat dari adanya kegiatan koordinasi rutin, kerja sama dalam pelaksanaan kegiatan sekolah, serta sikap saling membantu dalam menyelesaikan berbagai tugas.

Budaya kerja yang berkembang di sekolah juga menunjukkan adanya nilai-nilai profesionalisme, tanggung jawab, serta komitmen terhadap kualitas pendidikan. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan sekolah seperti kegiatan MGMP, pengembangan kurikulum, serta kegiatan pembinaan siswa.

Selain itu, sekolah juga berupaya membangun budaya apresiatif yang menghargai kontribusi guru dan tenaga kependidikan. Pengakuan terhadap prestasi

siswa maupun guru menjadi salah satu bentuk upaya sekolah dalam membangun motivasi kerja serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam kegiatan sekolah.

Namun demikian, dinamika organisasi serta tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks juga dapat mempengaruhi kondisi budaya kerja di sekolah. Beberapa guru mengungkapkan bahwa tuntutan administratif serta perubahan sistem pembelajaran memerlukan adaptasi yang cukup besar. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen yang mampu memperkuat energi positif dalam organisasi serta meningkatkan keterlibatan pegawai.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam membangun budaya organisasi yang lebih positif. Melalui pendekatan ini, organisasi berfokus pada kekuatan dan pengalaman positif yang dimiliki anggota organisasi sebagai dasar dalam mengembangkan perubahan yang lebih konstruktif.

Dengan demikian, budaya organisasi yang positif diharapkan dapat menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali. Budaya organisasi yang kondusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, serta mendorong tumbuhnya rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang terbuka juga membantu memperkuat komitmen seluruh warga sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara bersama-sama dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil observasi awal dan pra-survei yang telah dipaparkan pada Bab I, diketahui bahwa tingkat *employee engagement* di lingkungan organisasi

berada pada kategori sedang hingga tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah memiliki keterikatan yang cukup baik terhadap pekerjaan dan organisasi. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa pegawai yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang relatif rendah, sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih dalam upaya peningkatan *engagement* secara menyeluruh. Di sisi lain, penerapan *Appreciative Inquiry (AI)* telah mulai dijalankan sebagai pendekatan dalam pengembangan organisasi, namun implementasinya belum berlangsung secara optimal dan belum merata di seluruh bagian. Kondisi ini mengindikasikan adanya peluang untuk melakukan penguatan strategi agar penerapan *AI* dapat memberikan dampak yang lebih maksimal.

4.1.1.10 Deskripsi Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, informan merupakan sumber utama dalam memperoleh data yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti. Informan dipilih secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang berkaitan dengan peran, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam aktivitas organisasi yang menjadi objek penelitian. Pemilihan informan secara purposif dilakukan agar data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya serta memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Pemilihan informan dalam penelitian ini didasarkan pada struktur organisasi sekolah serta keterlibatan mereka dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMKN 1 Kawali. Informan dipilih dari unsur manajemen, guru kejuruan, guru umum, serta tenaga kependidikan agar data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi organisasi sekolah secara komprehensif. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah sebagai representasi manajemen, kepala program keahlian sebagai

representasi guru kejuruan, ketua MGMP sebagai representasi guru umum, serta arsiparis sebagai representasi tenaga kependidikan. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada peran strategis mereka dalam kegiatan organisasi sekolah serta keterlibatan mereka dalam pelaksanaan berbagai program pendidikan.

Adapun profil informan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.1 Table Profil Informan. Penyajian profil informan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan sistematis mengenai latar belakang responden yang terlibat dalam penelitian, seperti jabatan, peran, masa kerja, serta karakteristik lain yang relevan dengan fokus penelitian. Dengan adanya informasi tersebut, pembaca dapat memahami posisi dan kontribusi masing-masing informan dalam memberikan data yang dibutuhkan.

Selain itu, penyajian profil informan juga berfungsi untuk memperkuat transparansi dan kredibilitas penelitian, karena menunjukkan bahwa data yang diperoleh berasal dari sumber yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Informasi ini membantu pembaca dalam menafsirkan hasil analisis secara lebih kontekstual, serta memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara karakteristik informan dengan temuan yang dihasilkan dalam penelitian.

Tabel 4. 5
Table Profil Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian	Informasi yang Diberikan
1	I1	Kepala Sekolah	Informan utama	Kebijakan manajemen sekolah dan strategi peningkatan kinerja
2	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Teknik Otomotif
3	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan

No	Kode Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian	Informasi yang Diberikan
		Komputer dan Telekomunikasi		implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi
4	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim
5	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis
6	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga
7	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan
8	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	Informan Guru Kejuruan	Kondisi kerja guru kejuruan dan implementasi program pembelajaran pada Program Keahlian Seni Pertunjukan
9	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti
10	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Pend. Pancasila
11	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Bahasa Indonesia
12	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program

No	Kode Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian	Informasi yang Diberikan
				pembelajaran Matematika
13	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Sejarah
14	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Bahasa Inggris
15	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan
16	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan
17	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Bahasa Sunda
18	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial
19	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Seni Budaya
20	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Informan Guru Umum	Kondisi kerja guru dan implementasi program pembelajaran Informatika
21	I4	Koordinator Arsiparis	Informan tenaga kependidikan	Kondisi kerja tenaga kependidikan dan administrasi sekolah
22	I5	Koordinator Guru BK	Informan Guru BK	Kondisi kerja guru bimbingan konseling dan implementasi bimbingan konseling

Sumber: Data Penelitian (2026)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa informan penelitian berasal dari beberapa unsur organisasi sekolah yang memiliki peran berbeda dalam pengelolaan kegiatan pendidikan. Dengan melibatkan berbagai unsur tersebut, peneliti dapat

memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai kondisi keterlibatan kerja pegawai di sekolah.

Setiap informan memiliki peran yang berbeda dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian, sesuai dengan posisi, tugas, dan tingkat keterlibatannya dalam lingkungan sekolah. Perbedaan peran ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih beragam dan komprehensif, karena setiap informan memberikan sudut pandang yang khas berdasarkan pengalaman dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, informasi yang diperoleh tidak hanya bersifat umum, tetapi juga mencerminkan kondisi nyata di lapangan dari berbagai perspektif.

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan informan utama karena memiliki tanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh program sekolah. Sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, membangun budaya organisasi, serta mengarahkan implementasi berbagai program peningkatan mutu sekolah. Informasi dari kepala sekolah memberikan gambaran mengenai kebijakan dan strategi manajerial yang mendukung penerapan *Appreciative Inquiry* serta penguatan *employee engagement* di lingkungan sekolah.

2. Kepala Program Keahlian

Kepala program keahlian dipilih karena memiliki peran dalam mengelola program pembelajaran kejuruan, mengoordinasikan guru produktif, serta menjalin hubungan dengan dunia kerja dan industri. Posisi ini memberikan

pemahaman yang mendalam mengenai keterlibatan guru kejuruan dalam pelaksanaan program sekolah, pengembangan kompetensi, serta berbagai upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan. Informasi dari Ketua Program Keahlian memberikan gambaran mengenai kondisi *employee engagement* guru kejuruan dan implementasi budaya apresiatif dalam lingkungan kerja produktif.

3. Ketua MGMP

Ketua Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan guru yang memiliki peran dalam mengoordinasikan kegiatan pengembangan profesional guru pada mata pelajaran umum. MGMP menjadi wadah kolaborasi guru dalam berbagi pengalaman, meningkatkan kompetensi, serta mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif. Sebagai informan penelitian, Ketua MGMP memberikan perspektif mengenai keterlibatan guru dalam kegiatan akademik, budaya kolaboratif, serta penerapan nilai-nilai positif yang mendukung peningkatan *employee engagement*.

4. Koordinator Arsiparis

Koordinator Arsiparis merupakan tenaga kependidikan yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dokumen, arsip, dan administrasi sekolah. Keterlibatan langsung dalam berbagai aktivitas administrasi membuat arsiparis memiliki pemahaman mengenai kondisi kerja tenaga kependidikan serta hubungan kerja antarbagian di lingkungan sekolah. Informasi dari Koordinator Arsiparis memberikan gambaran mengenai implementasi budaya kerja, komunikasi organisasi, dan keterlibatan tenaga kependidikan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Perspektif tersebut melengkapi data penelitian dengan memberikan pemahaman mengenai aspek administratif dan

koordinasi organisasi yang berperan dalam mendukung implementasi *Appreciative Inquiry* serta peningkatan *employee engagement* di lingkungan sekolah.

5. Koordinator Guru BK

Koordinator Guru BK merupakan informan yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembinaan karakter, penguatan hubungan interpersonal, serta pengembangan iklim sekolah yang kondusif. Selain mengoordinasikan layanan bimbingan dan konseling, Koordinator Guru BK juga berperan dalam membangun komunikasi positif, memperkuat budaya apresiatif, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Informasi dari Koordinator Guru BK memberikan perspektif mengenai aspek psikologis, sosial, motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan budaya kerja yang memengaruhi *employee engagement* guru maupun tenaga kependidikan.

Dengan melibatkan informan yang mewakili unsur manajemen, guru, tenaga kependidikan, dan layanan bimbingan konseling, penelitian ini memperoleh data yang lebih kaya dan komprehensif mengenai implementasi *Appreciative Inquiry*, kondisi *employee engagement*, serta strategi optimalisasi yang dapat diterapkan di SMKN 1 Kawali. Keberagaman latar belakang informan memungkinkan peneliti memperoleh berbagai perspektif yang saling melengkapi sehingga meningkatkan kedalaman analisis dan kredibilitas temuan penelitian. Setiap kelompok informan memberikan informasi berdasarkan pengalaman, peran, dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga mampu menggambarkan kondisi organisasi secara lebih utuh dan objektif. Perbedaan sudut pandang tersebut juga

memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan triangulasi data, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan keandalan yang lebih tinggi.

Selain memperkaya informasi, keterlibatan berbagai unsur sekolah juga memungkinkan peneliti mengidentifikasi kesesuaian maupun perbedaan persepsi terkait penerapan *Appreciative Inquiry* dan tingkat *employee engagement* di lingkungan sekolah. Proses ini membantu mengungkap faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi pendekatan tersebut, sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan strategi optimalisasi yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya memberikan gambaran mengenai kondisi yang terjadi di SMKN 1 Kawali, tetapi juga menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik organisasi sekolah.

4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian disusun berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan, yaitu implementasi *Appreciative Inquiry*, kondisi *Employee Engagement*, serta strategi optimalisasi *AI*. Fokus pertama menguraikan tingkat keterikatan pegawai yang tercermin dari aspek kognitif, emosional, dan perilaku dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya, implementasi *Appreciative Inquiry* dibahas untuk melihat sejauh mana pendekatan berbasis kekuatan ini telah diterapkan dalam praktik organisasi serta dampaknya terhadap dinamika kerja. Adapun fokus terakhir, yaitu strategi optimalisasi *AI*, diarahkan pada perumusan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan *AI* sehingga mampu memperkuat *Employee Engagement* secara berkelanjutan.

Melalui ketiga fokus tersebut, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara penerapan *Appreciative Inquiry* dengan tingkat keterlibatan pegawai dalam lingkungan organisasi sekolah. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan referensi dalam pengembangan strategi organisasi yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan budaya kerja positif.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi secara teoritis, tetapi juga memiliki manfaat praktis dalam mendukung peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak sekolah maupun organisasi pendidikan lainnya dalam merancang strategi pengembangan organisasi yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan potensi sumber daya manusia. Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat dijadikan bahan evaluasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja, memperkuat budaya organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Melalui penerapan strategi yang tepat, organisasi pendidikan diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

4.1.2.1 Implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali

Implementasi *Appreciative Inquiry* (AI) di SMKN 1 Kawali menunjukkan bahwa pendekatan yang berorientasi pada kekuatan dan pengalaman positif telah menjadi bagian dari praktik pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Ketua Program Keahlian, Ketua MGMP, Koordinator Arsiparis, dan Koordinator Guru BK,

ditemukan bahwa berbagai proses pengambilan keputusan, perencanaan program, pengembangan sekolah, serta pelaksanaan perubahan dilakukan melalui pendekatan partisipatif yang menekankan dialog, kolaborasi, dan penguatan potensi warga sekolah.

Analisis implementasi *Appreciative Inquiry* dalam penelitian ini menggunakan kerangka 5D yang terdiri atas *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*. Melalui tahapan tersebut dapat diketahui bagaimana sekolah membangun perubahan berdasarkan kekuatan yang dimiliki serta bagaimana keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses perubahan tersebut. Setiap tahapan dalam model 5D memberikan gambaran mengenai proses perubahan yang dimulai dari penetapan fokus, identifikasi kekuatan organisasi, perumusan visi masa depan, penyusunan strategi perubahan, hingga implementasi dan keberlanjutan hasil perubahan. Analisis berdasarkan kerangka ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika penerapan *Appreciative Inquiry* dalam konteks organisasi sekolah. Selain itu, penggunaan model 5D juga membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan implementasi *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan, sehingga hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif bagi pengembangan organisasi sekolah di masa mendatang.

Tahap *Define* merupakan proses awal dalam *Appreciative Inquiry* yang bertujuan untuk menetapkan fokus utama pengembangan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMKN 1 Kawali telah mengimplementasikan prinsip *Define* melalui berbagai forum musyawarah dan rapat yang melibatkan unsur

pimpinan, guru, maupun tenaga kependidikan. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses tersebut mencerminkan adanya komitmen bersama untuk mengidentifikasi isu-isu prioritas, menyepakati arah pengembangan sekolah, serta merumuskan strategi yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai.

Tabel 4. 6
Hasil Wawancara *Appreciative Inquiry* Tahap *Define*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
1	I1	Kepala Sekolah	proses penentuan fokus perubahan di sekolah diawali dari kesadaran GTK untuk berfikir terbuka untuk memajukan sekolah, tanpa ada tekanan dari pimpinan namun perubahan dimulai dari diri sendiri	GTK Selalu dilibatkan dalam setiap musyawarah bahwa bekerja tidak dengan paksaan namun timbul dari kesadaran pribadi, sehingga muncul kenyamanan dalam bekerja	kesepakatan bersama dibangun itu yang terpenting bagi GTK sesuai dengan tupoksi dan jadwal yang sudah ditentukan. Waktu bekerja mari bekerja, waktu bersama keluarga tidak boleh terganggu
2	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Dalam menentukan perubahan sekolah di SMKN 1 Kawali melalui beberapa proses diantaranya Pengumpulan data perubahan, Pembicaraan/menganalisis akar masalah perubahana yang akan dilakukan, Melibatkan tim/panitia kegiatan/perubahan, Mensosisialisasikan ke seluruh warga, Melaksanakan proses perubahan/kegiatan	Dilibatkan sesuai dengan tufoksinya di sekolah	Kesepakatan di buat berdasarkan hasil musyawarah tim/panitia yang telah dibentuk

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
3	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	perubahan di sekolah biasanya dilakukan melalui proses refleksi dan analisis kondisi sekolah agar perubahan yang dipilih benar-benar menjawab kebutuhan utama	dilibatkan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Kesepakatan bersama dibangun melalui proses komunikasi, diskusi, dan musyawarah yang melibatkan seluruh pihak terkait, baik guru maupun tenaga kependidikan
4	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Proses penentuan fokus perubahan di sekolah dilakukan melalui diskusi bersama antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan untuk menggali pengalaman positif, kekuatan, serta keberhasilan yang dimiliki sekolah. Hasil diskusi tersebut kemudian digunakan untuk menentukan fokus perubahan dan topik apresiatif yang sesuai dengan visi serta kebutuhan sekolah.	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan bersama dibangun melalui partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam proses diskusi dan pengambilan keputusan, sehingga fokus perubahan yang ditetapkan menjadi hasil kesepakatan bersama dan mendapat dukungan untuk dilaksanakan secara kolektif.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
5	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Proses penentuan fokus perubahan di sekolah biasanya dilakukan melalui beberapa tahapan agar perubahan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Tahap pertama adalah mengidentifikasi kondisi dan permasalahan yang ada di sekolah, Selanjutnya, sekolah melakukan diskusi atau musyawarah bersama pihak terkait seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan jika diperlukan melibatkan peserta didik serta orang tua. Tahap berikutnya adalah menentukan prioritas perubahan. Fokus perubahan dipilih berdasarkan kebutuhan yang paling penting, dampaknya terhadap peningkatan mutu sekolah, serta kemampuan sekolah dalam melaksanakannya.	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan bersama di sekolah dibangun melalui proses musyawarah dan komunikasi antara seluruh pihak yang terlibat. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, serta pihak terkait lainnya diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, masukan, dan usulan mengenai program atau perubahan yang akan dilaksanakan.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
6	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Proses penentuan fokus perubahan di SMKN 1 Kawali, diawali dengan identifikasi permasalahan yang terjadi di sekolah, termasuk mencari latar belakang atau penyebab terjadinya masalah tersebut. selanjutnya dilakukan upaya mengatasi permasalahan tersebut melalui proses perubahan yang diawali kegiatan penyusunan program kerja dan lanjut dengan pelaksanaan nya. Tahap selanjutnya adalah pengawasan dari pelaksanaan kegiatan tersebut.	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan, namun tergantung dari topik perubahan nya	ada beberapa hal yang memerlukan kesepakatan bersama seluruh warga sekolah, namun ada pula beberapa hal yang kesepakatannya hanya dilakukan cukup di lingkup manajemen
7	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Proses penentuan fokus perubahan di sekolah dilakukan dengan mengacu pada kebijakan dinas pendidikan, hasil evaluasi internal, serta kebutuhan peserta didik	Ya, guru dan tenaga kependidikan dilibatkan secara aktif sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing	Kesepakatan dibangun sebagai komitmen bersama untuk melaksanakan perubahan.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
8	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	proses penentuan fokus perubahan di SMKN 1 Kawali diawali dengan mengenal dan menggali potensi-potensi yang ada di sekolah sebagai bahan dasar atau modal aset baik itu SDM mulai dari Manajemen, Guru, Tenaga Kependidikan, dan Siswa, maupun fasilitas yang ada dan juga lingkungan sebagai pendukung perubahan. setelah tergali potensi baru semua bermimpi mau dibawa kemana perubahan yang akan dilakukan dengan membentuk visi dan misi bersama. setelah itu menyusun langkah-langkah untuk menuju pada sebuah perubahan yang direncanakan dan yang terakhir adalah konsistensi terhadap perubahan yang telah dilakukan, agar perubahan tersebut tetap terjaga sesuai dengan mimpi bersama di awal. tentunya perubahan ini bisa terjadi apabila sudah ada kesepakatan antara seluruh warga sekolah dan termasuk komite serta orangtua siswa	dalam penentuan topik perubahan tentunya guru/tenaga kependidikan dilibatkan langsung sebagai agen-agen dari perubahan itu sendiri	kesepakatan bersama dibangun mulai dari disosialisasikannya program perubahan, persamaan persepsi dan tujuan, dan menghasilkan kesepakatan bersama yang diketahui dan disetujui bersama. misalkan ada nya program-program penguatan jurusan yang merupakan sebuah upaya perubahan agar siswa lebih mengenal secara mendalam karakteristik jurusan. awalnya disosialisasikan dulu programnya, tujuan, dan langkahnya, lalu setelah ada kesepakatan semuanya baru dibuatkan kesepakatan dan dijalankan bersama
9	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	Identifikasi kondisi sekolah, melibatkan semua pemangku kepentingan, menentukan prioritas perubahan dan menyusun strategi dan rencana tindak lanjut	Ya, Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan bersama dalam proses perubahan di sekolah dibangun sejauh seluruh warga sekolah memiliki pemahaman, keterlibatan, dan komitmen yang sama terhadap tujuan perubahan yang akan dicapai.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
10	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Proses penentuan fokus perubahan di sekolah dilakukan melalui pendekatan yang positif, kolaboratif, dan apresiatif dengan merujuk pada kekuatan serta potensi yang dimiliki sekolah. Dalam materi Penentuan Fokus Perubahan Positif dan Kesepakatan Topik Apresiatif, proses ini diawali dengan mengidentifikasi berbagai kondisi nyata di sekolah, baik tantangan maupun keberhasilan yang sudah pernah dicapai. Selanjutnya, warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, dan pihak terkait berdiskusi untuk menemukan hal-hal positif yang dapat dikembangkan. Fokus perubahan tidak ditentukan berdasarkan masalah semata, tetapi berdasarkan potensi terbaik yang dimiliki sekolah agar perubahan lebih mudah diterima dan dilaksanakan bersama. Dengan demikian, proses penentuan fokus perubahan di sekolah dilakukan melalui identifikasi potensi positif, refleksi bersama, diskusi kolaboratif, serta kesepakatan topik apresiatif untuk mewujudkan perubahan sekolah yang lebih baik dan berkelanjutan.	Iya biasanya selalu di libatkan dalam penentuan topik perubahan melalui rapat koordinasi secara berkala.	Kesepakatan bersama dibangun secara partisipatif dan demokratis agar fokus perubahan yang dipilih benar-benar sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan harapan bersama demi terciptanya perubahan positif di sekolah.
11	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Proses penentuan fokus perubahan berdasarkan rencana yang berkelanjutan	Biasanya dilibatkan, hanya diwakili oleh ketua program studi, agar lebih efektif dan efisien nampaknya	Kesepakatan bersama dibangun, sesuai dengan skala prioritas yang sudah disepakati bersama

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
12	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Di sekolah biasanya dilakukan melalui proses analisis kebutuhan dan prioritas sekolah agar perubahan yang dilakukan benar-benar berdampak pada mutu pendidikan, kompetensi siswa, dan kesiapan kerja lulusan.	Ya, guru dan tenaga kependidikan sangat perlu dilibatkan dalam penentuan topik perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan. Keterlibatan mereka penting karena merekalah yang memahami kondisi nyata sekolah dan akan menjadi pelaksana utama perubahan tersebut.	Kesepakatan bersama dalam penentuan fokus perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan idealnya dibangun sampai seluruh warga sekolah memiliki pemahaman, dukungan, dan komitmen yang sama terhadap perubahan yang akan dilakukan.
13	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Proses dimulai dengan memetakan apa yang sudah berjalan dengan baik di sekolah. Mengingat SMKN 1 Kawali memiliki berbagai jurusan seperti MPLB, AKL, PPLG, TJKT, DPIB, TO dan SP, fokus perubahan biasanya diambil dari keberhasilan yang sudah ada terlebih dahulu misalnya prestasi siswa di bidang akademik atau ekstrakurikuler, kekuatan kolaborasi antar guru di homebase produktif, sarana prasarana yang mendukung. Menentukan visi misi yang sesuai dengan karakteristik, kebutuhan satuan pendidikan, serta melibatkan seluruh warga sekolah (guru, tenaga pendidikan, siswa, dan orang tua) untuk mencapai tujuan bersama.	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Sudah menjangkau seluruh lapisan warga di sekolah (guru, tenaga pendidikan, siswa, dan orang tua)

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
14	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Proses penentuan fokus perubahan di sekolah biasanya dilakukan secara bertahap agar perubahan yang dipilih benar-benar relevan dengan kebutuhan sekolah dan berdampak pada pembelajaran.	Ya, guru dan tenaga kependidikan seharusnya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan di sekolah. Keterlibatan mereka sangat penting karena merekalah yang memahami kondisi nyata di lapangan dan akan menjalankan perubahan tersebut.	Kesepakatan bersama dalam penentuan dan pelaksanaan perubahan di sekolah sebaiknya dibangun sampai pada tingkat adanya pemahaman, penerimaan, dan komitmen bersama dari warga sekolah untuk menjalankan perubahan tersebut.
15	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Proses fokus perubahan di sekolah dimulai dengan melihat kebutuhan dan kondisi nyata sekolah seperti hasil belajar siswa, kedisiplinan, kesiapan kerja lulusan, hingga kebutuhan dunia industri.	Ya, Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan bersama di sekolah dibangun melalui diskusi dan keterlibatan semua pihak, mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga siswa dan mitra industri.
16	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Di lakukan dengan musyawarah oleh seluruh GTK	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan dibangun lewat proses komunikasi dan kerja sama dan sejauh ini berjalan dengan baik
17	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Refelksi dan analisis data Indetifikasi akar masalah Penentuan skala prioritas Keterlibatan prmanngu kepetingan	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Antara guru murid orng tua harus terlibat dalam proses perubahan
18	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	Ditentukan berdasarkan kebutuhan nyata disekolah secara musyawarah, dan pengumpulan data	Ya, Saya dilibatkan	Semakin banyak warga sekolah yang terlibat aktif, dan menjalankan hasil musyawarah maka semakin kuat kesepakatan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
					yang dibangun sekolah
19	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Menggali kekuatan dan potensi dengan adanya guru yang kreatif siswa yang berbakat dan aktif, lingkungan sekolah yang kondusif serta dukungan dari orangtua	Dilibatkan melalui rapat dinas sekolah	Kesepakatan bersama dibangun antara guru khususnya guru yang se MGMP menentukan CP, TP dan ATP yang akan dilaksanakan selama 2 semester.
20	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Dilakukan melalui analisis kebutuhan dan prioritas sekolah.	Saya dilibatkan dalam penentuan topik perubahan	Kesepakatan dibangun sampai seluruh warga sekolah memiliki pemahaman, dukungan dan komitmen yang sama terhadap perubahan yang akan dilakukan
21	I4	Koordinator Arsiparis	proses penentuan fokus perubahan di sekolah dilaksanakan secara kolaborasi tidak sendiri-sendiri, yang kemudian diterpkan secara keseluruhan	Tentu saja Tenaga kpendidikan dilibatkan, karena Tata usaha dapat dikatakan merupakan gerbang sekolah dimana surat dan aturan-aturan akan masuk melalui tata usaha	Kesepekatan dibangun dengan adanya tugas-tugas yang harus diepegang orang tertentu dan disepakati oleh seluruh warga sekolah

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana proses penentuan fokus perubahan di sekolah?	Apakah guru/tenaga kependidikan dilibatkan dalam penentuan topik perubahan?	Sejauh mana kesepakatan bersama dibangun?
22	15	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Fokus yang di lakukan adalah menentukan area strategis yang ingin dikembangkan seperti efektivitas layanan konseling atau soliditas tim dengan menetapkan tujuan yang afirmatif supaya mampu bergerak menuju visi masa depan yang diinginkan, bukan sekadar memperbaiki kegagalan masa lalu.	Tentu, keterlibatan ini akan membangun rasa memiliki (<i>sense of ownership</i>), sehingga topik perubahan yang ditentukan bukan merupakan instruksi satu arah dari pimpinan, melainkan kesepakatan bersama yang didasarkan pada kekuatan nyata yang dimiliki oleh seluruh staf demi kemajuan sekolah.	Kesepakatan bersama dibangun hingga mencapai visi kolektif, di mana setiap aspirasi guru dan tenaga kependidikan disatukan menjadi komitmen organisasi yang bulat.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Kepala Sekolah menjelaskan bahwa proses perubahan di sekolah selalu diawali dengan membangun kesadaran bersama untuk memajukan sekolah melalui komunikasi yang terbuka dan partisipatif.

“Proses penentuan fokus perubahan di sekolah diawali dari kesadaran GTK untuk berpikir terbuka untuk memajukan sekolah, tanpa ada tekanan dari pimpinan namun perubahan dimulai dari diri sendiri” (I1)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif yang menjelaskan bahwa penentuan perubahan dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, pembahasan bersama, dan penetapan prioritas program.

“Dalam menentukan perubahan sekolah di SMKN 1 Kawali melalui beberapa proses di antaranya pengumpulan data perubahan, pembahasan bersama dan penetapan prioritas perubahan.” (I2.01)

Pandangan serupa disampaikan oleh Ketua Program Keahlian TJKT yang menekankan pentingnya refleksi dan analisis kebutuhan sekolah sebelum menetapkan fokus perubahan.

“Perubahan di sekolah biasanya dilakukan melalui proses refleksi dan analisis kondisi sekolah agar perubahan yang dipilih sesuai kebutuhan.” (I2.02)

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesesuaian pandangan antara pimpinan sekolah dan para ketua program keahlian mengenai pentingnya identifikasi kebutuhan sebagai dasar perubahan. Triangulasi dengan kelompok MGMP juga menunjukkan bahwa penentuan fokus perubahan dilakukan melalui evaluasi program dan musyawarah bersama.

“Penentuan perubahan dilakukan melalui musyawarah dan evaluasi program yang telah berjalan.” (I3.01)

Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan adanya beberapa hambatan dalam tahap *Define*. Beberapa informan mengungkapkan bahwa tidak semua warga sekolah memiliki persepsi yang sama terhadap program yang akan dijalankan. Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menyampaikan bahwa perbedaan pendapat masih sering terjadi ketika merumuskan program perubahan.

“Kadang menemukan anggota tim lain yang tidak mau menerima saran atau pendapat.” (I2.01)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ketua MGMP Informatika yang menyatakan bahwa perbedaan persepsi masih menjadi tantangan dalam membangun kesepahaman.

“Masih terdapat perbedaan persepsi antar warga sekolah.” (I3.12)

Berdasarkan triangulasi data tersebut dapat disimpulkan bahwa tahap *Define* telah berjalan dengan baik melalui mekanisme musyawarah dan partisipasi

warga sekolah, meskipun masih diperlukan upaya untuk menyelaraskan persepsi seluruh pihak yang terlibat.

Tahap *Discover* bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, keberhasilan, dan pengalaman terbaik yang pernah dimiliki organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para informan memiliki persepsi yang relatif sama mengenai kekuatan utama SMKN 1 Kawali, yaitu budaya kekeluargaan, kerja sama yang baik, komitmen warga sekolah, serta keberhasilan peserta didik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sekolah memiliki modal sosial yang kuat sebagai dasar dalam membangun dan mengembangkan berbagai program pendidikan. Budaya kekeluargaan yang terjalin di lingkungan sekolah menciptakan hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif. Selain itu, keberhasilan peserta didik dalam berbagai bidang menjadi sumber kebanggaan sekaligus motivasi bagi seluruh warga sekolah untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dan layanan pendidikan. Identifikasi terhadap kekuatan-kekuatan tersebut menjadi langkah penting dalam pendekatan *Appreciative Inquiry* karena memberikan dasar yang positif bagi organisasi untuk merancang perubahan dan pengembangan yang berkelanjutan.

Tabel 4. 7
Hasil Wawancara *Appreciative Inquiry* Tahap *Discover*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Pengalaman saat dilibatkan dalam tim untuk membuat perubahan di sekolah	Menjadi ketua tim di program keahlian dalam membuat suatu perubahan di jurusan otomotif	Sudah memiliki fasilitas yang sudah lengkap

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	rasa kekeluargaan antara setiap dan juga kesempatan untuk melakukan pengembangan kompetensi bagi guru.	ketika melakukan pembelajaran secara mandiri dengan siswa	kekompakan tim yang kuat dan saling menghargai antar sesama tim
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Pengalaman positif yang paling berkesan selama bekerja di sekolah adalah ketika melihat siswa mengalami perkembangan baik dalam prestasi maupun sikap, sehingga memberikan rasa bangga dan motivasi untuk terus memberikan yang terbaik dalam pembelajaran.	Praktik terbaik yang pernah dilakukan adalah menerapkan pembelajaran yang aktif dan kolaboratif, membangun komunikasi yang baik dengan siswa, serta bekerja sama dengan rekan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.	Menurut saya, kekuatan yang dimiliki sekolah adalah semangat guru dalam mengembangkan pembelajaran, serta adanya dukungan dari pimpinan sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif.
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Pengalaman positif yang paling berkesan selama bekerja di SMK Negeri 1 Kawali sebagai guru Manajemen Perkantoran adalah ketika melihat peserta didik mampu berkembang baik dalam keterampilan maupun sikap kerja. Salah satu hal yang membanggakan yaitu saat siswa dapat menerapkan kemampuan administrasi perkantoran, pelayanan, komunikasi, dan penggunaan teknologi perkantoran dengan baik, baik di lingkungan sekolah maupun saat praktik kerja lapangan (PKL).	Praktik terbaik yang pernah dilakukan di SMK Negeri 1 Kawali sebagai guru Manajemen Perkantoran adalah menerapkan pembelajaran yang mengutamakan praktik langsung sesuai kebutuhan dunia kerja. Dalam proses pembelajaran, siswa tidak hanya menerima teori, tetapi juga diberikan simulasi pekerjaan administrasi perkantoran seperti pengelolaan arsip, pelayanan tamu, pembuatan surat-menyurat, pengoperasian aplikasi perkantoran, serta komunikasi bisnis. Selain itu, penerapan pembelajaran berbasis proyek dan kerja kelompok juga menjadi salah satu praktik yang efektif	Menurut saya, SMK Negeri 1 Kawali memiliki beberapa kekuatan yang menjadi pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan. Salah satunya adalah sumber daya guru yang cukup kompeten dan memiliki semangat kerja sama yang baik dalam menjalankan proses pembelajaran maupun kegiatan sekolah. Selain itu, sekolah memiliki lingkungan belajar yang kondusif serta

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
				untuk melatih tanggung jawab, kerja sama, dan kemampuan problem solving siswa. Pemanfaatan teknologi digital dalam administrasi pembelajaran dan tugas siswa juga membantu meningkatkan keterampilan siswa agar lebih siap menghadapi perkembangan dunia kerja saat ini.	dukungan program kejuruan yang membantu siswa mengembangkan keterampilan sesuai bidangnya.
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Pengalaman positif yang paling berkesan selama saya bekerja di sekolah adalah ketika melihat peserta didik mengalami perkembangan, baik secara akademik maupun karakter. selain itu, saya juga sangat menikmati kebersamaan dengan rekan guru. Kami saling membantu, berdiskusi, dan bekerja sama dalam menjalankan berbagai kegiatan sekolah. Suasana kerja yang hangat dan penuh kekeluargaan membuat saya merasa nyaman dan semangat dalam bekerja	Praktik terbaik yang pernah saya lakukan adalah menerapkan pembelajaran yang berfokus pada peserta didik dengan menggunakan media pembelajaran yang menarik, sehingga siswa merasa antusias dan paham tentang materi yang sedang dibahas	banyak... selain jumlah siswa yang banyak, guru yang kompeten, tempat yang jauh dari keramaian (sehingga siswa lebih fokus belajar), lingkungan yang sejuk, sarana dan prasarana yang cukup memadai dan paling penting adalah lingkungan kerja yang penuh dengan kekeluargaan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Kepercayaan manajemen kepada tim pengajar di setiap jurusan untuk mengembangkan dan memperkuat mekanisme pembelajaran di jurusan.	Menyusun peta jalan pelaksanaan pembelajaran di jurusan yang selaras dengan kurikulum dan kebutuhan industri.	Sekolah memiliki kekuatan pada kekompakan tim, komitmen guru, serta budaya kerja yang saling mendukung

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
7	12.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	yang paling berkesan adalah keterbukaan pihak manajemen sekolah akan gagasan-gagasan perubahan dari semua pihak, gagasan tersebut akan menjadi sebuah pertimbangan dan bahan renungan bersama serta saling melengkapi sehingga terjadi sebuah kesepakatan bersama.	yang pernah saya lakukan diantaranya saya pernah melakukan sebuah desiminasi hasil dari kegiatan pelatihan dan magang juga study tiru, dimana saat kegiatan tersebut saya melakukan study tiru ke sebuah SMK di Surakarta dimana disana ada kegiatan-kegiatan positif yang rutin dilakukan oleh seluruh warga sekolah setiap hari, dan dari hasil desiminasi tersebut saya mengusulkan jika pembiasaan tersebut dicoba untuk diaplikasikan di sekolah, setelah dilakukan beberapa pertimbangan dan peninjauan khususnya oleh manajemen sekolah akhirnya pembiasaan tersebut dapat dilakukan. kurang lebih sudah berjalan 1 tahun dan banyak hal-hal positif yang dirasa khususnya untuk siswa menjadi lebih mengenal jurusannya dan membangun rasa kebersamaan	yang dimiliki SMKN 1 Kawali adalah kekuatan rasa kebersamaan dan kekeluargaan. saya rasa ini merupakan kekuatan yang luar biasa untuk melakukan perubahan-perubahan positif

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	pengalaman positif yang berkesan yang saya rasakan ketika peserta didik yang kita ajar bisa mencapai kecerdasan spiritual, sosial dan intelektual.	Praktik terbaik yang pernah saya lakukan adalah menerapkan pembelajaran yang lebih partisipatif dan berpusat pada peserta didik. Saya mencoba menciptakan suasana belajar yang aktif melalui diskusi kelompok, proyek sederhana, dan penggunaan media pembelajaran yang menarik agar peserta didik lebih terlibat dalam proses belajar.membangun komunikasi yang baik, dengan peserta didik dan ortu, mmebangun komunikasi dengan sesama guru dan selalu berusaha menjadi contoh yang baik bagi mereka (uswah hasanah)	Menurut saya, salah satu kekuatan utama yang dimiliki sekolah adalah adanya kerja sama dan hubungan kekeluargaan yang baik antarwarga sekolah. Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan saling mendukung dalam melaksanakan tugas sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
9	13.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Pengalaman positif yang paling berkesan selama saya bekerja sebagai guru Pendidikan Pancasila di sekolah adalah ketika melihat murid mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya memahami teori di dalam kelas. Saya merasa bangga saat murid menunjukkan sikap gotong royong, saling menghargai perbedaan, disiplin, dan memiliki rasa tanggung jawab baik di lingkungan sekolah maupun masyarakat. Bagi saya, menjadi guru Pendidikan Pancasila bukan hanya mengajarkan materi, tetapi juga menanamkan karakter dan nilai-nilai kehidupan. Ketika murid menunjukkan perubahan sikap ke arah yang lebih baik, itulah pengalaman positif yang paling berharga dan memberikan motivasi untuk terus mendidik dengan sepenuh hati. Serta bekerja secara team dengan rekan guru lain.	Praktik terbaik yang pernah saya lakukan yaitu menerapkan pembelajaran yang kontekstual dan berbasis pengalaman nyata bagi murid. Dalam proses pembelajaran, saya tidak hanya menyampaikan materi secara teori, tetapi juga mengajak murid untuk mengaitkan nilai-nilai Pancasila dengan kehidupan sehari-hari di sekolah, keluarga, maupun masyarakat. Salah satu praktik yang berkesan adalah penggunaan metode diskusi kelompok, studi kasus, dan proyek sederhana yang melatih murid berpikir kritis serta bekerja sama. Misalnya, murid diminta menganalisis permasalahan di lingkungan sekolah seperti kedisiplinan, kebersihan, atau toleransi antar teman, kemudian mencari solusi berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Menurut saya, praktik terbaik dalam pembelajaran adalah ketika murid yang saya didik tidak hanya memahami materi, tetapi juga mampu menerapkan nilai dan karakter positif dalam kehidupan sehari-hari.	Kekuatan yang dimiliki oleh sekolah yaitu banyak, salah satu diantaranya adalah fasilitas praktik belajar murid yang sudah memadai, sarana prasarana sekolah serta bangunan yang sudah bagus, serta kekuatan sumber daya manusia seperti pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan unggul sesuai dengan kemampuannya masing-masing.
10	13.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Dalam melaksanakan tugas individu, ketika mendapat kesulitan, maka rekan kerja saling memberi arahan dan	Memotivasi siswa agar selalu menghormati yang lebih tua, rendah hati terhadap teman sebaya, dan berkasih sayang terhadap usia	Kekuatan yang dimiliki sekolah modal utamanya adalah semangat gotong royong

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
			membantu untuk penyelesaian	dibawah kitakekuatan yang dimi	yang tinggi, sumberdaya sangat mumpuni, fasilitas pendukung sangat kumplit
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Salah satu pengalaman positif yang paling berkesan selama bekerja di Sekolah Menengah Kejuruan adalah ketika melihat siswa yang awalnya kurang percaya diri akhirnya mampu menunjukkan kemampuan terbaiknya, baik dalam praktik, lomba kompetensi, maupun saat diterima bekerja di dunia industri.	Salah satu praktik terbaik yang pernah dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan adalah menerapkan pembelajaran yang lebih aktif dan berbasis praktik agar siswa tidak hanya memahami teori, tetapi juga memiliki keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri.	Menurut saya, salah satu kekuatan utama Sekolah Menengah Kejuruan adalah sumber daya manusia yang memiliki semangat untuk berkembang dan bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan.
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Pengalaman positif yang berkesan selama bekerja di SMKN 1 Kawali saya mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman, rekan-rekan kerja yang mendukung satu sama lain untuk tumbuh bersama-sama.	Ketika siswa hampir semua bisa mengerjakan praktik yang sudah dipelajari dan diajarkan	SMKN 1 Kawali memiliki keberagaman jurusan yang relevan dengan kebutuhan industri masa kini, SDM yang adaptif bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman, fasilitas sekolah yang cukup memadai dan nyaman.
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Pengalaman positif yang paling berkesan selama bekerja di sekolah adalah ketika melihat siswa mengalami perkembangan, baik dalam akademik maupun sikap. Misalnya, ada siswa yang awalnya kurang percaya diri atau kurang aktif belajar, kemudian perlahan menjadi lebih berani bertanya, aktif di	Salah satu praktik terbaik yang pernah dilakukan adalah menerapkan pembelajaran yang berpusat pada siswa melalui kegiatan yang aktif, kolaboratif, dan sesuai dengan kebutuhan belajar mereka. Misalnya, menggunakan diskusi kelompok, atau media pembelajaran yang menarik sehingga siswa lebih terlibat	Menurut saya, kekuatan yang dimiliki sekolah terletak pada sumber daya manusia dan semangat kebersamaan warga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan memiliki komitmen untuk mendukung

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
			kelas, dan menunjukkan prestasi yang membanggakan.	dan berani menyampaikan pendapat.	perkembangan siswa serta terus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Pengalaman positifnya adalah ketika memperkenalkan kewirausahaan kepada siswa, dari hal sederhana menjadi berdampak ke berbagai aspek. Salah satunya ketika siswa mencoba untuk membuat produk dan berani memasarkannya.	Praktik terbaik yang pernah saya lakukan adalah membimbing siswa dalam kegiatan kewirausahaan hingga berhasil meraih juara lomba. Yaitu dengan melakukan pendampingan, latihan, dan praktik langsung. Sehingga dengan dorongan dan motivasi siswa menjadi lebih percaya diri, kreatif, dan mampu mengembangkan ide usahanya dengan baik.	Adanya kerja sama yang baik antar guru, dukungan kepala sekolah, serta semangat siswa untuk terus berkembang. Selain itu, sekolah juga melakukan pembelajaran praktik yang membantu siswa lebih siap menghadapi dunia kerja dan dunia usaha.
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Untuk pengalaman positif tentu banyak sekali terutama tentang kekeluargaan yang terjalin untuk membangun kemajuan sekolah	ikut memajukan sekolah yang tadinya kecil menjadi besar dan terkenal	Kerjasama, disiplin dan kekeluargaan
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Memecahkan permasalahan pembelajaran dengan siswa	Membangun refleksi dan umpan balik sehingga pembelajaran di ketahui oleh semua pihak	Sdm buku penunjang pembelajaran
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	Ketika melihat peserta didik mengalami perkembangan baik dalam prestasi, sikap dan keterampilan	Dalam menerapkan pembelajaran kreatif, sehingga suasana belajar lebih menyenangkan dan mudah dipahami serta bisa mengimplementasikannya	Kerjasama dan komunikasi yang baik sehingga tercipta suasana nyaman. Karena sekolah bukan tempat untuk saling

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
					sikut dan adu domba tapi tempat bertumbuh, berkembang dan kekeluargaan yang penuh makna.
18	13.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Pengalaman mengajar di berbagai jurusan. Dengan siswa yang berbeda latarbelakang dan motivasi sekolah di SMKN 1 kawali	Membuat pagelaran praktik akhir semester.	Sekolah mempunyai kekuatan dalam menggali potensi dan kekuatan yang ada pada murid SMKN 1 kawali
19	13.12	Ketua MGMP Informatika	Ketika seorang siswa yang awalnya pemalu menjadi percaya diri dan yang tadinya tidak bisa menjadi bisa.	Menerapkan pembelajaran yang lebih aktif dan berbasis praktik	Sumber daya manusia yang memiliki semangat untuk maju dan berkembang
20	14	Koordinator Arsiparis	yang paling berkesan selama 21 tahun bekerja di SMKN 1 Kawali, adalah ketika masa perintisan sekolah di awal masa berdirinya karena pada saat tersebut banyak perjuangan seperti mencari siswa, melangkapi alat praktik, memenuhi kebutuhan SDM dsb	Praktik baik yang pernah saya lakukan salah satunya di bagian kepegawaian ketika transisi dari pemerintah kabupaten ke pemerintah provinsi dimana prosesnya luar biasa sulit namaun dapat terlewati dengan baik	Kekuatan yang dimiliki sekolah ini memiliki kekompakan yang solid dimana GTK, manajemen sekolah, wakasek dan sebagainya dapat salaing bersisnrgi dengan baik

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Pengalaman positif apa yang paling berkesan selama Bapa/Ibu bekerja di sekolah?	Praktik terbaik apa yang pernah bapa/ibu lakukan?	Menurut bapa/ibu Kekuatan apa yang dimiliki sekolah?
21	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Pengalaman paling berkesan bagi saya adalah saat melihat kolaborasi tim BK yang baik dalam membantu siswa yang hampir putus sekolah hingga akhirnya berhasil lulus dan terserap di industri. Melalui pemberian apresiasi terhadap potensi sekecil apa pun sehingga mampu menciptakan perubahan bagi siswa.	Active Listening berbasis kekuatan, di mana saya mendengarkan cerita siswa bukan untuk mencari kesalahannya, melainkan untuk menemukan percikan potensi dan keberhasilan tersembunyi yang pernah mereka raih. Dengan memvalidasi pengalaman positif mereka, saya membantu siswa membangun kepercayaan diri untuk merancang solusi mandiri bagi masalahnya, yang kemudian saya jadikan model keberhasilan bagi rekan guru lain untuk menciptakan interaksi yang lebih empatik dan suportif di lingkungan sekolah.	Kekuatan yang dimiliki oleh sekolah terletak pada agilitas dan daya saing yang tinggi, meskipun terhitung masih berusia muda, sekolah mampu menunjukkan akselerasi pertumbuhan yang setara dengan sekolah mapan hingga mampu bersaing di level nasional. Potensi besar ini bersumber dari semangat inovasi staf dan adaptabilitas yang cepat terhadap standar industri, yang menjadi aset fundamental untuk bisa terus melangkah lebih jauh dan menetapkan standar keunggulan baru dalam dunia pendidikan kejuruan.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Ketua Program Keahlian PPLG mengungkapkan bahwa pengalaman yang paling berkesan selama bekerja di sekolah adalah ketika melihat perkembangan peserta didik.

“Pengalaman positif yang paling berkesan selama bekerja di sekolah adalah ketika melihat siswa mengalami perkembangan baik secara akademik maupun karakter.” (I2.03)

Senada dengan hal tersebut, Ketua Program Keahlian MPLB menyatakan bahwa keberhasilan lulusan menjadi sumber kebanggaan yang memperkuat semangat kerja.

“Keberhasilan peserta didik setelah lulus menjadi kebanggaan tersendiri.” (I2.04)

Sementara itu, Ketua Program Keahlian TJKT menekankan bahwa suasana kekeluargaan menjadi salah satu kekuatan utama sekolah.

“Rasa kekeluargaan antara sesama warga sekolah dan kesempatan melakukan pengembangan kompetensi bagi guru menjadi pengalaman positif yang paling berkesan.” (I2.02)

Temuan tersebut diperkuat oleh Ketua MGMP Bahasa Indonesia yang menilai bahwa kekuatan sekolah terletak pada kerja sama dan dukungan antarwarga sekolah.

“Kekuatan sekolah terlihat dari kerja sama dan dukungan antarwarga sekolah dalam mencapai tujuan bersama.” (I3.03)

Koordinator Arsiparis juga mengungkapkan bahwa sinergi antara guru dan tenaga kependidikan menjadi modal utama sekolah dalam menjalankan berbagai program.

“Kekuatan sekolah terletak pada kerja sama antara guru dan tenaga kependidikan.” (I4)

Meskipun demikian, beberapa informan juga mengungkapkan adanya hambatan yang dapat mengurangi optimalisasi kekuatan tersebut. Salah satunya adalah masih adanya kebiasaan lama yang kurang mendukung inovasi.

“Masih adanya sistem kebiasaan lama yang kadang menghambat munculnya inovasi baru.” (I2.07)

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa budaya positif dan hubungan interpersonal yang kuat merupakan modal utama implementasi *Appreciative Inquiry*

di SMKN 1 Kawali. Namun demikian, penguatan budaya inovasi masih perlu dilakukan agar potensi yang dimiliki sekolah dapat berkembang secara optimal.

Tahap *Dream* menggambarkan harapan dan cita-cita yang ingin diwujudkan oleh warga sekolah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa hampir seluruh informan memiliki visi yang sama mengenai sekolah ideal, yaitu sekolah yang nyaman, maju, berprestasi, dan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten.

Tabel 4. 8
Hasil Wawancara *Appreciative Inquiry* Tahap *Dream*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Sekolah yang memiliki lingkungan dimana siswa dan guru merasa betah dan nyaman berada di lingkungan sekolah	Menjadi sekolah yang ideal, yaitu sekolah yang siswa dan gurunya merasa betah dan nyaman berada di sekolah	Perubahan yang diharapkan adalah menjadi sekolah yang ideal
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	sekolah yang ideal adalah sekolah yang setiap fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengannya setiap gtk emban,	ingin sekolah makin berkembang dan banyak menghasilkan lulusan yang di butuhkan oleh dunia usaha dan industri	perubahan dari tata kelola yang baik dan penegakan disiplin yang tepat
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang memiliki lingkungan belajar yang nyaman, aman, dan kondusif, didukung oleh guru yang profesional, siswa yang aktif dan berkarakter, serta kerja sama yang baik antara sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam mendukung	Harapan yang ingin diwujudkan ke depan adalah terciptanya sekolah yang lebih maju, berprestasi, memiliki budaya kerja yang positif, serta mampu menghasilkan peserta didik yang berkarakter, kompeten, dan siap menghadapi perkembangan zaman.	Perubahan yang paling diharapkan adalah meningkatnya karakter siswa, seperti disiplin, tanggung jawab, sopan santun, kejujuran, serta kepedulian terhadap lingkungan dan sesama dalam kehidupan sehari-hari di sekolah.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
			kemajuan pendidikan.		
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, disiplin, dan menyenangkan bagi seluruh warga sekolah. Sekolah tidak hanya fokus pada pencapaian akademik, tetapi juga mampu membentuk karakter, keterampilan, dan sikap positif peserta didik agar siap menghadapi kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja.	Harapan yang ingin diwujudkan ke depan adalah terciptanya sekolah yang semakin maju, berkualitas, dan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, serta siap menghadapi dunia kerja maupun perkembangan zaman. Ke depan juga diharapkan proses pembelajaran di sekolah semakin inovatif dengan memanfaatkan teknologi digital, didukung sarana dan prasarana yang lebih baik, serta kerja sama yang semakin kuat antara sekolah, orang tua, dan dunia usaha/dunia industri.	Perubahan yang paling diharapkan adalah peningkatan kualitas pembelajaran dan karakter peserta didik agar menjadi lebih disiplin, mandiri, bertanggung jawab, serta memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan perkembangan teknologi.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, bersih, dan menyenangkan bagi seluruh warga sekolah, memiliki guru yang profesional, kreatif, dan peduli terhadap kebutuhan setiap siswa. Proses pembelajaran berlangsung aktif, menarik, dan mendorong siswa untuk berpikir kritis serta berani mengemukakan pendapat. Selain itu, sekolah ideal didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, budaya kerja sama yang baik antara guru, siswa, orang tua, dan masyarakat, serta kepemimpinan yang visioner dan terbuka terhadap perubahan	semua gambaran sekolah ideal bisa terwujudkan	kedisiplinan yang penuh dengan kebijaksanaan
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Sekolah yang pembelajarannya relevan dengan kebutuhan industri, didukung manajemen yang visioner, serta memiliki budaya kerja yang profesional dan kolaboratif.	Terwujudnya lulusan yang unggul, adaptif terhadap perkembangan teknologi, kompeten dan siap kerja.	Penguatan sistem pembelajaran berbasis industri, peningkatan kompetensi guru, serta penyelarasan berkelanjutan antara kurikulum dan kebutuhan dunia kerja.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	gambaran sekolah ideal menurut saya adalah sekolah sebagai wadah untuk menggali, mengembangkan dan mengarahkan potensi siswa atau bakat yang dimiliki siswa. karena saya yakin setiap siswa punya potensi dalam dirinya sendiri, walaupun potensi tersebut diluar dari program keahliannya tapi potensi tersebut harus bisa diarahkan.	saya berharap di sekolah ini, bisa mewujudkan sistem pendidikan yang berdasar pada sistem pendidikan Ki Hajar Dewantara. dimana fokus pada potensi yang dimiliki siswa	saya berharap di sekolah ini, benar-benar berfokus pada potensi siswa

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, inklusif, dan menyenangkan bagi seluruh peserta didik. Sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pengembangan karakter, keterampilan, kreativitas, dan potensi setiap peserta didik secara menyeluruh	Harapan yang ingin diwujudkan ke depan adalah terciptanya sekolah yang semakin maju, berkualitas, dan mampu memberikan pelayanan pendidikan terbaik bagi peserta didik. Saya berharap seluruh warga sekolah dapat terus bekerja sama, saling mendukung, dan memiliki komitmen yang kuat dalam meningkatkan mutu pembelajaran serta pengembangan karakter peserta didik dan lebih dekat dengan Allah swt.	Perubahan yang paling diharapkan adalah meningkatnya kualitas pembelajaran dan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih positif, inovatif, dan kolaboratif. Saya berharap proses pembelajaran menjadi lebih aktif, kreatif, dan berpusat pada peserta didik sehingga mampu meningkatkan motivasi serta hasil belajar mereka sehingga peserta didik kompeten sesuai jurusannya dan kompeten dalam hal hubungan dengan Allah swt.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, disiplin, dan menyenangkan bagi seluruh warga sekolah. Sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga membentuk karakter murid agar memiliki akhlak yang baik, sikap toleransi, tanggung jawab, serta mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Sekolah ideal juga memiliki budaya saling menghargai, gotong royong, dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru, murid, orang tua, serta tenaga kependidikan. Dalam pembelajaran, guru mampu menciptakan suasana yang aktif, kreatif, dan inovatif sehingga murid merasa termotivasi untuk belajar dan berani mengembangkan potensi dirinya. Bagi saya, sekolah ideal adalah sekolah yang tidak hanya mencerdaskan murid secara intelektual, tetapi juga membentuk	Harapan saya yang ingin diwujudkan ke depan yaitu terciptanya lingkungan sekolah yang semakin positif, berakarakter, dan mampu membentuk murid yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki sikap disiplin, tanggung jawab, toleransi, serta jiwa gotong royong sesuai nilai-nilai Pancasila. Ke depan, saya ingin murid tidak hanya memahami materi Pendidikan Pancasila, tetapi juga mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan nyata sehingga mereka dapat menjadi generasi yang berakhlak baik, peduli terhadap lingkungan sosial, serta bertanggung jawab sebagai warga negara Indonesia.	Perubahan yang paling saya harapkan adalah terciptanya budaya sekolah yang lebih positif, disiplin, dan penuh kepedulian antar warga sekolah. Saya berharap murid tidak hanya berkembang dalam bidang akademik, tetapi juga mengalami perubahan karakter menjadi lebih bertanggung jawab, menghargai perbedaan, memiliki sikap gotong royong, serta mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu juga saya berharap adanya peningkatan kerja sama dan komunikasi yang baik antara guru, peserta didik, orang tua, dan seluruh warga sekolah agar tercipta lingkungan pendidikan yang harmonis dan saling mendukung. Dengan perubahan tersebut, sekolah dapat menjadi tempat yang nyaman

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
			pribadi yang berkarakter, beretika, dan siap menghadapi kehidupan bermasyarakat.		untuk belajar, membangun karakter, dan mencetak generasi yang berintegritas serta siap menghadapi tantangan masa depan.
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Gambaran sekolah ideal menurut saya, seluruh program studi, murid lulusnya minimal 89 persen bisa langsung diminta oleh IDUKA	Harapanya, semua siswa dan pemangku kepentingan memiliki sifat suci dalam pikiran, perkataan dan perbuatan	Perubahan yang paling diharapkan adalah mendisiplinkan masarakat belajar dan pemangku kepentingan untuk menjaga waktu, dan bisa sesuai antara ucapan dan perbuatan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, disiplin, dan mendukung perkembangan potensi setiap peserta didik, baik dalam aspek akademik, keterampilan, maupun karakter.	Harapan yang ingin diwujudkan ke depan adalah terciptanya Sekolah Menengah Kejuruan yang semakin berkualitas, mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan siap menghadapi perkembangan dunia kerja maupun tantangan masa depan.	Perubahan yang paling diharapkan di Sekolah Menengah Kejuruan adalah meningkatnya kualitas pembelajaran dan terbentuknya budaya sekolah yang lebih positif sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan siap kerja.
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Ketika sekolah bisa menjadi rumah kedua bagi warga sekolahnya untuk menggali potensi dan bakat yang dimiliki setiap orangnya, mengembangkan potensi dan bakat tersebut menjadi prestasi nyata, karakter yang unggul, serta fondasi kuat untuk masa depan yang cerah.	Harapan yang ingin diwujudkan kedepan adalah membuka mindset setiap peserta didik bahwa setiap orangnya memiliki potensi dan bakatnya masing-masing agar fokus untuk mengasah tidak hanya hardskillnya saja tapi juga softskillnya.	Lebih konsisten dalam setiap kegiatan yang dilakukan dalam hal yang positif.
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Menurut saya, sekolah ideal adalah sekolah yang mampu menjadi tempat belajar yang aman, nyaman, menyenangkan, dan mendukung perkembangan seluruh potensi peserta didik, baik akademik maupun karakter.	Harapan yang ingin diwujudkan ke depan adalah terciptanya sekolah yang semakin maju, nyaman, dan mampu memberikan layanan pendidikan terbaik bagi seluruh peserta didik. Sekolah diharapkan menjadi tempat yang tidak hanya meningkatkan	Perubahan yang paling diharapkan adalah meningkatnya kualitas pembelajaran dan terbentuknya budaya sekolah yang positif. Pembelajaran diharapkan menjadi lebih aktif, menyenangkan, dan mampu memenuhi kebutuhan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
				prestasi akademik, tetapi juga membentuk karakter, keterampilan, dan kepercayaan diri siswa.	belajar setiap siswa sehingga mereka lebih termotivasi dan berkembang secara optimal.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Gambaran sekolah ideal menurut saya adalah sekolah yang nyaman, disiplin, dan mampu mengembangkan potensi siswa. Sekolah ideal juga menyiapkan siswa agar siap kerja, berwirausaha, atau melanjutkan.	Sekolah menyediakan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran siswa yang update apalagi berhubungan dengan teknologi, sehingga pembelajaran praktik siswa bisa mengikuti perkembangan jaman.	Perubahan yang paling diharapkan adalah pembelajaran yang lebih relevan dengan dunia kerja, sehingga siswa lebih banyak praktik, lebih kreatif, dan benar-benar siap kerja maupun berwirausaha setelah lulus.
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Sekolah ideal menurut saya adalah sekolah yang memfasilitasi kebutuhan siswa baik dari segi peralatan dan dukungan penuh terhadap prestasi siswa baik Akademik dan Non akademik serta memberikan kenyamanan bagi Guru	Bisa membuat sekolah ini bersaing dengan sekolah yang lain baik dari segi prestasi atau dari segi keunggulan yang lainnya	Perubahan yang paling diharapkan adalah sekolah memberikan dukungan penuh untuk kemajuan siswa dalam bidang Prestasi Non Akademik
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Terdapat fasilitas lengkap	Fasilitas pembelajaran terpenuhi	Fasilitas seperti buku penunjang
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	sekolah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, aman, disiplin, dan menyenangkan bagi seluruh peserta didik. Sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga membentuk karakter,	adanya kerja sama yang baik antara guru, siswa, orang tua, dan seluruh warga sekolah sehingga setiap program dapat berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan pendidikan.	adanya perubahan dalam semangat belajar siswa, kreativitas guru dalam mengajar, serta pemanfaatan teknologi yang lebih maksimal dalam proses pembelajaran.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
			keaktivitas, keterampilan, serta sikap sosial peserta didik.		
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Menurut saya sekolah yang ideal adalah sekolah yang mendukung hal positif yang dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan dan siswa siswinya	Saya ingin siswa dan guru mempunyai hubungan yang baik saling menghormati dan menghargai sesuai kapasitasnya, sehingga akan tercapainya tujuan bersama	Yang diharapkan adalah saya bisa lebih memahami dalam berbagai cara untuk menghadapi peserta didik yang beragam.
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Lingkungan belajar yang aman, nyaman dan disiplin.	Semakin berkualitas, menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter berahlak mulia.	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan juga menghasilkan lulusan yang kompeten.
20	I4	Koordinator Arsiparis	Sekolah Idea menurut saya sebagai tenaga kependidikan pada umumnya sama dengan cita-cita guru yang lain adalah sekolah dapat terus memberikan layanan pendidikan untuk mencetak generasi yang berkualitas	harapan saya ke depan sekolah ini semakin majudan semakin baik	perubahan yang paling diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas terutama di bidang SDM, dan dapat segera terbentuk sistem BLUD agar dapat membant lebih meningkatkan kesejahteraan khususnya GTK

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana gambaran sekolah ideal menurut Anda?	Harapan apa yang ingin diwujudkan ke depan?	Perubahan apa yang paling diharapkan?
21	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Sekolah ideal bagi saya adalah ekosistem yang menjunjung tinggi budaya apresiasi, di mana setiap individu merasa berdaya dan terhubung secara emosional dengan visi sekolah. Kolaborasi antarstaf berjalan organik untuk mendukung prestasi siswa, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan penuh semangat kebersamaan demi mempertahankan keunggulan di tingkat nasional.	Saya ingin setiap rekan kerja memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap visi sekolah, sehingga tercipta lingkungan kerja yang solid, apresiatif, dan inovatif secara berkelanjutan.	Saya ingin melihat employee engagement yang lebih kuat, sehingga sekolah tidak hanya unggul dalam prestasi nasional, tetapi juga menjadi lingkungan yang positif dan mendukung kesejahteraan mental seluruh warganya.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menggambarkan sekolah ideal sebagai lingkungan yang membuat guru dan siswa merasa nyaman.

“Sekolah yang memiliki lingkungan dimana siswa dan guru merasa betah dan nyaman berada di lingkungan sekolah.” (I2.01)

Ketua Program Keahlian PPLG menambahkan bahwa sekolah ideal harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman dan kondusif.

“Sekolah ideal adalah sekolah yang memiliki lingkungan belajar yang nyaman, aman, dan kondusif.” (I2.03)

Sementara itu, Ketua Program Keahlian AKL menaruh harapan besar terhadap peningkatan kualitas lulusan dan daya saing sekolah.

“Harapan yang ingin diwujudkan adalah meningkatnya kualitas lulusan dan daya saing sekolah.” (I2.05)

Dari kelompok MGMP, Ketua MGMP Bahasa Inggris menyampaikan bahwa sekolah ideal adalah sekolah yang mampu membangun budaya belajar yang positif.

“Sekolah yang mampu menciptakan budaya belajar yang positif dan mendukung pengembangan kompetensi siswa.” (I3.06)

Meski demikian, beberapa informan mengakui bahwa masih terdapat kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dan kondisi aktual sekolah. Keterbatasan sarana prasarana dan rendahnya keterlibatan sebagian orang tua menjadi tantangan yang sering muncul.

“Keterlibatan orang tua masih kurang peduli terhadap perkembangan anak.” (I3.09)

“Keterbatasan sarana dan prasarana masih menjadi tantangan.” (I3.07)

Temuan ini menunjukkan bahwa warga sekolah memiliki visi masa depan yang jelas dan optimis, tetapi masih memerlukan dukungan sumber daya yang memadai agar visi tersebut dapat diwujudkan.

Tahap *Design* dalam *Appreciative Inquiry* merupakan proses menerjemahkan berbagai kekuatan yang telah ditemukan pada tahap *Discover* serta harapan yang telah dirumuskan pada tahap *Dream* ke dalam bentuk strategi, program, dan mekanisme kerja yang dapat diwujudkan secara nyata. Pada tahap ini, warga sekolah tidak hanya menjadi objek perubahan, tetapi juga berperan sebagai perancang perubahan melalui keterlibatan aktif dalam penyusunan program sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *Design* di SMKN 1 Kawali dilaksanakan melalui berbagai forum koordinasi, rapat kerja, evaluasi program, penyusunan rencana kerja sekolah, penyusunan program keahlian, serta perencanaan kegiatan MGMP dan layanan pendukung sekolah.

Tabel 4. 9
Hasil Wawancara *Appreciative Inquiry* Tahap Design

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
1	I1	Kepala Sekolah	Ya, Saya sebagai Kepala sekolah selalu dilibatkan dengan tim	peran saya sebagai kepal sekolah menyampaikan gagasan yang kemudian dituangkan dalam peta jalan yang dibahas bersama tim untuk dilaksanakan satu tahun kedepan	Hambatan berasal dari faktor internal seperti kurangnya pemahaman anggota tim terhadap program yang akan dilaksanakan, dan faktor eksternal seperti kurangnya dukungan dan komunikasi dengan warga sekitar
2	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Ya, saya dilibatkan dalam penyusunan program	aya dilibatkan dalam penyusunan program sebagai anggota tim	hambatan yang saya alami kadang menemukan anggota tim lain yang tidak mau menerima saran atau pendapat tim yang lain atau bahkan membuat suatu keputusan sendiri tanpa melibatkan tim yang lainnya
3	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	saya di libatkan dalam penyusunan program	berperan sebagai perumus program,	kurangnya wawasan tentang program baru yang mengakibatkan ide belum maksimal tersampaikan
4	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Ya, saya dilibatkan dalam penyusunan program	Ikut berpartisipasi dalam menyusun program yang sesuai dengan tujuan dan kondisi sekolah	Hambatan yang muncul saat merancang program adalah perbedaan pendapat, penyesuaian program dengan kebutuhan dan kondisi sekolah, serta memastikan program yang disusun dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
5	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	ya saya dilibatkan	Sebagai kepala program keahlian, Saya berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, pengembangan kompetensi siswa, sarana prasarana praktik, serta program peningkatan kualitas guru dan peserta didik.	Hambatan yang muncul saat merancang program biasanya berasal dari beberapa faktor, seperti keterbatasan waktu dalam menyusun program secara detail karena harus menyesuaikan dengan kegiatan pembelajaran dan tugas lainnya di sekolah. Selain itu, keterbatasan anggaran juga sering menjadi pertimbangan dalam menentukan prioritas program yang akan dilaksanakan.
6	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	ya saya dilibatkan	dalam perencanaan jurusan, saya sangat berperan	hambatan yang muncul pada saat merancang program salah satu nya adalah keterbatasan anggaran
7	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Ya, terutama dalam perancangan dan pengembangan program di tingkat jurusan.	Menentukan peta jalan pembelajaran yang disesuaikan dengan kurikulum serta kebutuhan dan perkembangan industri.	Keterbatasan sarana pendukung, dinamika perkembangan industri yang cepat sehingga memerlukan penyesuaian berkelanjutan, serta tantangan dalam koordinasi dan penyelarasan persepsi antar tim saat merancang program

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
8	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	ya saya dilibatkan	saya berperan dalam merencanakan program keahlian seni pertunjukan seperti program pembelajaran, program PKL, dan Sertifikasi Kompetensi	hambatan yang muncul saat merancang program diantaranya yaitu masih adanya sistem "kebiasaan" salah satu contoh ketika merancang program Sertifikasi Kompetensi atau UKK dulu pernah ketika saya mencoba merubah konten tapi ada hambatan dengan bahasa "biasanya tidak seperti itu" atau "Biasanya seperti ini" padahal di dunia pendidikan selalu berjalan dinamis apalagi di Seni Pertunjukan karena mau tidak mau selain tempat konservatori juga harus bisa mengimbangi perkembangan zaman agar sesuai dengan generasinya
9	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	ya saya dilibatkan	sebagai ketua MGMP mapel	perbedaan pendapat
10	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Iya saya selalu dilibatkan dalam penyusunan program selaku ketua MGMP	Peran saya dalam perencanaan ikut berpartisipasi aktif dalam menyusun program dan kegiatan pembelajaran yang mendukung terciptanya perubahan positif di sekolah. serta sedikit memberikan masukan, dan pertimbangan berdasarkan	Hambatan yang muncul saat merancang program di sekolah biasanya berasal dari berbagai faktor, baik dari segi waktu, sumber daya, maupun kesiapan warga sekolah. Salah satu hambatan yang sering dirasakan adalah keterbatasan waktu untuk melakukan diskusi dan koordinasi karena setiap guru

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
				kebutuhan peserta didik serta kondisi nyata di lingkungan sekolah agar program yang direncanakan dapat berjalan secara efektif dan bermanfaat.	memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing.
11	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Dalam penyusunan program biasanya dilakukan oleh manajemen dan para ketua program studi	Peran saya hanya sebagai penyimak ketika program hasil manajemen dan para ketua program studi sudah tertata	Hambatannya adalah mengolah diksi, agar linier antara visi dan misi serta disesuaikan dengan lingkungan
12	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Ya, saya dilibatkan dalam penyusunan program di Sekolah Menengah Kejuruan, terutama dalam memberikan masukan terkait kebutuhan pembelajaran, kondisi siswa, serta pelaksanaan kegiatan di sekolah.	Peran saya dalam perencanaan di Sekolah Menengah Kejuruan adalah sebagai pelaksana sekaligus pemberi masukan berdasarkan pengalaman langsung di lapangan, terutama yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan kebutuhan peserta didik.	Dalam merancang program di Sekolah Menengah Kejuruan, biasanya terdapat beberapa hambatan yang cukup umum terjadi, terutama karena banyaknya faktor yang harus diselaraskan antara kebutuhan sekolah, peserta didik, dan dunia industri.
13	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Iya dilibatkan	Peran saya dalam perencanaan sebagai guru	Menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada
14	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Ya, saya dilibatkan dalam penyusunan program sekolah, terutama melalui rapat bersama guru maupun tenaga kependidikan. Dalam kegiatan tersebut, kami diberikan	Peran saya dalam perencanaan di sekolah adalah berkontribusi dengan memberikan masukan, ide, dan pertimbangan	- Perbedaan pandangan antar warga sekolah - Keterbatasan waktu - Keterbatasan data atau informasi - Sumber daya yang terbatas

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
			kesempatan untuk menyampaikan masukan, kebutuhan, serta usulan program yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa maupun sekolah.	berdasarkan pengalaman di lapangan. Saya membantu mengidentifikasi kebutuhan siswa, tantangan pembelajaran, serta peluang perbaikan yang bisa dijadikan dasar dalam menyusun program sekolah.	- Kurangnya pemahaman bersama tentang tujuan program
15	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	ya saya dilibatkan	Peran saya yaitu menyusun rencana pembelajaran kewirausahaan yang berbasis praktik, serta menyesuaikan kegiatan dengan kebutuhan program keahlian dan kemampuan siswa agar tujuan pembelajaran bisa tercapai dengan baik.	Keterbatasan sarana dan prasarana yang belum memadai, sehingga beberapa kegiatan praktik kewirausahaan belum bisa berjalan optimal.
16	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	ya saya dilibatkan	memastikan program selaras dengan tujuan yang diinginkan	Hambatan sumber daya, waktu, sarana prasarana, kurang sinkron
17	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Terlibat	Pelaksana	Keterlibatan orang tua kurang peuli perkembangan. Anak
18	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	ya saya dilibatkan	Peserta musyawarah	Banyak ide dan masukan
19	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Jika saya masuk kedalam kepanitian program tertentu, saya akan dilibatkan dalam penyusunan program atau khususnya dalam mgmp saya selalu terlibat dalam program	Memberikan masukan dan inisiatif	Hambatan dalam program biasanya ada perbedaan pendapat yang lumayan sulit untuk ditentukan, karena penyesuaian dgn berbagai jurusan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dilibatkan dalam penyusunan program?	Bagaimana peran Anda dalam perencanaan?	Hambatan apa yang muncul saat merancang program?
20	I3.12	Ketua MGMP Informatika	ya saya dilibatkan	Sebagai pelaksana dan pemberi masukan dilapangan berkaitan dengan proses pembelajaran dan kebutuhan peserta didik.	Perbedaan persepsi antar warga sekolah
21	I4	Koordinator Arsiparis	Tendik dilibatkan program tahunan terutama dalam bidang ke tata usahaan sesuai dengan tupoksi masing-masing	tenaga kependidikan berperan dilingkup tata usaha saja seperti menyusun program kerja tata usaha	hambatan yang muncul seperti di bagian kesiswaan yang melibatkan banyak orang sehingga dalam pngadministrasian sering telat
22	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Tentu,menyusun strategi konkret berdasarkan visi dan kekuatan yang telah disepakati bersama.	Memastikan setiap rencana disusun berdasarkan aset dan keberhasilan yang sudah ada, memfasilitasi pembagian peran yang adil agar tetap merasa berkontribusi aktif dalam mencapai target organisasi.	Hambatan yang muncul saat merancang program adalah kesulitan dalam Penyelarasan waktu

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Sekolah menegaskan bahwa penyusunan berbagai program sekolah dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan unsur pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Keterlibatan tersebut dimaksudkan agar setiap program yang dirancang memiliki tingkat penerimaan yang tinggi serta mampu menjawab kebutuhan nyata sekolah.

Saya sebagai Kepala Sekolah selalu dilibatkan dengan tim.” (I1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses perancangan perubahan tidak dilakukan secara sentralistik, melainkan melalui pola kepemimpinan partisipatif yang memberikan ruang bagi berbagai pihak untuk berkontribusi dalam menentukan arah pengembangan sekolah. Temuan ini juga menunjukkan adanya penerapan prinsip demokratis dalam pengambilan keputusan yang sejalan dengan konsep *Appreciative Inquiry*.

Hasil triangulasi dengan kelompok Ketua Program Keahlian memperlihatkan bahwa keterlibatan dalam proses perancangan perubahan dilakukan melalui penyusunan program kerja jurusan, pengembangan kurikulum, penyelarasan dengan kebutuhan dunia kerja, serta pengembangan kompetensi peserta didik. Ketua Program Keahlian DPIB menjelaskan bahwa dirinya secara aktif dilibatkan dalam penyusunan berbagai program yang berkaitan dengan pengembangan jurusan.

“Saya dilibatkan terutama dalam perancangan dan pengembangan program di tingkat jurusan.” (I2.06)

Senada dengan hal tersebut, Ketua Program Keahlian PPLG menjelaskan bahwa perencanaan program dilakukan melalui diskusi bersama sehingga berbagai kebutuhan sekolah dapat terakomodasi secara lebih komprehensif.

“Pelaksanaan program perubahan dilakukan melalui kegiatan yang terencana dan melibatkan seluruh warga sekolah.” (I2.03)

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik perancangan perubahan telah mengakomodasi prinsip kolaboratif yang menjadi salah satu karakteristik utama *Appreciative Inquiry*. Keterlibatan para ketua program keahlian memberikan kontribusi penting dalam memastikan bahwa perubahan yang dirancang tidak hanya berorientasi pada kebutuhan organisasi, tetapi juga relevan dengan kebutuhan pembelajaran dan perkembangan kompetensi peserta didik.

Dari kelompok MGMP ditemukan bahwa proses *Design* juga diwujudkan melalui penyusunan program peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan perangkat ajar, serta penguatan kolaborasi antarguru. Ketua MGMP PPKn menjelaskan bahwa dirinya secara konsisten dilibatkan dalam penyusunan berbagai program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pembelajaran.

“Saya selalu dilibatkan dalam penyusunan program selaku Ketua MGMP.”
(I3.02)

Sementara itu, Ketua MGMP Bahasa Indonesia menegaskan bahwa proses penyusunan program dilakukan melalui koordinasi antara manajemen sekolah, ketua program keahlian, dan pengurus MGMP sehingga setiap program memiliki arah yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

“Penyusunan program biasanya dilakukan oleh manajemen dan para ketua program keahlian serta MGMP.” (I3.03)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa forum MGMP tidak hanya berfungsi sebagai wadah pengembangan profesional guru, tetapi juga menjadi media strategis dalam merancang perubahan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Partisipasi dalam tahap *Design* tidak hanya melibatkan guru, tetapi juga tenaga kependidikan. Koordinator Arsiparis menjelaskan bahwa tenaga kependidikan memperoleh kesempatan untuk berkontribusi dalam penyusunan program yang berkaitan dengan administrasi sekolah, pengelolaan arsip, dan pelayanan pendidikan.

“Tenaga kependidikan dilibatkan dalam program tahunan sesuai bidang kerja.” (I4)

Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan di SMKN 1 Kawali dirancang secara inklusif dengan melibatkan seluruh unsur organisasi. Keterlibatan tenaga

kependidikan menjadi penting karena keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh aspek akademik, tetapi juga oleh kualitas sistem administrasi dan layanan pendukung sekolah.

Perspektif yang tidak kalah penting disampaikan oleh Koordinator Guru BK yang menekankan bahwa proses perancangan perubahan harus berangkat dari kebutuhan peserta didik dan kondisi riil sekolah.

“Menyusun strategi konkret berdasarkan visi dan kekuatan yang telah disepakati.” (I5)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses *Design* tidak hanya berfokus pada penyusunan program administratif, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis, sosial, dan perkembangan peserta didik sebagai pusat layanan pendidikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menemukan berbagai hambatan yang muncul pada tahap *Design*. Hambatan yang paling banyak disampaikan oleh informan adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk anggaran, sarana prasarana, maupun waktu pelaksanaan program. Beberapa ketua program keahlian mengungkapkan bahwa tidak semua ide dan inovasi yang muncul dapat direalisasikan karena keterbatasan dana sekolah.

“Kendala yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran untuk merealisasikan program yang direncanakan.” (I2.05)

Selain faktor anggaran, keterbatasan sarana dan prasarana juga menjadi tantangan dalam proses perancangan perubahan. Beberapa informan menyampaikan bahwa kebutuhan pengembangan program sering kali lebih besar dibandingkan fasilitas yang tersedia.

“Keterbatasan sarana dan prasarana masih menjadi kendala dalam pengembangan program.” (I3.07)

Hambatan lain yang muncul adalah adanya perbedaan pandangan dan prioritas antarunit kerja. Dalam beberapa kondisi, proses penyusunan program memerlukan waktu yang cukup panjang untuk mencapai kesepakatan bersama.

“Kadang menemukan anggota tim lain yang tidak mau menerima saran atau pendapat.” (I2.01)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya partisipatif telah berkembang, proses kolaborasi masih memerlukan penguatan terutama dalam aspek komunikasi, negosiasi, dan penyamaan persepsi antarwarga sekolah.

Berdasarkan hasil triangulasi seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa tahap Design merupakan salah satu tahapan *Appreciative Inquiry* yang telah diterapkan secara cukup kuat di SMKN 1 Kawali. Hal ini terlihat dari tingginya keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses penyusunan program sekolah, adanya ruang dialog untuk menyampaikan gagasan, serta upaya bersama dalam merancang berbagai program pengembangan sekolah. Namun demikian, efektivitas tahap ini masih dipengaruhi oleh beberapa faktor penghambat seperti keterbatasan sumber daya, perbedaan persepsi antarunit kerja, dan keterbatasan waktu pelaksanaan program. Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme kolaborasi, peningkatan kapasitas perencanaan partisipatif, serta dukungan sumber daya yang lebih memadai agar proses perancangan perubahan dapat menghasilkan program yang lebih inovatif, realistis, dan berkelanjutan.

Tahap *Destiny* merupakan tahapan akhir dalam siklus *Appreciative Inquiry* yang berfokus pada implementasi program, penguatan komitmen warga organisasi, serta upaya menjaga keberlanjutan perubahan yang telah dirancang bersama. Pada tahap ini, perubahan tidak lagi berada pada tataran gagasan atau perencanaan, tetapi

telah diwujudkan dalam tindakan nyata yang menjadi bagian dari kehidupan organisasi sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi perubahan di SMKN 1 Kawali dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Tabel 4. 10
Hasil Wawancara *Appreciative Inquiry* Tahap *Destiny*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Pelaksanaan program dilaksanakan bersama-sama	Mengikuti/melaksanakan seluruh kegiatan yang sudah di putuskan	Menjaga komitmen yang terus termonitoring dalam pelaksanaan tersebut, tidak dibiarkan begitu saja
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	pelaksanaan perubahan berjalan sesuai dengan program yang di harapkan,	mengikuti semua program yang ada di sekolah dengan melaksanakannya dengan baik,	dengan melakukan kegiatan tersebut secara berkelanjutan
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Pelaksanaan program perubahan dilakukan melalui kegiatan yang terencana dan melibatkan seluruh warga sekolah, sehingga setiap pihak dapat berperan aktif dalam mendukung keberhasilan program dan terciptanya perubahan yang lebih baik.	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam menjalankan program sekolah, menjaga kerja sama yang baik, disiplin dalam melaksanakan tugas, serta mendukung setiap upaya perubahan untuk kemajuan sekolah.	Keberlanjutan program dijaga dengan melakukan monitoring secara berkala, membangun komunikasi yang baik antarwarga sekolah, serta memastikan setiap program mendapat dukungan dan tindak lanjut yang konsisten.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Pelaksanaan program perubahan di sekolah biasanya dilakukan secara bertahap dan terencana agar hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Setelah program disusun, langkah pertama adalah melakukan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah agar semua pihak memahami tujuan, langkah pelaksanaan, serta peran masing-masing. Selanjutnya, program dijalankan sesuai dengan rencana yang telah dibuat, Selama pelaksanaan, dilakukan monitoring atau pemantauan secara berkala untuk melihat sejauh mana program berjalan sesuai rencana, sekaligus mengidentifikasi kendala yang muncul di lapangan, Di akhir pelaksanaan, dilakukan evaluasi	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan di sekolah dapat terlihat dari kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing secara konsisten.	Keberlanjutan program dilakukan dengan adanya perencanaan yang jelas, adanya dukungan saeluruh warga sekolah, penguatan sumber daya, dokumentasi dan administrasi, monitoring dan evaluasi secara berkala dan integritas dengan kebijakan sekolah

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Prosesnya diawali dengan menyusun rencana kegiatan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Setelah itu, sekolah membagi tugas dan tanggung jawab. Selama pelaksanaan, dilakukan koordinasi dan komunikasi agar setiap kegiatan berjalan sesuai rencana. Selain itu, program perubahan juga dipantau dan dievaluasi untuk melihat perkembangan dan dampaknya. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan perbaikan agar program dapat berjalan lebih efektif dan memberikan manfaat nyata bagi peserta didik dan sekolah.	bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan di sekolah yaitu dengan mendukung semua program sekolah, bekerja dengan sepenuh hati dan tanggung jawab, mentaati peraturan sekolah, dan terus berkomitmen untuk menjadi lebih baik	dengan melaksanakan program tersebut secara konsisten
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Program perubahan telah berjalan sesuai rencana, dengan tetap dilakukan evaluasi dan perbaikan secara berkala.	Komitmen ditunjukkan melalui keterlibatan aktif dalam pelaksanaan program, kesiapan menyesuaikan pembelajaran, serta konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai perencanaan.	Keberlanjutan dijaga melalui monitoring dan evaluasi rutin, penguatan koordinasi tim, serta penyesuaian program berdasarkan hasil refleksi dan kebutuhan yang berkembang.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	pelaksanaan program perubahan sebagian besar dapat dilaksanakan bersama dengan baik walau kadang belum sesuai dengan harapan namun upaya-upaya ke perubahan berjalan baik	komitmen guru/tenaga kependidikan adalah menjalankan program-program yang telah disepakati bersama	Program yang sudah ada, tetap dijaga dengan cara selalu konsisten dijalankan bersama-sama sehingga ada beberapa program yang memang tetap berlanjut baik secara bertahap maupun dengan peningkatan-peningkatan yang lebih baik
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	secara bertahap dan terencana	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program perubahan di sekolah dapat dilihat dari kesediaan mereka untuk terlibat aktif dan bertanggung jawab dalam setiap kegiatan yang telah disepakati bersama. Komitmen tersebut tidak hanya bersifat formal, tetapi juga tercermin dalam tindakan nyata sehari-hari	Menyusun program yang realistis dan terukur, dokumentasi yang baik, regenerasi anggota, evaluasi rutin, dan pengembangan program agar tetap relevan
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Pelaksanaan program perubahan di sekolah dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah agar tujuan perubahan dapat tercapai dengan baik. Program dilaksanakan berdasarkan hasil kesepakatan bersama yang telah disusun pada tahap perencanaan, sehingga setiap pihak memahami peran dan tanggung	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam mendukung program perubahan di sekolah ditunjukkan melalui sikap aktif, tanggung jawab, dan kerja sama dalam setiap proses kegiatan. Guru dan tenaga kependidikan berkomitmen untuk mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang positif, disiplin, aman, dan nyaman bagi semua murid. Dengan adanya komitmen yang kuat dari guru dan tenaga kependidikan, program perubahan di sekolah dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif bagi seluruh warga sekolah.	Keberlanjutan program dijaga melalui komitmen bersama, kerja sama yang konsisten, serta evaluasi secara berkala agar program tetap berjalan dan berkembang sesuai kebutuhan sekolah. Seluruh warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, murid, hingga orang tua, memiliki peran dalam mendukung pelaksanaan program agar tidak berhenti di tengah jalan. Evaluasi dan refleksi juga menjadi bagian penting untuk melihat

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
			jawabnya masing-masing. Dengan pelaksanaan yang kolaboratif dan konsisten, program perubahan diharapkan mampu menciptakan budaya sekolah yang lebih baik, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta membentuk murid yang berkarakter dan bertanggung jawab.		keberhasilan program, mengetahui hambatan yang muncul, serta menentukan perbaikan yang diperlukan. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan program agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan murid maupun lingkungan sekolah. Dengan adanya komitmen, kolaborasi, pembiasaan positif, serta evaluasi yang berkelanjutan, program perubahan di sekolah dapat terus berjalan dan memberikan dampak positif dalam jangka panjang.
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Pelaksanaan program perubahan, mengutamakan dulu rencana skaka prioritas	Komitmenya, bahu membahu untuk mengawal visi misi sekolah sesuai tugas pokok masing masing	Program dijaga keberlanjutannya dengan memperkuat komitmen seluruh warga sekolah, melakukan pengawasan berkala, serta menjalankan program sesuai skala prioritas yang telah disepakati.
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Pelaksanaan program perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan umumnya dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah agar	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan terlihat dari kesungguhan mereka dalam menjalankan tugas serta mendukung keberhasilan program sekolah secara konsisten.	Diperlukan pengelolaan yang terencana, kolaboratif, dan konsisten berkelanjutan, bukan hanya mempertahankan program tetap berjalan tetapi memastikan program terus memberi dampak nyata bagi mata

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
			perubahan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.		pelajaran dan kesiapan kerja
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Pelaksanaan program perubahan berjalan dengan baik.	Disiplin dalam menjalankan setiap tugasnya di sekolah.	Dijadikan kebijakan resmi di sekolah.
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Pelaksanaan program perubahan di sekolah dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah agar berjalan efektif dan berkelanjutan.	Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program sekolah dapat terlihat dari sikap, tindakan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas serta kesepakatan yang telah dibuat bersama.	Keberlanjutan program di sekolah dijaga dengan memastikan bahwa program tidak hanya berjalan sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya dan kebiasaan sekolah.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Dilakukan secara bertahap melalui kegiatan pembelajaran dan praktik langsung di kelas maupun di luar kelas.	Komitmen guru dan tenaga kependidikan adalah menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh, saling bekerja sama, dan mendukung program sekolah. Selain itu, juga terus berusaha memberikan pembelajaran yang terbaik agar tujuan sekolah bisa tercapai.	Komitmen Guru dan Tenaga Kependidikan dalam penerapan program di sekolah dilakukan secara berkelanjutan agar terlihat dampak yang terjadi pada siswa. Sehingga dampaknya akan berpengaruh terhadap evaluasi program untuk penerapan ke depannya.
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Berjalan dengan baik	Bertanggung jawab, profesional dan siap melayani	Tetap berjalan, berkembang dan memberi manfaat untuk semua
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Di laksanakan	Sama sama mendukung	keberlanjutan program dijaga dimulai dari pembelajaran berbasis proyek praktik kelas ramah lingkungan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	Musyawarah	Pada visi misi sekolah	Keberlanjutan program dijaga melalui kerja sama seluruh warga sekolah, evaluasi rutin, serta menyesuaikan program dengan visi dan misi sekolah agar tetap berjalan secara konsisten.
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Untuk perubahan ke arah yang lebih baik tentunya memperbaiki diri memperbaiki kualitas dan kemampuan yang dimiliki	Saya berkomitmen bahwa sebagai guru harus berupaya memberikan contoh, didikan yang baik bagi para muridnya	Tetap konsisten dengan apa yang sudah direncanakan
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Dilaksanakan secara bertahap dan terencana melibatkan seluruh warga sekolah.	Kesungguhan dalam mengerjakan tugas	Keberlanjutan program dijaga dengan membangun budaya disiplin, kerja sama, dan komitmen seluruh warga sekolah dalam menjalankan program sekolah, dan dibuat dalam bentuk SOP
20	I4	Koordinator Arsiparis	Pelaksanaan program perubahan secara teknis kerja dilakukan secara langsung dikerjakan sesuai dengan tupoksi namun untuk pembiayaan tetap berkoordinasi dengan kepala sekolah dan bendahara	bentuk komitmen tendik adalah bekerja dengan semangat kebersamaan dan dilakukan rotasi tugas setiap jangka waktu 3 tahun	salah satu upaya panjagaan keberlanjutan program adalah dengan dilakukan rotasi agar setiap pegawai mendapatkan pengalaman berbagai bidang pekerjaan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana pelaksanaan program perubahan?	Apa bentuk komitmen guru/tenaga kependidikan?	Bagaimana keberlanjutan program dijaga?
21	15	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Memantau implementasi program agar tetap selaras dengan kesepakatan, memberikan dukungan berkelanjutan bagi rekan sejawat, serta memastikan setiap kemajuan kecil dirayakan sebagai bentuk penguatan komitmen tim terhadap perubahan positif sekolah.	konsistensi tindakan dalam mengintegrasikan nilai-nilai apresiatif ke dalam layanan bimbingan dan pembelajaran setiap hari. Terlihat saat rekan sejawat secara sukarela saling mendukung, proaktif memberikan umpan balik positif, dan terus berinovasi untuk mencapai visi sekolah tanpa perlu pengawasan ketat, karena mereka merasa menjadi bagian penting dari kesuksesan organisasi.	Keberlanjutan program dijaga melalui standarisasi sistem (SOP) dan evaluasi berkala agar tidak bergantung pada individu, mendokumentasikan program secara digital dan membangun tim yang solid, melalui transfer pengetahuan, sehingga program tetap relevan, adaptif dan berjalan konsisten dalam jangka panjang

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan hasil wawancara dengan para Ketua Program Keahlian, pelaksanaan program perubahan umumnya dilakukan melalui mekanisme kerja sama dan pembagian tugas yang jelas. Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menjelaskan bahwa pelaksanaan program dilakukan secara kolektif dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait.

“Pelaksanaan program dilaksanakan bersama-sama.” (I2.01)

Pandangan serupa disampaikan oleh Ketua Program Keahlian TJKT yang menilai bahwa berbagai program perubahan yang telah dirancang dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

“Pelaksanaan perubahan berjalan sesuai dengan program yang diharapkan.” (I2.02)

Sementara itu, Ketua Program Keahlian PPLG menjelaskan bahwa implementasi perubahan dilaksanakan melalui kegiatan yang terencana serta

melibatkan seluruh warga sekolah sehingga setiap pihak memiliki kesempatan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan program.

“Pelaksanaan program perubahan dilakukan melalui kegiatan yang terencana dan melibatkan seluruh warga sekolah, sehingga setiap pihak dapat berperan aktif dalam mendukung keberhasilan program dan terciptanya perubahan yang lebih baik.” (I2.03)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi perubahan di SMKN 1 Kawali tidak bersifat individual, melainkan dilakukan melalui pendekatan kolaboratif yang memberikan ruang partisipasi bagi seluruh warga sekolah. Hal ini sejalan dengan prinsip *Appreciative Inquiry* yang menempatkan seluruh anggota organisasi sebagai agen perubahan.

Hasil triangulasi dengan kelompok MGMP memperkuat temuan tersebut. Sebagian besar Ketua MGMP menjelaskan bahwa pelaksanaan program dilakukan secara bertahap dan berorientasi pada prioritas kebutuhan sekolah. Ketua MGMP PPKn menyatakan bahwa program perubahan dilaksanakan berdasarkan kesepakatan bersama sehingga setiap warga sekolah memahami peran dan tanggung jawabnya.

“Pelaksanaan program perubahan di sekolah dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah agar tujuan perubahan dapat tercapai dengan baik.” (I3.02)

Ketua MGMP Matematika juga menegaskan bahwa perubahan yang efektif memerlukan perencanaan yang matang serta keterlibatan seluruh warga sekolah agar dapat berjalan secara berkelanjutan.

“Pelaksanaan program perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan umumnya dilakukan secara bertahap, terencana, dan melibatkan seluruh warga sekolah agar perubahan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.” (I3.04)

Selain implementasi program, dimensi penting dalam tahap *Destiny* adalah komitmen warga sekolah dalam menjalankan perubahan yang telah disepakati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan diwujudkan melalui partisipasi aktif, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, disiplin kerja, serta kesediaan mendukung program sekolah secara konsisten.

Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menyampaikan bahwa komitmen warga sekolah ditunjukkan melalui kesediaan melaksanakan seluruh kegiatan yang telah diputuskan bersama.

“Mengikuti atau melaksanakan seluruh kegiatan yang sudah diputuskan.” (I2.01)

Senada dengan hal tersebut, Ketua Program Keahlian PPLG menjelaskan bahwa komitmen guru dan tenaga kependidikan tercermin dari partisipasi aktif dalam pelaksanaan program sekolah, menjaga kerja sama yang baik, dan mendukung setiap upaya perubahan.

“Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam menjalankan program sekolah, menjaga kerja sama yang baik, disiplin dalam melaksanakan tugas, serta mendukung setiap upaya perubahan untuk kemajuan sekolah.” (I2.03)

Temuan yang sama juga muncul dari kelompok MGMP. Ketua MGMP PAI menjelaskan bahwa komitmen warga sekolah tidak hanya terlihat secara formal, tetapi tercermin dalam tindakan nyata sehari-hari.

“Komitmen tersebut tidak hanya bersifat formal, tetapi juga tercermin dalam tindakan nyata sehari-hari.” (I3.01)

Sementara itu, Ketua MGMP Bahasa Inggris menegaskan bahwa komitmen ditunjukkan melalui konsistensi dalam menjalankan tugas serta kesepakatan yang telah dibuat bersama.

“Bentuk komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program sekolah dapat terlihat dari sikap, tindakan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas serta kesepakatan yang telah dibuat bersama.” (I3.06)

Koordinator Arsiparis juga menjelaskan bahwa tenaga kependidikan menunjukkan komitmennya melalui semangat kebersamaan dan kesediaan menjalankan berbagai tugas organisasi.

“Bentuk komitmen tendik adalah bekerja dengan semangat kebersamaan.” (I4)

Sedangkan Koordinator Guru BK memandang bahwa komitmen tidak hanya terlihat dari pelaksanaan tugas, tetapi juga dari kemampuan warga sekolah untuk saling mendukung dan membangun budaya apresiatif.

“Konsistensi tindakan dalam mengintegrasikan nilai-nilai apresiatif ke dalam layanan bimbingan dan pembelajaran setiap hari.” (I5)

Aspek terakhir yang menjadi fokus dalam tahap *Destiny* adalah keberlanjutan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa warga sekolah memiliki kesadaran bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi awal, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan program agar tetap relevan dan memberikan dampak jangka panjang.

Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menjelaskan bahwa keberlanjutan program dijaga melalui monitoring dan penguatan komitmen secara terus-menerus.

“Menjaga komitmen yang terus termonitoring dalam pelaksanaan tersebut, tidak dibiarkan begitu saja.” (I2.01)

Ketua Program Keahlian PPLG menambahkan bahwa keberlanjutan program memerlukan monitoring berkala, komunikasi yang baik, serta tindak lanjut yang konsisten.

“Keberlanjutan program dijaga dengan melakukan monitoring secara berkala, membangun komunikasi yang baik antarwarga sekolah, serta memastikan setiap program mendapat dukungan dan tindak lanjut yang konsisten.” (I2.03)

Dari kelompok MGMP ditemukan bahwa evaluasi rutin merupakan strategi yang paling sering digunakan untuk menjaga keberlanjutan perubahan. Ketua MGMP PAI menjelaskan:

Menyusun program yang realistis dan terukur, dokumentasi yang baik, regenerasi anggota, evaluasi rutin, dan pengembangan program agar tetap relevan.” (I3.01)

Ketua MGMP PPKn juga menekankan pentingnya refleksi dan evaluasi sebagai sarana perbaikan berkelanjutan.

“Evaluasi dan refleksi juga menjadi bagian penting untuk melihat keberhasilan program, mengetahui hambatan yang muncul, serta menentukan perbaikan yang diperlukan.” (I3.02)

Selain evaluasi, beberapa informan menilai bahwa keberlanjutan program harus diintegrasikan ke dalam sistem organisasi. Ketua MGMP Bahasa Inggris menyatakan:

“Keberlanjutan program di sekolah dijaga dengan memastikan bahwa program tidak hanya berjalan sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya dan kebiasaan sekolah.” (I3.06)

Temuan serupa disampaikan oleh Ketua MGMP Informatika yang menilai bahwa program akan lebih berkelanjutan apabila dituangkan dalam standar operasional yang jelas.

“Keberlanjutan program dijaga dengan membangun budaya disiplin, kerja sama, dan komitmen seluruh warga sekolah dalam menjalankan program sekolah, dan dibuat dalam bentuk SOP.” (I3.12)

Koordinator Arsiparis memiliki perspektif yang berbeda namun menarik, yaitu menjaga keberlanjutan program melalui rotasi tugas agar pengetahuan dan pengalaman kerja tidak hanya dimiliki oleh individu tertentu.

“Salah satu upaya penjagaan keberlanjutan program adalah dengan dilakukan rotasi agar setiap pegawai mendapatkan pengalaman berbagai bidang pekerjaan.” (I4)

Sementara itu, Koordinator Guru BK menekankan pentingnya standarisasi sistem dan dokumentasi pengetahuan organisasi.

“Keberlanjutan program dijaga melalui standarisasi sistem (SOP) dan evaluasi berkala agar tidak bergantung pada individu, mendokumentasikan program secara digital dan membangun tim yang solid melalui transfer pengetahuan.” (I5)

Namun demikian, hasil triangulasi juga menunjukkan adanya beberapa tantangan dalam menjaga keberlanjutan perubahan. Beberapa informan mengakui bahwa tidak semua program dapat berjalan sesuai harapan. Ketua Program Keahlian Seni Pertunjukan mengungkapkan bahwa meskipun sebagian besar program berjalan baik, masih terdapat program yang belum mencapai hasil optimal.

“Pelaksanaan program perubahan sebagian besar dapat dilaksanakan bersama dengan baik walau kadang belum sesuai dengan harapan.” (I2.07)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan perubahan masih memerlukan penguatan dalam aspek konsistensi pelaksanaan, monitoring, dan adaptasi terhadap berbagai dinamika organisasi.

Berdasarkan hasil triangulasi seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa tahap *Destiny* di SMKN 1 Kawali telah diwujudkan melalui tiga aspek utama, yaitu pelaksanaan program secara kolaboratif, komitmen aktif guru dan tenaga kependidikan, serta mekanisme keberlanjutan melalui monitoring, evaluasi, dokumentasi, regenerasi, dan standarisasi program. Meskipun masih ditemukan

beberapa kendala dalam konsistensi pelaksanaan program, secara umum perubahan yang dibangun melalui pendekatan *Appreciative Inquiry* telah menunjukkan karakteristik keberlanjutan dan mulai berkembang menjadi budaya organisasi yang mendukung peningkatan keterlibatan (*employee engagement*) guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Sekolah, Ketua Program Keahlian, Ketua MGMP, Koordinator Arsiparis, dan Koordinator Guru BK, serta didukung oleh hasil observasi dan dokumentasi, diperoleh berbagai temuan mengenai implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali. Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta bukti pendukung yang tersedia. Hasil triangulasi tersebut menunjukkan adanya konsistensi temuan mengenai penerapan tahapan *Appreciative Inquiry* yang meliputi *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*. Ringkasan hasil triangulasi implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 11
Kesimpulan Impelemantasi Implementasi AI di SMKN 1 Kawali

Tahap AI (5D)	Temuan Hasil Wawancara	Hasil Observasi & Dokumentasi	Kesimpulan
<i>Define</i>	Guru dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam musyawarah, rapat kerja, dan penentuan program sekolah sesuai tugas dan fungsi masing-masing.	Terdapat rapat koordinasi, program kerja sekolah, notulen rapat, dan pembentukan tim kegiatan.	Tahap Define telah diterapkan dengan baik melalui proses partisipatif dalam menentukan fokus perubahan dan pengembangan sekolah.
<i>Discover</i>	Sekolah berupaya menggali pengalaman positif, prestasi, serta kekuatan yang dimiliki GTK melalui komunikasi dan evaluasi bersama.	Terdapat penghargaan prestasi, publikasi capaian sekolah, serta pengakuan terhadap keberhasilan program dan individu.	Tahap Discover berjalan cukup baik melalui identifikasi kekuatan organisasi dan pemberian apresiasi terhadap kontribusi warga sekolah.

<i>Dream</i>	GTK dilibatkan dalam penyusunan visi, harapan, dan arah pengembangan sekolah di masa depan.	Program sekolah, visi-misi, dan rencana pengembangan disusun secara partisipatif.	Tahap Dream menunjukkan adanya kesamaan harapan untuk mewujudkan sekolah yang unggul, inovatif, dan berdaya saing.
<i>Design</i>	Perencanaan program dilakukan melalui kolaborasi antarunit, MGMP, program keahlian, dan manajemen sekolah.	Terdapat dokumen program kerja, RKAS, dan perencanaan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur sekolah.	Tahap Design telah dilaksanakan melalui penyusunan program berbasis kekuatan sekolah dan kebutuhan organisasi.
<i>Destiny</i>	GTK menunjukkan komitmen melaksanakan program yang telah disepakati serta terlibat dalam evaluasi dan tindak lanjut program.	Terdapat laporan kegiatan, monitoring program, evaluasi berkala, dan pengembangan berkelanjutan.	Tahap Destiny telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan dalam konsistensi implementasi dan keberlanjutan perubahan.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 4. 11 dapat disimpulkan bahwa implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali telah berjalan melalui seluruh tahapan 5D (*Define, Discover, Dream, Design, dan Destiny*). Pendekatan ini ditandai dengan pelibatan GTK, budaya musyawarah, kolaborasi, dan penguatan potensi positif. Namun optimalisasi masih diperlukan terutama pada aspek keberlanjutan program dan pemerataan partisipasi seluruh warga sekolah.

4.1.2.2 Kondisi *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Ketua Program Keahlian, Ketua MGMP, Koordinator Arsiparis, dan Koordinator Guru Bimbingan Konseling, kondisi *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang relatif tinggi. Temuan tersebut terlihat pada tiga dimensi utama yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa indikasi kelelahan kerja, gangguan konsentrasi, serta beban administrasi

yang berpotensi memengaruhi tingkat keterikatan kerja sebagian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Dimensi vigor menggambarkan tingkat energi, semangat, ketahanan mental, dan antusiasme tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, ditemukan bahwa kondisi vigor di SMKN 1 Kawali secara umum berada pada kategori tinggi. Sebagian besar informan menunjukkan semangat kerja yang kuat dan konsisten dalam melaksanakan tugas, baik sebagai guru maupun tenaga kependidikan. Semangat tersebut tidak hanya didorong oleh kewajiban formal sebagai pegawai, tetapi juga oleh kesadaran profesional, nilai pengabdian, dan keinginan memberikan kontribusi terbaik bagi peserta didik serta kemajuan sekolah.

Tabel 4. 12
Hasil Wawancara *Employee Engagement* Dimensi Vigor

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Sangat semangat karena merupakan tanggung jawab saya dalam mempertanggung jawabkan gaji yang diterima	Motivasi saya sebagai guru tentunya adalah mencerdaskan peserta didik yang dinantinya menjadi anak yang sukses	Dalam menghadapi kelelahan berkerja saya dengan menyalurkannya ke hobi di rumah
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	saya sangat semangat dalam bekerja	untuk selalu mengembangkan kompetensi yang di miliki	dengan memanfaatkan waktu bersama keluarga
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Saya berusaha menjaga semangat dalam bekerja dengan menjalankan tugas secara	Yang memotivasi saya dalam bekerja adalah keinginan untuk memberikan manfaat bagi peserta didik, mendukung kemajuan sekolah, serta melihat perkembangan dan	saya menghadapi kelelahan kerja Dengan memanfaatkan waktu istirahat untuk memulihkan energi agar

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
			tanggung jawab.	keberhasilan peserta didik.	dapat bekerja kembali dengan optimal.
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Tingkat semangat dalam bekerja di sekolah dapat dikatakan cukup tinggi karena pekerjaan sebagai pendidik memberikan tanggung jawab sekaligus kepuasan tersendiri dalam membentuk karakter dan keterampilan peserta didik.	Hal yang memotivasi saya dalam bekerja sebagai guru di SMK Negeri 1 Kawali adalah keinginan untuk melihat peserta didik berkembang menjadi pribadi yang berkompeten, disiplin, dan siap menghadapi dunia kerja. Perkembangan dan keberhasilan siswa menjadi kepuasan tersendiri yang mendorong semangat untuk terus memberikan pembelajaran yang terbaik.	Menghadapi kelelahan kerja dilakukan dengan cara mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan istirahat. Salah satunya adalah dengan mengelola waktu kerja secara lebih efektif, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan secara bertahap tanpa menumpuk.
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	Tingkat semangat saya dalam bekerja yaitu tinggi. saya merasa antusias dan semangat dalam melakukan pekerjaan saya dengan sebaik baiknya	yang memotivasi saya dalam bekerja adalah ingin memberikan yang terbaik	untuk menghadapi kelelahan kerja yaitu dengan cara tidur
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Semangat kerja cenderung dinamis, namun tetap berupaya menjaga konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab.	Motivasi utama adalah kebutuhan dan masa depan peserta didik, sehingga pekerjaan dipandang sebagai bentuk kontribusi nyata bagi kehidupan mereka.	Mengelola kelelahan dengan menjaga komitmen profesional, melakukan refleksi diri, serta tetap berpegang pada tanggung jawab sebagai pendidik.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	dalam bekerja saya selalu bersemangat dan berusaha untuk tetap semangat	motivasi saya adalah bisa kebersamaan siswa dalam mengenali potensi yang ada pada dirinya	saat saya menghadapi kelelahan kerja, maka secara manusiawi saya akan mencari atau melakukan kegiatan-kegiatan untuk merefresh kembali, yang dilakukan bersama keluarga atau teman
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	saya sangat semangat dalam bekerja	kerja kalau diniatkan ibadah pasti bernilai ibadah, ingin mencerdaskan anak bangsa dan membimbing siswa berakhlakul karimah sehingga sukses dunia akhirat	untuk menghadapi kelelahan istirahat solat makan seimbang
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Tingkat semangat saya dalam bekerja sebagai guru Pendidikan Pancasila cukup tinggi karena saya merasa pekerjaan ini bukan hanya sekedar mengajar materi, tetapi juga memiliki peran penting dalam membentuk karakter dan nilai-nilai peserta didik. Saya merasa termotivasi ketika melihat peserta didik berkembang menjadi lebih disiplin, percaya diri, peduli terhadap sesama, dan	Yang memotivasi saya sebagai guru Pendidikan Pancasila adalah keinginan untuk memberikan manfaat dan membentuk karakter murid agar menjadi pribadi yang baik, bertanggung jawab, dan memiliki sikap sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Saya merasa bangga ketika melihat murid mengalami perkembangan, baik dalam sikap, kedisiplinan, maupun keberanian dalam menyampaikan pendapat dan bekerja sama dengan orang lain. Saya juga termotivasi oleh tanggung jawab sebagai pendidik untuk tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap dan perilaku sehari-hari. Bagi saya, keberhasilan seorang guru tidak hanya dilihat dari nilai akademik murid, tetapi juga dari	Dalam menghadapi kelelahan kerja, saya berusaha menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kondisi diri agar tetap semangat dan produktif. Saya mencoba mengatur waktu dengan baik, menyelesaikan pekerjaan secara bertahap, serta menentukan prioritas agar tugas tidak menumpuk dan menimbulkan tekanan berlebihan. Untuk menjaga

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
			mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Bagi saya, menjadi guru adalah bentuk pengabdian yang memberikan banyak pengalaman berharga. Oleh karena itu, saya berusaha menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, semangat, dan komitmen agar dapat memberikan manfaat positif bagi murid maupun lingkungan sekolah.	karakter dan nilai positif yang tumbuh dalam diri mereka.	kondisi diri, saya biasanya meluangkan waktu untuk beristirahat, santai sejenak me time dengan cara pergi ke salon atau sekedar menonton film yang disukai dan menyenangkan, serta tetap berpikir positif terhadap setiap tantangan yang dihadapi.
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Tingkat semangat saya dalam bekerja sudah optimal, sesuai kemampuan	Bekerja adalah ibadah segera	Segara berwudu dan sholat sunnah syukril Wudu bila blum masuk waktu sholat wajib, dan istirahat secukupnya
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	semangat	dorongan dengan SK tugas	Kelelahan kerja (burnout atau capek fisik/mental) itu umum terjadi, terutama kalau beban tugas tinggi atau istirahat kurang. Cara menghadapin ya biasanya perlu kombinasi istirahat,

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
					pengaturan kerja, dan pemulihan mental.
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Cukup tinggi	Lingkungan dan rekan kerja yang nyaman serta peserta didik yang memiliki potensi dan bakatnya yang berbeda-beda untuk digali	Beristirahat yang cukup
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Tingkat semangat dalam bekerja biasanya berada pada kondisi tinggi, terutama ketika pekerjaan berkaitan langsung dengan perkembangan siswa dan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Hal ini karena ada rasa tanggung jawab untuk memberikan layanan pendidikan yang terbaik.	Motivasi dalam bekerja biasanya berasal dari beberapa hal yang saling berkaitan, terutama yang berhubungan dengan dampak pekerjaan terhadap orang lain.	Menghadapi kelelahan kerja perlu dilakukan dengan cara yang seimbang antara pemulihan fisik, pengelolaan beban kerja, dan menjaga kondisi mental.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Cukup tinggi	Bisa memberikan perubahan terhadap siswa, karena setiap siswa memiliki potensi dan harapan untuk masa depan mereka	Dengan melakukan istirahat yang cukup
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	saya Selalu Semangat dalam bekerja	Keluarga	Melakukan refreasing dengan keluarga
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	saya sangat semangat dalam bekerja	Melihat perkembangan dan keberhasilan siswa, hubungan emosional dan energi positif dengan anak-anak	Ritual setelah pulang kerja seperti bernyanyi

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Bagaimana tingkat semangat Anda dalam bekerja?	Apa yang memotivasi Anda?	Bagaimana menghadapi kelelahan kerja?
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	Semangat terus dalam bekerja	Mencerdaskan anak anak	Istirahat, makan, nonton
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Saya sangat semangat untuk menjalani pekerjaan saya sebagai guru, karena menjadi guru salah atuh cita-cita saya	Yang memotivasi saya adalah ilmu yang paling baik adalah ilmu yang bermanfaat bagi orang lain	Latihan seni dengan para murid atau merencanakan kegiatan bermain di luar sekolah atau bisa juga dengan liburan bersama keluarga
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	saya Semangat dalam bekerja	Mencerdaskan anak bangsa	Kombinasi istirahat, pengaturan kerja dan pemulihan mental
20	I4	Koordinator Arsiparis	pada dasarnya saya selalu bersemangat dalam bekerja namun satu bulan terakhir samangat saya agak menurun mangingat sudah mendekati masa pensiun namun tetap berkoordinasi dengan KCD dan pegawai lain untuk tetap berlangsungnya pelayanan	Motivasi yang datang dari diri sendiri adalah "bekerja adalah Ibadah" dan tidak terbiasa brdiam diri di rumah	saya menghadapi kelelahan kerja saya selalu berbicara terus terang tidak memendam ketidaknyamanan dalam bekerja
21	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Semangat kerja saya berada pada tingkat yang tinggi karena saya merasa memiliki makna dan tujuan yang jelas dalam membantu perkembangan siswa.	Melihat keberhasilan siswa melampaui keterbatasan mereka serta kuatnya solidaritas tim dalam mencapai visi sekolah.	Melakukan regulasi diri dan penguatan dukungan sosial di lingkungan sekolah.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Pada kelompok Ketua Program Keahlian, semangat kerja didorong oleh tanggung jawab profesional, keinginan memberikan manfaat bagi peserta didik, serta komitmen untuk mengembangkan sekolah.

Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menyatakan:

“Sangat semangat karena merupakan tanggung jawab saya dalam mempertanggungjawabkan gaji yang diterima.” (I2.01)

Senada dengan itu, Ketua Program Keahlian TKJT menjelaskan:

“Saya sangat semangat dalam bekerja.” (I2.02)

Sementara Ketua Program Keahlian MPLB menyampaikan:

“Tingkat semangat dalam bekerja di sekolah dapat dikatakan cukup tinggi karena pekerjaan sebagai pendidik memberikan tanggung jawab moral untuk membentuk karakter dan kompetensi peserta didik.” (I2.04)

Temuan yang sama muncul pada kelompok Ketua MGMP. Sebagian besar Ketua MGMP menyatakan bahwa motivasi utama bekerja berasal dari panggilan profesi, ibadah, serta keinginan mencerdaskan peserta didik.

Ketua MGMP PAI menjelaskan:

“Kerja kalau diniatkan ibadah pasti bernilai ibadah, ingin mencerdaskan anak bangsa dan membimbing siswa berakhlakul karimah.” (I3.01)

Ketua MGMP Bahasa Sunda menyampaikan:

“Melihat perkembangan dan keberhasilan siswa, hubungan emosional dan energi positif dengan anak-anak.” (I3.09)

Ketua MGMP Informatika menegaskan:

“Mencerdaskan anak bangsa.” (I3.12)

Pada kelompok tenaga kependidikan, Koordinator Arsiparis juga menunjukkan semangat kerja yang tinggi karena memandang pekerjaan sebagai ibadah.

“Motivasi yang datang dari diri sendiri adalah bekerja adalah ibadah dan tidak terbiasa berdiam diri di rumah.” (I4)

Koordinator Guru BK mengungkapkan bahwa semangat kerjanya berasal dari keberhasilan siswa dan solidaritas tim sekolah.

“Melihat keberhasilan siswa melampaui keterbatasan mereka serta kuatnya solidaritas tim dalam mencapai visi sekolah.” (I5)

Meskipun demikian, ditemukan pula temuan negatif yang menunjukkan adanya gejala kelelahan kerja. Koordinator Arsiparis mengakui bahwa semangat kerjanya mengalami penurunan dalam satu bulan terakhir menjelang masa purnabakti.

“Pada dasarnya saya selalu bersemangat dalam bekerja namun satu bulan terakhir semangat saya agak menurun.” (I4)

Meskipun secara umum tingkat *vigor* tergolong tinggi, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor yang berpotensi menurunkan energi kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa tingginya beban kerja, banyaknya tugas yang harus diselesaikan secara bersamaan, serta kondisi fisik yang tidak selalu optimal menjadi tantangan dalam menjaga semangat kerja secara konsisten. Ketua Program Keahlian TJKT mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi fokus dan energi kerja adalah adanya berbagai pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan.

"Adanya pekerjaan yang berbarengan." (I2.02)

Temuan serupa juga disampaikan oleh Koordinator Guru BK yang menyatakan bahwa beban administrasi dan tugas-tugas yang muncul secara mendadak sering kali menjadi tantangan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

"Beban administrasi yang mendadak dan interupsi tugas di luar perencanaan yang telah disusun." (I5)

Selain itu, Koordinator Arsiparis mengakui bahwa menjelang masa purnabakti semangat kerjanya mengalami sedikit penurunan dibandingkan periode sebelumnya.

"Pada dasarnya saya selalu bersemangat dalam bekerja namun satu bulan terakhir semangat saya agak menurun." (I4)

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka tetap menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi energi dan ketahanan kerja. Oleh karena itu, dimensi vigor di SMKN 1 Kawali dapat dikategorikan baik, namun masih memerlukan penguatan melalui pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional, pengurangan tugas administratif yang berlebihan, serta upaya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi agar semangat kerja dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Pada dimensi *dedication* merupakan aspek yang paling kuat muncul pada seluruh kelompok informan. Hampir seluruh responden menyatakan bangga menjadi bagian dari SMKN 1 Kawali dan memandang pekerjaan sebagai bentuk pengabdian.

Tabel 4. 13
Hasil Wawancara *Employee Engagement* Dimensi *Dedication*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Bangga, karena sekolah SMKN 1 Kawali sudah sekolah yang besar	Pekerjaan adalah amanah dan tempat mencari rizki	Bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan tufoksi yang saya emban/tugaskan oleh kepala sekolah
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer	sangat bangga karena tau kondisi sekolah dari awalawal berdiri	sebuah keluarga kedua,	dengan melaksanakan setiapkewajiban yang di emban

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
		dan Telekomunikasi			
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Saya cukup bangga menjadi bagian dari sekolah ini karena sekolah memberikan kesempatan untuk berkembang, berkontribusi, dan bersama-sama menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik.	Bagi saya, pekerjaan adalah bagian dari proses untuk terus belajar, berkembang, dan memberikan pelayanan terbaik dalam mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang positif dan berkualitas.	Bentuk komitmen saya ditunjukkan dengan melaksanakan tugas secara disiplin dan tanggung jawab, dan terus berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan sekolah dan peserta didik.
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Saya merasa sangat bangga menjadi bagian dari SMK Negeri 1 Kawali karena sekolah ini memiliki lingkungan kerja yang mendukung, budaya kerja sama yang baik, serta komitmen yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan.	Bagi saya, pekerjaan sebagai guru di SMK Negeri 1 Kawali memiliki makna yang sangat penting, bukan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dalam dunia pendidikan. Melalui pekerjaan ini, saya dapat berkontribusi dalam membentuk karakter, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik agar siap menghadapi masa depan.	Bentuk komitmen saya sebagai guru di SMK Negeri 1 Kawali adalah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan dan etika profesi.
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	saya merasa sangat bangga menjadi bagian dari sekolah ini	Fastabiqul khoiroh	memberikan yang terbaik
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Bangga karena dapat ikut berkontribusi dalam membangun generasi bangsa melalui pendidikan.	Pekerjaan merupakan bentuk ibadah sekaligus wujud profesionalisme dalam menjalankan amanah sebagai pendidik.	Komitmen diwujudkan melalui konsistensi dalam menjalankan tugas, menjaga kualitas pembelajaran, serta berupaya terus meningkatkan kompetensi demi kemajuan sekolah dan peserta didik.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	saya bangga bisa menjadi bagian di Sekolah ini karena disinilah saya menemukan dunia kerja saya yang sesuai dengan hobi dan kebiasaan dalam berkesenian	Pekerjaan adalah ibadah yang dilakukan dengan cara memanfaatkan ilmu yang di sampaikan pada siswa.	saya berkomitmen untuk memberikan layanan yang maksimal pada siswa.
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	bangga bisa mentransfer ilmu untuk anak bangsa	pekerjaan adalah sesuatu yang penting dan wajib dilaksanakan dengan baik dan ikhlas	bekerja beribadah harus seimbang
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Saya merasa sangat bangga menjadi bagian dari sekolah ini karena sekolah bukan hanya tempat bekerja, tetapi juga tempat untuk belajar, berkembang, dan memberikan kontribusi positif bagi murid maupun lingkungan sekitar. Di sekolah ini saya memiliki kesempatan untuk berperan dalam membentuk karaktermurid, menanamkan nilai-nilai Pancasila, serta mendampingi mereka dalam proses pembelajaran dan perkembangan diri. Kebanggaan tersebut juga muncul karena adanya kerja sama, kekeluargaan, dan semangat saling mendukung antar warga sekolah. Lingkungan sekolah yang positif membuat saya merasa nyaman untuk terus berinovasi dan memberikan yang terbaik dalam menjalankan tugas sebagai pendidik.	Bagi saya, pekerjaan sebagai guru Pendidikan Pancasila memiliki makna yang sangat penting karena bukan hanya sebagai profesi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab dalam mendidik generasi muda. Pekerjaan ini memberi kesempatan kepada saya untuk berbagi ilmu, menanamkan nilai-nilai karakter, serta membimbing murid agar menjadi pribadi yang baik dan bertanggung jawab. Saya memaknai pekerjaan sebagai sarana untuk memberikan manfaat bagi orang lain, khususnya untuk murid. Pekerjaan bukan hanya tentang menjalankan tugas, tetapi juga tentang memberikan dampak positif, membangun karakter, dan ikut berkontribusi	Bentuk komitmen saya sebagai guru Pendidikan Pancasila adalah menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan penuh disiplin, tanggung jawab, dan ketulusan dalam mendidik murid. Saya berkomitmen untuk terus memberikan pembelajaran yang terbaik, menciptakan suasana belajar yang aktif dan menyenangkan, serta membantu murid memahami dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Dalam menjalankan tugas, saya berusaha terus belajar dan mengembangkan kemampuan diri agar dapat mengikuti perkembangan pendidikan dan kebutuhan murid. Saya juga siap bekerja sama dengan rekan guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan pihak sekolah demi terciptanya lingkungan pendidikan yang positif dan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
				dalam menciptakan masa depan yang lebih baik melalui pendidikan.	berkualitas. Bagi saya, komitmen bukan hanya sebatas ucapan, tetapi diwujudkan melalui tindakan nyata, konsistensi, dan kesungguhan dalam menjalankan peran sebagai seorang pendidik.
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Sejauh semangat pengabdian, dan tanggung jawab sebagai bagian yang harus menjunjung nama baik	Pekerjaan ada tugas mulia, untuk mengantarkan kebaikan bagi semua	Menyelesaikan tugas dan kewajiban dengan segera, sebelum datang tugas baru
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Sangat bangga: dapat menambah pengalaman positif, nyaman, dan membuatmu berkembang dalam hal ilmu pengetahuan.	Pekerjaan adalah sarana untuk menjalankan tanggung jawab, mengembangkan kemampuan diri, dan memberikan kontribusi bagi orang lain atau lingkungan	Saya berkomitmen untuk melaksanakan tugas di sekolah dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan sesuai aturan yang berlaku.
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Sangat bangga karena merupakan sekolah yang besar dan maju dengan SDM yang bervariasi	Sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup, mencapai aktualisasi diri, serta memberikan kontribusi pada masyarakat.	Komitmen dalam menjalankan pekerjaan
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Rasa bangga menjadi bagian dari sekolah karena sekolah merupakan tempat untuk berkontribusi langsung dalam membentuk generasi penerus bangsa.	Makna pekerjaan bagi saya adalah sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab untuk memberikan kontribusi nyata dalam dunia pendidikan, khususnya dalam membantu peserta didik berkembang secara optimal	Bentuk komitmen saya dalam bekerja bisa dilihat dari sikap dan tindakan yang konsisten dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab di sekolah.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Saya bangga menjadi bagian dari sekolah ini karena bisa ikut berkontribusi dalam mendidik dan membimbing siswa.	Pekerjaan bermakna sebagai sarana untuk berkontribusi, mengembangkan diri, dan memberi manfaat bagi orang lain,	Bekerja dengan disiplin, bertanggung jawab, menjalankan tugas sesuai aturan sekolah, serta terus berusaha memberikan yang

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
				sekaligus sebagai bentuk tanggung jawab.	terbaik dalam proses pembelajaran dan pembinaan siswa.
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Sangat bangga karena tau persis perjuangan dalam membesarkan sekola ini dari kecil hingga besar sampai sekarang	Sangat bermakna sekali disamping ini adalah profesi yang di inginkan dan bisa menghidupi keluarga	Selalu siap dalam menjalani tugas dan kewajiban
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Mengajar di SMKN 1 KAWALI adalah kebanggan bagi saya	Mengajar sama dengan memberi kehidupan jadi dalam diri saya m3ngajar adalah yang utama	Menguasai dan memahami materi pembelajaran Kreatif dalam metode mengajar Evaluasi diri menunjukan karakter positif dan menbangn komunikasi yang baik guru dan siswa
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	ketika melihat sekolah mampu menciptakan prestasi, menjaga kebersamaan, dan terus berupaya melakukan perubahan ke arah yang lebih baik	saya bukan sekadar menjalankan tugas, tetapi menjadi kesempatan untuk memberikan manfaat, berbagi ilmu, dan membantu membentuk masa depan peserta didik.	saya juga berkomitmen menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, inspiratif, dan mampu mendorong peserta didik berkembang sesuai potensi yang dimiliki.
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Saya bangga menjadi bagian dari sekolah ini, karena sekolah ini ada jurusan khusus Seni pertunjukan yang mana itu adalah bidang yang saya senangi. Di sekolah ini juga saya merasa dihargai dan diakui oleh semua guru dan tenaga kependidikan terutama yang se Home base	Pekerjaan ini adalah pekerjaan yang sangat baik serta karena di jurusan seni pekerjaan ini saya anggap dengan hobi saya, karena saya menyukai seni.	Saya selalu berusaha untuk hadir di sekolah jika tidak ada halangan dan saya selalu berusaha untuk menjadi guru yang baik dengan mengadakan agenda latihan rutin di luar jam mengajar dengan murid yang ingin ada tambahan latihan seni.
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Merasa nyaman di sekolah ini dan berkembang dalam hal ilmu pengetahuan dan teknologi	Pekerjaan adalah cara untuk membantu dan membuat hal yang berguna bagi orang lain	Menjalankan tugas dengan tepat waktu dan bertanggungjawab

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Sejauh mana Anda bangga menjadi bagian sekolah ini?	Apa makna pekerjaan bagi Anda?	Bagaimana bentuk komitmen Anda?
20	14	Koordinator Arsiparis	masa kerja saya di sekolah ini hanya selisih satu tahun dengan usia sekolah, sepanjang ini saya merasa sangat bangga menjadi bagian sekolah ini, bangga dengan rekan-rekan.	Makna pekerjaan bagi saya "bekerja adalah ibadah" karena ibadah harus continue siahingga akan merasa bertanggung jawab terhdap pekerjaan	bentuk komitmen saya "bekerja adalah melaksanakan ibadah"
21	15	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Saya merasa sangat bangga karena memiliki akselerasi prestasi yang luar biasa meski masih berusia muda. Lingkungan sekolah yang suportif, setiap kontribusi dihargai dan menjadi bagian nyata dari perjalanan sekolah menuju posisi unggul.	Panggilan jiwa untuk menebar manfaat melalui pelayanan yang memanusiakan siswa dan mendukung rekan sejawat.	Konsistensi dalam memberikan layanan bimbingan yang tulus dan proaktif mendukung setiap program pengembangan sekolah.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Ketua Program Keahlian Teknik Otomotif menyatakan:

“Bangga, karena sekolah SMKN 1 Kawali sudah sekolah yang besar.” (I2.01)

Ketua Program Keahlian AKL menambahkan:

“Saya merasa sangat bangga menjadi bagian dari sekolah ini.” (I2.05)

Ketua Program Keahlian DPIB menjelaskan:

“Bangga karena dapat ikut berkontribusi dalam membangun generasi bangsa melalui pendidikan.” (I2.06)

Temuan tersebut diperkuat oleh kelompok Ketua MGMP. Ketua MGMP

Sejarah menyatakan:

“Sangat bangga karena merupakan sekolah yang besar dan maju dengan SDM yang bervariasi.” (I3.05)

Ketua MGMP Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan menjelaskan:

“Sangat bangga karena tahu persis perjuangan dalam membesarkan sekolah ini dari kecil hingga besar sampai sekarang.” (I3.08)

Ketua MGMP Seni Budaya mengungkapkan:

“Saya bangga menjadi bagian dari sekolah ini karena sekolah ini ada jurusan khusus Seni Pertunjukan.” (I3.11)

Makna pekerjaan yang muncul dari seluruh informan juga menunjukkan tingkat *dedication* yang tinggi. Sebagian besar memandang pekerjaan sebagai amanah, ibadah, sarana aktualisasi diri, dan kesempatan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Koordinator Arsiparis menyatakan:

“Makna pekerjaan bagi saya bekerja adalah ibadah.” (I4)

Sedangkan Koordinator Guru BK menyampaikan:

“Panggilan jiwa untuk menebar manfaat melalui pelayanan yang memanusiakan siswa dan mendukung rekan sejawat.” (I5)

Komitmen terhadap organisasi juga tampak melalui kesungguhan menjalankan tugas, disiplin, tanggung jawab, serta upaya memberikan layanan terbaik kepada peserta didik. Tidak ditemukan indikasi rendahnya komitmen terhadap sekolah. Namun demikian, beberapa informan mengaitkan komitmen yang tinggi dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan sehingga memerlukan dukungan organisasi agar tidak berkembang menjadi kelelahan kerja.

Hasil wawancara pada dimensi *Absorption* menunjukkan bahwa sebagian besar informan mampu menjaga fokus dan terlibat aktif dalam pelaksanaan tugas. Kelompok Ketua Program Keahlian menyatakan bahwa mereka terlibat langsung dalam pembelajaran, pengelolaan program keahlian, serta kegiatan pengembangan sekolah.

Tabel 4. 14
Hasil Wawancara *Employee Engagement* Dimensi *Absorption*

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	ya, Saya fokus saat bekerja	Ketika dihadapkan dalam satu pilihan antara tugas di sekolah dengan urusan keluarga	Menjadi anggota tim manajemen sekolah/ketua program keahlian
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	saya dapat fokus saat bekerja	adanya pekerjaan yang berbarengan	sangat terlibat
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Ya, saya berusaha tetap fokus saat bekerja	Faktor yang mengganggu konsentrasi saat bekerja yaitu, kondisi fisik kalau sakit, pekerjaan yang banyak yang harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan, lingkungan kerja yang tidak kondusif.	Saya terlibat secara aktif dalam menjalankan tugas dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan secara maksimal
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Fokus dalam bekerja saya jaga dengan cara menyusun prioritas tugas, membuat perencanaan pembelajaran yang jelas	Faktor yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja sebagai guru di SMK Negeri 1 Kawali biasanya berasal dari beberapa hal. Salah satunya adalah beban tugas yang cukup banyak, seperti administrasi pembelajaran, penilaian, dan kegiatan sekolah lainnya yang harus dikerjakan dalam waktu bersamaan.	Saya berusaha terlibat secara langsung dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran di kelas.
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	ya, Saya fokus saat bekerja	jika ada permasalahan yang berhubungan dengan pribadi	dalam lingkup jurusan, saya sangat terlibat dalam tugas

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Tingkat fokus bersifat dinamis, namun tetap berupaya menjaga konsentrasi dalam menyelesaikan tugas secara optimal.	Kelelahan, baik yang dirasakan secara pribadi maupun yang dialami peserta didik, hal tersebut memengaruhi dinamika pembelajaran.	Sebagai guru, saya terlibat aktif dalam pembelajaran melalui asistensi dan pendampingan peserta didik, termasuk di luar jam mengajar. Sebagai ketua jurusan, saya terlibat dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan program jurusan untuk memastikan pelaksanaan berjalan sesuai kurikulum dan kebutuhan industri.
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	terkadang saya tidak fokus saat bekerja	yang mengganggu konsentrasi misalkan ada beberapa target kerja yang harus diselesaikan dalam waktu yang sama. serta kadang ada masalah-masalah yang mengkhawatirkan seperti ada keluarga yang sakit, maka fokus konsentrasi saya terbagi	saya terlibat dalam beberapa tugas dari sekolah
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	ya, Saya fokus saat bekerja	tidak ada karena memposisikan sesuatu hal sesuai porsinya	saya terlibat penuh dalam bertugas
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Ya saya selalu fokus saat bekerja, saya berusaha untuk tetap fokus saat bekerja agar tugas dan tanggung jawab sebagai guru dapat dilaksanakan dengan baik.	Faktor yang dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja biasanya berasal dari beban tugas yang cukup banyak, keterbatasan waktu, serta adanya pekerjaan yang harus	Keterlibatan saya dalam tugas sebagai guru Pendidikan Pancasila dilakukan secara aktif dan penuh tanggung jawab, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun kegiatan sekolah lainnya. Saya berusaha

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
			Fokus dalam bekerja sangat penting, terutama dalam merencanakan pembelajaran, mendampingi murid, serta menyelesaikan administrasi dan tugas sekolah lainnya secara optimal. Disamping itu juga Untuk menjaga fokus, saya biasanya mengatur waktu dan menentukan prioritas pekerjaan agar tugas dapat diselesaikan secara terarah dan tidak menumpuk. Selain itu, saya juga berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan dapat berjalan lebih efektif.	diselesaikan secara bersamaan. Selain itu, kondisi lingkungan yang kurang kondusif, seperti suasana yang terlalu ramai atau banyaknya gangguan saat bekerja. Dalam kegiatan pembelajaran, terkadang perbedaan karakter dan tingkat motivasi murid juga menjadi tantangan yang membutuhkan perhatian lebih sehingga konsentrasi dapat terbagi. Di sisi lain, kelelahan fisik maupun pikiran akibat aktivitas yang padat juga dapat mempengaruhi tingkat fokus dalam bekerja. Namun, saya berusaha mengatasi hal tersebut dengan mengatur waktu dan prioritas pekerjaan, menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja, serta menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan teratur. Dengan cara tersebut, saya dapat tetap menjaga konsentrasi dan menjalankan tugas secara maksimal.	menjalankan setiap tugas dengan sungguh-sungguh, mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, melakukan penilaian, hingga membimbing murid dalam pengembangan karakter dan sikap sosial. Saya berusaha untuk selalu memberikan kontribusi yang terbaik, bekerja sama dengan baik, serta siap membantu apabila dibutuhkan dalam kegiatan sekolah. Bagi saya, keterlibatan aktif dalam tugas merupakan bentuk komitmen dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk mendukung kemajuan sekolah dan perkembangan murid.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Sangat fokus	Faktor utama mengganggu konsentrasi adalah bila bekerja kurang istirahat	Saya bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan tugas yang diemban
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Ya, saya dapat fokus saat bekerja, terutama ketika tugas sudah direncanakan dengan baik dan lingkungan kerja mendukung.	Kurang tidur, badan capek, atau kondisi kesehatan yang kurang fit membuat otak sulit fokus	Saya terlibat aktif dalam setiap tugas yang diberikan dan berusaha menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu.
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Iya bisa	Lingkungan yang gaduh, mengantuk	Saya dilibatkan menjadi guru produktif di Manajemen Perkantoran, MGMP Sejarah, dan mengajar PKK
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	ya, ketika pekerjaan sudah direncanakan dengan jelas dan memiliki prioritas yang terstruktur.	Beban kerja yang tinggi - Gangguan lingkungan kerja - Kurangnya istirahat - Tugas yang tidak terstruktur dengan baik - Masalah pribadi atau emosional	Berpartisipasi aktif dalam setiap proses pekerjaan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	ya, Saya fokus saat bekerja	Kondisi badan yang kurang fit, sehingga kurang maksimal dalam memberikan pembelajaran kepada siswa.	Keterlibatan dalam perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi, dengan tetap bertanggung jawab sesuai peran saya sebagai guru.
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	ya, Saya fokus saat bekerja	Kelelahan fisik	Ikut berpartisipasi dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	saya Sangat fokus saat bekerja	Situasi pembelajaran	Ikut serta aktif dan memberi saran

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
17	I3.10	Ketua MGMP Proyek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	saya fokuskan pada menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, inspiratif, dan mampu mendorong peserta didik berkembang sesuai potensi yang dimiliki.	faktor yang dapat mengganggu antara lain kurangnya manajemen waktu, komunikasi yang kurang efektif, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta banyaknya tugas yang datang secara bersamaan. Selain itu, gangguan dari penggunaan media sosial yang berlebihan, kurangnya koordinasi,	Keterlibatan saya dalam tugas dilakukan penuh tanggung jawab dan kesungguhan.
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Yaa, saya dapat fokus saat bekerja	Yang mengganggu konsentrasi adalah ketika ada murid yang kurang disiplin di kelas, sehingga mengganggu pembelajaran serta jika ada banyak pengadministrasian yang harus di isi oleh guru.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan baik.
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Iya, Saya fokus saat bekerja	Internal dari dalam diri sendiri, eksternal dari lingkungan dan juga cara kerja otak kita sendiri	Memahami dulu baru mengerjakan tidur
20	I4	Koordinator Arsiparis	Setiap pekerjaan perlu fokus, bekerja sesuai kemampuan kita	Faktor yang mengganggu konsentrasi biasanya kadang muncul masalah pribadi seperti masalah keluarga kadang teringat dibawa ke pekerjaan	Secara umum saya terlibat dalam setiap bagian, karena saya memiliki fungsi orang tua untuk para pegawai muda

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN / TANGGAPAN		
			Apakah Anda dapat fokus saat bekerja?	Faktor apa yang mengganggu konsentrasi?	Bagaimana keterlibatan Anda dalam tugas?
21	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Saya sangat mampu menjaga fokus dengan menetapkan prioritas yang jelas pada kebutuhan siswa dan pengembangan sekolah.	Beban administrasi yang mendadak dan interupsi tugas di luar perencanaan yang telah disusun.	Keterlibatan saya dengan memposisikan diri bukan sekadar pelaksana, melainkan pemilik tanggung jawab terhadap keberhasilan siswa dan sekolah.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan hasil wawancara, Ketua Program Keahlian PPLG mengemukakan bahwa implementasi berbagai program dan kegiatan di lingkungan sekolah telah memberikan pengaruh terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Adapun pernyataan yang disampaikan oleh Ketua Program Keahlian PPLG adalah sebagai berikut:

“Saya terlibat secara aktif dalam menjalankan tugas dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.” (I2.03)

Ketua Program Keahlian DPIB menjelaskan:

“Sebagai guru saya terlibat aktif dalam pembelajaran melalui asistensi dan pendampingan peserta didik termasuk di luar jam mengajar.” (I2.06)

Pada kelompok MGMP, keterlibatan aktif juga terlihat dalam berbagai kegiatan pembelajaran, koordinasi MGMP, dan program sekolah.

Ketua MGMP Pendidikan Pancasila menyatakan:

“Keterlibatan saya dalam tugas dilakukan secara aktif dan penuh tanggung jawab.” (I3.02)

Ketua MGMP Bahasa Sunda menjelaskan:

“Ikut serta aktif dan memberi saran.” (I3.09)

Koordinator Arsiparis mengungkapkan:

“Secara umum saya terlibat dalam setiap bagian karena saya memiliki fungsi orang tua untuk para pegawai muda.” (I4)

Sedangkan Koordinator Guru BK menyatakan:

“Keterlibatan saya dengan memposisikan diri bukan sekadar pelaksana melainkan pemilik tanggung jawab terhadap keberhasilan siswa dan sekolah.” (I5)

Meskipun demikian, dimensi *absorption* juga memperlihatkan beberapa temuan negatif. Sejumlah informan mengakui bahwa konsentrasi kerja dapat terganggu oleh pekerjaan yang datang bersamaan, kondisi kesehatan, masalah keluarga, target kerja yang banyak, lingkungan yang gaduh, serta beban administrasi.

Ketua Program Keahlian TJKT menyatakan:

“Adanya pekerjaan yang berbarengan.” (I2.02)

Ketua Program Keahlian Seni Pertunjukan mengungkapkan:

“Terkadang saya tidak fokus saat bekerja.” (I2.07)

Koordinator Arsiparis menjelaskan:

“Faktor yang mengganggu konsentrasi biasanya kadang muncul masalah pribadi seperti masalah keluarga.” (I4)

Koordinator Guru BK menambahkan:

“Beban administrasi yang mendadak dan interupsi tugas di luar perencanaan yang telah disusun.” (I5)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat *absorption* di SMKN 1 Kawali berada pada kategori baik, namun masih menghadapi tantangan berupa multitugas, gangguan administratif, dan faktor personal yang berpotensi menurunkan fokus kerja.

Berdasarkan triangulasi data dari seluruh kelompok informan dapat disimpulkan bahwa kondisi *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali berada pada

kategori tinggi. Dimensi *dedication* merupakan aspek yang paling dominan, ditunjukkan oleh tingginya rasa bangga, makna kerja, dan komitmen terhadap sekolah. Dimensi *vigor* juga menunjukkan kondisi yang baik karena sebagian besar informan memiliki semangat kerja tinggi yang didorong oleh nilai pengabdian, tanggung jawab, dan keberhasilan peserta didik. Sementara itu, dimensi *absorption* menunjukkan keterlibatan kerja yang kuat, meskipun masih ditemukan beberapa hambatan berupa kelelahan kerja, multitugas, masalah pribadi, serta beban administrasi yang dapat memengaruhi fokus dan konsentrasi kerja. Temuan-temuan tersebut menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* untuk memperkuat *Employee Engagement* secara berkelanjutan di SMKN 1 Kawali.

Analisis kondisi *Employee Engagement* dilakukan melalui triangulasi data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses triangulasi dilakukan untuk memastikan bahwa temuan yang diperoleh tidak hanya berdasarkan persepsi satu informan, tetapi telah dikonfirmasi melalui berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali dapat dilihat melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ringkasan hasil triangulasi kondisi *employee engagement* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 15
Kesimpulan Kondisi Employee Engagement di SMKN 1 Kawali

Dimensi <i>Employee Engagement</i>	Temuan Hasil Wawancara	Hasil Observasi & Dokumentasi	Kesimpulan
<i>Vigor</i>	Sebagian besar GTK memiliki semangat kerja tinggi, antusias mengikuti kegiatan sekolah, dan tetap berupaya menyelesaikan	Kehadiran dan partisipasi GTK dalam kegiatan sekolah, MGMP, program sekolah, serta	Dimensi <i>vigor</i> berada pada kategori baik, meskipun masih ditemukan hambatan berupa beban kerja,

Dimensi <i>Employee Engagement</i>	Temuan Hasil Wawancara	Hasil Observasi & Dokumentasi	Kesimpulan
	tugas meskipun menghadapi berbagai tantangan.	kegiatan pengembangan kompetensi relatif tinggi.	tugas administrasi, dan kelelahan kerja.
<i>Dedication</i>	Informan menyatakan bangga menjadi bagian dari SMKN 1 Kawali, memandang pekerjaan sebagai amanah dan bentuk pengabdian.	Tingginya keterlibatan dalam kegiatan sekolah dan komitmen terhadap pencapaian visi sekolah.	Dimensi <i>Dedication</i> merupakan dimensi yang paling dominan karena menunjukkan rasa bangga, makna kerja, loyalitas, dan komitmen yang tinggi terhadap sekolah.
<i>Absorption</i>	GTK umumnya mampu fokus dan terlibat penuh dalam pekerjaan, namun beberapa informan mengakui adanya gangguan akibat multitugas dan tuntutan administrasi.	Aktivitas kerja menunjukkan keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran dan layanan sekolah.	Dimensi <i>absorption</i> berada pada kategori baik, namun perlu penguatan melalui pengelolaan beban kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan data pada tabel 4.16 Kondisi *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali berada pada kategori tinggi. Dimensi *dedication* menjadi aspek paling kuat, diikuti *vigor* dan *absorption*. Kendala yang masih ditemukan berupa kelelahan kerja, multitugas, adaptasi teknologi, dan beban administrasi yang berpotensi memengaruhi keterlibatan kerja.

4.1.2.3 Strategi optimalisasi AI di SMKN 1 Kawali

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, strategi optimalisasi pendekatan *Appreciative Inquiry (AI)* di SMKN 1 Kawali diarahkan pada upaya memperkuat keterlibatan kerja (*employee engagement*) guru dan tenaga kependidikan melalui penguatan aspek manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan membentuk sistem yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif, apresiatif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan potensi warga sekolah.

Penentuan ketiga dimensi tersebut dilakukan melalui proses reduksi data dan triangulasi sumber. Dimensi manajerial dan pengembangan sumber daya manusia diperoleh dari wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah sebagai pemegang kebijakan dan penanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Sementara itu, dimensi budaya organisasi diperkuat melalui triangulasi data dari Kepala Program Keahlian, Ketua MGMP, Koordinator Arsiparis, dan Koordinator Guru BK yang terlibat secara langsung dalam aktivitas organisasi sehari-hari.

Dimensi manajerial menjadi salah satu faktor penting dalam optimalisasi *Appreciative Inquiry* karena berkaitan dengan kebijakan, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang memengaruhi iklim kerja di sekolah. Dalam perspektif *Appreciative Inquiry*, kepemimpinan tidak hanya berfungsi mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membangun energi positif melalui pengakuan terhadap kontribusi individu, pemberdayaan pegawai, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung berkembangnya potensi terbaik setiap anggota organisasi.

Tabel 4. 16
Hasil Wawancara Strategi Optimalisasi AI Dimensi Manajerial

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN	TANGGAPAN
1	I1	Kepala Sekolah	Kebijakan apa yang mendukung budaya apresiatif?	Selalu memberikan apresiasi kepada GTK yang berprestasi dan berkinerja baik
			Bagaimana implementasinya?	Pemberian apresiasi kepada GTK yang berprestasi dan berkinerja baik minimal berupa ucapan atau pemberian piagam penghargaan
			Dampaknya bagi guru?	Pemberian apresiasi kepada GTK berprestasi dan berkinerja baik dapat meningkatkan

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN	TANGGAPAN
				semangat bekerja dan dapat menjadi motivasi untuk GTK lainnya

Sumber: Data Penelitian (2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi utama yang diterapkan kepala sekolah adalah membangun kepemimpinan apresiatif melalui pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja guru maupun tenaga kependidikan. Apresiasi dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan semangat kerja pegawai.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sekolah:

“Pemberian apresiasi kepada GTK yang berprestasi dan berkinerja baik minimal berupa ucapan atau pemberian piagam penghargaan.” (I1)

Pemberian apresiasi tersebut tidak hanya ditujukan sebagai bentuk penghargaan atas capaian individu, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun budaya kerja positif yang dapat memotivasi warga sekolah lainnya.

Hal tersebut ditegaskan kembali oleh Kepala Sekolah:

“Pemberian apresiasi kepada GTK berprestasi dan berkinerja baik dapat meningkatkan semangat bekerja dan dapat menjadi motivasi untuk GTK lainnya.” (I1)

Temuan ini menunjukkan bahwa strategi manajerial yang diterapkan berorientasi pada penguatan aspek positif dibandingkan pada pendekatan yang berfokus pada kekurangan atau kesalahan. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip *Appreciative Inquiry* yang menekankan pengembangan organisasi melalui penguatan keberhasilan, pengalaman positif, dan potensi yang dimiliki anggota organisasi.

Selain memberikan apresiasi, kepala sekolah juga berupaya menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui komunikasi yang terbuka dan dukungan terhadap partisipasi warga sekolah dalam berbagai kegiatan pengembangan organisasi. Strategi tersebut bertujuan membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan keterikatan emosional guru maupun tenaga kependidikan terhadap sekolah.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa hal yang perlu diperkuat. Sistem penghargaan yang diterapkan masih didominasi oleh apresiasi verbal dan penghargaan insidental sehingga belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem manajemen kinerja sekolah. Kondisi ini berpotensi menyebabkan apresiasi yang diberikan belum dirasakan secara merata oleh seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem penghargaan yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan agar dampaknya terhadap *employee engagement* dapat semakin optimal.

Budaya organisasi merupakan dimensi yang paling banyak mendapatkan dukungan dari seluruh informan penelitian. Hasil triangulasi menunjukkan adanya kesamaan persepsi bahwa budaya kerja di SMKN 1 Kawali telah berkembang ke arah yang positif melalui penguatan nilai kebersamaan, kolaborasi, komunikasi yang baik, kekeluargaan, saling menghargai, serta semangat gotong royong dalam menyelesaikan berbagai tugas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang apresiatif telah menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat *employee engagement*, serta mendukung keberhasilan implementasi *Appreciative Inquiry* secara berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Tabel 4. 17
Hasil Wawancara Strategi Optimalisasi AI Dimensi Budaya Organisasi

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
1	I2.01	Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif	Budaya kerja di sekolah saya sudah baik, semua guru melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tufoksinya masing-masing. Guru dan siswa sudah memiliki tingkat kedisiplan yang baik	Kolaborasi yang sudah dilaksanakan di sekolah yaitu dengan bentuknya MGMP mata pelajaran dan Home Base sesuai dengan program keahliannya masing-masing	Guru di tempatkan dalam satu ruangan guru home base sesuai dengan jurusan mengajarnya
2	I2.02	Kepala Program Keahlian Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi	sangat bagus, karena sudah menyamai budaya yang ada di perusahaan	dengan melakukan kerjasama yang baik, dan saling mengikuti sesuai dengan tugasnya masing-masing	dengan melakukan sapa ketika bertemu.
3	I2.03	Kepala Program Keahlian Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim	Budaya kerja di sekolah berjalan cukup baik dengan adanya kerja sama, komunikasi, dan saling mendukung antarwarga sekolah dalam melaksanakan tugas serta mencapai tujuan bersama.	Bentuk kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan dilakukan melalui kerja sama dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah	Upaya saya dalam menjaga iklim positif dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik
4	I2.04	Kepala Program Keahlian Manajemen Perkantoran dan Layanan Bisnis	Budaya kerja di sekolah, khususnya di SMK Negeri 1 Kawali, pada umumnya berjalan dengan suasana yang cukup baik, disiplin, dan saling mendukung antarwarga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan terbiasa bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing,	Bentuk kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Kawali dilakukan melalui kerja sama dalam berbagai kegiatan sekolah, baik dalam pembelajaran	Upaya saya dalam menjaga iklim positif di SMK Negeri 1 Kawali dilakukan dengan menjaga sikap saling menghargai, terbuka, dan bekerja sama dengan baik dengan sesama guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik. Dalam keseharian, saya berusaha menjaga komunikasi yang

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
			namun tetap mengedepankan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.	maupun kegiatan administrasi dan pengembangan program sekolah. Di antara guru, kolaborasi terlihat dalam penyusunan perangkat pembelajaran, berbagi metode mengajar, serta koordinasi dalam pelaksanaan evaluasi dan kegiatan siswa. Guru juga sering berdiskusi untuk mencari solusi bersama jika ada kendala dalam proses pembelajaran. Sementara itu, dengan tenaga kependidikan, kolaborasi dilakukan dalam hal administrasi sekolah, pengelolaan data siswa, pelaksanaan kegiatan sekolah, serta dukungan terhadap kelancaran proses belajar mengajar.	baik agar tidak terjadi kesalahpahaman dan suasana kerja tetap harmonis.
5	I2.05	Kepala Program Keahlian Akuntansi Keuangan Lembaga	sangat positif	kolaborasi antar guru/tenaga kependidikan sangat bagus	upaya saya dalam menjaga iklim positif dengan berusaha menciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan dengan rekan kerja,

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
					peserta didik dan lingkungan
6	I2.06	Kepala Program Keahlian Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	Budaya kerja cukup positif, saling mendukung, dan terbuka dalam komunikasi.	Melalui diskusi rutin, koordinasi program, dan saling berbagi dalam pelaksanaan kegiatan.	Menjaga komunikasi yang baik, saling menghargai, dan mendorong kerja sama tim dalam setiap kegiatan.
7	I2.07	Kepala Program Keahlian Seni Pertunjukan	Budaya kerja di SMKN 1 Kawali adalah disiplin, berorientasi pelayanan, dan menjaga kebersamaan dan kekeluargaan	kolaborasi yang di bentuk antar guru / tenaga kependidikan adalah saling membantu, menjaga dan mengingatkan	saya berupaya untuk terus konsisten dalam mengikuti budaya kerja agar tetap menjaga iklim positif yang sudah terbangun
8	I3.01	Ketua MGMP Pend. Agama Islam dan Budi Pekerti	Agamis,humanis, kolaborasi	menjalin kolaborasi dengan baik	silaturahmi, kolaborasi, saling menghormati, menghargai dan 5S (senyum salam sapa sopan santun)
9	I3.02	Ketua MGMP Pend. Pancasila	Budaya kerja di sekolah menurut saya terbangun melalui kerja sama, kedisiplinan, tanggung jawab, dan komunikasi yang baik antar warga sekolah. Guru, tenaga kependidikan, dan pihak sekolah saling mendukung dalam menjalankan tugas masing-masing demi terciptanya lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif bagi murid. Dengan budaya kerja yang baik, sekolah dapat menjadi lingkungan yang nyaman untuk bekerja, belajar, dan berkembang bersama demi	Bentuk kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan di sekolah dilakukan melalui kerja sama dan komunikasi yang baik dalam mendukung kegiatan pembelajaran maupun program sekolah. Kolaborasi tersebut terlihat dalam kegiatan rapat, penyusunan program kerja, diskusi pembelajaran, serta saling	Upaya saya dalam menjaga iklim positif di sekolah dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik, bersikap ramah, saling menghargai, dan menjaga kerja sama dengan seluruh warga sekolah. Saya berusaha menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan, baik di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah, agar murid merasa aman dan termotivasi dalam belajar. Sebagai guru Pendidikan Pancasila, saya juga berupaya memberikan teladan dalam sikap disiplin, tanggung jawab,

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
			mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.	berbagi ide dan pengalaman untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan sangat penting karena dapat memperkuat kebersamaan, meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, dan membantu mewujudkan tujuan sekolah secara bersama-sama.	toleransi, dan gotong royong sehingga nilai-nilai positif dapat menjadi kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Selain itu, saya berusaha menyelesaikan permasalahan melalui pendekatan yang baik, musyawarah, dan komunikasi yang santun agar hubungan antar warga sekolah tetap harmonis. Dalam pembelajaran, saya mencoba menciptakan suasana kelas yang aktif dan menghargai pendapat murid sehingga mereka merasa percaya diri dan nyaman untuk berpartisipasi. Saya juga memberikan motivasi serta apresiasi kepada murid agar mereka lebih semangat dalam belajar dan berperilaku positif.
10	I3.03	Ketua MGMP Bahasa Indonesia	Sudah sangat bagus	Bekerja sesuai tugas pokok masing masing	Saling memahami tugas dan fungsi masing masing
11	I3.04	Ketua MGMP Matematika	Budaya kerja di sekolah berjalan cukup baik, ditandai dengan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama antar warga sekolah.	Kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan cukup baik. Mereka saling bekerja sama dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan sekolah, serta administrasi. Komunikasi yang terjalin juga membantu kelancaran	Saya berupaya menjaga iklim positif dengan bersikap sopan, saling menghargai, dan bekerja sama dengan baik dengan teman maupun rekan kerja.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
				tugas di sekolah	
12	I3.05	Ketua MGMP Sejarah	Budaya kerja di SMKN 1 Kawali berjalan dengan baik karena adanya kolaborasi dan homebase setiap jurusannya sehingga memudahkan untuk berkomunikasi dengan rekan sejawatnya.	Bentuk kolaborasi antar guru dengan adanya homebase, mgmp dan rapat seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama	Saling menghargai dan memahami satu sama lain dengan rekan kerja
13	I3.06	Ketua MGMP Bahasa Inggris	Budaya kerja di sekolah biasanya dari kebiasaan, nilai, dan cara kerja bersama yang dijalankan oleh seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari.	Bentuk kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan di sekolah dapat terlihat dalam berbagai kegiatan yang dilakukan bersama untuk mendukung proses pembelajaran dan layanan pendidikan.	Upaya dalam menjaga iklim positif di sekolah dilakukan melalui sikap dan tindakan sehari-hari yang konsisten, baik dalam interaksi dengan siswa maupun dengan rekan kerja.
14	I3.07	Ketua MGMP Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan	Budaya kerja di sekolah baik, yaitu ditandai dengan kerja sama, disiplin, dan saling mendukung antar guru.	Dalam perencanaan pembelajaran, berbagi perangkat ajar, serta saling membantu dalam pelaksanaan program dan administrasi sekolah.	Bersikap saling menghargai, menjaga komunikasi yang baik, bekerja sama dengan rekan guru dan staf, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif dan mendukung pembelajaran di kelas agar siswa semangat dalam mengikuti pembelajaran.

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
15	I3.08	Ketua MGMP Pend. Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Nyaman,kekeluargaan dan demokrasi	Melakukan perencanaan lintas mapel,observasi rekan sejawat	Selalu menjaga komunikasi,silaturahmi dengan semua guru
16	I3.09	Ketua MGMP Bahasa Sunda	Lumayan bagus karena terjalin kerja sama semua pihak	Terjalanin dengan baik memecahkan permasalahan bersama	Ikut serta dalam setiap kegiatan , terutama memecahkan permasalahan pembelajaran
17	I3.10	Ketua MGMP Projek Ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial	saya mengutamakan disiplin, tanggung jawab, kerja sama, serta komunikasi yang baik dalam menyelesaikan tugas. Saya berusaha bekerja secara profesional	pelaksanaan kegiatan sekolah, serta pelayanan kepada siswa dan orang tua. Selain itu, komunikasi yang baik, saling mendukung, dan koordinasi yang teratur menjadi kunci agar seluruh program sekolah dapat berjalan secara efektif dan mencapai tujuan bersama.	membangun komunikasi yang baik, saling menghargai, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman serta harmonis.
18	I3.11	Ketua MGMP Seni Budaya	Budaya kerja di sekolah ini baik	Saya rasa sudah bagus dan baik	Berusaha untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan prosedur yang berlaku di sekolah
19	I3.12	Ketua MGMP Informatika	Berorientasi pada proses, Hierarki yang datar tapi jelas, Ritme kerja berbasis kalender akademik, Kolaboratif dan gotong royong, Terbuka pada evaluasi dan aturan	MGMP, kepanitiaan dalam acara-acara.	Bersikap sopan dan saling menghargai

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	BUDAYA ORGANISASI (Penguatan budaya kerja positif dan kolaboratif)		
			Bagaimana budaya kerja di sekolah?	Bagaimana Bentuk kolaborasi antar guru/Tenaga Kependidikan ?	bagaimana upaya anda dalam menjaga iklim positif?
20	I4	Koordinator Arsiparis	Budaya kerja disekolah ini sudah sangat baik terutama dalm hal kebersamaan dan kekeluargaan bahkan sudah banyak diadopsi sekolah lain terutama di kabupaten ciamis	Kolaborasi terutama di tata usaha dilaksanakan dengan semangat "Kerja babarengan" saling membantu terkadang mangabaikan tupoksi	Agar iklim positif selalu terjaga, dilakukan penyelesaian konflik sejak dini agar tidak melebar
21	I5	Koordinator Guru Bimbingan Konseling	Budaya kerja di sekolah yang saya rasakan saat ini sangat dinamis, kolaboratif, dan berbasis pada apresiasi terhadap setiap pencapaian.	Melalui sinergi strategis antara Guru BK, wali kelas, dan staf Tata Usaha dalam pengelolaan data siswa yang terintegrasi.	Untuk menjaga iklim positif dilakukan dengan konsisten mempraktikkan komunikasi apresiatif dan memberikan dukungan emosional bagi seluruh warga sekolah.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Budaya organisasi yang positif menjadi elemen penting dalam pendekatan *Appreciative Inquiry* karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses perubahan organisasi. Ketika budaya positif berkembang, maka keterlibatan kerja pegawai akan meningkat karena mereka merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Ketua MGMP PAI menggambarkan budaya kerja sekolah sebagai berikut:

“Agamis, humanis, kolaborasi.” (I3.01)

Sementara itu Ketua MGMP PJOK menyampaikan:

“Nyaman, kekeluargaan dan demokrasi.” (I3.08)

Pandangan yang relatif sama juga disampaikan oleh Ketua MGMP Bahasa Sunda:

“Lumayan bagus karena terjalin kerja sama semua pihak.” (I3.09)

Dari unsur tenaga kependidikan, Arsiparis menilai bahwa budaya kerja yang berkembang di sekolah telah menjadi kekuatan organisasi yang membedakan SMKN 1 Kawali dengan sekolah lainnya.

“Budaya kerja di sekolah ini sudah sangat baik terutama dalam hal kebersamaan dan kekeluargaan bahkan sudah banyak diadopsi sekolah lain terutama di Kabupaten Ciamis.” (I4)

Hal serupa juga disampaikan oleh Koordinator Guru BK:

“Budaya kerja di sekolah yang saya rasakan saat ini sangat dinamis, kolaboratif, dan berbasis pada apresiasi terhadap setiap pencapaian.” (I5)

Budaya kolaboratif tersebut tidak hanya terlihat dalam hubungan interpersonal, tetapi juga tercermin dalam berbagai kegiatan kerja yang melibatkan lintas bidang dan lintas profesi. Bentuk kolaborasi yang ditemukan meliputi kegiatan MGMP, homebase program keahlian, penyusunan perangkat pembelajaran, koordinasi layanan peserta didik, kegiatan sekolah, hingga penyelesaian berbagai permasalahan organisasi secara bersama-sama.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Program Keahlian Teknik Otomotif:

“Kolaborasi yang sudah dilaksanakan di sekolah yaitu dengan bentuknya MGMP mata pelajaran dan Home Base sesuai dengan program keahliannya masing-masing.” (I2.01)

Ketua MGMP Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan menambahkan:

“Melakukan perencanaan lintas mapel, observasi rekan sejawat.” (I3.08)

Sedangkan Ketua MGMP Bahasa Sunda menjelaskan:

“Terjalin dengan baik memecahkan permasalahan bersama.” (I3.09)

Pada layanan peserta didik, kolaborasi juga terlihat dari sinergi antara berbagai unsur sekolah.

Koordinator Guru BK menyampaikan:

“Melalui sinergi strategis antara Guru BK, wali kelas, dan staf Tata Usaha dalam pengelolaan data siswa yang terintegrasi.” (I5)

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMKN 1 Kawali telah menjadi modal sosial yang kuat dalam mendukung implementasi *Appreciative Inquiry* dan meningkatkan *employee engagement*.

Namun demikian, penelitian juga menemukan adanya tantangan yang perlu mendapat perhatian. Semangat kerja sama yang tinggi terkadang menyebabkan batas tugas dan fungsi menjadi kurang tegas. Arsiparis menyampaikan:

“Kolaborasi terutama di tata usaha dilaksanakan dengan semangat kerja babarengan, saling membantu terkadang mengabaikan tupoksi.” (I4)

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kolaboratif perlu diimbangi dengan kejelasan pembagian tugas agar kerja sama yang terjalin tetap efektif tanpa mengurangi akuntabilitas masing-masing pegawai.

Dimensi pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi yang diarahkan untuk memastikan keberlanjutan implementasi *Appreciative Inquiry* dalam jangka panjang. Pengembangan SDM menjadi penting karena keterlibatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, tetapi juga oleh kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk berkembang dan meningkatkan kompetensinya.

Tabel 4. 18
Hasil Wawancara Strategi Optimalisasi AI Dimensi Pengembangan SDM

NO	KODE INFORMAN	JABATAN INFORMAN	PERTANYAAN	TANGGAPAN
1	I1	Kepala Sekolah	Program pengembangan apa yang tersedia?	Program pengembangan SDM di internal seperti pelaksanaan IHT, Workshop, Guru Tamu dari Industri sedangkan dari external GTK diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar yang diselenggarakan kementerian dan lainnya supaya dapat meningkatkan potensi diri secara individu
			Manfaat yang dirasakan?	Manfaat yang dirasakan bagi lembaga ini setiap pengalaman atau pengetahuan yang didapat dari luar sekolah dapat di adopsi dan diterapkan di sekolah sehingga tercipta budaya kerja yang lebai baik
			Saran pengembangan ke depan?	Saran pengembangan ke depan untuk pengembangan SMKN 1 Kawali agar terus bersinergi dengan IDUKA, membarikan kesempatan kepada GTK untuk upgrade skill agar SDM terus meningkat

Sumber: Data Penelitian (2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sekolah secara aktif memberikan berbagai kesempatan pengembangan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan baik melalui kegiatan internal maupun eksternal.

Kepala Sekolah menjelaskan:

“Program pengembangan SDM di internal seperti pelaksanaan IHT, workshop, guru tamu dari industri sedangkan dari eksternal GTK diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar.” (I1)

Program-program tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperluas wawasan, memperkuat jejaring profesional, dan mendorong munculnya inovasi dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Kepala Sekolah, pengalaman yang diperoleh dari berbagai kegiatan pengembangan tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap budaya kerja sekolah.

“Setiap pengalaman atau pengetahuan yang didapat dari luar sekolah dapat diadopsi dan diterapkan di sekolah sehingga tercipta budaya kerja yang lebih baik.” (I1)

Selain itu, kepala sekolah menilai bahwa pengembangan SDM harus terus dilakukan secara berkelanjutan melalui penguatan kemitraan dengan dunia kerja dan peningkatan kompetensi guru maupun tenaga kependidikan.

“Agar terus bersinergi dengan IDUKA, memberikan kesempatan kepada GTK untuk upgrade skill agar SDM terus meningkat.” (I1)

Temuan ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM di SMKN 1 Kawali telah mengarah pada prinsip *Appreciative Inquiry* yang berfokus pada pengembangan kekuatan dan potensi individu. Melalui peningkatan kompetensi yang berkelanjutan, guru dan tenaga kependidikan memperoleh kesempatan untuk berkembang sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa evaluasi dampak program pengembangan SDM terhadap peningkatan *employee engagement* belum dilakukan secara sistematis. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme monitoring dan evaluasi yang lebih terstruktur agar setiap program pengembangan dapat diukur

efektivitasnya serta memberikan manfaat yang lebih optimal bagi organisasi maupun individu.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali dilakukan melalui sinergi antara kepemimpinan apresiatif, penguatan budaya organisasi yang kolaboratif, dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat motivasi kerja, serta mendorong peningkatan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, penerapan strategi tersebut tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan pegawai, tetapi juga mendukung terciptanya budaya kerja yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil reduksi data, wawancara mendalam, observasi lapangan, serta telaah dokumentasi, diperoleh sejumlah strategi yang dipandang efektif untuk mengoptimalkan penerapan *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *employee engagement* di SMKN 1 Kawali. Temuan-temuan tersebut kemudian diverifikasi melalui proses triangulasi sumber dan triangulasi teknik sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil triangulasi menunjukkan bahwa strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* berfokus pada tiga dimensi utama, yaitu manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Ringkasan hasil triangulasi strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 19
Kesimpulan Strategi Optimalisasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali

Dimensi Strategi	Temuan Hasil Wawancara	Hasil Observasi & Dokumentasi	Kesimpulan
Manajerial	Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan apresiatif melalui penghargaan, motivasi, komunikasi terbuka, dan pelibatan GTK dalam pengambilan keputusan.	Terdapat forum koordinasi, rapat rutin, pemberian apresiasi, dan keterlibatan GTK dalam berbagai program sekolah.	Penguatan kepemimpinan apresiatif menjadi strategi utama dalam meningkatkan motivasi dan <i>employee engagement</i> .
Budaya Organisasi	Informan menggambarkan budaya kerja yang harmonis, kolaboratif, kekeluargaan, dan saling mendukung.	Terlihat kerja sama lintas unit, budaya “kerja babarengan”, serta komunikasi yang terbuka antarwarga sekolah.	Budaya organisasi yang positif memperkuat rasa memiliki, kenyamanan kerja, dan keterikatan terhadap sekolah.
Pengembangan SDM	Sekolah menyediakan IHT, <i>workshop</i> , MGMP, pelatihan, seminar, guru tamu industri, coaching, dan kesempatan pengembangan profesional.	Terdapat program peningkatan kompetensi, sertifikat pelatihan, laporan kegiatan, dan keikutsertaan GTK dalam pengembangan profesi.	Pengembangan SDM menjadi strategi keberlanjutan <i>Appreciative Inquiry</i> melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan kesiapan menghadapi perubahan.

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan data pada tabel 4.20 dapat disimpulkan bahwa Strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali dilakukan melalui tiga dimensi utama yaitu penguatan manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan SDM. Ketiga strategi tersebut saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, apresiatif, partisipatif, dan mampu meningkatkan *employee engagement* secara berkelanjutan. Sinergi ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan memerlukan pendekatan yang terintegrasi, sehingga pengembangan individu, penguatan sistem

manajerial, dan pembentukan budaya organisasi dapat berjalan secara selaras dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, diketahui bahwa implementasi pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI) di SMKN 1 Kawali memiliki keterkaitan yang kuat dengan peningkatan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan pendekatan berbasis kekuatan, apresiasi, dan kolaborasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, partisipatif, dan mendukung keterlibatan pegawai secara berkelanjutan.

Melalui pendekatan tersebut, warga sekolah diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan, mengembangkan potensi, serta terlibat aktif dalam berbagai proses pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya rasa memiliki, motivasi kerja, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan.

Selain itu, budaya apresiatif yang dibangun melalui implementasi *Appreciative Inquiry* juga membantu memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan. Kondisi tersebut mendorong tumbuhnya rasa saling percaya, kerja sama yang lebih kuat, serta komitmen bersama dalam mewujudkan tujuan dan visi organisasi pendidikan secara berkelanjutan. Dengan terciptanya budaya organisasi yang apresiatif, setiap warga sekolah terdorong untuk berpartisipasi secara aktif, mengembangkan potensi yang

dimiliki, serta berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan *employee engagement* dan mutu penyelenggaraan pendidikan.

4.4.1 Implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali telah berjalan melalui tahapan *Define, Discovery, Dream, Design, dan Destiny* sebagaimana dikembangkan oleh Watkins dan Stavros (2010). Pendekatan ini diterapkan melalui proses kolaboratif yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, ketua MGMP, kepala program keahlian, koordinator arsiparis, dan koordinator guru BK dalam membangun perubahan organisasi berbasis kekuatan dan pengalaman positif.

Pada tahap *define*, sekolah berupaya membangun kesadaran bersama mengenai pentingnya perubahan organisasi melalui komunikasi terbuka dan penentuan fokus perubahan secara partisipatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMKN 1 Kawali mulai bergerak menuju budaya kolaboratif yang tidak lagi menempatkan perubahan sebagai tekanan dari pimpinan, tetapi sebagai kebutuhan bersama organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan teori Cooperrider dan Srivastva yang menyatakan bahwa perubahan organisasi akan lebih efektif apabila dimulai dari *positive topic choice* yang disepakati bersama.

Tahap *discovery* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah telah berusaha menggali praktik-praktik positif, keberhasilan, dan kekuatan yang dimiliki warga sekolah. Bentuk implementasinya terlihat dari adanya pengakuan terhadap prestasi guru, kerja sama antarpegawai, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan MGMP, pengembangan kurikulum, dan program sekolah lainnya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa organisasi mulai membangun *positive core* sebagai dasar

perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori *Appreciative Inquiry* yang menekankan pentingnya penguatan pengalaman positif untuk membangun energi perubahan yang konstruktif.

Pada tahap *dream*, warga sekolah menunjukkan adanya harapan bersama untuk membangun sekolah yang lebih maju, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Guru dan tenaga kependidikan tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas administratif, tetapi mulai memandang diri sebagai bagian penting dalam pencapaian visi sekolah. Kondisi ini memperlihatkan munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Menurut Bushe (2011), proses membayangkan masa depan positif dapat menghasilkan *generative images* yang mampu membangun cara berpikir baru dan mendorong perubahan perilaku organisasi.

Tahap *design* terlihat melalui upaya sekolah merancang strategi perubahan melalui penguatan komunikasi, koordinasi lintas unit kerja, pembentukan budaya apresiatif, serta penguatan pengembangan sumber daya manusia. Pendekatan ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya fokus pada penyelesaian masalah, tetapi mulai membangun sistem kerja yang mendukung partisipasi dan pengembangan potensi pegawai. Temuan ini memperkuat pandangan Armstrong (2014) bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus mampu menciptakan sistem kerja yang mendukung pengembangan manusia secara berkelanjutan.

Sementara itu, tahap *destiny* diwujudkan melalui penguatan komitmen organisasi, evaluasi berkala, standarisasi sistem kerja, serta pembentukan budaya kolaboratif dalam menjaga keberlanjutan perubahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi AI di SMKN 1 Kawali tidak berhenti pada tahap perencanaan,

tetapi telah diarahkan pada pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan konsep *destiny* dalam *Appreciative Inquiry* yang menekankan pentingnya sustainabilitas perubahan melalui aksi kolektif dan komitmen bersama.

Secara keseluruhan, implementasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kekuatan dan apresiasi mampu menciptakan budaya organisasi yang lebih positif, adaptif, dan partisipatif. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal antarpegawai, tetapi juga meningkatkan motivasi, optimisme, dan keterlibatan warga sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi pendidikan dan demi tercapainya kualitas layanan pendidikan berkualitas.

4.4.2 Kondisi *Employee Engagement* GTK di SMKN 1 Kawali

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi *employee engagement* di SMKN 1 Kawali berada pada kategori baik. Guru dan tenaga kependidikan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, rasa bangga terhadap sekolah, serta keterlibatan aktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Kondisi tersebut tercermin dalam dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang menjadi indikator utama *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004).

Pada dimensi *vigor*, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan energi kerja, semangat, dan ketahanan dalam menjalankan tugas. Mereka tetap aktif terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah meskipun menghadapi tuntutan administratif dan perubahan sistem pembelajaran yang semakin kompleks. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif serta adanya dukungan organisasi mampu menjaga motivasi intrinsik pegawai. Kondisi tersebut sejalan dengan teori Kahn (1990) yang menyatakan bahwa *employee engagement* muncul

ketika individu merasa aman, bermakna, dan memiliki dukungan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada dimensi *dedication*, guru dan tenaga kependidikan menunjukkan rasa bangga menjadi bagian dari SMKN 1 Kawali serta memiliki komitmen yang kuat terhadap kemajuan sekolah. Mereka tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban formal, tetapi juga memaknai pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab profesional dan kontribusi terhadap perkembangan peserta didik. Kondisi ini menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Menurut Macey dan Schneider (2008), *dedication* merupakan bentuk keterlibatan emosional yang mendorong individu bekerja dengan loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi.

Sementara itu, pada dimensi *absorption*, guru dan tenaga kependidikan menunjukkan kemampuan untuk fokus dan terlibat penuh dalam pekerjaan. Mereka aktif berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, menjaga kualitas layanan pendidikan, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan siswa dan organisasi sekolah. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keterikatan kerja di SMKN 1 Kawali tidak hanya bersifat administratif, tetapi telah berkembang menjadi keterlibatan psikologis yang mendalam terhadap pekerjaan dan organisasi.

Tingginya *employee engagement* di SMKN 1 Kawali juga didukung oleh budaya organisasi yang relatif positif dan kolaboratif. Hubungan kerja antarpegawai yang harmonis, adanya kerja sama lintas unit, serta pengakuan terhadap prestasi menjadi faktor yang memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Temuan ini mendukung pandangan Yusup Iskandar (2018) yang menegaskan bahwa

kepemimpinan pendidikan yang komunikatif dan apresiatif mampu membangun iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan keterlibatan pegawai.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang berpotensi mempengaruhi *employee engagement*, seperti meningkatnya tuntutan administratif, adaptasi terhadap teknologi pembelajaran, serta beban kerja yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja perlu terus diperkuat melalui strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih apresiatif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan potensi pegawai.

4.4.3 Strategi Optimalisasi AI dalam Meningkatkan *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali dilakukan melalui tiga dimensi utama, yaitu penguatan manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Strategi tersebut diarahkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih apresiatif, kolaboratif, dan mendukung pengembangan potensi warga sekolah secara berkelanjutan.

Pada dimensi manajerial, strategi optimalisasi dilakukan melalui penerapan kepemimpinan apresiatif yang menekankan pemberian penghargaan, motivasi, dan pengakuan terhadap kinerja guru serta tenaga kependidikan. Kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif melalui pemberian apresiasi baik dalam bentuk verbal maupun penghargaan formal. Strategi ini sesuai dengan pendekatan *positive leadership* yang menekankan bahwa penghargaan dan penguatan positif mampu meningkatkan motivasi serta keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Selain itu, strategi manajerial juga diperkuat melalui koordinasi dan kerja sama lintas unit kerja. Budaya kerja “*kerja babarengan*” yang berkembang di

lingkungan sekolah menunjukkan adanya semangat kolektivitas dan gotong royong dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa hubungan sosial dan kolaborasi menjadi modal penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Appreciative Inquiry*.

Pada dimensi budaya organisasi, strategi optimalisasi dilakukan melalui penguatan komunikasi positif, budaya saling menghargai, serta pembentukan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam memperkuat *employee engagement* karena mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan memiliki terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori psikologi positif yang menekankan pentingnya lingkungan kerja positif dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja pegawai.

Sementara itu, pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, strategi optimalisasi dilakukan melalui kegiatan pengembangan profesional seperti MGMP, pelatihan, workshop, pembinaan, serta penguatan kompetensi berbasis kolaborasi. Pengembangan SDM tidak hanya diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan motivasi, komitmen, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Strategi ini relevan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa MSDM modern harus mampu mengembangkan kompetensi dan keterlibatan pegawai secara simultan.

Secara keseluruhan, strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali menunjukkan bahwa pendekatan berbasis apresiasi mampu menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat motivasi dan semangat kerja,

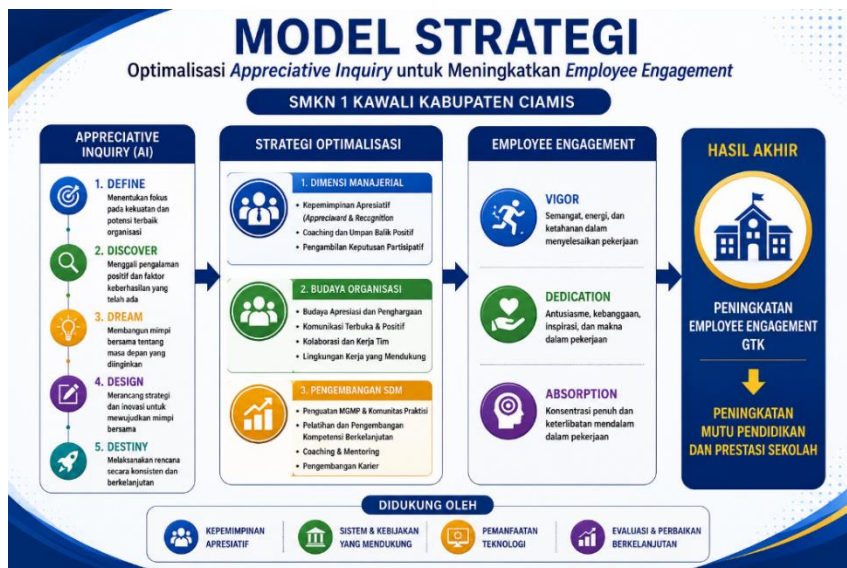
tetapi juga membangun budaya organisasi yang lebih positif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan manusia sebagai aset utama organisasi pendidikan. Melalui proses yang menekankan pada identifikasi kekuatan, pengalaman terbaik, serta partisipasi aktif seluruh warga sekolah, *Appreciative Inquiry* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Kondisi tersebut menjadi landasan penting bagi terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan peningkatan kualitas kinerja organisasi secara menyeluruh.

Lebih lanjut, implementasi strategi ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan *employee engagement* tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada keterlibatan aktif seluruh anggota dalam setiap proses perubahan. Oleh karena itu, keberlanjutan penerapan *Appreciative Inquiry* perlu didukung melalui penguatan kepemimpinan yang partisipatif, komunikasi yang terbuka, serta budaya apresiatif yang diterapkan secara konsisten dalam setiap aspek pengelolaan sekolah. Dengan demikian, *Appreciative Inquiry* tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan dalam mengelola perubahan organisasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan mampu meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kondisi tersebut diharapkan mampu memperkuat *employee engagement*, meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta mendorong terwujudnya mutu pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.

4.4.4 Model Strategi Optimalisasi Pendekatan Appreciative Inquiry

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, triangulasi, serta pembahasan, peneliti merumuskan suatu model strategi yang dinamakan “Model Strategi

Optimalisasi Pendekatan Appreciative Inquiry untuk Meningkatkan Employee Engagement GTK di SMKN 1 Kawali”.



Gambar 4. 6
Model Strategi Optimalisasi Pendekatan Appreciative Inquiry

Model ini merupakan hasil integrasi antara tahapan *Appreciative Inquiry* dengan strategi penguatan organisasi yang berorientasi pada peningkatan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan.

Model tersebut menggambarkan bahwa implementasi *Appreciative Inquiry* dimulai melalui tahapan *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny* sebagai fondasi perubahan organisasi. Hasil implementasi tersebut kemudian diperkuat melalui tiga strategi utama, yaitu:

1. Penguatan Kepemimpinan Manajerial Apresiatif,
2. Pengembangan Budaya Organisasi Positif,
3. Pengembangan SDM Berkelanjutan.

Ketiga strategi tersebut secara bersama-sama mampu meningkatkan tiga dimensi utama *Employee Engagement* (Vigor, Dedication, Absorption)

Peningkatan *employee engagement* pada akhirnya mendorong terciptanya guru dan tenaga kependidikan yang memiliki semangat kerja tinggi, komitmen organisasi yang kuat, serta partisipasi aktif dalam peningkatan mutu pendidikan.

4.4.5 Kebaruan (*Novelty*) Penelitian

Penelitian ini menghasilkan kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *Appreciative Inquiry* maupun *Employee Engagement*. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya membahas hubungan antara *Appreciative Inquiry* dengan peningkatan motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, ataupun *employee engagement* secara umum. Sementara itu, penelitian ini mengembangkan strategi implementasi *Appreciative Inquiry* yang secara khusus diterapkan pada organisasi pendidikan, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Kebaruan penelitian tidak hanya terletak pada objek penelitian, tetapi juga pada model strategi yang dihasilkan. Penelitian ini mengintegrasikan tahapan *Appreciative Inquiry* (*Define, Discover, Dream, Design, Destiny*) dengan tiga faktor strategis yang ditemukan dari hasil penelitian lapangan, yaitu:

1. Penguatan Kepemimpinan Manajerial Apresiatif.
2. Pengembangan Budaya Organisasi Positif dan Kolaboratif.
3. Pengembangan SDM Berkelanjutan.

Ketiga strategi tersebut secara simultan diarahkan untuk meningkatkan tiga dimensi *Employee Engagement* (Vigor, Dedication, Absorption)

Model integratif tersebut merupakan hasil sintesis antara teori *Appreciative Inquiry*, teori *Employee Engagement*, serta temuan empiris penelitian di SMKN 1 Kawali sehingga menjadi kontribusi konseptual baru yang dapat digunakan sebagai acuan pengembangan manajemen SDM pada lembaga pendidikan. Model ini diharapkan tidak hanya memperkaya kajian akademik, tetapi juga menjadi pedoman praktis bagi sekolah dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih apresiatif, partisipatif, dan berkelanjutan guna meningkatkan employee engagement serta mutu pendidikan.

Tabel 4. 20
Tabel Novelty Penelitian

Aspek	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Ini
Pendekatan	AI digunakan sebagai metode perubahan	AI dikembangkan menjadi strategi peningkatan <i>Employee Engagement</i>
Fokus	AI atau <i>Engagement</i> secara terpisah	AI dan <i>Engagement</i> diintegrasikan
Objek	Perusahaan dan organisasi umum	Guru dan Tenaga Kependidikan SMK
Hasil	Deskripsi implementasi AI	Model Strategi Optimalisasi AI
Kontribusi	Teoritis	Teoritis sekaligus praktis berupa model strategi

Sumber: Data Penelitian (2026)

4.4.6 Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran empiris mengenai implementasi *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada konteks organisasi pendidikan. Kontribusi tersebut diperoleh melalui sintesis antara teori, hasil penelitian terdahulu, dan temuan empiris yang diperoleh dari proses wawancara, observasi, dokumentasi, serta triangulasi data.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pendekatan *Appreciative Inquiry* tidak hanya berfungsi sebagai metode perubahan organisasi (*organizational change*), tetapi juga dapat dikembangkan sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan potensi individu, peningkatan partisipasi, dan pembangunan budaya organisasi yang positif. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* yang selama ini banyak diterapkan pada organisasi bisnis juga memiliki relevansi yang tinggi dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya dalam menjelaskan keterikatan kerja guru dan tenaga kependidikan.

Lebih lanjut, penelitian ini menghasilkan suatu model konseptual yang mengintegrasikan tahapan *Appreciative Inquiry* dengan strategi penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Model tersebut merupakan pengembangan konseptual yang diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya maupun bagi pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis pendekatan positif (*positive organizational approach*).

Secara ringkas, implikasi teoretis yang dihasilkan dari penelitian ini disajikan pada Tabel 4.21 berikut. Penyajian tersebut bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai kontribusi konseptual penelitian terhadap pengembangan kajian *Appreciative Inquiry*, *employee engagement*, dan manajemen sumber daya manusia dalam konteks lembaga pendidikan.

Tabel 4. 21
Implikasi Teoretis

No.	Aspek Teoretis	Temuan Penelitian	Implikasi terhadap Teori
1	Pendekatan <i>Appreciative Inquiry</i>	Implementasi <i>Appreciative Inquiry</i> melalui tahapan Define, Discover, Dream, Design, dan Destiny mampu mendorong perubahan organisasi secara partisipatif melalui penggalan kekuatan dan pengalaman positif warga sekolah.	Memperkuat teori Cooperrider & Srivastva bahwa <i>Appreciative Inquiry</i> tidak hanya berfungsi sebagai metode perubahan organisasi, tetapi juga dapat diterapkan sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi pendidikan.
2	<i>Employee Engagement</i>	Dimensi <i>Vigor</i> , <i>Dedication</i> , dan <i>Absorption</i> terbukti menggambarkan tingkat keterikatan guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.	Memperluas penerapan teori Schaufeli & Bakker dalam konteks organisasi pendidikan, khususnya pada guru dan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan.
3	Hubungan <i>Appreciative Inquiry</i> dan <i>Employee Engagement</i>	Implementasi <i>Appreciative Inquiry</i> berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, komitmen, kolaborasi, dan partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan.	Memperkuat konsep bahwa budaya organisasi berbasis apresiasi mampu meningkatkan <i>employee engagement</i> melalui penguatan aspek psikologis dan sosial dalam organisasi.
4	Manajemen Sumber Daya Manusia	Strategi peningkatan <i>employee engagement</i> tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM.	Memperkaya teori MSDM modern bahwa pengelolaan SDM di lembaga pendidikan perlu menggunakan pendekatan positif (<i>strength-based management</i>) yang berorientasi pada pengembangan potensi pegawai.
5	Pengembangan Model Konseptual	Penelitian menghasilkan integrasi antara tahapan <i>Appreciative Inquiry</i> dengan tiga strategi utama, yaitu kepemimpinan apresiatif, budaya organisasi positif, dan pengembangan SDM berkelanjutan	Menghasilkan model konseptual baru berupa Model Strategi Optimalisasi Pendekatan <i>Appreciative Inquiry</i> untuk Meningkatkan <i>Employee Engagement</i> , sebagai pengembangan teori yang dapat diuji lebih lanjut pada penelitian berikutnya.
6	<i>Positive Organizational Scholarship</i>	Perubahan organisasi berlangsung lebih efektif ketika organisasi berfokus pada kekuatan, keberhasilan, kolaborasi, dan pembelajaran bersama dibandingkan hanya pada penyelesaian masalah.	Mendukung paradigma <i>Positive Organizational Scholarship</i> bahwa organisasi berkembang secara berkelanjutan melalui pemberdayaan kekuatan individu dan organisasi (<i>strength-based organizational development</i>).

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 4.21, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* pada organisasi pendidikan. Temuan penelitian memperkuat teori bahwa perubahan organisasi yang berorientasi pada kekuatan (*strength-based approach*) mampu meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan motivasi, komitmen, kolaborasi, dan partisipasi aktif guru serta tenaga kependidikan.

Selain memperluas penerapan teori *Employee Engagement* pada lingkungan sekolah, penelitian ini juga menghasilkan Model Strategi Optimalisasi Pendekatan *Appreciative Inquiry* yang mengintegrasikan tahapan *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny* dengan tiga strategi utama, yaitu kepemimpinan apresiatif, budaya organisasi positif, dan pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan. Model tersebut menjadi kontribusi teoretis penelitian karena menawarkan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian maupun praktik manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan.