

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Optimalisasi Pendekatan *Appreciative Inquiry* untuk Meningkatkan *Employee Engagement* pada Guru dan Tenaga Kependidikan di SMKN 1 Kawali Kabupaten Ciamis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi pendekatan *Appreciative Inquiry* di SMKN 1 Kawali telah berjalan melalui tahapan *5D*, yaitu *Define*, *Discover*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*, namun pelaksanaannya belum optimal secara menyeluruh. Pada tahap *Define*, sekolah telah menetapkan arah perubahan melalui visi, program sekolah, dan penguatan budaya kerja positif. Pada tahap *Discover*, sekolah memberikan ruang apresiasi terhadap pengalaman dan keberhasilan guru serta tenaga kependidikan melalui kegiatan evaluasi, supervisi, MGMP, dan penghargaan informal. Tahap *Dream* terlihat dari keterlibatan warga sekolah dalam merumuskan harapan dan pengembangan sekolah ke depan. Selanjutnya, tahap *Design* diwujudkan melalui penyusunan program kerja, kolaborasi antarbidang, dan penguatan pengembangan profesional guru. Pada tahap *Destiny*, sekolah berupaya menjaga keberlanjutan perubahan melalui pembiasaan budaya kerja kolaboratif, penguatan komunikasi organisasi, dan pelibatan seluruh warga sekolah dalam implementasi program.

Meskipun demikian, penelitian menemukan beberapa kelemahan dalam implementasi *Appreciative Inquiry*, di antaranya belum meratanya pemahaman

guru dan tenaga kependidikan terhadap konsep *Appreciative Inquiry*, keterlibatan sebagian pegawai yang masih bersifat pasif dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, serta belum adanya sistem apresiasi dan evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, masih terdapat hambatan berupa beban administrasi yang cukup tinggi, keterbatasan waktu untuk refleksi dan kolaborasi, serta belum optimalnya penguatan budaya apresiatif pada seluruh unit kerja sekolah. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi *Appreciative Inquiry* belum sepenuhnya mampu membangun keterlibatan kerja secara merata pada seluruh warga sekolah.

2. Kondisi *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kawali menunjukkan kategori positif dan cukup baik, yang tercermin dari adanya semangat kerja (*vigor*), rasa bangga dan komitmen terhadap sekolah (*dedication*), serta keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas (*absorption*). Guru dan tenaga kependidikan menunjukkan partisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah, pengembangan program pembelajaran, kegiatan MGMP, serta pelaksanaan program sekolah lainnya. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala seperti kelelahan kerja, kejenuhan administratif, serta belum meratanya motivasi dan keterlibatan pada sebagian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja di lingkungan sekolah sudah berkembang secara positif, namun tetap memerlukan penguatan yang berkelanjutan.
3. Strategi optimalisasi *Appreciative Inquiry* dalam meningkatkan *Employee Engagement* di SMKN 1 Kawali dilakukan melalui penguatan aspek manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Pada aspek

manajerial, strategi dilakukan melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pemberian apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Pada aspek budaya organisasi, sekolah membangun budaya kerja kolaboratif, saling menghargai, dan memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah. Sementara pada aspek pengembangan SDM, strategi dilakukan melalui pelatihan, kegiatan MGMP, supervisi akademik, pengembangan kompetensi digital, serta pemberian kesempatan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Optimalisasi strategi tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja, rasa percaya diri, komitmen organisasi, dan keterlibatan aktif guru serta tenaga kependidikan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

Namun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kelemahan dalam pelaksanaan strategi optimalisasi tersebut. Penguatan budaya apresiatif belum dilakukan secara konsisten pada seluruh bagian organisasi, sehingga masih terdapat guru dan tenaga kependidikan yang merasa kurang memperoleh pengakuan terhadap kontribusinya. Program pengembangan SDM juga belum sepenuhnya merata dan berkelanjutan, terutama dalam peningkatan kompetensi teknologi dan pengelolaan beban kerja. Selain itu, koordinasi antarbagian dan tindak lanjut hasil evaluasi program belum berjalan optimal, sehingga beberapa program pengembangan belum memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan *Employee Engagement* secara menyeluruh. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya perbaikan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program pengembangan SDM agar manfaat yang diperoleh dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh pegawai. Penguatan

koordinasi, komunikasi, dan mekanisme tindak lanjut hasil evaluasi menjadi aspek penting untuk memastikan setiap program yang dilaksanakan mampu menjawab kebutuhan organisasi dan individu secara efektif. Dengan pengelolaan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan, program pengembangan SDM diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, serta keterlibatan pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi *Appreciative Inquiry* melalui penguatan aspek manajerial, budaya organisasi, dan pengembangan SDM mampu meningkatkan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan. Semakin kuat budaya apresiatif yang dibangun sekolah, semakin tinggi pula keterlibatan kerja warga sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pendekatan *Appreciative Inquiry* tidak hanya berfungsi sebagai metode perubahan organisasi, tetapi juga dapat dikembangkan menjadi strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan. Melalui penguatan kepemimpinan apresiatif, pengembangan budaya organisasi yang positif, dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, sekolah mampu membangun lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Temuan ini menghasilkan model strategi yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah kejuruan maupun lembaga pendidikan lainnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai implementasi *Appreciative Inquiry* dalam

manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menawarkan implikasi praktis berupa model strategi yang relevan untuk memperkuat employee engagement, meningkatkan kinerja organisasi, serta mendukung terciptanya budaya kerja yang positif dan berkelanjutan di lingkungan pendidikan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak sekolah, khususnya pimpinan SMKN 1 Kawali, disarankan untuk memperkuat implementasi pendekatan *Appreciative Inquiry* secara lebih sistematis, konsisten, dan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sekolah perlu membangun budaya apresiatif melalui pemberian penghargaan terhadap kontribusi guru dan tenaga kependidikan, memperluas keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat komunikasi dan kolaborasi antarunit kerja. Selain itu, sekolah perlu melakukan pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional dan mengurangi beban administratif yang berlebihan agar guru dapat lebih fokus pada pengembangan pembelajaran dan peningkatan kualitas kerja.
2. Bagi guru dan tenaga kependidikan, diharapkan dapat terus meningkatkan partisipasi aktif, semangat kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan dalam lingkungan sekolah. Selain itu, guru dan tenaga kependidikan perlu terus mengembangkan kompetensi profesional maupun kompetensi digital melalui kegiatan pelatihan, MGMP, diskusi profesional, dan pembelajaran mandiri. Sikap saling menghargai, mendukung, dan membangun budaya kerja positif

juga perlu terus ditingkatkan guna memperkuat *Employee Engagement* dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

3. Bagi pengelola pendidikan dan pemangku kebijakan, isarankan untuk memberikan dukungan kebijakan yang mendorong penguatan budaya kerja apresiatif di sekolah. Dukungan tersebut dapat dilakukan melalui penyediaan program pengembangan SDM berbasis psikologi positif, pelatihan kepemimpinan partisipatif, penyederhanaan beban administrasi guru, serta pemberian ruang inovasi bagi sekolah dalam meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Selain itu, diperlukan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis dan profesional guru agar motivasi serta komitmen kerja dapat meningkat secara berkelanjutan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian mengenai *Appreciative Inquiry* dan *Employee Engagement* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan terukur. Penelitian juga dapat diperluas pada jenjang pendidikan atau organisasi lain untuk memperoleh perbandingan yang lebih luas mengenai implementasi budaya apresiatif dan keterlibatan kerja dalam berbagai konteks organisasi.
5. Bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis pendekatan psikologi positif, khususnya dalam penerapan *Appreciative Inquiry* pada organisasi pendidikan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya konsep dan praktik pengelolaan sumber

daya manusia yang lebih humanis, partisipatif, dan berorientasi pada penguatan potensi individu dalam meningkatkan *Employee Engagement*.

5.2.1 Rekomendasi Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti merekomendasikan beberapa langkah manajerial sebagai berikut.

1. Penguatan Kepemimpinan Apresiatif

Kepala sekolah perlu menerapkan pola kepemimpinan yang lebih apresiatif melalui pemberian penghargaan terhadap prestasi guru dan tenaga kependidikan, komunikasi yang terbuka, pelibatan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan seperti ini akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen terhadap organisasi.

2. Pengembangan Budaya Organisasi Positif

Sekolah perlu membangun budaya kerja yang menghargai kekuatan setiap individu, memperkuat kolaborasi antarguru, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Budaya apresiatif dapat diwujudkan melalui forum refleksi rutin, berbagi praktik baik (*best practices*), serta pemberian penghargaan atas inovasi dan kontribusi warga sekolah.

3. Pengembangan SDM Berkelanjutan

Program pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan perlu dilaksanakan secara berkesinambungan melalui pelatihan, *coaching*, *mentoring*, MGMP, komunitas belajar, serta pengembangan kompetensi digital agar mampu menjawab tuntutan perubahan pendidikan. Pelaksanaan program tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, memperkuat

kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebijakan pendidikan, serta mendorong terbentuknya budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan sekolah.

4. Integrasi *Appreciative Inquiry* dalam Manajemen Sekolah

Tahapan *Define, Discover, Dream, Design, dan Destiny* sebaiknya diintegrasikan ke dalam proses penyusunan program kerja sekolah, evaluasi kinerja, rapat koordinasi, hingga penyusunan rencana strategis sehingga pendekatan *Appreciative Inquiry* menjadi budaya organisasi, bukan sekadar kegiatan sesaat.

5. Penguatan *Employee Engagement*

Sekolah perlu melakukan pengukuran tingkat *employee engagement* secara berkala sebagai bagian dari evaluasi manajemen SDM. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan peningkatan motivasi kerja, kesejahteraan pegawai, sistem penghargaan, dan pengembangan karier.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di SMKN 1 Kawali maupun lembaga pendidikan lainnya. Implikasi tersebut disusun berdasarkan temuan penelitian mengenai implementasi *Appreciative Inquiry*, kondisi *employee engagement*, serta model strategi optimalisasi yang dihasilkan. Secara ringkas, implikasi manajerial penelitian disajikan pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5. 1
Implikasi Manajerial

Bidang Manajemen	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial	Prioritas
Kepemimpinan	Kepemimpinan telah menerapkan pendekatan apresiatif, namun pemberian penghargaan dan pelibatan GTK belum dilakukan secara konsisten.	Mengembangkan kepemimpinan apresiatif melalui komunikasi terbuka, pemberian penghargaan, pelibatan GTK dalam pengambilan keputusan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.	Tinggi
Budaya Organisasi	Budaya kerja positif mulai berkembang, tetapi kolaborasi dan apresiasi antarwarga sekolah masih perlu diperkuat.	Membangun budaya organisasi yang kolaboratif melalui forum refleksi, berbagi praktik baik (<i>best practices</i>), dan pemberian apresiasi terhadap inovasi guru dan tenaga kependidikan.	Tinggi
Pengembangan SDM	Pengembangan kompetensi telah dilakukan melalui pelatihan dan MGMP, namun belum terprogram secara berkelanjutan.	Menyusun program pengembangan SDM secara sistematis melalui pelatihan, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , komunitas belajar, dan peningkatan kompetensi digital.	Tinggi
<i>Employee Engagement</i>	Tingkat <i>employee engagement</i> berada pada kategori baik, tetapi masih dipengaruhi oleh beban administrasi, multitugas, dan adaptasi teknologi.	Melakukan pengukuran <i>employee engagement</i> secara berkala serta menyusun kebijakan untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, keseimbangan beban kerja, dan pengembangan karier.	Tinggi
Manajemen Perubahan	Implementasi <i>Appreciative Inquiry</i> telah berjalan melalui tahapan <i>5D</i> , namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen sekolah.	Mengintegrasikan tahapan <i>Define–Discover–Dream–Design–Destiny</i> ke dalam perencanaan strategis, supervisi, evaluasi kinerja, dan penyusunan program sekolah.	Sedang
Manajemen Kinerja	Evaluasi kinerja masih berorientasi pada pencapaian target administratif.	Mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang memperhatikan pencapaian hasil, kolaborasi, inovasi, partisipasi, dan kontribusi terhadap budaya organisasi positif.	Sedang
Pengambilan Keputusan	Proses pengambilan keputusan telah melibatkan sebagian GTK, namun partisipasi belum merata.	Menerapkan mekanisme pengambilan keputusan yang lebih partisipatif sehingga meningkatkan rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>) terhadap organisasi.	Sedang

Bidang Manajemen	Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial	Prioritas
Strategi Organisasi	Penelitian menghasilkan model strategi berbasis <i>Appreciative Inquiry</i> .	Menjadikan Model Strategi Optimalisasi Pendekatan <i>Appreciative Inquiry</i> sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan pengelolaan SDM dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.	Tinggi

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 5.1, implikasi manajerial penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* guru dan tenaga kependidikan memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui penguatan kepemimpinan apresiatif, pengembangan budaya organisasi yang positif, pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, serta integrasi pendekatan *Appreciative Inquiry* ke dalam sistem manajemen sekolah. Implementasi berbagai rekomendasi tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, memperkuat kolaborasi organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, Model Strategi Optimalisasi Pendekatan *Appreciative Inquiry* yang dihasilkan dalam penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi secara teoretis, tetapi juga memiliki nilai praktis sebagai pedoman bagi pimpinan sekolah dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan dan penguatan budaya organisasi.