

**ANALISIS ROTASI KERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MENGUNAKAN MODEL EVALUASI *CONTEXT, INPUT,
PROCES, AND PRODUCT (CIPP)* DI PONDOK PESANTREN
ANNUR DARUNNAJAH 8 BOGOR**

Skripsi

Diajukan kepada Universitas Darunnajah Jakarta sebagai salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)



Oleh :

Ardhita Safira

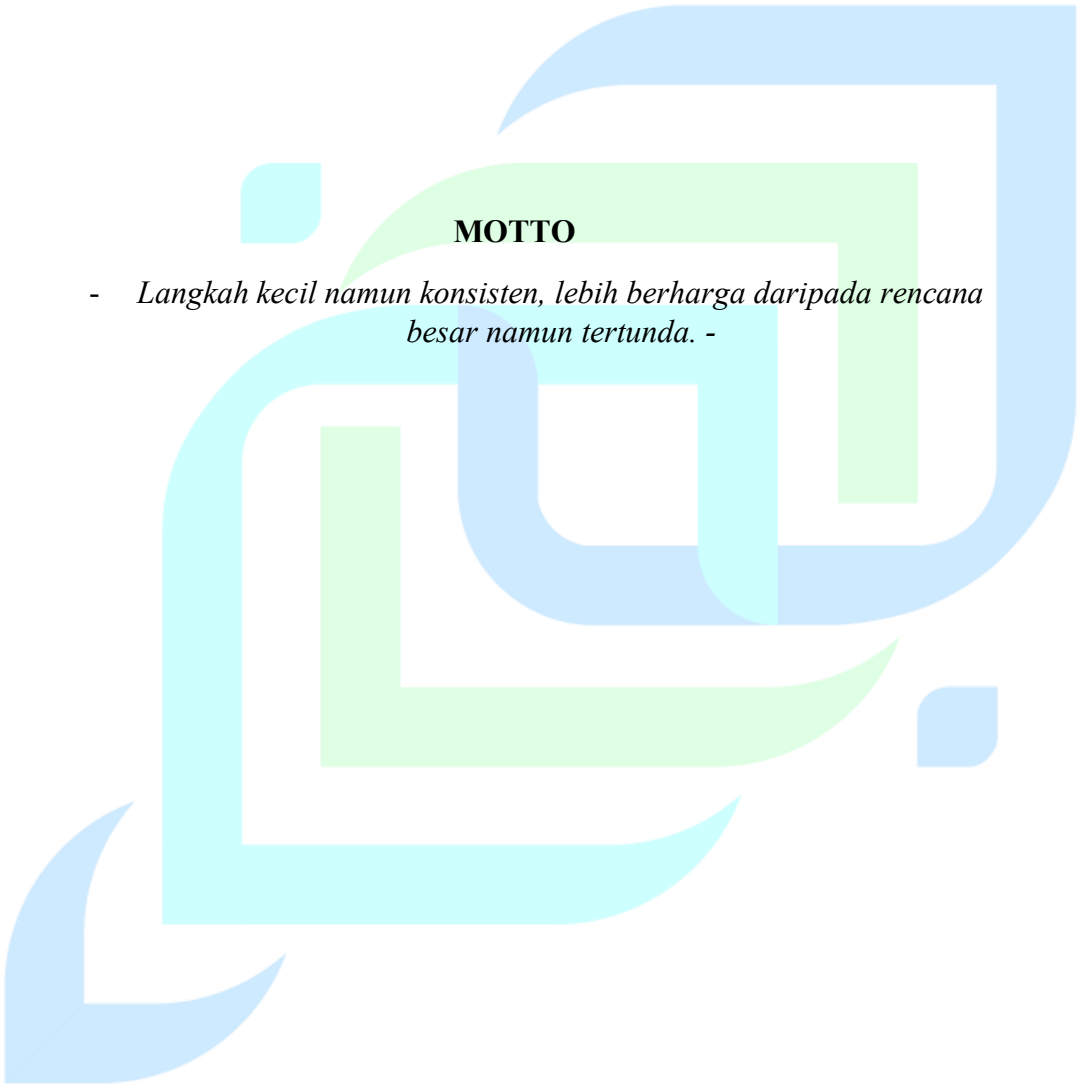
NIM : 21021052

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS DARUNNAJAH JAKARTA

2025 M/1446 H



MOTTO

- *Langkah kecil namun konsisten, lebih berharga daripada rencana besar namun tertunda. -*

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam dari Universitas Darunnajah Jakarta adalah hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian dalam skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain, sumbernya telah ditulis dengan jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan bahwa seluruh atau sebagian besar skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau terdapat plagiarisme pada bagian tertentu, saya akan menerima sanksi pencabutan gelar akademik saya dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta 27 Mei 2025

Ardhita Safira

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Analisis Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Model Evaluasi Context, Input, Process, and Product (CIPP) di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor

Nama : Ardhita Safira
NIM : 21021052
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan di hadapan Sidang Skripsi.

Bogor, 19 Juli 2025

Pembimbing I

Pembimbing II



Hasim Abdul Jamil, M.Pd



Muhammad Towil Akhirudin, S.S.I., M.Pd

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Idham, M.Pd

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN

Skripsi yang berjudul “*Analisis Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Model Evaluasi Context, Input, Process, an Product di Pondok pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor*” telah diujikan dalam Sidang Skripsi Program Manajemen Pendidikan Islam pada Hari Kamis, 31 Juli 2025 dan dinyatakan LULUS. Kepada yang bersangkutan berhak memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Jakarta, 11 Agustus 2025

Panitia Sidang Munaqasyah

Ketua Merangkap Anggota,

Sekretaris Merangkap Anggota,



(Duna Izfanna,M.Ed.,Ph.D.)



(M. Ibnu Muzakir,M.Pd)

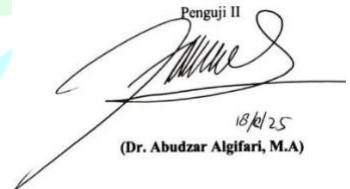
Anggota Penguji,

Penguji I



(Dr. Samiyono,M.Pd)

Penguji II


18/8/25
(Dr. Abudzar Algifari, M.A)

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, pertama-tama penulis panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT. atas limpahan rahmat dan berkahNya, serta taufik dan hidayahNya sehingga penelitian sederhana ini dapat diselesaikan guna melengkapi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang sarjana (S1), pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah Jakarta. Sholawat serta salam kita haturkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat yang telah membawa umatnya dari zaman jahiliyah ke zaman Islam, yang selalu berjuang dalam menghadapi sunnahnya dan mengarahkan serta membimbing umatnya untuk mengikuti ajaran Allah. swt.

Penulis menyadari bahwa menyusun sebuah karya ilmiah bukanlah pekerjaan yang mudah dan tentunya akan menemui berbagai kesulitan dalam berbagai hal. Begitulah yang penulis rasakan dalam menyelesaikan skripsi ini, namun pada akhirnya kesulitan-kesulitan tersebut dapat teratasi berkat bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Dr. K.H. Sofwan Manaf., M.Si dan K.H. Hadiyanto Arief, S.H, M.Bs. Selaku Pimpinan Pesantren Darunnajah sekaligus Presiden Universitas Darunnajah.
2. Bapak Dr. Much. Hasan Darajat, selaku Rektor Universitas Darunnajah Jakarta.
3. Bapak Fajar Suryono, M.A selaku Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Darunnajah.

4. Bapak Dr. Samiyono, M.Pd selaku Wakil Rektor II Bidang Administrasi dan Sumber Daya Manusia Universitas Darunnajah.
5. Bapak Dr. Muhammad Irfanudin Kurniawan, M.Ag selaku Wakil Rektor III Bidang Kerja Sama dan Jaringan Alumni Universitas Darunnajah.
6. Bapak Idham, M. Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Darunnajah Jakarta.
7. Bapak Muhamad Towil Akhirudin, S.S.I., M.Pd selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, kritik dan saran, yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Hasim Abdul Jamil, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, kritik dan saran, yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Dr. Samiyono, M.Pd selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan bimbingan, arahan, kritik dan saran, yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
10. Bapak Abudzar, M.Pd selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan bimbingan, arahan, kritik dan saran, yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh Dosen Universitas Darunnajah Jakarta. Segala hormat kepada beliau yang telah mendidik dan menyampaikan ilmu, serta bekal bagi kami untuk menjadi insan yang berguna bagi insan lainnya.
12. Seluruh Guru Annur Darunnajah 8, terutama kepada staff departemen sumber daya manusia yang telah banyak membantu mengizinkan penulis melakukan penelitian sehingga skripsi ini bisa selesai. Dan terima kasih atas segala doa serta dukungannya.
13. Seluruh sahabat seperjuangan, mahasiswa/i periode 2021-2022, walaupun berbagai macam kesibukan akan tetapi kita saling

menyemangati satu sama lain. Akhir kata, segala jerih payah, ikhtiar, doa, dan ikhtiar yang telah penulis lakukan dalam penulisan skripsi ini, sehingga penulis menyerahkan segala sesuatunya kepada Allah SWT, Dia yang memiliki segala kebenaran dan hakikat yang paling mulia, dan mudah-mudahan apa yang telah diberikan termasuk dalam harta amal ibadah. bertakwa, ikhlas dan ikhlas, manusia hanya dituntut untuk berusaha dan Tuhan lah yang menilai.

Bogor, 18 Juli 2025

Ardhita Safira

ABSTRAK

Ardhita Safira, NIM: 21021052, *Analisis Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Model Evaluasi Context, Input, Proses, and Product (CIPP) di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor*, Skripsi, Jakarta: Program Strata 1, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah Jakarta, 2022 x +79 Dan 10 Lampiran.

Penelitian ini berisi tentang analisis rotasi kerja sumber daya manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8. Rotasi kerja merupakan strategi penting dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama di lingkungan pendidikan Pondok Pesantren ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan rotasi kerja menggunakan model CIPP (Context, Input, Proses, and Product) sebagai alat ukur efektifitas program. Dalam Pondok Pesantren, rotasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pemindahan tugas, melainkan sebagai media pembentukan karakter, peningkatan kompetensi, dan penanaman nilai-nilai pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja membawa dampak positif berupa meningkatkan motivasi, wawasan, dan kemampuan adaptasi guru. Namun, juga ditemukan dampak negatif berupa penurunan kinerja pada tugas baru dikarenakan kurangnya pembinaan di awal, kurangnya pembinaan yang terarah dan terstruktur. Penempatan guru berdasarkan kompetensi serta dukungan dari atasan menjadi faktor penting dalam keberhasilan rotasi kerja. Evaluasi model CIPP ini membantu menilai kesesuaian tujuan, kesiapan pelaksanaan, efektivitas proses, dan hasil akhir dari rotasi kerja. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi.

Kata kunci: Rotasi kerja, Sumber Daya Manusia, dan Evaluasi Model CIPP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
MOTTO	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PANITIA UJIAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN TEORI.....	10
A. Analisis Sistem Rotasi.....	10
1. Pengertian Rotasi.....	10
2. Tujuan Sistem rotasi.....	13
3. Manfaat Sistem Rotasi.....	14
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem rotasi.....	16
5. Dampak-dampak rotasi kerja.....	17
B. Sumber Daya Manusia.....	20
1. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	20
2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23

C. Penerapan Evaluasi Model Context, Input, Proses, Produk.....	31
1. Pengertian Evaluasi Model CIPP.....	31
2. Keunggulan/keunikan dan Kelemahan Evaluasi Model CIPP.....	33
3. Langkah-langkah Evaluasi Model CIPP.....	38
D. Pondok Pesantren.....	40
1. Pengertian Pondok Pesantren.....	40
2. Visi dan Misi Pondok Pesantren.....	43
3. Pendidikan dan Pengajaran.....	44
E. Penelitian Relevan.....	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
B. Metode Penelitian.....	47
C. Data dan Sumber Penelitian.....	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	48
E. Teknis Analisis Data.....	48
F. Validasi Data.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	52
B. Temuan Penelitian.....	63
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	104
BAB V PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	122
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	126
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	157

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Sebagai lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam mengembangkan kualitas pendidikan agama dan kepribadian tenaga kependidikan dan pendidik. Sebagai institusi lembaga pendidikan tidak hanya berfokus pada pengembangan kualitas pendidikan bagi tenaga pendidik dan kependidikan, namun juga pada kualitas pengembangan manajemen sumber daya manusia yang mengelola kegiatan operasional, pengajaran, dan pembinaan di dalam lembaga pendidikan.

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam terlaksananya organisasi di lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan akan berkembang jika sumber daya manusia berkualitas sesuai dengan bidangnya. Karena sumber daya manusia ini membantu atau mengelola proses adanya sebuah kegiatan di setiap lembaga. Maka dari itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan keseimbangan potensi yang perlu dikembangkan dengan berjalannya perkembangan zaman. Pada lembaga pendidikan, dalam prosesnya tidak akan terlepas dari peran sumber daya manusia. Begitupun dengan pencapaian manajemen pendidikan, yang memerlukan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perencanaan sumber daya manusia juga proses menentukan pergerakan guru dan staff pada lembaga pendidikan di dalam posisi yang sesuai.¹

¹ Hafiedh Hasan."Sistem Rekrutmen dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya



Sumber daya manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 terdapat berbagai elemen, yaitu pengasuhan, pengajaran, administrasi, dan staff pendukung lainnya. Kualitas sumber daya manusia yang terlatih, berkompeten, berpengalaman akan menjadikan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan produktif.

Dalam mencapai visi dan misi suatu instansi tidak bisa bekerja sendiri, tetapi membutuhkan indikator yang menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu indikator yang membantu pencapaian visi dan misi adalah adanya peran aktif pada seseorang guru sebagai salah satu komponen sistem organisasi didalam lembaga. Guru mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena seorang guru yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai apabila seseorang guru ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Menurut lasa, untuk mengembangkan sumber daya manusia, selain dengan pendidikan dan pelatihan dapat juga dilakukan dengan rotasi kerja².

Rotasi menurut Robins & Judge bahwa rotasi hanya proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horisintal yang bertujuan untuk mengatasi rasa kejenuhan dan meningkatkan pengetahuan maupun keahlian seseorang³.

Menurut Untari & Muliadi, rotasi kerja bertujuan untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan baru kepada guru, bosan dalam berkerja⁴.

² Nuraini, "Analisis pengaruh rotasi dan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di KJKS BMT anda salatiga", Nuraini dan Tulus, Vol 6 Nomor 1, (Juni,2015). Hal 106

³Riky Wahyuni Kurniadi. "*Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengoptimalkan Rotasi pegawai yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan*"Universitas Pancasila. Hal 1

⁴Sismawati SituMorang, "*Pengaruh rotasi jabatan, etos kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (PT charisma surya semesta)*", Scientific Journal of Reflection, Vol. 4 No:2 (April 2021), Hal 323

Pekerjaan yang sifatnya rutin dan itu-itu saja (Monoton) akan menimbulkan rasa kebosanan dan kejenuhan yang akan mengakibatkan menurunnya semangat dan gairah kerja⁵.

Dijelaskan di dalam al-qur'an surat Al An-am ayat 6 tentang rotasi kerja, sebagai berikut:

قُلْ يَٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰٓى مَكَانَتِكُمْ اِنَّ ۤاَعْمَٰلَكُمْ لَ تَعْمَلُوْنَ ۭ تَعْلَمُوْنَ ۭ مَن تَكُوْنُ

لَهُ

عَاقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ لَ يَفۡرَحُ الظَّٰلِمُوْنَ

Katakanlah (Muhammad), “Wahai kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung⁶.

Menurut M. Quraish Shihab dalam buku Tafsir Al Mishbah, sebagaimana di pahami dari makna kata **قَوْم** “ Qaum” , berbuatlah sepenuh kemampuan kamu apapun yang kamu perbuat, sesungguhnya aku (Rasul) pun berbuat pula sepanjang kemampuanku. Berbuatlah sepenuh kemampuanmu menghalangi dakwah yang kusampaikan, aku (Rasul) pun akan melakukan sekuat kemampuanku untuk meningkatkan dakwahku.⁷

Dalam KBBI *Qaum* dapat diartikan sebagai keluarga, orang, kerabat, kelompok dan lain-lainya. Jika diartikan dalam penelitian, maka

⁵ Monic Apillia Indrayanti, “ Analisis pengaruh rotasi pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. bank tabungan negara(persero)”, Skripsi, (Semarang,2014), Hal 6

⁶ Q.S Al An-am : 6

⁷ M. Qurash Shihab. “*Tafsir Al-Mishbah*”.Lentera Hati.(Januari: Ciputat: 2017). Hal



Qaum adalah sekelompok orang pekerja yang mendapatkan tugas untuk bekerja. Sebagaimana seseorang yang dirotasi dari satu bagian ke bagian lain sudah ditetapkan dengan kemampuan yang dimiliki.

Dalam ayat diatas dijelaskan bahwasanya Allah SWT telah memerintahkan Rasulullah memberitahukan umatnya bahwa dalam mengerjakan suatu pekerjaan, kerjakanlah sesuai dengan kemampuannya. Dan Allah SWT, sesungguhnya mengetahui manusia yang berbuat haq dan yang batil, yang kemudian di akhirat nanti akan diberikan balasan yang adil termasuk juga orang-orang yang zalim. Begitu pula dalam suatu pekerjaan perlu adanya penganalisisan agar dapat sesuai antara tugas dan kemampuannya.

Adanya rotasi, memiliki dampak di setiap individual. Adapun dampak-dampak yang dialami oleh seorang guru, yaitu dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif bagi seorang dirotasi ialah dapat menghindarkan rasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan⁸. Dan dampak negatif pada rotasi kerja ialah mengakibatkan dampak buruk jika rotasi tidak direncanakan dengan baik, seseorang yang terkena rotasi tidak akan mendapatkan pelatihan dan konseling yang memadai. Maka menyebabkan terjadinya stres pada seorang guru karena tidak mengetahui apa yang harus di kerjakan pada tugas barunya pada posisi yang baru⁹.

Seseorang yang telah dirotasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya membutuhkan waktu untuk belajar dan beradaptasi dengan pekerjaan baru. Seseorang yang berada dalam pekerjaan yang sama untuk periode kerja

⁸ Diah Aryanti Sapto. "Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan".Jurnal Ilmiah Akutansi dan Keuangan (Yogyakarta: 2019) Vol. 08, No. 01. Hal 17

⁹ Egi Rianda, *Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor*. (Bogor: 2018). Hal 22

yang lama memungkinkan mengalami kejenuhan sehingga kinerja dan produktivitas akan mengalami dinamika fluktuasi. Menurut Werdati, dalam pandangan sumber daya manusia hal ini harus dihindari jangan sampai dialami oleh seseorang. Kondisi ini tidak sehat dan harus disikapi oleh lembaga melalui kebijakan rotasi pekerjaan secara berkala¹⁰. Maka terjadinya dampak pada setiap individual setelah rotasi, maka sumber daya manusia memiliki perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan sumber daya manusia sebagaimana akan membantu adanya proses yang menentukan tujuan yang akan dicapai pada tugas baru. Pelaksanaan sumber daya manusia akan membantu mengembangkan kinerja yang telah dirotasikan. Dan pengawasan sumber daya manusia akan memantau dalam melaksanakan tugas baru, dan perkembangan seseorang yang telah dirotasikan.

Untuk meningkatkan kinerja guru maka lembaga Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 menggunakan adanya rotasi dalam organisasi. Sistem rotasi dilaksanakan sebanyak 2 kali selama 1 tahun ajaran, dan sistem rotasi dapat mengembangkan kinerja seorang guru, sebagaimana guru dirotasi dapat memperbaiki, memotivasi diri, dan mengembangkan potensi yang dimiliki. Menurut direktur departemen sumber daya manusia, Ustadz Muhammad Alvan Sabbiech Akbar mengatakan bahwa, dampak negatif yang dialami seorang guru adalah terjadinya ketidak ikhlasan dalam rotasi, ketidak nyamanan, sulit dalam memahami tugas baru. Sedangkan dampak positif adalah, menambah wawasan baru, pengalaman baru, meningkatkan keikhlasan dalam berorganisasi¹¹.

¹⁰ Mochammad Irfan. *Dampak kepemimpinan dan Rotasi Kerja Terhadap Turnover Intention*. Ekonomi, Keuangan, Investasi Syaiah (EKUITAS). (Moejokorto: November 2021) Vol. 3, no 2. Hal 303

¹¹Wawancara dengan direktur departemen sumber daya manusia, Ustadz Muhammad Alvan Sabbiech Akbar.

Selain itu adapun evaluasi pada suatu program yang telah berjalan ini, maka peneliti mengambil sebuah evaluasi dengan model Context, Input, Proses, and Produk (CIPP) sebagai mana evaluasi ini alat untuk mengukur berjalannya rotasi kerja dengan baik atau sebaliknya. Model evaluasi ini termasuk model management analisis yang bertujuan untuk mengevaluasi keputusan/kebijakan seorang manager. Dalam perkembangan lebih lanjut, model ini banyak digunakan untuk mengevaluasi program¹².

Adanya sistem rotasi ini diproses oleh sumber daya manusia, dan diatur oleh sumber daya manusia. Dalam penelusuri kinerja guru di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 dalam sistem rotasi, adanya keterkaitannya dengan ketua bagian organisasi yang dimana ketua bagian berhak mempertahankan anggotanya, dan berhak juga merotasikan anggota bagian tergantung bagaimana kinerja dilaksanakan.

Penjelasan dari uraian latar belakang masalah dan fenomena. Hal ini mendorong peneliti mengambil judul "**Analisis Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Evaluasi Model CIPP di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8**"

¹² Ferdinan, *Evaluasi Program Pendidikan Islam*. (Sumatra Barat: Insan Cendekia Mandiri.,Februari:2023), Hal 36

B. Fokus Penelitian

Untuk memperjelas pemahaman dan menghindari kesalah pahaman, maka penulis memberikan penegasan beberapa istilah yang digunakan dalam skripsi yang berjudul “Analisis Rotasi Sumber Daya Manusia Melalui Model CIPP di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8”. Adapun Subfokus penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Rotasi Kerja yang digunakan oleh Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8
2. Penerapan Model *Context, Input, Proses, and Product* dalam Proses Evaluasi Rotasi yang digunakan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8
3. Dampak Rotasi Kerja yang digunakan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka terdapat beberapa permasalahan yang akan dicari pemecahan dan jawabannya, dimana permasalahan tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan rotasi kerja yang digunakan oleh sumber daya manusia di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8?
2. Bagaimana penerapan model *context, input, proses, dan product* dalam proses evaluasi rotasi kerja yang digunakan oleh sumber daya manusia di Pondok Pesantren Annur darunnajah 8 ?
3. Apa dampak dari rotasi kerja yang digunakan oleh sumber daya manusia di Pondok pesantren Annur Darunnajah 8 ?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Guna mengetahui pelaksanaan rotasi kerja sumber daya manusia melalui model CIPP di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8
2. Guna mengetahui penerapan model *context, input, proses, dan product* dalam proses evaluasi adanya rotasi kerja sumber daya manusia di Pondok Pesantren Annur darunnajah 8
3. Guna mengetahui dampak dari rotasi kerja sumber daya manusia melalui model CIPP di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

Untuk mengetahui perbandingan yang telah diteliti melalui teori dengan kondisi lapangan yang berhubungan dengan masalah rotasi kerja.

2. Bagi lembaga

Dapat dijadikan saran bagi lembaga dan guru, karena hasil dari penelitian ini dapat saling intropeksi dan evaluasi tentang rotasi guru dan sistem kinerja

F. Sistematika Penulisan

Skripsi yang berjudul “Analisis Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8” Disusun dengan sistematika penulisan yang terdiri atas lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan peneliti, dan sistematika penulisan

BAB II : KAJIAN TEORI

Bab ini berisi tentang Pengertian sumber daya manusia, pengertian sistem rotasi.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian meliputi waktu dan tempat penelitian, pendekatan, metode dan desain penelitian, instrumen penelitian, teknik dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian berupa gambaran sejarah singkat tempat penelitian, hasil penelitian dan pembahasan temuan penelitian

BAB V : PENUTUP

Bab ini membahas tentang kesimpulan dan saran mengenai hasil penelitian dan pembahasan





BAB II

KAJIAN TEORI

A. Sistem Rotasi

1. Pengertian Rotasi Kerja

Menurut Sutrisno rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat pekerjaan yang sama sebelum pindah ke posisi lainnya. Sedangkan menurut Robins rotasi kerja adalah perpindahan rutin karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan mengurangi rasa kebosanan¹³.

Menurut Novianti rotasi kerja merupakan salah satu bagian fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan yang pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan, dan memperdayagunakan sumber daya manusia yang ada pada lembaga secara efektif dan efisien¹⁴. Sedangkan menurut Akbari, Rotasi kerja diharapkan dapat menstimulasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan seseorang, mengurangi rasa kejenuhan, membantu proses penempatan seseorang secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik¹⁵.

Rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada seseorang di wilayah fungsional yang berada di dalam organisasi. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik dalam memperkenalkan

¹³ Taufan Dwi Susilo “Strategi Rotasi Terhadap Produktivitas Karyawan Di Koperasi Serba Usaha Jasa Mulya Rambigundam” *Jurnal Ekonomi Management Business and Entrepreneur*. Vol. 1, No. 1 (Juni 2023). Hal 46

¹⁴ Edina Maily. “Analisis Penerapan Rotasi Kerja dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk”, *Journaf of Social Research*. Vol. 1. No. 8 (Juli 2022). Hal 880

¹⁵ Dewi Untari. “Peran Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ilmiah dan*



keragaman dalam karir pekerjaan. Selain itu rotasi memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan yang baru untuk lebih memahami berbagai fungsi organisasi yang berbeda¹⁶.

Rotasi pekerjaan merupakan pemindahan job dari pekerjaan semula ke pekerjaan yang lainnya dalam satu organisasi, rotasi kerja dapat dilakukan antar departemen atau divisi dalam sebuah lembaga¹⁷. Rotasi kerja merupakan salah satu bagian fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu berfungsi pengembangan yang ada pada umumnya meliputi, kegiatan mencari, menempatkan, dan memperdayagunakan sumber daya manusia yang ada pada lembaga secara efektif dan efisien. Selain itu rotasi pekerjaan dilakukan oleh para manajer dalam lembaga dengan tujuan untuk perluasan kerja, perkembangan psikologis, kepuasan kerja dan lainnya yang dimana seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya tanpa merubah jenjang kepangkatan, posisi atau jabatan orang lainnya¹⁸.

Menurut Davis & Jorgensen, rotasi pekerjaan masuk dalam kelompok pelatihan “on the job”. Rotasi ditunjukkan kepada seseorang yang cukup lama bekerja di bidang yang sama, selain itu rotasi memiliki harapan kepada seseorang yang mempunyai pengalaman dan kompetensi di ragam bentuk pekerjaan tingkat kesulitan atau posisi yang berbeda di jenjang yang sejenis¹⁹.

¹⁶Ali Caerudin, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM*. (Sukabumi: CV. Jeja, Anggota IKAPI, 2019), Hal 104

¹⁷Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat. *Teori dan Study Emperis Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung, Dr. Miko Andi Wardana S.T., M.Si, 2024), Hal 4

¹⁸ Edina Maidi, “Analisis Penerapan Rotasi Kerja dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia”, *Journal of Social Reseach* (Medan).Hal 880

¹⁹ *ibid*

Rotasi kerja merupakan metode yang diterapkan untuk memperluas keterampilan guru dalam berbagai bidang. Melalui rotasi kerja, guru diberi kesempatan untuk belajar di berbagai organisasi dan menangani berbagai tugas. Kepala sekolah menjelaskan bahwa rotasi kerja dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru dalam berbagai aspek pendidikan, sehingga mereka tidak hanya menguasai satu bidang saja, tetapi juga memiliki ketrampilan yang luas. Guru senior juga merasakan manfaat besar dari rotasi kerja karena mereka bisa lebih memahami berbagai aspek pengajaran dan manajemen kelas, yang ada pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di lembaga²⁰.

Kesimpulan dari pendapat di atas, bahwa rotasi kerja merupakan bagian fungsi dari pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Rotasi kerja juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja seseorang melalui pengetahuan baru dan ketrampilan, mengurangi kejenuhan, memastikan penempatan yang tepat, serta memberikan tantangan yang mendorong pencapaian prestasi yang lebih baik.

Rotasi kerja adalah teknik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang digunakan untuk mengalihkan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, baik dalam jangka waktu tertentu maupun jangka panjang. Proses pemindahan seseorang dari satu unit atau bagian organisasi ke bagian organisasi lainnya disebut dengan rotasi kerja. Manajemen tenaga kerja melakukan rotasi ini untuk meningkatkan kompetensi seseorang terutama ketika mereka tidak

²⁰ Rochayah Alfi Rahmani. "Metode Pengembangan SDM Magang, Rotasi kerja, Studi Banding di SDIT Ar-Rahah Mustikajaya" Bekasi. Volume 9.No.1 (Mei:2024). Hal 17

cocok dengan tugas atau lingkungan kerja saat ini. Ketidakcocokan ini dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian dengan pekerjaan mereka lakukan atau kurangnya semangat kerja²¹.

2. Tujuan Rotasi Kerja

Menurut Wispandono tujuan rotasi kerja adalah untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang berbeda. Sedangkan Menurut Sutrisno tujuan rotasi kerja ini merupakan untuk mengurangi rasa kebosanan, mempersiapkan seseorang untuk menjadi system yang lebih baik, meningkatkan produktifitas dan kemampuan terampil²².

Rotasi kerja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efesien organisasi yang akan meningkatkan pengetahuan, pengalaman, ketrampilan seseorang, dan mengurangi kejenuhan karena seseorang tidak perlu bekerja pada suatu pekerjaan terlalu lama. Menurut Wahyudi terdapat dua tujuan rotasi kerja, yaitu: menciptakan keseimbangan antara tanggung jawab tenaga kerja dan organisasi saat ini untuk menjamin kondisi kerja yang stabil. Dan memberikan kesempatan untuk berkembang sebagai seorang profesional²³.

Tujuan rotasi pekerjaan adalah untuk pembelajaran bagi sumber daya manusia, yaitu rotasi membuat seseorang menjadi lebih fleksibel dan memberikan seseorang pemahaman yang lebih luas tentang pekerjaan yang memungkinkan mereka lebih siap di promosikan ke manajemen. Rotasi pekerjaan juga bertujuan memberikan bekal

²¹ NurAziz, "Analisis Job Rotation Dalam Meningkatkan Keterampilan Kerja Guru". Vol. 2. No. 2 : 2024

²² Mulkan Yahya Nasution, "Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Ct Citra Kencana Industry", *Buletin utama teknik*, Vol. 18 No: 1 (September 2022) Hal 92

²³ Taufan Dwi, "Strategi Rotasi terhadap Produktivitas Karyawan di Koperasi Serba Usaha Jasa Mulya Rambli Gundam", *Jurnal Economy Management Business and Entrepreneur*. Vol. 1. No: 1. (Juni : 2023). Hal 46

berupa pengetahuan dan wawasan tentang beberapa sub-lembaga yang berbeda serta berbagai praktik keterampilan manajerial²⁴. Tujuan tersebut dapat membantu seseorang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman baru dan dapat mencegah kebosanan dan kelelahan dengan memberikan variasi dalam pekerjaan seseorang²⁵.

3. Manfaat Rotasi Kerja

Menurut Anggraini mengatakan bahwa rotasi kerja mempunyai manfaat tidak langsung yaitu karyawan yang rentang dalam keterampilan yang lebih luas memberikan jadwal kerja dengan menyesuaikan diri dengan menyesuaikan waktunya, dan dapat mengisi kekosongan personalia.

Manfaat Rotasi kerja bagi kepentingan organisasi, yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi seseorang.
- c. Alat pendorong agar semangat kerja untuk meningkatkan kinerja dengan melalui persaingan terbuka.
- d. Menciptakan keseimbangan antara sumber daya manusia dengan organisasi²⁶.

Menurut Salih rotasi pekerjaan secara tidak langsung memberikan manfaat bagi organisasi karena seseorang yang memiliki banyak kemampuan memberikan manajemen lebih banyak dalam

²⁴ Abdul Qohin, *Manajemen Pengembangan Mutu SDM Berbasis Modal Spiritual* .(Yogyakarta:Pribadi Insani, 2022), Hal 91

²⁵ Nanis Hairunisya, *Kewirausahaan Berbasis Proyek Hots Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Malang: Unisma Press, 2021). Hal 30

²⁶ Alvi Manzillatu Rahma, *Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bead an Cukai Tipe Madya Cukai Malang*, skripsi (Malang 2020). Hal 15

merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri terhadap perubahan. Selain itu rotasi kerja juga akan bermanfaat untuk pengembangan sumber daya manusia dan dapat mengurangi absen seseorang²⁷.

Adapun manfaat rotasi lainnya, diantaranya: untuk meningkatkan motivasi dan kinerja kerja sumber daya manusia, menciptakan *balance* antara kebutuhan sumber daya manusia dan posisi jabatan yang dibutuhkan, meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan skill, serta menghilangkan rasa jenuh dalam pekerjaan²⁸. Menurut Malayu Hasibuan, rotasi memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pekerja.
- d. Meningkatkan produktivitas.
- e. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
- f. Memperluas atau menambah pengetahuan pekerja.
- g. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan pada pekerjaan.
- h. Memberikan kesempatan pada karyawan agar meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- i. Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka
- j. Untuk memberikan pengakuan atas prestasi-prestasinya.
- k. Untuk menyesuaikan kondisi fisik seseorang pada pekerjaan

²⁷ Riky Wahyu Kurniadi, *Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengoptimalkan Rotasi Pegawai yang akan Berdampak terhadap Kinerja Kerja*. Universitas Pancasila.

²⁸ *Ibid.* Hal 94

1. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.²⁹

Menurut Kasubag Tatausaha, rotasi kerja memberikan manfaat, yaitu :

- a. Memberikan pengalaman yang seluas-luasnya, agar seseorang memiliki pengalaman kerja yang luas dan kompleks sehingga mereka akan memiliki tingkat kesiapan yang cukup untuk ditempatkan pada sub sidang pekerjaan apapun.
- b. Menghilangkan terjadinya kejenuhan kerja.
- c. Menjaga dan meningkatkan gairah kerja, karena adanya suasana kerja yang berbeda pada tempat kerja yang baru³⁰.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi rotasi kerja

Menurut Warsi menjelaskan terdapat 6 faktor yang mampu mempengaruhi rotasi kerja sebagai berikut;

- a. Pengetahuan

Pengetahuan ini dapat merubah perilaku dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi nya pengetahuan maka seseorang akan semakin mudah dalam mengikuti perkembangan atau perubahan sesuai dengan tugasnya.

- b. Keterampilan

Kemampuan seseorang dapat melaksanakan suatu pekerjaan berupa keterampilan fisik dan non fisik. Keterampilan fisik digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik seperti mengoperasikan computer, mengelola mesin dan lain-lainnya. Sedangkan kemampuan non-fisik adalah kecerdasan, kepribadian, dan bakat.

²⁹ Sabtuti Markasari, *Pengaruh Sistem Rotasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas di Ponorogo*, (Ponorogo)

³⁰ Choirul Saleh, *"Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur"*. Universitas Brawijaya. Malang: 2023. Hal 293

c. Pendidikan

Semakin tingginya pendidikan yang pernah ditempuh maka semakin luas pula wawasan dan kemampuan seseorang.

d. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas yang dimiliki oleh setiap orang nya untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan.

e. Lingkungan

Suatu lingkungan mampu merubah suatu perilaku seseorang

f. Pengalaman

Adanya pengalaman pada setiap seseorang maka adanya pertimbangan dalam rotasi kerja³¹.

5. Dampak Rotasi Kerja

Adapun dampak yang terjadi pada sistem rotasi yaitu dampak pada hal yang negatif dan positif. Untuk dampak negatif terjadi jika seorang guru setelah dirotasi dalam organisasi, ia tidak dapat melanjutkan kegiatan barunya, atau seorang guru ini tidak mendapatkan motivasi dari pekerjaan baru ini, terjadinya kecemburuan sosial. Selain itu dampak negatif membutuhkan waktu seseorang untuk belajar hal-hal baru, jika seseorang lambat dalam memahami dan mampu dalam mengerjakan pekerjaan barunya maka akan terjadinya kinerja lembaga akan menurun. Dengan begitupun ketidak nyamanan seseorang dalam pekerjaan baru nya akan menyebabkan tidak bisa menyesuaikan dirinya dengan tempat dan pekerjaan barunya³².

Dampak positif rotasi kerja menurut Hasibuan dalam Indrayati, sebagai berikut:

³¹ Nur Irmawati Rahayu, "Pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening", Skripsi (Yogyakarta 2018). Hal 18

³² Ibid.

- a. Meningkatkan produktivitas.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan guru
- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan seseorang terhadap pekerjaan.
- e. Memberikan perangsang agar seseorang mau meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- f. Untuk melaksanakan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh seseorang.
- g. Alat pendorong atau spirit kerja meningkatkan melalui persaingan-persaingan terbuka.
- h. Untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik seseorang.

Menurut Jorgensen rotasi kerja memberikan dampak positif dan dampak negatif, sebagai berikut:

a. Dampak Positif

- 1) Peningkatan ketrampilan karyawan
- 2) Peningkatan kepuasan karyawan
- 3) Penurunan gejala cidera pekerjaan
- 4) Peningkatan produktivitas
- 5) Peningkatan kualitas produk
- 6) Mengurangi pergantian karyawan\Mengurangi ketidak hadiran.

b. Dampak Negatif

- 1) Penurunan kualitas produk
- 2) Kurangnya pekerjaan untuk dirotasi
- 3) Merotasi karyawan dengan batasan medis

- 4) Penurunan kepuasan karyawan
- 5) Kurangnya keragaman pekerjaan
- 6) Meningkatkan cedera/penyakit
- 7) Peningkatan ketidakhadiran karyawan
- 8) Peningkatan pergantian karyawan
- 9) Kurangnya metode yang valid dalam menentukan pekerjaan untuk dirotasi
- 10) Kontrak serikat pekerja.

Dampak rotasi kerja menurut Hodgson & Marzouqi sebagai berikut:

a. Dampak Positif

Seseorang yang dirotasi cenderung mengembangkan hubungan sosial yang lebih luas, mengurangi rasa bosan akibat rutinitas, dan meningkatkan kinerja dalam berbagai tugas. Selain itu, rotasi pekerjaan menjadi sarana yang efektif untuk memperluas pengetahuan dan ketrampilan.

b. Dampak Negatif

Rotasi pekerjaan tidak selalu berdampak negatif. Salah satu dampak yang perlu diperhatikan adalah potensi peningkatan stres pada seseorang. Pemberian tugas baru dapat memicu perasaan ketidaknyamanan dan ketidakpastian, sehingga berujung pada peningkatan tingkat stres pada tugas baru. Oleh karena itu, penting bagi organisasi menerapkan rotasi pekerjaan dengan perencanaan yang matang interval yang tepat antara satu rotasi dengan rotasi lainnya akan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk beradaptasi dengan tugas baru dan mengurangi tingkat stres yang timbul³³

³³ Inka Selina, *Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Yogyakarta: 2024. Hal 22

Menurut Sobandi rotasi kerja memberikan pengaruh positif dan negatif, sebagai berikut:

a. Dampak Positif

Rotasi kerja memberikan manfaat bagi seseorang dan lembaga diantaranya dapat mengurangi kejenuhan, menambah semangat baru, dan membantu lembaga memenuhi kebutuhan. Rotasi kerja membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di berbagai bidang dan dijadikan peluang untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan.

b. Dampak Negatif

Dalam pelaksanaan rotasi kerja dapat terjadi penurunan kinerja, karena seseorang yang baru dipindahkan ke posisi baru perlu beradaptasi dan mempelajari tugas baru dengan waktu yang biasanya tidak singkat. Sehingga dapat menyebabkan penurunan kinerja jangka pendek³⁴.

B. Sumber Daya Manusia

Komponen utama organisasi adalah sumber daya manusia dari orang – orang di tempat kerja. Sumber daya manusia telah didefinisikan sebagai dari sudut pandang nasional, keterampilan pengetahuan, kemampuan kreatif, dan bakat yang di peroleh organisasi. Sedangkan menurut sudut pandang perusahaan individu, mereka mewakili total kemampuan yang melekat, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seperti yang dicontohkan oleh bakat seseorang. Jucius menyebutkan sumber daya manusia ini adalah faktor manusia yang mengacu pada keseluruhan terdiri dari komponen fisiologis, psikologis, sosiologis, dan etika yang saling terkait, saling bergantung, dan saling berinteraksi.

³⁴Inka Selina, *Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta:2024), Hal 21.

Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia (tenaga kinerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap tenaga kerja adalah manusia bukan mesin.

Sumber Daya Manusia menurut Melayu SP. Hasibuan adalah Ilmu atau seni yang mengatur hubungan atau penanan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan lembaga, masyarakat dan karyawan. Sedangkan menurut Achmad S. Rucky Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang memiliki organisasi secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan.³⁵

Kesimpulan pengertian di atas adalah ilmu atau seni yang berfokus pada pengelolaan peran tenaga kerja pada organisasi. Dari kedua para ahli ini menekankan pentingnya efesien, efektivitas, serta keseimbangan kepentingan berbagai pihak dalam dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Nawawi Sumber Daya Manusia adalah orang yang berkerja dan berfungsi sebagai asset organisasi, yang menjadi motor sebagai alat penggerakannya. Maka dari itu Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan³⁶. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bahkan tidak bisa ketinggalan dari organisasi. Sumber

³⁵Ni Dian Wayan Irmayani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1 (Yogyakarta:,Cv Budi Utama,2021). Hal 1.

³⁶Achyar Zein, *Ayat Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI,. (Medan : Maret: 2017). Hal 33

daya manusia juga sebagai penggerak utama jalannya aktivitas suatu lembaga atau perusahaan. Setiap organisasi mengharapkan sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi atau hasil yang baik bagi lembaga atau perusahaannya. Pada hakikatnya sumber daya manusia terdiri dari manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai perencana, pengelola, pemikir, dan pengontrol semua kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan³⁷.

Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur akan timbul masalah, proses, dan pertanyaan tentang apa yang diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menerapkan tujuan/sarana serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien. Menurut Clayton Reeser berpendapat, bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, pengarahan dan pengawasan³⁸.

Manajemen sumber daya manusia menurut Bintoro dan Daryanto menyatakan bahwa suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya (pekerja) yang dimiliki individu secara efektif dan efisien yang secara maksimal sehingga mampu berdampak positif bagi tercapainya tujuan lembaga dan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan

³⁷ Aris Ariyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Data, Analisis, dan pengembangan SDM)*. Cetakan Pertama (Bandung:Widina Bhakti Persada bandung,2021), Hal 2.

³⁸Candra Wijaya, *Dasar-dasar manajemen*. (Perdana Mulya Sarana. Agustus: 2016), Hal 15

pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan pemberian balas jasa, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tentang kerja dalam rangka mencapai tujuan lembaga dan perusahaan. Sedangkan menurut Kasmir, menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan kerja serta menjaga individual industrial sampai pemutusan hubungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan³⁹.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai jika dilakukan. Maka manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan⁴⁰.

1. Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry terdapat 4 fungsi dasar manajemen yaitu, Fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi penggerakan (actuating), dan fungsi pengawasan (controlling). Fungsi – fungsi manajemen yang biasa disingkat dengan POAC sebagai berikut :

³⁹ Supriadi Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Semarang:Yayasan Drestanta Peita Indonesia), Hal 2

⁴⁰ Achyar Zein. *Ayat Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). (Medan : Maret: 2017). Hal 33

a. Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan – kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan juga adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada jangka waktu/periode tertentu serta tahapan – tahapan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan. Fungsi

Mengenai perencanaan manajemen sumber daya manusia itu sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini tujuan perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada⁴¹.

Dengan kata sederhana Perencanaan Manajemen Sumber Daya dapat dipahami sebagai proses peramalan permintaan masa depan organisasi, dan membawa berbagai jenis orang yang tepat dalam jumlah yang tepat. Maka setelah itu departemen MSDM dapat memulai proses rekrutmen, seleksi, dan rotasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah subsistem dalam perencanaan organisasi total yang dapat didefinisikan sebagai perencanaan yang telah didefinisikan oleh Geister, sebagai berikut :

- 1) Sebagai proses peramalan, pengembangan dan pengendalian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan. Proses ini membantu perusahaan dan lembaga untuk memastikan bahwa ia

⁴¹ Zulkipli. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penelitian dan pengembangan dibidang administrasi pendidikan. Vol 10. No.1 (Palembang : 2022)

memiliki jumlah orang yang tepat dan jenis orang yang tepat ditempatkan yang tepat pada waktu yang tepat untuk melakukan tugas yang efektif.

- 2) Menurut Wilkstorm, mendefinisikan sebagai proses yang melibatkan peramalan kebutuhan masa depan, inventarisasi sumber daya manusia saat ini dan menilai sejauh mana sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal dan perencanaan program SDM yang dibutuhkan.
- 3) Menurut Vetter, mendefinisikan sebagai proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus berpindah dari posisi tenaga kerja saat ini ke posisi tenaga kerja yang diinginkan.

Perencanaan sumber daya manusia mengacu pada perkiraan jumlah dan jenis orang yang dibutuhkan selama setahun, perencanaan SDM sangat penting karena membantu mengidentifikasi kebutuhan personel di masa depan, memastikan perlindungan bagi seseorang yang lebih lemah, bertindak sebagai dasar untuk fungsi personalia lainnya, membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan dan sebagainya⁴².

b. Pengorganisasian (organizing)

Organizing (pengorganisasian) berasal dari kata ‘Organize’ yang berarti menciptakan struktur dengan bagian – bagian yang diintegrasikan, sehingga satu sama lain terkait dengan hubungan keseluruhan. Sedangkan organisasi merupakan “ alat atau wadah “tempat manajer melakukan kegiatan – kegiatan untuk mencapai tujuan yang dicapai, sehingga organisasi merupakan hasil dari pengorganisasian⁴³.

Pengorganisasian adalah suatu proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan diantara petugas sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif. Pengorganisasian juga sebagai langkah ke arah pelaksanaan

⁴² Daniel Adi Setya Raharjo. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Yayasan Prima Agus Teknik. Semarang. Hal 68

⁴³ Hasibuan, *Dasar – dasar manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009). Hal 118

rencana yang telah disusun sebelumnya. Jadi pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasi meliputi langkah – langkah atau usaha untuk :

- 1) Menentukan struktur
- 2) Menentukan pekerjaan yang harus dilaksanakan
- 3) Memilih, menempatkan, dan melatih karyawan
- 4) Merumuskan garis kegiatan
- 5) Membentuk sejumlah hubungan di dalam organisasi dan menunjuk staf – staf nya.

c. Penggerakan (Actuating)

Penggerakan (actuating) adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Menggerakan dan mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan bersama. Actuating dalam organisasi juga bisa diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia bekerja secara bersungguh – sungguh demi tercapainya tujuan organisasi. Penggerakan adalah perintah, instruksi atau pemberian bimbingan kepada staff secara mengajak sehingga para staff tergerak hatinya untuk melaksanakan tugasnya⁴⁴.

d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga berkaitan dengan fungsi perencanaan, fungsi pengawasan dan fungsi perencanaan ini merupakan hal yang saling berkaitan, seperti :

- 1) Pengawasan harus lebih dahulu direncanakan.

⁴⁴ Ibid. Hal 70

- 2) Pengawasan baru dapat dilakukan jika adanya perencanaan
- 3) Pelaksanaan rencana yang baik, jika pengawasan dilaksanakan dengan baik
- 4) Tujuan dapat tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilaksanakan.

Dan adapun alasan suatu organisasi di perlukannya pengawasan, sebagai berikut:

- 1) Agar kualitas output yang dihasilkan menjadi lebih baik dan sesuai dengan keinginan banyak pihak, khususnya pengguna produk.
- 2) Terbentuknya konsep manajemen yang sesuai dengan yang diinginkan.
- 3) Memaksimalkan tujuan yang dicapai⁴⁵.

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat komprehensif dan beragam yang ditentukan serta dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti ukuran, sifat dan lokasi organisasi, bisnis atau industri, tujuan jangka pendek dan panjang, sifat industri dan produk, kondisi pasar, derajat persaingan di antara para pesaing, lingkungan ekonomi, budaya, hukum dan politik, dan filosofi organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia melakukan semua fungsi yang berkaitan dengan ‘elemen manusia’ atau ‘hubungan dalam organisasi serta elemen material’. Apapun item yang tercantum sebagai fungsi, maka tujuan utamanya adalah untuk melihat bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal untuk kebaikan organisasi dan harus ada kerjasama yang berarti untuk mencapai tujuan manajemen.

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk dari pemberian, pengarahan, dan dukungan kepada pekerja untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah dibuat pada

⁴⁵ Kholifah.”*Manajemen Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Ma’rufiyyah Semarang*”. Skripsi. (Semarang : 2019). Hal 14

organisasi.pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat membuat strategi dan pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai kesuksesan organisasi dengan meningkatkan kinerja setiap orang yang bekerja di dalam organisasi dengan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pada tim kinerja⁴⁶.

Menurut Udayana, persyaratan pengawasan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan membutuhkan perencanaan. Tidak ada kemungkinan seorang manajer untuk memastikan bahwa unit organisasi sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali tanggung jawab dalam organisasi dinyatakan dengan jelas dan terperinci.
- 2) Pengawasan membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Pengawasan aktifitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil⁴⁷.

Menurut Mama Ukas, menyebutkan terdapat tiga unsur yang terdapat dalam proses pengawasan, yaitu :

- 1) Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar diupayakan dalam bentuk nyata terukur, baik secara umum maupun khusus.
- 2) Perbandingan antara hasil yang telah diperoleh dengan standar. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada pimpinan.
- 3) Mengadakan kegiatan koreksi. Koreksi hanya dilakukan bila terjadi perbedaan antara rencana dan pelaksanaan. Bila tidak ada perbedaan, maka fungsi pengawasan adalah memastikan bahwa kegiatan akan dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Pengawasan atau controlling adalah

⁴⁶ Erins Rullanti. " *Manajemen Sumber Daya Manusia*" Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.Batam: Maret. 2024. Hal 150

⁴⁷Muhammad Busro. " *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*". Prenadamedia Group. Jakarta: Maret.2018. Hal 150

fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin lembaga. Pimpinan lembaga pendidikan bertindak sebagai pembimbing yang mengawasi, mengarahkan, membina, dan menilai kinerja karyawan. Biasanya dalam pengawasan ditemukan situasi positif yang memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik, dan situasi negatif yang menghambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu,, bimbingan atau nasihat dari pihak pimpinan kepada pegawai untuk lebih meningkatkan hasil yang diperlukan, dan untuk menghilangkan semua hambatan dalam mencapai tujuan⁴⁸.

e. Evaluasi

Terdapat dua pengertian dari evaluasi, yang pertama evaluasi adalah proses sistematis mengumpulkan dan menganalisis data untuk menentukan apakah dan untuk apa tujuan gelar yang telah atau sedang dicapai. Sedangkan pengertian evaluasi kedua adalah proses sistematis mengumpulkan data dan menganalisis data untuk mengambil keputusan. Evaluasi dilakukan dengan maksud untuk mengukur sejauh mana program pendidikan telah dicapai, selain itu program evaluasi dilakukan untuk memperbaiki ke arah yang lebih baik dari apa yang telah dilakukan. Evaluasi program merupakan sebuah penilaian tentang rancangan atau kegiatan yang direncanakan dengan seksama untuk memberikan bimbingan terhadap seseorang agar ia menjadi insan yang dapat berkembang secara maksimal. Oleh karena itu, kegiatan pendidikan harus di evaluasi agar dapat di kaji kekurangannya, dan dapat di pertimbangkan untuk pelaksanaan pendidikan pada waktu lain.

Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan,

⁴⁸ Drs. Hikmat, M.Ag. "*Manajemen Pendidikan*". Cv Pustaka Setia. Bandung: November 2019. Hal 13

sehingga dapat dijadikan bahan kajian. Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan⁴⁹.

Menurut Djali dan Muljono evaluasi adalah suatu proses menilai sesuatu yang berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atau objek yang di evaluasi. Sedangkan menurut Undang – undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 59 ayat (1), evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak – pihak yang berkepentingan, diantaranya terhadap peserta didik, lembaga, dan program pendidikan⁵⁰.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi terkait dengan proses penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan di berhentikan atau dilanjutkan suatu program dari tujuan yang dicapai dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena.

Tujuan evaluasi program adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program, serta mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah menganalisis sampai sejauh mana keterlaksanaan kegiatan program. Terdapat dua macam tujuan evaluasi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada

⁴⁹ Hikmat.” *Manajemen Pendidikan*”Cv. Pustaka Setia. Bandung : November 2019. Hal 125

⁵⁰ Arsyaf Suryadin. “*Evaluasi Program Model CIPP Antara Teori dan Praktiknya*”. Samudra Biru (Anggota Ikapi). Yogyakarta:November. 2022. Hal 3

program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Selain tujuan adapun fungsi evaluasi, secara umum evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses setidaknya-tidaknya memiliki tiga macam fungsi pokok, yaitu mengukur kemajuan, penunjang penyusunan rencana dan memperbaiki atau melakukan penyempurnaan program⁵¹.

C. Penerapan Model Evaluasi *Context, Input, Proses, dan Product (CIPP)*

1. Pengertian Model CIPP

Model CIPP dikembangkan oleh Stufflebeam, model CIPP merupakan sebuah singkatan dari empat kata tersebut, yaitu Context, Input, Process, and Product. Model evaluasi ini merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Tujuan konteks program adalah untuk mengidentifikasi populasi, menilai kebutuhan, dan mendiagnosis masalah. Masukan mengacu pada sumber daya, waktu, anggaran, dan rintangan potensial pada program. Proses evaluasi berusaha untuk untuk memprediksi efek desain⁵².

Model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi suatu program atau sistem yang mempertimbangkan konteks, input, proses, dan produk. Menurut bayu & rosmadiayu, karakteristik penilaian model CIPP pada dasarnya mengacu pada empat jenis penilaian, yaitu : menilai prioritas, tujuan dan kemudian

⁵¹ Ferdinan. “*Evaluasi Program Pendidikan Islam*” PT. Insan Cendekia Mandiri Group. Sumatra : Februari. 2023. Hal 6

⁵² Khaerudin. “*Pengantar Evaluasi Pendidikan*” Cv Pustaka Felincha. Depok: Maret 2022. Hal 40

membandingkan peluang, masalah dan kebutuhan hadir, penilaian anggaran dan implementasi selama ini dibandingkan dengan tujuan, evaluasi efektivitas program dan evaluasi keberhasilan program dengan membandingkan efek dan hasil tujuan⁵³.

CIPP merupakan sebuah model evaluasi yang menggunakan pendekatan yang berorientasi manajemen atau disebut sebagai bentuk evaluasi manajemen program. Model CIPP berpijak pada pandangan bahwa tujuan terpenting dari evaluasi program bukanlah membuktikan melainkan meningkatkan. Karena, model ini juga dikategorikan dalam pendekatan evaluasi yang berorientasi pada peningkatan program. Artinya, model CIPP diterapkan dalam rangka mendukung pengembangan organisasi dan membantu pemimpin serta staff organisasi yang mendapatkan, dan menggunakan masukan secara sistematis supaya lebih mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhan penting atau minimal bekerja sebaik – baiknya dengan sumber daya yang ada⁵⁴.

Kesimpulan dari pengertian diatas, evaluasi model CIPP adalah pendekatan evaluasi yang memandang program sebagai suatu sistem yang terdiri dari empat komponen utama, yaitu Context (Konteks), Input (Masukan), Process (Proses), dan Product (Produk). Model ini digunakan untuk membantu pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas program, bukan sekedar menilai keberhasilannya. Model CIPP bersifat majerial dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga sangat berguna dalam perencanaan, pengembangan, dan peningkatan program secara menyeluruh.

⁵³ Alzet Rama. *Konsep model evaluasi context, input, proses, dan product (CIPP) di sekolah menengah kejuruan*. Indonesia. Vol. 8 No. 1. 2023. Hal 40

⁵⁴ Ihwan Mahmudi. *CIPP : Suatu Model Evaluasi program*. Universitas Negeri Jakarta. Vol. 6, No. 1, Juni : 2011. Hal 118

2. Keunggulan/ keunikan dan Kelemahan Model CIPP

Keunikan model ini adalah setiap tipe evaluasi terkait pada perangkat pengambilan keputusan yang menyangkut perencanaan dan operasional program. Keunggulan model CIPP memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif/menyeluruh pada setiap tahapan evaluasi yaitu tahap konteks, masukan, proses, dan produk. Kelengkapan informasi yang dihasilkan evaluasi model CIPP akan mampu memberikan dasar yang lebih baik dalam mengambil keputusan, kebijakan, maupun penyusunan program – program selanjutnya. Keunikan model ini.

Model CIPP memiliki beberapa kelebihan antara lain, lebih komperhensif atau lengkap dalam menjaring informasi karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup context, input, proses, dan product. Kelengkapan informasi yang dihasilkan evaluasi model CIPP akan mampu memberikan dasar yang lebih baik dalam mengambil keputusan, kebijakan, maupun penyusunan program – program selanjutnya⁵⁵.

Model CIPP ini memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program pembelajaran di kelas mempunyai tingkat keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tanpa adanya kombinasi. Hal ini dapat terjadi karena mengatur konteks, masukan maupun hasil dalam arti luas akan melibatkan banyak pihak yang akan membutuhkan waktu dan biaya yang lebih⁵⁶.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa model evaluasi CIPP terdapat kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari evaluasi model CIPP

⁵⁵ Ami Siregar. “Evaluasi Program dan Kelembagaan Pendidikan Islam” CV. Zigie Utama. Bengkulu:2019. Hal 170

⁵⁶ Nuraini Binti Mansur. *Evaluasi Program Pembelajaran Luring Pendidikan agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 dengan Model CIPP di Sekolah Dasar Negeri 95 Tenate*. Institut Agama Islam Negeri Parepare. Hal 29.

yaitu lebih kompleks dalam mengevaluasi suatu program, namun dalam evaluasi ini membutuhkan biaya dan waktu yang lebih. Model CIPP tidak lepas dari dari sejumlah kelemahan. Kelemahan – kelemahan tersebut adalah terlalu fokus pada informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dan staffnya, hasil evaluasi ditunjukkan kepada pimpinan tingkat atas⁵⁷.

Keempat unsur dalam model evaluasi CIPP secara lengkap dijelaskan sebagai berikut:

a. Context Evaluation (Evaluasi Konteks)

Menurut Tayibnapis Evaluasi konteks membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program. Evaluasi konteks juga terkait dengan upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan.

Context evaluation bisa diketahui juga yaitu situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis – jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam program yang bersangkutan, seperti : kebijakan departemen atau unit kerja yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja dalam kurun waktu yang tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja yang bersangkutan⁵⁸.

Dari kesimpulan diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi konteks adalah penilaian yang dilakukan untuk memahami latar belakang, situasi,

⁵⁷ Ihwan Mahmudi. *CIPP : Suatu Model Evaluasi program*. Universitas Negeri Jakarta. Vol. 6, No. 1, Juni : 2011. Hal 120

⁵⁸ Fatma Sukmawati. "*Kajian dan evaluasi Kurikulum*". Pradina Pustaka, Sukoharjo: Maret. 2023. Hal 9

dan kebutuhan yang mendasari perencanaan suatu program pendidikan. Evaluasi ini membantu dalam merumuskan tujuan program, menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi, serta mengenali faktor-faktor eksternal seperti kebijakan, sasaran unit kerja, dan permasalahan ketenagaan yang mempengaruhi strategi pendidikan. Dengan demikian, evaluasi konteks berperan penting dalam memastikan bahwa program dirancang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang nyata di lapangan.

Dari evaluasi konteks dapat dikaitkan dengan rotasi kerja dalam hal ini, rotasi kerja diterapkan karena adanya kebutuhan strategis, seperti menghindari rasa kejenuhan kerja dan meningkatkan motivasi seseorang, meningkatkan kompetensi dan wawasan kerja seseorang melalui pemahaman lintas fungsi, mengembangkan pemimpin masa depan dengan melalui pengalaman organisasi yang beragam, dan mengisi kekosongan posisi atau melakukan efisiensi organisasi. Evaluasi konteks ini bertujuan mengetahui apakah rotasi kerja merupakan solusi yang tepat terhadap permasalahan sumber daya manusia yang ada.

b. Input Evaluation (Evaluasi masukan)

Evaluasi masukan membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dalam hal ini komponen evaluasi masukan meliputi: sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukung, dana atau anggaran, dan berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

Evaluasi masukan yaitu bahan, peralatan, fasilitas yang disiapkan untuk keperluan pendidikan, seperti: dokumen kurikulum, dan materi

pembelajaran yang dikembangkan, staff pengajar, sarana dan prasarana, dan media pendidikan yang digunakan⁵⁹.

Kesimpulan dari pengertian diatas, evaluasi input/masukan adalah penilaian terhadap segala sumber daya dan kebutuhan yang disiapkan untuk mendukung pelaksanaan program pendidikan. Evaluasi ini bertujuan untuk membantu pengambilan keputusan terkait perencanaan, strategi, dan prosedur kerja guna mencapai tujuan program. Komponen yang dinilai mencakup sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran, dokumen kurikulum, materi pembelajaran serta media pendidikan yang digunakan.

Dari evaluasi input/masukan dapat dikaitkan dengan rotasi kerja yaitu sebagai kriteria dan mekanisme pemilihan yang dimana seseorang yang akan di rotasi akan dipilih, perencanaan waktu dan durasi untuk pelatihan pada tugas yang baru, sumber daya manusia dan anggaran yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan rotasi, pelatihan atau breffing awal yang dimana seseorang akan di breaffing di awal sebelum memulai tugas yang baru, dan sistem informasi untuk mencatat, memantau dan mengevaluasi adanya program evaluasi. Evaluasi input bertujuan untuk menilai apakah organisasi memiliki kesiapan dan kelengkapan untuk menjalankan program rotasi kerja.

c. Process Evaluation (Evaluasi Proses)

Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Evaluasi perose dalam model CIPP menunjukkan pada “apa’ (what) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa’ (who) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” (when) kegiatan akan selesai. Dalam

⁵⁹ Fatma Sukmawati. *"Kajian dan evaluasi Kurikulum"*. Pradina Pustaka, Sukoharjo: Maret. 2023. Hal 11

model CIPP evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana.

Evaluasi proses adalah suatu pelaksanaan yang nyata dari suatu program pendidikan yang mencakup: pelaksanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh para pengajar, dan pengelolaan program⁶⁰.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi proses adalah penilaian terhadap pelaksanaan nyata dari suatu program pendidikan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan berjalan sesuai rencana. Evaluasi ini mencakup pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi oleh pengajar, serta pengelolaan program. Dalam model CIPP, evaluasi proses menyoroti aspek “apa” yang dilakukan, “siapa” yang bertanggung jawab, dan “kapan” kegiatan dilaksanakan, dengan tujuan mengidentifikasi komponen yang perlu diperbaiki agar program kerja dapat berjalan lebih efektif.

Dari evaluasi proses dapat dikaitkan dengan rotasi kerja, yaitu apakah rotasi kerja di lembaga ini sudah sesuai dengan prosedur yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan, respond dan adaptasi seseorang yang di rotasi terhadap posisi yang baru dan pada tugas yang baru, mengetahui adanya gangguan atau masalah dalam pelaksanaan tugas baru, dan adanya pemantauan dan feedback secara berkala terhadap proses rotasi.

d. Product Evaluasi (Evaluasi Product/Hasil)

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi ini seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada

⁶⁰ Fatma Sukmawati. *"Kajian dan evaluasi Kurikulum"*. Pradina Pustaka, Sukoharjo: Maret. 2023. Hal 12

evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau modifikasi, atau bahkan dihentikan⁶¹.

Produk/ hasil evaluasi adalah keseluruhan hasil yang dicapai oleh program pendidikan yang mencakup : jangka pendek dan jangka lebih panjang pelaksanaan⁶².

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi produk/hasil adalah proses penilaian terhadap hasil yang dicapai oleh suatu program pendidikan untuk mengetahui tingkat keberhasilannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi apakah program rotasi kerja ini perlu dilanjutkan, dikembangkan, dimodifikasi, atau dihentikan dengan mempertimbangkan dampak jangka pendek maupun jangka panjang dalam pelaksanaannya.

Dari evaluasi produk/hasil dapat dikaitkan dengan rotasi kerja, yaitu peningkatan dalam kinerja seseorang apakah memiliki peningkatan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, seseorang akan mengalami pengembangan dan bertambah wawasan bekerja atau tidak, adanya program kerja ini memberikan hasil kontribusi terhadap pencapaian lembaga atau tujuan organisasi, dan rotasi kerja ini memiliki dampak – dampak yang alami oleh seseorang yang mengalami rotasi kerja baik dampak positif maupun dampak negatif. Evaluasi produk/hasil ini membantu menilai apakah rotasi kerja benar – benar memberikan manfaat nyata bagi organisasi dan individual.

⁶¹ Rusydi Ananda.” *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*”. Perdana Publishing. Medan: Februari:2017. Hal 47

⁶² Fatma Sukmawati. ”*Kajian dan evaluasi Kurikulum*”. Pradina Pustaka, Sukoharjo: Maret. 2023. Hal 14

3. Langkah – langkah Evaluasi Model CIPP

Secara umum langkah – langkah pokok evaluasi pendidikan meliputi tiga kegiatan utama persiapan, pelaksanaan dan pengelolaan hasil. Dalam evaluasi model CIPP terdapat empat komponen yang harus di evaluasi yaitu konteks, input, proses, dan produk. Evaluasi ini dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut:

- a. Memfokuskan evaluasi.
- b. Mendesain evaluasi.
- c. Mengumpulkan informasi.
- d. Menganalisis informasi.
- e. Melaporkan hasil evaluasi⁶³.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa langkah – langkah dalam pelaksanaan evaluasi haruslah sistematis, dimulai dari observasi terhadap objek yang akan di evaluasi, mengumpulkan informasi, menganalisis data, sehingga memberikan kesimpulan sebagai proses terakhir dalam evaluasi.

Langkah pertama, penggambaran evaluasi program. Apa yang dimaksud dengan penggambaran evaluasi program dalam model evaluasi CIPP adalah penyusunan rencana evaluasi, sehingga diperoleh gambaran tentang pernyataan informasi yang akan dikumpulkan, melalui penetapan atau pembatasan, pendefinisian, serta pemberian penjelasan penegasan terhadap aspek – aspek teoritik dan metodologik yang digunakan dalam sebuah kegiatan evaluasi program.

Langkah kedua, pemerolehan informasi evaluasi program. Apa yang dimaksud dengan pemerolehan dalam model evaluasi CIPP adalah segala kegiatan yang dilakukan evaluator untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk kemudian mengatur dan menganalisisnya.

⁶³ Ami Siregar. “*Evaluasi Program dan Kelembagaan Pendidikan Islam*” CV. Zigie Utama. Bengkulu:2019. Hal 169

Langkah ketiga, penyajian hasil evaluasi. Apa yang dimaksud dengan penyajian hasil evaluasi pada dasarnya menunjuk pada komunikasi hasil evaluasi program. Hal ini mencakup seluruh komponen evaluasi kedalam suatu sistem atau subsistem sehingga bisa menjawab kebutuhan atau tujuan evaluasi sebaik – baiknya. Sebagai bentuk komunikasi hasil evaluasi secara tertulis, melainkan juga penyajian temuan – temuan dan rekomendasi melalui sebuah forum yang melibatkan pihak – pihak terkait⁶⁴.

D. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Kata “pondok” berasal dari bahasa arab yaitu *funduq* yang berarti tempat tinggal, asrama atau hotel. Sedangkan kata pesantren berasal dari kata santri yang diberi imbuhan pe-an yang berarti tempat para santri. Artinya istilah pesantren diadopsi dari kata *fundud* yang banyak terdapat di lingkungan Universitas Al-Azhar Cairo Mesir merujuk kepada kamar-kamar yang terletak di sekitar ruang utama masjid al-azhar yang dihuni oleh para mahasiswa laki-laki. Sedangkan istilah “pesantren” berasal dari kata pe-santri-an, dan ditengarai berasal dari akar kata “santri” yang secara etimologis diartikan sebagai tempat tinggal para santri. Jadi pondok pesantren adalah tempat para santri menuntut ilmu agama dengan sistem asrama, kiai sebagai sentra figur, masjid sebagai titik pusat yang menjiwalkannya⁶⁵.

Awal mulanya sejarah pondok pesantren ialah ada seorang kyai, kemudian datang beberapa santri yang ingin menuntut ilmu pada kyai tersebut. Hari demi hari semakin banyak yang datang, akhirnya tak tertampung lagi di rumah kyai tersebut, maka dibuatkanlah pondok-

⁶⁴ Sakban Rosidi. *”Penelitian Terapan Profesi Pendidikan”*. PT Publica Indonesia Utama. DKI Jakarta :Juli. 2021. Hal 71

⁶⁵ Sofwan Manaf. *”Khutbatul Arsy Kedua Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang”*. Darunnajah Press.2015. Hal 1

pondok di sekitar rumah kyai dan dibuatlah masjid atau musholla untuk berjamaah atau kegiatan santri. Pondok pesantren sebagai tempat untuk menggembleng generasi muda agar menguasai ilmu agama. Setiap santri yang dididik minimal mampu mengamalkan ilmunya untuk dirinya dan keluarganya. Diharapkan dari pesantren akan lahir ulama-ulama ahli agama yang mampu memberikan fatwa tentang masalah-masalah yang dihadapi masyarakat pada masanya.⁶⁶

Pengertian pondok pesantren secara terminologis di kalangan para ahli ada beberapa pendapat, seperti dipaparkan berikut ini: Pondok pesantren adalah dua buah kata yang mempunyai satu kesatuan makna. Kata "pondok" berasal dari bahasa Arab "funduk" yang artinya hotel atau asrama. Menurut Zamakhsyari Dhofier, Pesantren, kata yang mendapat konfiks -an, mempunyai arti yang sama dengan kata pondok, yaitu tempat tinggal santri.

Dalam kalimat sederhana Dawam Raharjo memberi pengertian: pondok pesantren adalah suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam⁶⁷.

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman, terutama sekali adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti sebagai pondok pesantren yang telah hilang keikhlasannya. Dalam hal ini pondok pesantren tetap merupakan lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari masyarakat untuk masyarakat⁶⁸. Pondok pesantren bukan hotel dan

⁶⁶ Mahrus Amin. "Khutbatul Arsy Pekan Perkenalan". Diklat Kuliah Umum. Jakarta Selatan: 2015. Hal 7

⁶⁷ Dadan Muttaqien. *Sistem Pendidikan Pondok Pesantren (Sebuah Alternatif Mengatasi Kegagalan Sistem Pendidikan Barat)*. JPI FIAI Jurusan Tarbiyah Vol. 5 (Agustus: 1999). Hal 79

⁶⁸ Sofwan Manaf. *Khutbatul Arsy Kedua. Darunnajah Pres. 2005. Hal 2*

bukan pula asrama kos. Dalam hotel atau asrama kos yang dicari keuntungan materi. Orang membangun dengan modal sendiri tetapi mengharapkan keuntungan dari modal semula. Tetapi pondok pesantren didirikan semata-mata para santri dapat berhasil dalam menuntut ilmu, terutama ilmu agama. pondok pesantren bukanlah *internaat* atau asrama di zaman penjajahan dulu. Asrama yang terlalu mengikat sehingga seluruh penghuninya tidak bebas bergerak. Segala gerak-gerik penghuni harus menanti perintah. Akhirnya pemuda – pemuda yang tinggal di dalamnya menjadi manusia yang terbiasa diperintah oleh orang lain dan selalu menanti perintah. Pondok Pesantren Darunnajah dibuat pertengahan tidak terlalu bebas , tidak terlalu sempit, dan tidak terlalu mengikat. Di pondok pesantren santri mendapat kebebasan berkreasi seluas mungkin, dalam batas – batas yang tidak membahayakan pendidikan dan disiplin yang dijalankan dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan. Dalam perjalanannya pesantren berkembang menjadi pesantren tradisional (*salaf*), pesantren modern (*arsy*), dan kombinasi pesantren modern dan tradisional.⁶⁹.

Sistem pendidikan Pondok Pesantren telah ada sejak sebelum kemerdekaan Indonesia yang terbesar di berbagai wilayah Indonesia. Banyak peneliti yang menyebutkan bahwa kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua di negara ini dan terus berkembang hingga hari ini. Dalam perjalanan sejarah panjangnya , tercatat ada dua model utama dari pondok pesantren . Pertama adalah pesantren *salafiyah* yang berbasis kitab kuning atau – atau buku pelajaran islam klasik karya ulama – ulama kontemporer. Dan kedua

⁶⁹ Sofwan Manaf.” *Khutbatul Arsy Pekan Perkenalan Pondok Pesantren Darunnajah*”. Yayasan Darunnajah. Jakarta:2022. Hal 5

pesantren *'ashriyah* yang berbasis *dirasah islamiyah*. Jenis pesantren yang pertama biasa disebut dengan pesantren tradisional sedangkan yang kedua biasa dikenal dengan nama pesantren modern. Pada perkembangannya, keduanya saling bersinergi dan berkelindan. Banyak pesantren yang mengkombinasikan keduanya, atau mengambil sebagian dan mengkombinasikan antara pola tradisional dengan pola modern⁷⁰.

Sebagai jenis pesantren modern, santri Pondok Pesantren Darunnajah mempunyai pikiran terbuka dan moderat, tanpa menghilangkan unsur peran islam. Disiplin dan kesederhanaan, diaplikasikan dalam kehidupan sehari – hari di lingkungan kampus. Di Pondok Pesantren Darunnajah, pengelolaan pendidikan dan pengajaran serta kegiatan santri sehari – hari dilaksanakan oleh para guru/ustadz dengan latar belakang pendidikan dari berbagai perguruan tinggi dan pesantren modern, yang sebagian besar tinggal di asrama dan secara penuh mengawasi serta membimbing santri dalam proses kegiatan belajar mengajar dan kepengasuhan santri⁷¹.

2. Visi dan Misi Pondok Pesantren

Pondok Pesantren mempunyai misi untuk mengadakan pengaderan umat untuk menjadi pemimpin yang mandiri, pemuka agama yang menjadi panutan masyarakat dalam kehidupan beragama dan bernegara.

a. Visi

Mencetak manusia yang *bermutafaqqih fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat /bangsa.

⁷⁰ Hadiyanto Arief. *Unfolding The Hidden Curriculum Sistem Pendidikan Pesantren Modern*. Kharis Mutaqin, S.H. Jakarta: 2022. Hal 7

⁷¹ Mahrus Amin. *Khutbatul Arsy Pekan Perkenalan Kuliah Umum*. Hal 10

b. Misi

- 1) Mencetak manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, sehat dan kuat, terampil dan ulet, mandiri, mampu bersaing, kritis, problem solver, jujur, komunikatif dan berjiwa juang.
- 2) Mendidik kader – kader umat dan bangsa: yang *bermutaqqih fiddin*, para ulama *zuama* dan *aghnia*, cendekiawan muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet.
- 3) Merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh indonesia sebagai lembaga sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah⁷².

3. Pendidikan dan Pengajaran

Pondok Pesantren adalah suatu lingkungan yang sengaja diciptakan untuk mendidik, dengan kiai sebagai figur sentralnya dan masjid sebagai pusat kegiatannya, jadi semua yang ada di dalam pesantren didesain, diatur, ditata dan diselenggarakan untuk mendidik. Sistem pendidikan TMI merupakan implementasi dari lembaga dengan visi khas *mu'allimin*. *Mu'allim* berasal dari bahasa Arab yang berarti 'pengajar' atau 'pendidik'.

Lembaga dengan sistem *mu'allimin* dengan sadar mendesain santri – santrinya untuk mempersiapkan mereka *mu'allimin*, menjadi guru, menjadi pendidik. Hal ini didasari bahwa fungsi *mu'allimin* adalah fungsi yang sangat strategis bagi kemajuan umat islam. Namun, *mu'allimin* yang berarti 'guru' atau 'pendidik' tidak boleh dimaknai secara sempit, yang dimaksud guru di sini adalah guru dalam arti yang luas, yaitu membangun

⁷² Sofwan Manaf,.” *Khutbatul Arsy Pekan Perkenalan Pondok Pesantren Darunnajah*”. Yayasan Darunnajah. Jakarta:2022. Hal 8

softskills pendidik yang mampu mendorong santri memiliki jiwa pendidik dan pemimpin.

Sebuah pondok pesantren yang maju sangat memperhatikan mutu pendidikan dan pengajaran yang diterapkan di dalamnya. Sistem pendidikan dan pengajaran yang ada di pesantren ini dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

- a. Pendidikan formal, yaitu Tarbiyatul Mu'allimin/ Muallimat Al Islamiyah selama 6 tahun.
- b. Pendidikan nonformal, sebagai penunjang pendidikan formal.

E. Penelitian Relevan

1. Di dalam jurnal Taufan Dwi Susilo pada jurnal Ekonomi Management Business and Entrepreneur Vol. 1, No. 1 (Juni 2023) yang berjudul “Strategi Rotasi Terhadap Produktivitas Karyawan Di Koperasi Serba Usaha Jasa Mulya Rambigundam”. Penelitian ini membahas tentang strategi rotasi kerja di koperasi serba usaha jasa mulya. Sedangkan skripsi yang penulis buat lebih fokus pada analisis rotasi kerja. Perbedaan yang dibuat dengan jurnal tersebut ialah pada strategi dan lokasi penelitian, pada jurnal ini membahas tentang strategi dan produktivitas karyawan. Sedangkan penulis berfokus pada analisis rotasi kerja. Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang rotasi kerja⁷³.
2. Di dalam jurnal NurAziz pada jurnal ilmiah Vol. 2. No. 2 (2024) yang berjudul “Analisis Job Rotation dalam Meningkatkan Keterampilan Kerja Guru” Penelitian ini membahas tentang pengertian rotasi kerja pada guru. Sedangkan jurnal yang penulis buat ini lebih fokus pada pengertian rotasi kerja. Perbedaan yang dibuat oleh jurnal tersebut ialah pada peran dan lokasi penelitian, pada jurnal ini membahas tentang bagaimana peran guru dirotasi terhadap job rotation. Sedangkan penulis berfokus pada analisis rotasi kerja. Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang rotasi kerja guru⁷⁴.
3. Didalam skripsi Inka Selina dari mahasiswi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tahun 2024 yang berjudul “Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan” Penelitian ini membahas tentang dampak-dampak yang terjadi pada karyawan yang telah dirotasi. Sedangkan skripsi

⁷³ Taufan Dwi Susilo. *Strategi Rotasi Terhadap Produktivitas Karyawan Di Koperasi Serba Usaha Jasa Mulya Rambigundam*. Jurnal Ekonomi Management Business and Entrepreneur. Vol. 1, No. 1 (Juni 2023).

⁷⁴NurAziz, “Analisis Job Rotation Dalam Meningkatkan Keterampilan Kerja Guru”.Vol. 2. No. 2 : 2024

yang penulis buat ini berfokus pada rotasi kerja dan dampak yang terjadi setelah dirotasi. Perbedaan yang dibuat oleh skripsi tersebut ialah pada karyawan dan lokasi penelitian, pada jurnal ini membahas tentang bagaimana dampak-dampak karyawan dirotasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penulis berfokus pada analisis rotasi kerja dan dampak-dampak. Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang rotasi kerja dan dampak-dampak⁷⁵.

4. Dalam buku Ali Caerudin Tahun 2019 yang berjudul “Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM” Peneliti ini membahas tentang definisi rotasi kerja pada tenaga kependidikan. Sedangkan Buku ini membahas tentang pelatihan SDM. Perbedaan yang dibuat oleh buku tersebut adalah mekanisme pelatihan SDM. Sedangkan penulis berfokus pada manajemen pendidikan dan definisi rotasi kerja.⁷⁶
5. Dalam Tesis Nuraini Institut Agama Islam Negeri Parepare dengan judul” *Evaluasi Program Pembelajaran Luring Pendidikan agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 dengan Model CIPP di Sekolah Dasar Negeri 95 Tenate*” Peneliti ini membahas tentang rotasi kerja dengan model evaluasi model CIPP. Sedangkan tesis ini membahas tentang pembelajaran luring agama islam pada Covid 19. Perbedaan yang dibuat oleh tesis tersebut pembelajaran luring agama islam pada Covid 19. Sedangkan penulis berfokus pada rotasi kerja dengan model evaluasi CIPP⁷⁷

⁷⁵Inka Selina. *Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Yogyakarta: 2024

⁷⁶ Ali Caerudin, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM*. (Sukabumi: CV. Jeja, Anggota IKAPI, 2019), Hal 104

⁷⁷ Nuraini Binti Mansur. *Evaluasi Program Pembelajaran Luring Pendidikan agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 dengan Model CIPP di Sekolah Dasar Negeri 95 Tenate*. Institut Agama Islam Negeri Parepare. Hal 29.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Peneliti mengambil lokasi di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8, yang bertempat di Jl. Intan 1, Cidokom, Kec. Gn Sindur, Kabupaten Bogor Jawa Barat.

No	Hari/Tgl	Keterangan	Tempat
1	22-Nov23	Penyusunan Bab 1-3	Pondok Pesantren Annur darunnajah 8
2	10-Jan- 24	Persetujuan Judul	Pondok Pesantren Annur darunnajah 8
3	29-Juli-24	Persetujuan Seminar Proposal	Kampus Universitas Darunnajah Jakarta
4	07-Nov24	Seminar Proposal	Kampus Universitas Darunnajah Jakarta
5	09-Jan-25	Pendapatan SK Dosen Pembimbing Skripsi	Pondok Pesantren Annur darunnajah 8
6	24-mei-25	Wawancara Oleh Narasumber	Pondok Pesantren Annur darunnajah 8

B. Metode Penelitian

Metode merupakan suatu pendekatan umum yang digunakan untuk mengkaji topik pembahasan ataupun penelitian. Sedangkan penelitian tersebut merupakan kegiatan untuk mencari fakta kemudian di rumuskan dalam sebuah permasalahan yang ada didalamnya.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif ialah pengumpulan data pada suatu latar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi. Dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, riset lapangan, analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi⁷⁸.

⁷⁸ Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, CV. Jejak (Jawa Barat. Oktober:2018). Hal 8

1. Data dan Sumber

Data Sumber data adalah subjek penelitian tempat data tersimpan, baik berupa manusia, benda, gerak, tempat dan lain sebagainya. Sumber data ada dua yaitu:

a. Data Primer

Adalah responden atau objek penelitiannya secara langsung. Sehingga peneliti dapat terjun secara langsung dalam mengamati atau menuli jawaban langsung dari objek penelitian. Teknik pengumpulan data spimer melalui wawancara langsung, atau observasi. Waktu yang diperlukan dalam data primer lebih lama dibanding data sekunder. Dalam wanwancara peneliti dapat mewawancarai Wakil Pengasuh, ketua departemen sumber daya manusia, seseorang yang mengalami rotasi.

b. Data Sekunder

Adalah data yang diambil dari sumber lain oleh peneliti. Biasanya data sekunder berupa grafik, diagram, atau tabel sebuah informasi penting. Teknik pengumpulan data sekunder di lakukan melalui berbagai sumber seperti buku, situs, atau dokumen pemerintah. Dalam mendapatkannya, data sekunder memerlukan waktu yang lebih singkat jika dibandingkan dengan data primer⁷⁹.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data serta data yang cocok dengan permasalahan penelitian ini, penulis berkomunikasi secara langsung dan tidak secara langsung dengan memakai pengumpulan informasi, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi.

⁷⁹ Iin Rosini, *Metode Penelitian Akutansi Kualitatif dan Kuantitatif*, CV. Adanu Abimata (Indramayu; 2020). Hal 82

1. Wawancara

Wawancara merupakan proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan data dengan cara tanya jawab antara peneliti atau informasi atau subjek penelitian. Semakin berkembangnya zaman, wawancara tidak hanya dilakukan melalui media telekomunikasi. Tetapi, wawancara dapat dilakukan melalui dua pihak, pewawancara atau peneliti dan narasumber atau subjek penelitian untuk mendapatkan informasi, pendapat atau data dari narasumber.

2. Observasi

Selain wawancara, teknik observasi alah satu teknik dalam penelitian ini. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang di mana peneliti mengamaai dan menganalisis perilaku dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan alamiah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi sebagai salah satu teknik dalam penelitian ini. Mendapatkan informasi berdasarkan dokumentasi yang berupa arsip foto, catatan harian, hasil rapat, dan sebagainya.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif serta bersinambung hingga tuntas. Tahapannya merupakan sebagai berikut:

1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses merangkum, memilah hal- hal yang penting, memfokuskan pada hal- hal yang penting, mencari tema serta pola, dengan begitu informasi yang direduksi dapat membagikan gambaran yang lebih jelas serta mempermudah periset untuk mengumpulkan informasi berikutnya untuk setelah itu dicarinya. Penelitian ini memerlukan keadaan informasi sosial, kegiatan setiap hari.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi langkah berikutnya penyajian data. Informasi yang sangat kerap dipakai dalam menyajikan data penelitian kualitatif ialah data berbentuk bacaan naratif. Hal ini hendak membuatnya lebih mudah guna memahami apa yang hendak terjadi.

3. Kesimpulan

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bertabiat sementara, sehingga sewaktu-waktu dapat berubah jika tidak ditemui fakta yang kokoh buat menunjang tahap pengumpulan informasi berikutnya. Metode analisis informasi yang digunakan dalam riset ini adalah analisis deskriptif. Informasi yang diperoleh dari objek penelitian berikutnya akan dideskripsikan dalam wujud narasi ilmiah.

E. Validitasi Data

Validitas data ini menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan. Hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan benar. Dalam validitasi data, menurut Mantja triangulasi digunakan untuk memantapkan konsisten metode silang, seperti pengamatan dan wawancara atau menggunakan metode yang sama, seperti wawancara dengan beberapa informasi. Kredibilitas (Validatas) analisis lapangan dapat juga diperbaiki melalui triangulasi. Triangulasi merukan teknik pemeriksaan ke absahan data. Triangulasi mencari dengan cepat pengujian data yang sudah ada dalam memperkuat tafsir dan meningkatkan kebijakan, serta program yang berbasis pada bukti yang telah tersedia⁸⁰ Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian

⁸⁰ Imam Gunawan, S.Pd.,M.Pd. *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*. PT. Bumi Aksara. Jakarta:2013. Hal 218

kualitatif, triangulasi dapat meningkatkan pemahaman peneliti dengan baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu⁸¹.

1. Triangulasi sumber data melibatkan perbandingan suatu data yang diperoleh dari satu sumber dengan data yang diperoleh dari sumber lain. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif dan memvalidasi temuan penelitian. Dengan membandingkan data dari beberapa sumber, penelitian dapat melihat kesamaan, perbedaan, atau konvergensi antara informasi yang diperoleh, sehingga memperkuat keabsahan temuan.
2. Triangulasi metode melibatkan penggunaan metode yang dalam pengumpulan data. Dengan menggunakan beberapa metode, penelitian dapat melihat data dari berbagai sudut pandang dan memvalidasi temuan melalui pendekatan yang berbed

⁸¹ Imam Gunawan, metode Penelitian Kualitatif: teori dan Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, hal. 218



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

1. Sejarah Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8

Pondok pesantren Annur Darunnajah 8 merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di naungan Yayasan Darunnajah Jakarta. Pesantren ini berfokus kepada pendidikan keagamaan dan pembentukan karakter santri, memanfaatkan media kreatif dan teknologi sebagai ciri khasnya.

Lahan tanah pesantren Annur merupakan wakaf dari keluarga Ir. H. Yusuf Gayo. Proses wakaf tanah diawali ketika pada hari Jum'at, 22 September 2006, bapak Yusuf Gayo sendiri datang bersilaturahmi ke rumah pimpinan pondok Pesantren Darunnajah, Dr. Sofwan manaf, M.Si. Dalam pertemuan tersebut, bapak Yusuf Gayo memohon kepada Pondok Pesantren Darunnajah untuk menerima wakaf tanah yang dimilikinya seluas 2,51 hektar. Beliau bercerita bahwa sebelum berketetapan hati mewakafkan tana tersebut ke Darunnajah, beliau sudah mempelajari Darunnajah terlebih dahulu selama dua tahun.

Kemudian pada sabtu, 23 September 2023, atas nama pengurus Yayasan Darunnajah, Ust. Sofwan Manaf, Abdul Haris Qodir dan Bahrudin Moyensyahmeninjau lokasi tersebut. Dan hasil peninjauan awal lahan tanah ini, Pesantren Darunnajah menyakini kesanggupan mengelolanya. Akhirnya, pada tanggal 13 Oktober 2006 dilakukan proses ikrar wakaf tanah Bapak Yusuf Gayodan Ny. Surarsi M Yusuf Gayo. Luas tanah wakaf 2,51 hektar.

Dimulailah pembangunan pesantren pada tanggal 1 Desember 2006. Pesantren Darunnajah menunjuk Ust. Avenus sebagai pimpinan

dan Ust. Sholeh Ahyani. Kemudian pada tahun 2008, pimpinan pesantren dipegang oleh Ust. Wahyu Fajri. Mulai tahun 2009 Pesantren Annur Darunnajah 8 dipimpin oleh K.H. Hadiyanto Arief, S.H.,M.Bs. Kemudian pada tahun 2021 sampai saat ini Pesantren Annur Darunnajah 8 dipimpin oleh K.H. Hasyim Sya'ban, S.Pd dan Kiai Fajar Suryono,M.A.

Pesantren ini dipimpin oleh pimpinan Darunnajah, Dr. Sofwan Manaf diberi nama Annur, yang berarti cahaya. Karena saat pendiriannya, dirasakan ada cahaya terang di lahan tersebut. Lembaga ini diharapkan memberikan penerangan dan kecerahan dalam perjuangan Darunnajah yang akan mendatang.

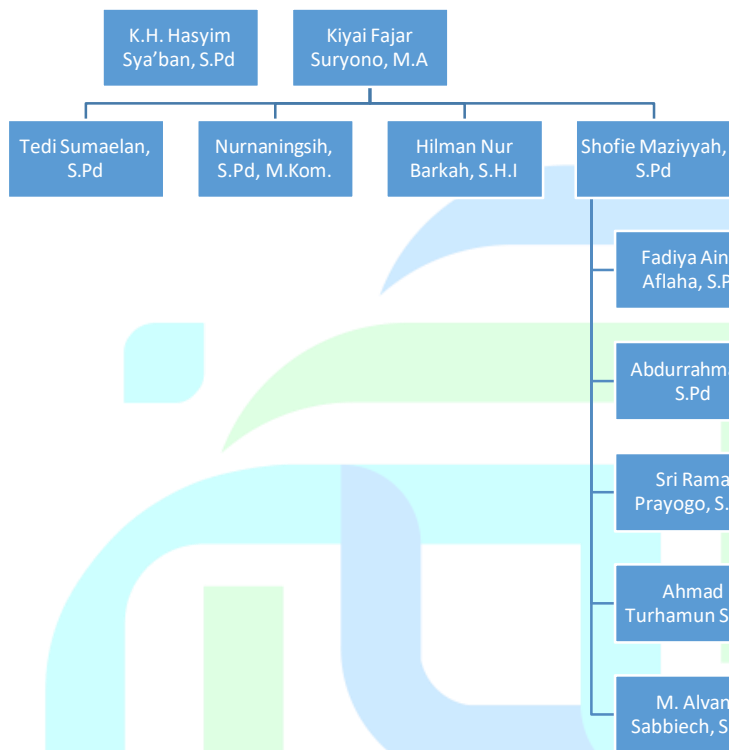
Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 ini bertempat di Jalan Intan 1, Cidokom, Gunung Sindur. Bogor Jawa Barat. Yang memiliki jumlah santri sebanyak 800 santriwati dan santriwan⁸².

2. Profil Pondok Pesantren Annur darunnajah 8 Bogor

Nama Sekolah	:	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8
Alamat	:	Jl. Intan 1, Cidokom, Kec. Gn. Sindur, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16340
Tlfn/Wa	:	02518412427
Email	:	Darunnajahai@gmail.com
Website	:	https://darunnajah.com/category/pesantren/8/
Nama Yayasan	:	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8
Ketua Yayasan	:	Dr. Bustomi Ibrahim

⁸² Sofwan Manaf. "Khutbatu Arsy Kedua Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang" Darunnajah Press. 2016. Hal. 87

3. Bagan Organisasi Guru



4. Visi Misi Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor

- a. Visi : Mencetak manusia yang *bermutafaqqih fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat /bangsa.
- b. Misi :
 - 1) Mencetak manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia,berpengetahuan luas, sehat dan kuat, terampil dan ulet, mandiri, mampu bersaing, kritis, problem solver, jujur, komunikatif dan berjiwa juang.
 - 2) Mendidik kader – kader umat dan bangsa: yang *bermutaqqih fiddin*, para ulama *zuama* dan *aghnia*, cendekiawan muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas , jasmani yang sehat, terampil dan ulet.

- 3) Merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh Indonesia sebagai lembaga sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah⁸³.

B. Temuan Penelitian

Hasil penelitian menjelaskan hasil penemuan yang merujuk pada rumusan masalah penelitian yaitu permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor salah satunya adalah Rotasi Kerja, yang dimana program ini perpindahan dari satu bagian ke bagian lainnya untuk mengembangkan potensi seorang guru, menambah wawasan, pengalaman baru, dan agar tidak merasa puas dan tidak merasa jenuh pada tugas yang bersifat hanya monoton. Berikut kode narasumber:

Narasumber 1 = Ustadz Abdurrahman, S.Pd.

Narasumber 2 = Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd

Narasumber 3 = Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd

Narasumber 4 = Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, S.Pd., M.Ag

1. Pelaksanaan Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Model Evaluasi Context, Input, Proses, And Product (CIPP) di Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk dari pemberian, pengarahan, dan dukungan kepada pekerja untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah dibuat pada organisasi. pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat membuat strategi dan pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai kesuksesan organisasi dengan meningkatkan kinerja setiap orang yang bekerja di dalam organisasi dengan meningkatkan kapasitas dan

⁸³ Sofwan Manaf. "Khutbatu Arsy Kedua Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang" Darunnajah Press. 2016. Hal. 87

kapabilitas pada tim kinerja⁸⁴. Maka dari itu adapun sub indikator pelaksanaan sebagai berikut:

a. Pengembangan Diri

Menurut narasumber 1, mengatakan “pemahaman tentang pengembangan di posisi baru ini sudah memiliki acuan kepada kita yaitu Standar Operasional Peraturan (SOP) pada setiap bagian yang sudah memiliki. Ketika kita memasuki tugas baru tidak canggung lagi karena sudah adanya Standar Operasional Peraturan (SOP) tersebut dan kita dapat memahaminya. Karena sudah adanya acuan kepada kita, maka kita hanya melaksanakan dan melengkapi apa yang belum dilaksanakan⁸⁵.

Sedangkan menurut narasumber 2, mengatakan “pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru, secara umum pada pesantren itu siap memimpin dan siap dipimpin, salah satu asas atau moto itu memunculkan adanya sistem rotasi. Rotasi dalam pesantren itu hal yang biasa bahkan jika ada seseorang yang berada di pesantren tetapi merasa asing adanya sistem ini seseorang itu kurang memahami rotasi. Salah satu panca jiwa pondok yaitu kemandirian, segala sesuatu yang pernah dirotasi itu mencari tahu bagaimana tugas dan fungsinya pada tugas yang baru. Dan adanya pembinaan atau bimbingan untuk mengembangkan profesi ada baik individu maupun tim. Jikalau individu di panggil oleh bapak wakil pengasuh dan disampaikan hal-hal apa saja yang menjadi evaluasi pada sebelumnya, dan hal-hal yang akan terjadi pada kedepannya. Sedangkan pada tim atau kelompok terkadang dikumpulkan satu tempat melalui pelatihan atau pengarahan-

⁸⁴ Erins Rullanti,. ” *Manajemen Sumber Daya Manusia*” Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.Batam: Maret. 2024. Hal 150

⁸⁵ Wawancara dengan Abdurrahman, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

pengarahan. Semua yang mendapatkan tugas baru seyogyanya, mandiri mencari tahu apa fungsi yang sebenarnya”.⁸⁶

Sedangkan menurut narasumber 3, mengatakan "Pengembangan potensi guru tidak diberikan secara langsung dalam bentuk pemahaman khusus atau pelatihan yang eksplisit. Artinya, tidak ada penjelasan khusus yang menyampaikan bahwa ‘nanti tugasnya begini-begini’, namun panduan terkait sudah tercantum dalam SOP masing-masing bagian.”

Sedangkan menurut narasumber 4, mengatakan "Rotasi yang baik seharusnya mempertimbangkan kinerja pegawai, kompetensi individu, serta kebutuhan SDM di masing-masing lokasi atau bagian. Selain itu, rotasi juga idealnya mempertimbangkan kesesuaian keahlian pegawai dengan posisi yang akan ditempati, sehingga kebijakan rotasi benar-benar mendukung pengembangan potensi dan efektivitas kerja”.⁸⁷

Sedangkan menurut narasumber ketua SDM dalam pengembangan rotasi kerja, mengatakan “ada dan sudah sistematis karena sudah adanya psikotes dan Semakin banyak cabang yang berdiri semakin gampang rotasinya” ada program pengembangan pada program rotasi ini karena pergerakan membutuhkan rotasi”⁸⁸.

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “ada program pengembangan pada program rotasi kerja ini, karena pergerakan membutuhkan rotasi”⁸⁹

⁸⁶ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiah (TMI)

⁸⁷ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

⁸⁸ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

⁸⁹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

Maka jika adanya pengembangan pada diri seseorang adapun ketrampilan baru yang akan menambah ketrampilan pada diri mereka. Seperti narasumber 1, mengatakan "Alhamdulillah, sebelumnya saya hanya bertugas sebagai staf di bagian PM. Namun kemudian saya diberikan amanah baru sebagai Indirect Director, yang berarti saya harus mulai mengelola organisasi secara lebih luas dan memastikan semua proses berjalan dengan baik. Tentu ini menjadi tanggung jawab besar sekaligus kesempatan untuk belajar dan berkembang lebih jauh dalam kepemimpinan dan manajemen organisasi⁹⁰."

Dan narasumber 2, mengatakan "Ketika seseorang berganti posisi, maka akan ikut berubah pula kebiasaan-kebiasaannya. Disadari atau tidak, di dalam perubahan itu terdapat keterampilan baru yang mulai dibentuk. Orang yang terbiasa dengan kebiasaan lama akan menghadapi kebiasaan baru yang harus dijalani dalam proses tersebut.⁹¹"

Dan narasumber 3, S.Pd mengatakan, "Awalnya saya memang ada di bagian pelatihan dan pengembangan, jadi saya belajar banyak tentang bagaimana cara mengembangkan keterampilan guru. Baik itu lewat pelatihan formal maupun informal. Contohnya, kalau kita ingin meningkatkan kemampuan guru-guru di bidang Excel, ya berarti kita harus undang guru atau narasumber yang memang ahli di bidang itu. Jadi pelatihannya bisa lebih tepat sasaran.⁹²"

⁹⁰ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

⁹¹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiah (TMI)

⁹² Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

Sedangkan menurut narasumber 4, mengatakan “Sekarang banyak tugas baru yang berbeda dari sebelumnya, sehingga pekerjaan yang lama terasa berbeda dengan pekerjaan saat ini.”⁹³”

Kemudian adapun harapan terhadap efektivitas rotasi kerja sebagai strategi pengelolaan SDM, menurut ketua SDM mengatakan “ agar ada semangat dan warna baru”⁹⁴”

Sedangkan menurut bapak pimpinan seseorang yang dirotasi atau mendapatkan tugas baru diawali dengan adanya penilaian baru adanya rotasi kerja. Dan adanya pembekalan atau pelatihan supaya mendapatkan motivasi⁹⁵”

Jika sudah ada ketrampilan baru yang dimiliki, maka adanya kesesuaian kebutuhan mandiri, menurut narasumber 1 mengatakan,, "Sudah sesuai dengan kebutuhan pribadi karena pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan mencakup manajemen.”⁹⁶”

Sedangkan narasumber 2 mengatakan, “Kalau saya melihat dari pengalaman pribadi—karena sudah cukup lama di pesantren—saya percaya bahwa semua yang terjadi di pesantren adalah bagian dari proses pengembangan diri. Jadi, kalau ditanya apakah proses yang saya jalani ini sesuai atau tidak, menurut saya: ya, sesuai. Kami di pesantren jarang sekali mengeluh, karena sudah terbiasa menjalani proses, apapun bentuknya. Mungkin ini karena prinsip pembiasaan yang sudah tertanam di pesantren tidak semua orang miliki. Jadi, bagi yang tidak

⁹³ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

⁹⁴ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

⁹⁵ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

⁹⁶ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

terbiasa dengan proses tersebut, bisa jadi merasa tidak cocok atau tidak sesuai”⁹⁷.

Sedangkan menurut narasumber 3, mengatakan, “Dalam menjalankan tugas, saya menyadari bahwa keberhasilan tidak semata ditentukan oleh sejauh mana tugas tersebut sesuai dengan kebutuhan pribadi, melainkan oleh kemampuan untuk beradaptasi serta mengoptimalkan potensi diri. Penilaian kinerja sepenuhnya menjadi wewenang atasan, oleh karena itu saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tanggung jawab yang diberikan”.⁹⁸

Sedangkan menurut narasumber 4 mengatakan,, “ada pengembangan diri pada kebutuhan pribadi”.⁹⁹

Sedangkan menurut ketua SDM “adapun kriteria yang di prioritaskan untuk rotasi berbasis pengembangan yaitu leadership dan skill komunikasi”¹⁰⁰

Sedangkan menurut pandangan bapak pimpinan terhadap rotasi,, mengatakan “ Seseorang yang dirotasi dan memiliki semangat memberikan motivasi baru kepada staf-staf, sedangkan seseorang yang dirotasi kurang ketertarikan maka harus banyak belajar lagi”.¹⁰¹

b. Efisien SDM

Menurut narasumber 1 mengatakan, “Soal sesuai atau tidak sesuai itu sebenarnya kembali lagi pada kesiapan diri. Siap atau tidak siap

⁹⁷ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

⁹⁸ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

⁹⁹ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁰⁰ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁰¹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

menghadapi perubahan, itu yang menentukan apakah kita bisa menjalankan amanah dengan baik. Ketika kita diberikan tanggung jawab, dan kita menerimanya dengan niat yang benar, maka insyaAllah akan terasa sesuai. Alhamdulillah, selama ini saya merasakan bahwa tanggung jawab yang saya terima berjalan dengan baik dan sesuai, karena saya berusaha menjalankannya sebaik mungkin”.¹⁰²

Menurut narasumber 2 mengatakan, “Menurut saya, ketika seseorang ditempatkan pada posisi atau jabatan baru, perasaan tidak cocok atau belum siap adalah sesuatu yang wajar. Bahkan para pemimpin besar seperti Sayyidina Umar bin Khattab pun, ketika pertama kali diangkat sebagai khalifah, merasa bahwa amanah tersebut adalah beban yang sangat berat. Beliau dengan rendah hati mengakui bahwa mengemban amanah adalah tanggung jawab besar, dan bukan perkara ringan. Hal yang sama sering terjadi dalam dunia kerja maupun organisasi—banyak orang merasa ragu atau tidak percaya diri di awal penugasan. Namun, perlu disadari bahwa proses penunjukan seseorang ke suatu posisi biasanya sudah melalui pertimbangan matang, baik dari segi kebutuhan organisasi maupun evaluasi terhadap potensi individu. Penempatan tersebut bukan semata-mata soal kecocokan awal, melainkan soal kepercayaan bahwa dalam perjalanannya, individu tersebut akan bertumbuh dan menyesuaikan diri dengan peran yang diemban. Kecocokan tidak selalu hadir sejak awal, tapi bisa tumbuh seiring waktu—melalui proses adaptasi, pembelajaran, dan pengalaman. Maka dari itu, penting bagi setiap individu yang menerima amanah baru untuk membuka diri terhadap proses tersebut, berusaha memberikan yang terbaik, dan bersikap reflektif. Jika pada akhirnya

¹⁰² Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

terdapat ketidaksesuaian yang signifikan, tentu itu akan menjadi bahan evaluasi untuk penyesuaian ke depannya”¹⁰³.

Sedangkan menurut narasumber 3 mengatakan,, “Pada awalnya, ketika mendapat tugas atau posisi baru, bukan berarti kita tidak mampu, tapi lebih kepada masih dalam tahap meraba—memahami apa sebenarnya tugas kita, tanggung jawabnya seperti apa, dan bagaimana cara menjalankannya. Wajar jika di awal kita merasa belum siap atau belum sepenuhnya paham. Namun, seiring berjalannya waktu, kita melalui proses belajar. Dalam proses itulah, yang tadinya belum mampu menjadi mampu, karena ada usaha, adaptasi, dan kemauan untuk berkembang. Kalau memang belum sesuai, maka kitalah yang perlu menyesuaikan. Karena saat amanah sudah diberikan, kita punya tanggung jawab moral untuk menjalaninya dengan sebaik mungkin. Menyerah begitu saja hanya karena merasa belum bisa, berarti kita belum menghargai amanah itu. Maka, yang terpenting adalah kesediaan untuk belajar, bertumbuh, dan memberikan yang terbaik dari diri kita”¹⁰⁴.

Sedangkan menurut narasumber 4 mengatakan,, “Perpindahan tugas atau posisi pada dasarnya adalah bagian dari dinamika yang bertujuan untuk menghadirkan tantangan baru. Bukan berarti seseorang yang dipindahkan sudah ahli dalam bidang tersebut, tetapi justru melalui perpindahan itu, kita diberi ruang untuk belajar dan berkembang lebih jauh. Saya pun, jika ditanya apakah sudah ahli dalam bidang baru ini, tentu jawabannya belum. Namun saya menyadari bahwa kepercayaan yang diberikan melalui perpindahan ini adalah

¹⁰³ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁰⁴ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

bagian dari proses pengembangan diri. Meski di awal saya belum sepenuhnya tahu apa yang akan dihadapi, saya yakin ke depannya akan ada banyak hal yang bisa dipelajari dan dimaksimalkan”¹⁰⁵.

Sedangkan menurut pandangan ketua SDM mengatakan; “Iya, rotasi terjadi organisasi dirancang untuk meningkatkan efesiensi SDM”¹⁰⁶

Sedangkan menurut bapak pimpinan “lembaga mengukur efesiensi SDM dalam konteks rotasi kerja dengan penilaian kemudian adanya portofolio, pengamatan, dan kinerja”¹⁰⁷

Jika kita sudah mengetahui tanggung jawab seseorang sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, maka kita dapat melihat perbandingan dari posisi lama ke posisi baru. Menurut narasumber 1 berpendapat,, “Saat ini, tugas yang saya jalankan menjadi lebih maksimal karena peran utama saya adalah mengontrol, mengarahkan, dan membina. Fokusnya bukan hanya menyelesaikan tugas sendiri, tetapi juga memastikan efektivitas kerja seluruh tim berjalan dengan baik. Posisi ini membuat saya lebih mampu berperan sebagai pemimpin—bekerja bersama, sekaligus membimbing anggota staf agar arah kerja mereka sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dengan peran ini, saya jadi lebih memahami bagaimana cara mengarahkan tim secara tepat, menjaga komunikasi yang efektif, serta menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis”.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁰⁶ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁰⁷ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat,, “Secara teknis, beban kerja saya saat ini terasa lebih ringan atau lebih sedikit dibandingkan sebelumnya, karena jumlah personel atau lingkup operasionalnya belum sebesar unit lain. Namun, dari sisi tanggung jawab, justru saya merasakan beban yang lebih besar. Amanah yang saya emban saat ini memiliki cakupan yang lebih strategis dan pengaruh yang lebih luas terhadap jalannya tim. Karena itu, meskipun saya telah berupaya maksimal, saya masih merasakan adanya beberapa hal yang belum berjalan secara efektif, terutama dalam pelaksanaan harian.

Namun saya juga menyadari bahwa perubahan adalah sebuah proses. Tidak semua orang bisa langsung menyesuaikan diri secara total dalam waktu singkat. Seperti yang sering dikatakan para guru dan pembimbing kita dulu, transisi memerlukan waktu, dan keberhasilan tidak selalu langsung terlihat dalam tahun pertama. Maka dari itu, saya memaklumi jika saat ini belum sepenuhnya efektif, karena saya masih berada dalam tahap adaptasi dan pembentukan pola kerja yang sesuai dengan tanggung jawab baru.”¹⁰⁹

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat,, “kinerja saya saat ini masih belum maksimal karena di awal penugasan di SDM, arahan yang diberikan kurang jelas. Mungkin karena dianggap sudah paham, padahal saya masih baru dan belum sepenuhnya menguasai. Selain itu, koordinasi melalui rapat masih belum efektif. Rapat sering mendadak dan tidak terjadwal dengan baik, berbeda dengan pengalaman sebelumnya di TU, di mana rapat rutin membantu memperjelas kerja.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

Saat ini, saya mencoba membawa kembali pola kerja yang lebih terencana agar koordinasi dan efektivitas bisa meningkat.”¹¹⁰

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “tugas sebelumnya lebih baik karena memberi ruang lebih besar untuk eksplorasi dan pengembangan diri. Dibandingkan posisi sekarang, meskipun perbedaannya tidak terlalu jauh, saya merasa lebih cocok dan bisa berkembang lebih maksimal di peran yang lama.”¹¹¹

Sedangkan menurut ketua SDM “adanya inovasi atau perencanaan strategis kedepan dalam rotasi SDM untuk mendukung efesiensi organisasi, selain itu adanya raport bulanan guru karena guru-guru dilihat dari keseharian”¹¹²

Sedangkan menurut bapak pimpinan “Dalam proses pelaksanaan rotasi kerja dilakukan untuk mencapai efesiensi SDM dengan adanya pengamatan kemudian setelah pengamatan baru dipindahkan ketempat yang baru dengan departemen yang lebih baik”¹¹³

c. Efektivitas SDM

Menurut narasumber 1 berpendapat, “Tugas saya saat ini terasa lebih efektif karena waktu kerja yang jelas dan penuh, mulai dari pagi hingga sore, bahkan bisa sampai malam jika ada lembur. Ada alur kerja yang terarah dan hasil yang lebih terasa. Sedangkan tugas sebelumnya menurut saya kurang efektif, karena sebagian besar hanya diisi dengan

¹¹⁰ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹¹¹ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹¹² Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹¹³ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

aktivitas keliling di pagi hari, tanpa kegiatan lanjutan yang mendukung hasil kerja secara maksimal”¹¹⁴

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat,, “Dalam menjalankan tugas, kurang lebih kualitasnya masih sama, tapi tanggung jawabnya sekarang lebih besar karena posisi saya juga baru dan amanahnya lebih tinggi. Saya sudah menjalani peran ini selama sekitar satu tahun, namun sejauh ini pelaksanaannya masih belum bisa dikatakan efektif dan efisien, terutama jika dibandingkan dengan standar kerja yang lebih ideal atau lebih efektif.”¹¹⁵

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Kinerja saya mungkin belum semaksimal dulu, karena saat ini saya masih dalam proses belajar di posisi ini. Setelah menikah, saya langsung dipercaya di bagian SDM, jadi kalau dihitung, saya baru sekitar dua tahun menjalani peran ini. Menurut saya, itu juga menjadi salah satu alasan kenapa hasilnya masih belum optimal”¹¹⁶.

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, "Ana merasa lebih efektif saat menjalankan tugas di posisi yang lama, dibandingkan tugas di posisi yang sekarang. Tapi efektivitas itu sangat dipengaruhi oleh partner kerja dan jabatan yang sesuai. Dulu, ana bukan pemimpin—jadi tugasnya lebih ke menjalankan instruksi. Itu membuat ana bisa fokus dan maksimal menjalankan apa yang diperintahkan. Sekarang, posisinya berbeda karena ana bertanggung jawab sebagai kepala. Ana yang harus mengatur dan mengarahkan, bukan hanya menjalankan. Dari situ, ana jadi bisa menyimpulkan bahwa tipe kerja ana mungkin

¹¹⁴ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

¹¹⁵ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹¹⁶ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

memang lebih cocok untuk posisi anggota (pelaksana), bukan kepala. Tapi itu bukan berarti ana nggak bisa belajar—lebih ke soal kecocokan dan efektivitas dalam bekerja.”¹¹⁷ Menurut ketua SDM mengenai efektivitas kerja menjadi salah satu kriteria dalam pemilihan seseorang, itu iya jelas karena seseorang dilihat dari tugas yang efektif dan dari dirinya yang mau bergerak”¹¹⁸

Sedangkan menurut bapak pimpinan “rotasi kerja mengoptimalkan penempatan seseorang di posisi yang tepat diawali dengan musyawarah dan diawali dengan penilaian”¹¹⁹

Setelah kita mengetahui seseorang dalam keefektifan dalam kinerja lama maupun baru, kita dapat mengetahui sejauh mana kinerja yang baru tanggung jawab yang jelas dan terukur, berikut pandangan menurut narasumber 1 berpendapat, “Kalau untuk pekerjaan di tempat yang baru, alhamdulillah semuanya sudah cukup jelas. Alur kerjanya juga terasa lebih cepat, dan penerapan SOP (Standar Operasional Prosedur) sudah mulai berjalan dengan baik.”¹²⁰

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Kalau dilihat, sebenarnya baik posisi yang sebelumnya maupun yang sekarang sama-sama jelas dan terstruktur. Arahan dan target kerjanya juga terukur. Perbedaannya, posisi saya yang sekarang memiliki lebih banyak program kerja, tugas, dan fungsi. Bisa dibilang, sekarang lebih padat karena banyak pekerjaan yang bersifat harian. Sementara di posisi

¹¹⁷ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹¹⁸ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹¹⁹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹²⁰ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

sebelumnya, meskipun ada variasi tugas, jumlahnya tidak sebanyak yang sekarang. Jadi, meskipun keduanya memiliki struktur kerja yang jelas, dari segi kuantitas dan jenis tugas, posisi yang sekarang jauh lebih kompleks dan menuntut. Bisa dikatakan, tanggung jawabnya juga lebih besar karena harus menangani lebih banyak hal dalam satu waktu.¹²¹

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Kalau dilihat, efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh arahan dan kontrol dari atasan. Jika pengarahan jelas, kita bisa menjalankan tugas dengan lebih maksimal karena memahami apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, tanpa arahan dan evaluasi rutin seperti rapat mingguan, kinerja bisa menurun karena tidak ada kontrol. Contohnya, di bagian SDM ada tugas mencetak rapor penilaian tiap bulan, namun belum berjalan karena kurangnya pengawasan. Jadi, sebaik apa pun usaha kita, hasilnya tetap tergantung pada dukungan dan kepemimpinan dari atasan”¹²².

Sedangkan menurut narasumber 4, berpendapat, “Saat ini, kami sebenarnya bekerja untuk mencapai satu tujuan, misalnya peningkatan omzet. Tapi yang menjadi tantangan adalah caranya belum benar-benar jelas. Jadi, meskipun tujuannya sudah ada, langkah atau strategi untuk mencapainya masih harus dipikirkan lagi dan belum terarah. Berbeda dengan bagian seperti TU (Tata Usaha), di mana tugasnya sudah terstruktur dan jelas, misalnya mengatur keuangan—maka fokusnya pun langsung ke situ. Sementara di posisi saya sekarang, tugas-tugas baru terus masuk, tapi belum ada kejelasan struktur atau arah yang

¹²¹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-islamiyah (TMI)

¹²² Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

pasti. Akibatnya, pelaksanaan tugas jadi terasa kurang jelas dan terarah¹²³

Sedangkan menurut ketua SDM “untuk meningkatkan efektivitas individu atau tim dilaksanakannya rotasi sebelum mulai ajaran baru”

Sedangkan menurut bapak pimpinan, “Rotasi kerja ini membantu dalam pengembangan kompetensi atau keterampilan seseorang dalam menjalankan tugas keseharian”.¹²⁴

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh arahan dan kontrol dari atasan. Jika pengarahan jelas, kita bisa menjalankan tugas dengan lebih maksimal karena memahami apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, tanpa arahan dan evaluasi rutin seperti rapat mingguan, kinerja bisa menurun karena tidak ada kontrol. Contohnya, di bagian SDM ada tugas mencetak rapor penilaian tiap bulan, namun belum berjalan karena kurangnya pengawasan. Jadi, sebaik apa pun usaha kita, hasilnya tetap tergantung pada dukungan dan kepemimpinan dari atasan”.¹²⁵

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, ”Saat ini, kami sebenarnya bekerja untuk mencapai satu tujuan, misalnya peningkatan omzet. Tapi yang menjadi tantangan adalah caranya belum benar-benar jelas. Jadi, meskipun tujuannya sudah ada, langkah atau strategi untuk mencapainya masih harus dipikirkan lagi dan belum terarah. Berbeda dengan bagian seperti TU (Tata Usaha), di mana tugasnya sudah terstruktur dan jelas, misalnya mengatur keuangan—maka fokusnya pun langsung ke situ. Sementara di posisi saya sekarang, tugas-tugas

¹²³ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹²⁴ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹²⁵ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

baru terus masuk, tapi belum ada kejelasan struktur atau arah yang pasti. Akibatnya, pelaksanaan tugas jadi terasa kurang jelas dan terarah”¹²⁶

Jika sudah mengetahui kinerja baru dan tanggung jawab yang jelas dan terukur maka kita dapat mengetahui rotasi kerja ini bekerja secara individu maupun tim, menurut narasumber 1 berpendapat,, “Dalam berpikir, kita perlu memikirkan bagaimana cara menerjemahkan arahan atau apa yang telah disampaikan oleh atasan ke dalam model kerja yang jelas. Salah satu bentuk penerjemahannya bisa melalui sistem rotasi, di mana tugas-tugas dibagi secara bergiliran agar semua anggota tim memahami peran masing-masing dan pekerjaan bisa berjalan lebih efektif.”¹²⁷

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Rotasi atau perpindahan posisi sangat mempengaruhi setiap orang yang baru menjalani proses tersebut. Hal utama yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri, yaitu beradaptasi. Adaptasi ini terjadi dalam dua aspek: pertama, beradaptasi dengan diri sendiri, dan kedua, beradaptasi dengan lingkungan serta orang-orang di sekitar. Pengaruh rotasi sangat bergantung pada kemampuan seseorang dalam beradaptasi. Jika seseorang salah dalam memahami atau menjalankan metode adaptasi, kemungkinan besar dia akan kesulitan menerima posisi baru tersebut. Oleh karena itu, banyak orang yang mengalami kesulitan ketika dipindahkan ke posisi baru karena metode adaptasi yang kurang tepat.

Menurut narasumber 2, “kunci keberhasilan menghadapi rotasi adalah seberapa baik seseorang menguasai cara beradaptasi. Semakin

¹²⁶ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹²⁷ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

baik kemampuan adaptasinya, semakin kuat pula dia dapat bertahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan posisi.”¹²⁸

sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Kalau untuk pribadi alurnya adalah dari arahan pimpinan kemudian memaksimalkan pekerjaan, mengontrol dan mengevaluasi. Kalau untuk tim sangat ketergantungan dengan seseorang”¹²⁹

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Di posisi yang sekarang, saya merasa tanggung jawabnya jauh lebih besar. Saat menjadi kepala bagian, ada rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan bidang yang saya pimpin. Jadi, ketika ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik, saya merasa perlu segera mencari tahu dan memperbaikinya. Tantangannya memang cukup berat, karena banyak sekali hal yang harus diurus, termasuk dokumen dan administrasi yang menumpuk. Dulu, saat masih menjadi anggota, beban itu belum terlalu terasa. Tapi sekarang, semua tanggung jawab ada di saya, dan itu membuat saya harus lebih peka dan siap menghadapi berbagai persoalan.”¹³⁰

d. Penerapan Evaluasi Model Context, Input, Proses, and Product (CIPP)

Model CIPP dikembangkan oleh Stufflebeam, model CIPP merupakan sebuah singkatan dari empat kata tersebut, yaitu Context, Input, Process, and Product. Model evaluasi ini merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model adalah model

¹²⁸ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹²⁹ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹³⁰ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Tujuan konteks program adalah untuk mengidentifikasi populasi, menilai kebutuhan, dan mendiagnosis masalah. Masukan mengacu pada sumber daya, waktu, anggaran, dan rintangan potensial pada program. Proses evaluasi berusaha untuk memprediksi efek desain¹³¹

1) Context Evaluation

Menurut Tayibnapi Evaluasi konteks membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program. Evaluasi konteks juga terkait dengan upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan¹³².

Konteks jika dikaitkan dengan rotasi kerja dapat disimpulkan yaitu sebagai kebutuhan. Adapun alasan atau tujuan rotasi kerja, menurut narasumber 1 berpendapat, “Tujuannya adalah untuk menambah pengalaman, pengetahuan, dan berkembang dalam bidang ilmu, dan mengetahui keadaan lapangan.”¹³³

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Rotasi kerja di tempat kerja terutama dilakukan untuk pengembangan SDM. Karena dengan menggunakan sistem rotasi, kita dapat mengembangkan

¹³¹ Dr. Khaerudin, S.Pd.I., M.Pd. “*Pengantar Evaluasi Pendidikan*” Cv Pustaka Felincha. Depok: Maret 2022. Hal 40

¹³² Dr. Rusydi Ananda, M.pd.” *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*”. Perdana Publishing. Medan: Februari:2017. Hal 47

¹³³ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

kemampuan SDM yang ada secara lebih optimal. Alasan utamanya ada dua, pertama terkait kebutuhan organisasi, dan yang kedua adalah pengembangan SDM itu sendiri. Kalau seseorang terus berada di posisi yang sama dan nyaman di zona nyamannya, akan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu, sesekali perlu keluar dari zona nyaman agar kemampuan dan potensi bisa terus berkembang. Jika tidak, hasilnya bisa stagnan atau “mati di tempat”, seperti pohon tua yang tidak tumbuh lagi.

Menurut saya, rotasi adalah cara penting agar SDM tidak terjebak dalam rutinitas dan tetap bisa berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dirinya sendiri.”¹³⁴

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Mungkin dalam rotasi kerja juga perlu ada pembaruan yang bersifat inovatif. Menurut saya, dengan informasi yang jelas tentang rotasi kerja, prosesnya bisa menjadi lebih efektif. Selain itu, penting juga agar penempatan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, terutama dari keputusan atasan. Namun, karena ini masih hal baru dan perlu dijalankan bersama-sama, sebaiknya dicoba dulu secara bersama-sama di bagian SDM supaya bisa terlihat bagaimana penerapannya dan agar suasananya lebih seru dan dinamis.”¹³⁵

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Rotasi kerja sebaiknya memang diberikan kepada SDM yang sesuai dengan bidangnya. Karena jika seseorang tidak memiliki ketertarikan atau kemampuan di ranah tersebut, maka akan membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri dan mengatur pekerjaannya. Jadi, rotasi

¹³⁴ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹³⁵ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

harus tetap disesuaikan dengan konteks dan kemampuan masing-masing agar prosesnya berjalan lebih efektif”¹³⁶

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “ Alasan utama organisasi menerapkan kebijakan rotasi kerja adalah untuk mempercepat pencapaian tujuan”¹³⁷

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “Rotasi kerja ini sudah sesuai dan sudah relevan maka dari itu adanya pengawasan”¹³⁸

Setelah kita mengetahui apa saja alasan atau tujuan adanya rotasi kerja dari narasumber, maka kita dapat mengetahui apakah rotasi ini sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, menurut narasumber 1 berpendapat, “Rotasi kerja juga harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan bakat individu. Jika tugas atau posisi tidak sesuai dengan bakat seseorang, sebaiknya tidak dipaksakan agar hasil kerja bisa maksimal dan SDM tetap berkembang dengan baik”¹³⁹.

Sedangkan menurut narasumber 2, “Rotasi kerja sangat dibutuhkan oleh semua organisasi, baik perusahaan maupun lembaga pendidikan. Pentingnya rotasi terletak pada fungsinya sebagai penggerak proses dalam organisasi. Jika tidak ada rotasi, organisasi bisa stagnan karena tidak ada regenerasi. Manusia memiliki usia dan batas waktu dalam menjalankan tugasnya, sehingga ketika orang yang lama sudah tidak ada atau pindah, diperlukan pengganti yang siap mengambil alih. Dengan adanya rotasi, regenerasi ini bisa berjalan

¹³⁶ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹³⁷ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹³⁸ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹³⁹ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

lancar sehingga organisasi tetap hidup, berkembang, dan berfungsi dengan baik.”¹⁴⁰

Sedangkan menurut 3 berpendapat, “Saya yakin atasan sudah memikirkan segala sesuatunya, termasuk hal-hal di luar pekerjaan, seperti waktu untuk keluarga dan kebutuhan pribadi. Apalagi bagi saya yang perempuan, itu sangat penting. Kadang memang tidak ada perhatian khusus terkait keluarga, tapi saya percaya orang-orang yang berbuat baik pasti mempertimbangkan hal itu. Memang, dalam kenyataannya kita harus menerima apa adanya, apalagi kalau belum ada kebijakan yang mengakomodasi kebutuhan tersebut. Namun, kalau ada kesempatan untuk menyampaikan permintaan atau kebutuhan, sebaiknya kita manfaatkan agar bisa mendapatkan perhatian yang layak”¹⁴¹.

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Rotasi kerja tidak selalu sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan individu. Sebenarnya, tanpa rotasi, pekerjaan juga bisa berjalan seperti biasa. Namun, rotasi tetap diperlukan karena ada tujuan lebih besar di baliknya. Selain itu, organisasi juga membutuhkan rotasi sebagai salah satu faktor penting untuk menjaga dinamika dan perkembangan dalam struktur kerjanya”¹⁴²

Menurut ketua SDM mengatakan “adapun masalah yang harus diselesaikan pada rotasi ini adalah menyelesaikan masalah di setiap departemen masing”¹⁴³

¹⁴⁰ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁴¹ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁴² Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁴³ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “adanya kebutuhan pada organisasi sebelum rotasi kerja diterapkan yaitu diawali dengan kebutuhan dan pengamatan”¹⁴⁴

Setelah kita mengetahui rotasi kerja sebagai kebutuhan organisasi maka kita dapat mengetahui rotasi kerja ini sesuai kebutuhan lembaga atau individu, menurut narasumber 2 berpendapat, “perkembangan diri seseorang akan lebih meningkat jika potensi pribadi yang dimilikinya dapat membantu memenuhi kebutuhan lembaga tempatnya bekerja”¹⁴⁵

Sedangkan menurut narasumber 2, “yang utama adalah kebutuhan atau kepentingan lembaga atau organisasi. Kepentingan personal atau individu baru menjadi prioritas kedua. Karena dalam sebuah organisasi, jika anggotanya hanya memikirkan kepentingan pribadi, organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Setiap orang yang berada dalam sebuah organisasi atau lembaga harus memiliki pemikiran yang luas dan berpikir secara kolektif, bukan individualistis. Jika sikap individual terlalu dominan, kolaborasi akan sulit terjadi, dan itu bisa memperpendek umur organisasi.

Karena itu, orang-orang dalam organisasi harus berpikir secara umum dan mengutamakan kepentingan bersama demi keberlangsungan organisasi. Organisasi bisa bertahan lama jika anggotanya fokus pada pengembangan bersama, seperti halnya karyawan di perusahaan besar seperti Google atau Microsoft yang pasti akan berpikir bagaimana cara

¹⁴⁴ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁴⁵ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

mengembangkan perusahaan tersebut, bukan hanya kepentingan pribadi”¹⁴⁶

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Di lembaga baru, potensi diri lebih banyak dipengaruhi oleh kebutuhan lembaga itu sendiri. Jadi, teman-teman juga sering merasakan hal yang sama, seperti yang terlihat dari angket sebelumnya, bahwa beban kerja di sini memang cukup berat. Menurut saya, hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan lembaga menjadi faktor utama dalam pengembangan potensi individu di tempat kerja”¹⁴⁷

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Kebutuhan lembaga memang sudah ada dan nyata di sana. Meskipun saya bilang sebelumnya bahwa cara pencapaiannya belum pasti, salah satu caranya adalah dengan pemikiran kita sendiri. Dari berbagai sumber yang saya baca, kebanyakan proses ini memang tidak melibatkan paksaan atau tawaran khusus, melainkan memang kebutuhan itu memang seperti itu adanya.”¹⁴⁸

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “kebijakan rotasi kerja ini berjalan karena memberikan kesempatan kepada seseorang yang memiliki bakat dan kemampuan baru”¹⁴⁹ Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “adanya kebijakan rotasi kerja ini supaya

¹⁴⁶ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁴⁷ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁴⁸ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd., M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁴⁹ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

efektif, membentuk generasi-generasi, dan menerapkan visi dan misi”¹⁵⁰

2) Input Evaluation

Evaluasi input jika dikaitkan dengan rotasi kerja yaitu kriteria atau mekanisme pemilihan seseorang rotasi kerja, dalam kesiapan dari segi mental, pengetahuan dan ketrampilan. Menurut narasumber Ustadz 1 berpendapat, “Setiap orang pasti ingin belajar menjalankan tugas yang telah diberikan, meskipun mungkin awalnya belum tahu atau belum siap. Tapi mau tidak mau, kita harus siap dan berusaha memahami tanggung jawab tersebut. Salah satu caranya adalah dengan bertanya, baik kepada atasan maupun kepada rekan kerja yang sudah lebih dulu menjalani peran tersebut. Bahkan jika orang itu secara struktur berada di bawah kita, tidak perlu merasa malu atau canggung untuk bertanya. Karena pada dasarnya, kita masih baru, dan mereka yang lebih lama biasanya sudah lebih paham. Justru dengan bertanya, kita bisa belajar dan bekerja dengan lebih baik.”¹⁵¹

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Ketika atasan, terutama yang memiliki jabatan paling tinggi, memutuskan rotasi atau penempatan posisi baru, sebenarnya mereka sudah memikirkan dan merencanakannya terlebih dahulu. Persiapan itu dilakukan di tingkat atas—baik disadari maupun tidak disadari oleh bawahan atau anggota tim. Jadi, pada dasarnya, yang melakukan persiapan adalah atasan, bukan orang yang akan dipindahkan.

Memang, dalam beberapa kasus, orang yang akan dirotasi mungkin sudah mengetahui terlebih dahulu, tapi sebagian besar tidak

¹⁵⁰ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁵¹ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

tahu sebelumnya. Jika rotasi dilakukan secara serius dan terencana, maka pasti ada proses pertimbangan, penilaian, dan pemikiran matang dari pihak atasan. Terkait pelatihan atau pembekalan sebelum rotasi, sejauh ini belum menjadi kebiasaan atau prosedur yang berjalan. Biasanya, pembinaan atau pendampingan baru diberikan setelah seseorang dipindahkan atau diangkat dalam posisi baru. Misalnya, ketika seseorang ditunjuk menjadi kepala sekolah, pembinaan baru dilakukan setelah penunjukan itu, bukan sebelumnya.”¹⁵²

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Setiap orang, dari segi keterampilan maupun pengetahuan, idealnya sudah mempersiapkan diri—bahkan sebelum ada pemberitahuan resmi. Karena ini bukan lembaga sosial, maka siapa pun pasti merasakan tekanan dan mau tidak mau harus siap secara mental. Biasanya, orang yang sudah memiliki niat bekerja dengan sungguh-sungguh pasti juga sudah menyiapkan mental terlebih dahulu. Tapi kalau bicara soal kemampuan teknis, kadang belum sempat dipersiapkan karena perpindahan tugas sering kali terjadi secara mendadak. Misalnya, tiba-tiba kita ditempatkan di bagian tertentu tanpa persiapan sebelumnya.”¹⁵³

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Sebagai manusia, kita tentu bisa membaca dan memahami kemampuan diri sendiri. Misalnya, dalam kasus saya, saya merasa posisi ini cocok karena saya memiliki kemampuan yang relevan dan bisa berkontribusi di bagian yang baru. Namun, kalau seseorang dipindahkan ke posisi yang tidak sesuai dengan potensi atau kepribadiannya, maka arah dan

¹⁵² Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁵³ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

hasil kerjanya pun bisa menjadi tidak optimal. Penempatan yang tidak tepat bisa mempengaruhi motivasi dan kinerja secara keseluruhan.”¹⁵⁴

Menurut ketua SDM mengatakn “proses perencanaan rotasi kerja sebelum ajaran baru, dan adanya evaluasi setiap departemen”¹⁵⁵

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “proses rotasi kerja yaitu merekam jejak dari santri, kemudian ketika menjadi guru, bagaimana kinerja kesehariannya, dan sikap menjalani tugas nya seperti apa.”¹⁵⁶

Setelah itu kita mengetahui tentang adanya pelatihan atau pembekalan yang dilaksanakan sebelum atau sesudah berjalannya rotasi, menurut narasumber 1 berpendapat, “sejenisnya ke posisi baru seperti nya ya kalau untuk latihan tuh ada kan masih lama terus bercampur dengan lainnya bukan seluruh Departemen cukup punya rumah tangga pusat dan seluruh cabang mengadakan rapat dan sebagainya itu sama kita jadi pelatihannya itu 1 jam itu dilakukannya sebelum Kalau Sebelumnya dia juga ada ya merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren.”¹⁵⁷

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Pada awalnya, pengembangan organisasi belum berjalan secara sistematis. Baru belakangan ini mulai muncul rencana strategis yang lebih terarah. Calon-calon direktur pun kini mulai dilibatkan dalam pelatihan-pelatihan, yang sebenarnya menjadi bagian dari proses pembentukan mereka sejak awal. Dulu, pelatihan belum menjadi budaya. Namun,

¹⁵⁴ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁵⁵ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁵⁶ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

sejak dibentuknya Departemen SDM yang secara khusus mengawal program pelatihan dan pengembangan, pelan-pelan muncul kesadaran akan pentingnya proses itu. Setiap produk kebijakan yang dihasilkan, kalau sudah melalui tahapan pelatihan dan dipahami dalam kerangka yang sama, akan lebih mudah diterima.

Namun, pada akhirnya, penerimaan itu kembali kepada masing-masing individu. Ada yang sangat fanatik terhadap sistem atau pemimpinnya—sehingga apa pun yang dihasilkan akan mudah diterima. Tapi ada juga yang setengah-setengah, kadang menerima, kadang menolak. Dan ada pula yang tidak punya keterikatan atau fanatisme sama sekali—mereka cenderung menolak apa pun, karena tidak ada kedekatan emosional. Ini mirip dengan apa yang dikatakan oleh Sayyidina Ali: 'Tak perlu sibuk menjelaskan kebaikanmu kepada orang yang membencimu, karena mereka tidak akan mempercayainya. Dan tak perlu pula terlalu sibuk berusaha mendekatkan diri pada orang yang menyukaimu, karena mereka akan tetap mencintaimu.' Intinya, persepsi itu sangat personal dan tidak bisa dipaksakan”.¹⁵⁸

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Tidak ada pembekalan atau pelatihan sebelum adanya surat keputusan rotasi kerja”¹⁵⁹

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Kyai memahami bahwa ada tipe atau karakter tertentu yang cocok di sini. Maka, ketika ada perubahan atau perpindahan, tidak perlu banyak penyesuaian karena sudah paham karakter masyarakatnya. Masyarakat di wilayah ini pun rata-rata sudah terbiasa atau sudah terbentuk pola

¹⁵⁸ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁵⁹ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

tertentu, sehingga tidak perlu ada penyesuaian besar. Dengan begitu, semuanya bisa berjalan lebih lancar. Jadi jelas, tidak ada kebingungan atau ketidaksesuaian dalam penempatan tersebut”¹⁶⁰.

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “Cara mengevaluasi kesiapan seseorang itu dengan melihat track record, kemampuan, dan bakat”¹⁶¹

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “pimpinan dilibatkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dengan cara demokrasi”¹⁶²

Setelah mengetahui adanya pelatihan atau pembekalan sebelum dipindahkan ke posisi baru, kita dapat mengetahui apakah rotasi kerja ini bagian dari strategi manajemen pondok pesantren, menurut narasumber 1 berpendapat, “Iya rotasi kerja ini bagian dari strategi manajemen pondok pesantren, karena adanya rotasi seseorang mengetahui pengembangan potensi”¹⁶³

Sedangkan menurut Narasumber 2, “Rotasi kerja ini bagian dari strategi manajemen SDM, karena salah satu tugas SDM adalah adanya program rotasi kerja dan akan menjadi evaluasi”¹⁶⁴

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat,, “ Di pondok pesantren, tugas utama bagian Sumber Daya Manusia (SDM) adalah menempatkan orang sesuai dengan kemampuannya. Tujuannya untuk

¹⁶⁰ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁶¹ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁶² Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁶³ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

¹⁶⁴ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu’allimin Walmu’allimat Al-Islamiyah (TMI)

meningkatkan efektivitas kinerja. Maka dari itu, rotasi atau perpindahan posisi adalah bagian dari strategi manajemen SDM agar penempatan lebih tepat dan optimal."¹⁶⁵

Sedangkan menurut Narasumber 4 berpendapat,, "Di pondok pesantren, penempatan seseorang tetap harus melalui proses wawancara dan persiapan, terutama dengan orang yang pernah bertugas di lokasi tersebut. Meskipun seseorang awalnya tidak tertarik atau merasa bukan bagian dari bidang itu, melalui proses ini bisa jadi ia justru menemukan kecocokan dan akhirnya bersedia menjalani tugasnya dengan baik."¹⁶⁶

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “ kriteria yang digunakan dalam menentukan seseorang yang akan dirotasi dengan kemampuan, disiplin, komunikatif, dan etos kerja¹⁶⁷”

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “dukungan kebijakan dan pelaksanaan rotasi harus disesuaikan dengan kebutuhan”¹⁶⁸

3) Proses Evaluation

Jika rotasi kerja di kaitkan dengan proses yaitu penilaian terhadap pelaksanaan nyata dari suatu program pendidikan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan berjalan sesuai rencana. Menurut narasumber 1 berpendapat, "Dalam hal komunikasi, setiap organisasi — apalagi jika masih baru — harus mengikuti prosedur yang telah

¹⁶⁵ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁶⁶ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

¹⁶⁷ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁶⁸ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

ditetapkan. ini agar komunikasi tetap berjalan dengan baik dan tidak mengganggu jalannya organisasi."¹⁶⁹

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Dalam menghadapi perubahan posisi yang baru, awalnya saya merasa terpaksa—terpaksa untuk telaten, terpaksa untuk mulai lebih dulu. Tapi seiring waktu, keterpaksaan itu berubah menjadi kebiasaan. Seperti kata orang bijak: yang pertama dipaksa, yang kedua terbiasa, yang ketiga baru dengan iman. Ketika seseorang sudah mengerjakan sesuatu dengan iman, kalau tidak dikerjakan rasanya ada yang kurang, bahkan bisa terasa sakit. Saat ini, saya mungkin masih berada di tahap 'terbiasa'—sudah tidak terpaksa, tapi belum sepenuhnya dengan iman. Namun saya percaya, seiring waktu dan pengalaman, akan sampai juga pada tahap itu.”¹⁷⁰

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Hanya melalui surat tugas itupun surat tugas melalui via pdf dan tidak secara individu dibagikan, tetapi secara keseluruhan”¹⁷¹

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Komunikasi yang jujur dan terbuka memang belum terlihat jelas sejak awal. Meskipun kita paham bahwa ini adalah bagian atau struktur yang baru, karena pembinaan awal belum kuat, akhirnya kita harus mencari tahu sendiri agar bisa memahami alurnya.”¹⁷²

¹⁶⁹ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁷¹ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁷² Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “tantangan yang dihadapi oleh SDM saat menerapkan rotasi kerja itu adalah membutuhkan waktu jangka panjang untuk beradaptasi”¹⁷³

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “menilai pelaksanaan rotasi kerja secara keseluruhan dengan adanya rapat-rapat atau bisa disebut rapat tim 8, kemudian dari laporan, dan diakhiri dengan penilaian”¹⁷⁴

Setelah mengetahui proses pelaksanaan rotasi kerja maka kita dapat mengetahui dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi kerja. Sebagaimana narasumber 1 berpendapat, “Alhamdulillah karyawan dan staff mendukung juga bahasanya lebih mendukung satu sama lain”¹⁷⁵

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “kalau dukungan dari pimpinan lebih banyak, dibanding dengan dukungan lingkungan maupun staff masih proses penerimaan”¹⁷⁶

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Dukungan selalu ada dari atasan maupun rekan kerja, hanya tetapi dukungan tersebut sebatas penyampaian saat rapat.”¹⁷⁷

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “mekanisme pemantauan dan evaluasi selama proses rotasi kerja dilakukan dengan

¹⁷³ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁷⁴ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁷⁵ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

¹⁷⁶ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu’allimin Walmu’allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

adanya laporan setiap departemen, dan cara menjalankan kinerja bagian’¹⁷⁸

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “komunikasi antara pimpinan, SDM, dan seseorang yang di rotasi itu atas keefektivan dan musyawarah”¹⁷⁹

Setelah mengetahui adanya dukungan dari atasan maupun rekan kerja, maka kita dapat mengetahui juga mengenai tantangan selama proses transisi ke posisi baru. Menurut narasumber Ustadz 1 berpendapat, ” Kendala pasti ada, apalagi saat berada di posisi baru. Karena itu, penting untuk tidak merasa canggung—kita harus aktif bertanya, terutama kepada orang yang sebelumnya ada di bagian tersebut. Misalnya, sekarang saya di bagian BRT, maka saya bertanya kepada ketua sebelumnya: bagaimana proses kerjanya, apakah sesuai, dan seperti apa tantangannya. Saya pun tetap menjalin komunikasi sejak awal. Biasanya kendala muncul di proses awal, terutama dalam alur pelaksanaan dan keuangan. Misalnya, saat menangani pembangunan kolam renang, kita di bagian belakang menjadi semacam ‘benteng keuangan’. Kalau pembayaran SPP lambat, kita juga bingung mau ambil dana dari mana. Di bagian DRT, tantangannya lebih ke pengeluaran material yang cukup besar. Semua ini berjalan sambil belajar dan beradaptasi di lapangan. ¹⁸⁰

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Kendala disini itu saya anggap sebagai tantangan, kalau untuk tantangan ada dan

¹⁷⁸ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁷⁹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁸⁰ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

banyak untuk setiap harinya. Adanya tantangan ini memberikan kita untuk berinovasi, mencari solusi, dan mengetahui cara menghadapinya bagaimana”¹⁸¹

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, ”Tidak ada kendala saat transisi ke posisi baru berjalan seperti biasanya”¹⁸²

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, "Kendala pertama yang saya rasakan adalah banyaknya ruang lingkup kerja sama yang harus dijalin. Bagian baru ini jauh lebih besar dan kompleks dibandingkan bagian sebelumnya, sehingga penyesuaian pun sangat diperlukan. Hal ini menuntut kita untuk lebih siap, terbuka, dan cepat beradaptasi agar proses kerja bisa berjalan lancar."¹⁸³ Menurut ketua SDM mengatakan “pelaksanaan rotasi kerja dilakukan secara teknis itu dengan menerbitkan surat keputusan dan pemanggilan”¹⁸⁴

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan :”kendala dan tantangan yang saya amati alhamdulillah tidak ada karena banyak yang menerima dan sudah sesuai dengan kemampuan”¹⁸⁵

4) Product Evaluation

Dari evaluasi produk/hasil dapat dikaitkan dengan rotasi kerja, yaitu peningkatan dalam kinerja seseorang apakah memiliki peningkatan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, seseorang akan

¹⁸¹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁸² Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁸³ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

¹⁸⁴ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁸⁵ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

mengalami pengembangan dan bertambah wawasan bekerja atau tidak. Menurut narasumber 1 berpendapat, "Rotasi kerja ini berdampak positif pada saya, karena dari yang tidak tahu jadi tahu seperti mengetahui bagaimana mengukur bangunan dengan baik dan benar, mengetahui merk-merk bahan bangunan yang bagus".¹⁸⁶

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, "rotasi kerja ini berdampak positif karena banyaknya pelajaran yang kita ambil dari hal-hal yang baru".¹⁸⁷

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, "Iya, memang seperti itu keadaannya. Ketika sistem sudah mulai berjalan sesuai, justru muncul perubahan yang membuat semuanya harus mundur lagi beberapa langkah. Karena SDM-nya masih baru, organisasinya juga baru terbentuk, dan sekarang direktornya pun baru. Akhirnya kita harus menyesuaikan ulang, seolah memulai lagi dari awal. Dan menjadi kurang efektif."¹⁸⁸

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, "'Sebagai bagian secara mandiri—bisa dibilang ini semacam portofolio kemampuan kita. Tapi tentu saja, kemampuan seperti ini tidak mudah didapat. Bukan sesuatu yang otomatis muncul, melainkan hasil dari proses, pengalaman, dan perjuangan kita sendiri."¹⁸⁹

¹⁸⁶ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

¹⁸⁷ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiah (TMI)

¹⁸⁸ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁸⁹ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

Sedangkan menurut ketua SDM berpendapat, “dampak rotasi kerja terhadap produktivitas dan kinerja seseorang bagi yang sesuai dengan kemampuan ia akan bersemangat untuk menjalankan tugasnya, sedangkan jika tidak sesuai maka kurangnya kinerja dalam menjalankan.”¹⁹⁰

Sedangkan menurut bapak pimpinan berpendapat, “rotasi kerja berkontribusi terhadap pengembangan SDM akan mendapatkan waktu yang tepat walaupun dengan jangka panjang”¹⁹¹

Setelah mengetahui rotasi kerja ini berdampak positif, maka kita akan mengetahui perubahan yang dirasakan setelah menjalankan rotasi kerja. Menurut narasumber 1 berpendapat, “Menurut saya, rotasi kerja justru membawa dampak positif terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Secara pribadi, saya merasakan proses adaptasinya cukup mudah. Motivasi pun tetap terjaga, apalagi karena adanya rapat yang rutin—itu membantu menjaga semangat dan arah kerja tetap fokus.”¹⁹²

Sedangkan menurut narasumber 2 mengatakan “Salah satu kendala yang saya rasakan adalah soal waktu. Kadang kita bingung mau melaporkan apa, karena sebelumnya tidak ada evaluasi atau arahan yang jelas. Rapat pun tidak selalu bisa saya ikuti karena bentrok dengan kegiatan lain. Selain itu, waktu rapat sering tidak pasti. Misalnya dijadwalkan jam 08.00, tapi baru mulai jam 09.30 malam. Hal-hal seperti ini jadi kendala tersendiri, apalagi mungkin karena masih

¹⁹⁰ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁹¹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

¹⁹² Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

banyak yang juga harus membagi waktu dengan aktivitas bersama anak-anak santri atau tugas lainnya”¹⁹³

Sedangkan menurut narasumber 3 mengatakan “ada perubahan yang dialami setelah rotasi kerja yaitu lebih memahami atau mengatur kepada pekerjaan dan dapat mengatur tim atau staff-staff”¹⁹⁴

Sedangkan menurut narasumber 4 mengatakan “ ada perubahan pada diri sendiri yaitu menjadi telaten, memang awalnya merasa terpaksa tetapi rasa terpaksa menjadi kebiasaan yang dijalani setiap harinya.”¹⁹⁵

Sedangkan menurut ketua SDM mengatakan “indikator atau alat ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan rotasi kerja SDM dari rapot guru dan program kerja yang terlaksana”¹⁹⁶

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “langkah strategis untuk menyempurnakan program rotasi kerja dengan adanya rapot kerja mingguan, bulanan, dan tahunan untuk mengevaluasi kinerja”¹⁹⁷

Setelah mengetahui perubahan pada seseorang setelah rotasi maka kita dapat mengetahui saran atau masukan terkait pelaksanaan rotasi kerja. Menurut narasumber 1 mengatakan "Untuk saran dari saya, intinya siapa saja harus diberi kesempatan untuk belajar. Akan lebih baik jika disesuaikan dengan minat masing-masing. Misalnya, kalau

¹⁹³ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

¹⁹⁴ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

¹⁹⁵ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandria

¹⁹⁶ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

¹⁹⁷ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

ada yang tertarik dengan koperasi, biarkan ia belajar dan terlibat di sana, karena orang akan lebih semangat belajar jika sesuai dengan apa yang ia sukai."¹⁹⁸

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “untuk saran saya, sudah sesuai karena di pertimbangkan transisi sebelumnya 1 bulan mengeban tugas baru, dan membuat surat keputusan internal supaya diadakan.”¹⁹⁹

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Mungkin ke depannya bisa dipertimbangkan untuk mengadakan psikotes. Memang biayanya tidak murah, tapi hal ini bisa menjadi salah satu cara yang efektif untuk menyesuaikan antara karakter pribadi seseorang dengan jenis pekerjaan yang paling sesuai untuknya. Dengan begitu, hasil kerja bisa lebih maksimal dan orang pun merasa lebih nyaman di posisinya.”²⁰⁰

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Menurut saya, sebelum melakukan rotasi, kita perlu mempertimbangkan banyak hal secara lebih matang. Karena tidak semua bagian cocok untuk dilakukan rotasi secara sembarangan. Rotasi itu bukan ajang coba-coba, apalagi ini menyangkut tanggung jawab besar—ibaratnya seperti mengelola rumah tangga, jadi tidak bisa asal pindah. Kalau pun rotasi dilakukan, harus ada arahan yang jelas setelahnya. Jika ada kekurangan, maka diarahkan untuk perbaikan, supaya yang menjalankan juga merasa nyaman dan prosesnya bisa dievaluasi dengan baik.”²⁰¹

¹⁹⁸ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

¹⁹⁹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiah (TMI)

²⁰⁰ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

²⁰¹ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

Sedangkan menurut ketua SDM berpendapat, “sejauh ini rotasi kerja memberikan manfaat nyata bagi seseorang yang dirotasi karena memberikan tantangan baru dan memberikan pengalaman, wawasan.”²⁰²

Sedangkan menurut bapak pimpinan berpendapat, “adapun yang mengalami dampak positif bagi seseorang yang mengalami rotasi yaitu ia akan bersemangat dalam menjalankan tugas baru, dan bekerja dengan baik”²⁰³

e. **Dampak Rotasi Kerja**

1) Dampak Positif

Menurut narasumber 1 berpendapat,, “Berdampak positif, karena untuk mengembangkan lembaga, meningkatkan kinerja guru. Maka dari itu rotasi kerja sangat berdampak positif”²⁰⁴

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Secara keseluruhan, pergantian posisi dalam organisasi—terutama di lingkungan kerja—akan berdampak luas, apalagi jika melibatkan perubahan kebiasaan dan sistem yang sudah berjalan. Semakin tinggi level seseorang yang dirotasi, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap lingkungan sekitarnya. Namun, jika rotasi dilakukan pada posisi yang lebih rendah, biasanya dampaknya tidak terlalu besar. Berbeda halnya jika posisi tersebut adalah perwakilan atau perwalian pimpinan—maka dampaknya akan terasa langsung hingga ke lapisan paling bawah dalam struktur organisasi.”²⁰⁵

²⁰² Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

²⁰³ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

²⁰⁴ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

²⁰⁵ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu’allimin Walmu’allimat Al-Islamiyah (TMI)

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “Karena kuncinya ada di SDM, dampaknya memang besar. Saya sadar, walaupun saya bukan ketua, tapi di bagian SDM peran saya cukup sentral. Misalnya dalam hal pemanggilan orang atau pengelolaan tugas—itu sebenarnya ranah ketua, tapi saya ikut terlibat. Dari situ saya jadi tahu, mungkin posisi saya memang sedang mencari titik seimbang. Artinya, walau bukan yang paling depan, peran saya tetap penting untuk menjaga jalannya proses secara keseluruhan.”²⁰⁶

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “berdampak positif”²⁰⁷

Sedangkan menurut ketua SDM berpendapat, “dampak rotasi kerja terhadap produktivitas dan kinerja seseorang bagi yang sesuai dengan kemampuan ia akan bersemangat untuk menjalankan tugasnya, sedangkan jika tidak sesuai maka kurangnya kinerja dalam menjalankan.”²⁰⁸

Sedangkan menurut bapak pimpinan mengatakan “Ada yang bersemangat karena memiliki kemampuan. Dan adapun yang tidak bersemangat karena tidak keseuaian pada kemampuan seseorang”²⁰⁹

Maka setela itu kita mengetahui rotasi ini berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja, sebagaimana menurut

²⁰⁶ Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

²⁰⁷ Wawanca dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

²⁰⁸ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

²⁰⁹ Wawancara dengan KH Hasyim Sya’ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

berpendapat, “Iya, meningkat dan berkualitas dari bagian sebelumnya.”²¹⁰

Sedangkan menurut narasumber 2 berpendapat, “ Jika rotasi dilakukan tanpa pemahaman yang benar sejak awal, maka dampaknya bisa menyebabkan penurunan kinerja. Seperti yang saya sampaikan sebelum ini, lokasi atau posisi yang bagus secara struktur bukanlah satu-satunya faktor keberhasilan yang lebih penting adalah pemahaman terhadap fungsi organisasi dan nilai-nilai di dalamnya. Kadang, orang yang dipindah ke posisi baru justru mengalami penurunan. Itu terjadi karena dari awal ia tidak memahami konsep kepemimpinan—bahwa pemimpin itu bukan hanya memegang jabatan, tapi juga siap untuk melayani dan menerima peran dengan ikhlas.

Di pondok, nilai keikhlasan adalah jiwa yang harus dijaga. Kalau setelah dirotasi seseorang malah menurun semangatnya, mungkin karena ia tidak siap keluar dari zona nyamannya. Padahal, salah satu cara terbaik untuk mengembangkan diri adalah dengan berani keluar dari zona nyaman. Kalau seseorang tidak mau menghadapi tantangan baru dan memilih tetap berada di zona yang membuatnya nyaman, maka ia akan tertinggal dan sulit berkembang. Rotasi bukan untuk menjatuhkan, tapi justru untuk membentuk karakter dan meningkatkan kapasitas diri.”²¹¹

Sedangkan menurut narasumber 3 berpendapat, “Menurun, karena kurangnya arahan yang spesifik”²¹²

²¹⁰ Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Gedung Blk Alexandrii

²¹¹ Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Kantor Tarbiyatul Mu'allimin Walmu'allimat Al-Islamiyah (TMI)

²¹² Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawaroh, S.Pd, tanggal 24 Mei 2025 di Kantor Biro Akademik Administrasi (BAA) Kampus 3

Sedangkan menurut narasumber 4 berpendapat, “Standar atau normal, karena rotasi kerja ini tidak di desain secara resmi.”²¹³

Sedangkan menurut ketua SDM berpendapat, “Menangani dampak negatif yang pernah timbul dari rotasi kerja itu dengan cara pemanggilan dan dibina”²¹⁴

Sedangkan menurut bapak pimpinan berpendapat, “Seseorang yang dirotasi kerja lebih banyak yang berdampak positif dibanding dengan yang berdampak negatif”.²¹⁵

2) Dampak Negatif

Menurut narasumber 4 berpendapat “Menurun dari kinerja atau tugas sebelumnya, karena ada pergantian ketua bagian dan masing-masing memiliki cara memimpin yang berbeda. Kalau sekarang kurang arahan yang terstruktur dan terarah, bahkan untuk rapat mingguan saja hanya beberapa kali.”

C. Hasil dan Pembahasan

1) Pelaksanaan Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan rotasi kerja merupakan bentuk dari pemberian, pengarahan, dan dukungan kepada pekerja untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah dibuat pada organisasi. pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat membuat strategi dan pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai kesuksesan organisasi dengan meningkatkan kinerja setiap orang yang bekerja di dalam organisasi dengan meningkatkan kapasitas dan

²¹³ Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafid Ahmad, M.Pd.,M.Ag, tanggal 25 Mei di Gedung Blk Alexandria

²¹⁴ Wawancara dengan Ustadz Alvan Sabbiech Akbar, S.Pd, tanggal 25 Mei 2025 di Gedung BLK Alexandria

²¹⁵ Wawancara dengan KH Hasyim Sya'ban, S.Pd, tanggal 27 Mei 2025 di Baitul Wakif

kapabilitas pada tim kinerja²¹⁶. Adapun sub indikator dari pelaksanaan sebagai berikut:

a) Pengembangan Diri

Dari hasil temuan, rotasi kerja di pondok pesantren adalah hal yang lumrah dan menjadi bagian dari sistem pembinaan serta pengembangan kemandirian, sebagaimana tercemin dalam salah satu panca jiwa. Proses rotasi kerja ini di dukung oleh adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) di setiap bagian, yang menjadi acuan kerja bagi individu yang menempati posisi baru. Dengan demikian, meskipun tidak ada pelatihan atau penjelasan secara eksplisit, setiap individu diharapkan secara mandiri memahami peran dan tanggung jawab barunya melalui SOP yang tersedia. Rotasi yang efektif seyogianya mempertimbangkan evaluasi kerja, kompetensi individu, serta kebutuhan sumber daya manusia (SDM) agar penempatan posisi benar-benar sesuai dengan keahlian dan potensi masing-masing. Proses pembinaan baik secara individu maupun kelompok turut menjadi bagian penting dalam mendukung adaptasi dan pengembangan profesionalisme. Oleh karena itu, sistem rotasi bukan sekedar pergantian posisi, melainkan strategi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan.

Namun adapun pengembangan pada diri seseorang yang memiliki ketrampilan baru yang akan menambah ketrampilan pada diri mereka. Perpindahan posisi dalam suatu organisasi bukan hanya sekedar perbedaan tugas, tetapi juga merupakan proses pembentukan ketrampilan baru dan penguatan kapasitas kepemimpinan. Dalam proses adaptasi ini, seseorang akan menghadapi tantangan yang

²¹⁶ Erins Rullanti,S.IP.,M.M." *Manajemen Sumber Daya Manusia*" Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.Batam: Maret. 2024. Hal 150

berbeda, namun juga memperoleh peluang besar untuk belajar dan berkembang secara profesionalisme.

Dan ketrampilan baru yang dimiliki, maka adanya kesesuaian kebutuhan mandiri. Proses rotasi kerja di pondok pesantren bukan hanya bentuk pengalihan tanggung jawab, tetapi juga merupakan bagian dari proses pengembangan diri yang selaras dengan nilai-nilai dan prinsip pembiasaan yang sudah tertanam kuat di lingkungan pesantren. Pengalaman panjang dalam dunia pesantren membentuk pola pikir yang tangguh dan adaptif terhadap perubahan, termasuk dalam menghadapi tugas-tugas baru yang mungkin tidak selalu sesuai dengan preferensi pribadi. Namun demikian, keberhasilan dalam menjalankan tugas tidak semata bergantung pada kesesuaian dengan kebutuhan pribadi, melainkan pada kemampuan beradaptasi, semangat menjalani proses, dan komitmen untuk terus mengembangkan diri.

b) Efisiensi Sumber Daya Manusia

Perpindahan tugas merupakan bagian yang alami dari dinamika organisasi, terutama di lingkungan pondok pesantren yang menanamkan nilai kemandirian, pembiasaan, dan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Mengenai kesesuaian terhadap tugas baru sebenarnya sangat bergantung pada kesiapan diri dan sikap terhadap amanah yang diberikan. Rasa siap atau tidak percaya diri di awal merupakan hal yang wajar. Namun, hal itu bukan pertanda ketidakmampuan, melainkan titik awal dari proses adaptasi dan pertumbuhan. Penempatan seseorang pada posisi baru umumnya sudah didasarkan pertimbangan matang oleh pihak pimpinan, sehingga kepercayaan tersebut harus disambut dengan kesediaan untuk belajar dan bertumbuh. Kesesuaian tidak selalu hadir di awal, tetapi akan berkembang seiring usaha, pengalaman, dan pembelajaran yang di

jalani. Yang terpenting adalah komitmen untuk menjalankan amanah dengan niat yang benar dan memberikan yang terbaik, meskipun masih dalam tahap meraba atau belajar. Perubahan posisi tidak selalu menuntut keahlian langsung, tetapi memberi ruang bagi seseorang untuk mengasah kemampuan, memperluas wawasan, dan mengembangkan potensi diri. Oleh karena itu, sikap terbuka, kemauan untuk menyesuaikan diri, serta kesediaan menghadapi tantangan menjadi kunci utama dalam menjalani proses pengembangan diri melalui rotasi kerja.

Jika kita sudah mengetahui tanggung jawab seseorang sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, maka kita dapat melihat perbandingan dari posisi lama ke posisi baru. Peralihan tugas ke posisi baru membawa dinamika tanggung jawab yang berbeda, yang dimana fokus utama kini bukan hanya menyelesaikan pekerjaan pribadi, melainkan mengontrol, mengarahkan, dan membina kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini merupakan langkah-langkah peran dari pelaksanaan teknis ke peran strategis sebagai pemimpin, yang menuntut ketrampilan baru dalam membimbing dan menjaga komunikasi efektif, dan membangun suasana kerja yang produktif. Dengan demikian, perubahan adalah proses yang memerlukan waktu. Ketidakefektifan saat ini bukan kegagalan, tetapi bagian dari masa transisi yang wajar. Tantangan bukan hanya pada aspek teknis, tetapi juga pada pembentukan sistem kerja dan koordinasi yang lebih matang. Oleh karena itu, penting untuk terus beradaptasi, mengidentifikasi celah yang perlu diperbaiki, serta membawa praktik-praktik baik dari pengalaman sebelumnya untuk menciptakan pola kerja yang lebih terstruktur dan berdaya guna. Meskipun peran baru ini belum sepenuhnya terasa sesuai secara pribadi, tetapi ada peluang untuk

berkembang terutama jika didukung dengan sistem kerja yang lebih terencana, arahan yang jelas, dan komitmen untuk terus belajar dalam kepemimpinan.

c) Efektivitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Pelaksanaan dalam menjalani posisi baru memperlihatkan bahwa keefektivitas dan kenyamanan kerja sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari sistem kerja, peran dan tanggung jawab, hingga dinamika tim. Perpindahan dari satu posisi ke posisi lain membawa perubahan besar, tidak hanya dalam beban tanggung jawab tetapi juga dalam cara berpikir dan bertindak. Keefektivitas menunjukkan bahwa bukan hanya soal kapasitas individu, tetapi juga soal kesiapan sistem dan lingkungan yang mendukung. Namun keefektivitas tetap membutuhkan keseimbangan antara struktur, kejelasan peran, dan kolaborasi tim yang solid. Meski saat ini belum ideal, ada potensi besar untuk berkembang selama ada kesediaan untuk terus belajar, terbuka terhadap evaluasi, dan konsisten dalam menjalankan amanah dengan penuh tanggung jawab.

Rotasi kerja atau perpindahan posisi dalam organisasi merupakan bagian penting dari dinamika kerja yang tidak hanya memerlukan ketrampilan teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi yang tinggi. Keberhasilan seseorang dalam menghadapi rotasi kerja sangat bergantung pada seberapa baik ia mampu menyesuaikan diri baik secara internal (dengan dirinya sendiri), maupun eksternal (dengan lingkungan dan rekan kerja). Ketika adaptasi tidak dilakukan secara tepat, maka potensi kesulitan dalam menerima dan menjalankan tugas baru akan semakin besar. Salah satu pendekatan yang efektif adalah menerapkan sistem rotasi internal dalam tim, agar setiap staff memahami berbagai peran dan dapat saling mengisi tugas yang kosong

saat diperlukan. Hal ini menciptakan tim yang lebih tangguh, tidak bergantung pada satu individu saja, dan mampu menjaga kesinambungan kerja secara kolektif.

2) **Penerapan evaluasi menggunakan Evaluasi Context, Input, proses, and Product (CIPP)**

Model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Tujuan konteks program adalah untuk mengidentifikasi populasi, menilai kebutuhan, dan mendiagnosis masalah. Masukan mengacu pada sumber daya, waktu, anggaran, dan rintangan potensial pada program. Proses evaluasi berusaha untuk memprediksi efek desain²¹⁷.

a) **Context Evaluation**

Menurut Tayibnapis Evaluasi konteks membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program. Evaluasi konteks juga terkait dengan upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Context evaluation bisa diketahui juga yaitu situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis – jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam program yang bersangkutan, seperti : kebijakan departemen atau unit kerja yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja dalam kurun waktu yang tertentu,

²¹⁷ Khaerudin. “*Pengantar Evaluasi Pendidikan*” Cv Pustaka Felincha. Depok: Maret 2022. Hal 40

masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja yang bersangkutan²¹⁸.

Dari hasil penelitian rotasi kerja merupakan strategi penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk memperluas pengalaman, memperdalam pengetahuan, dan mendorong individu agar berkembang di luar zona nyaman. Dengan memindahkan seseorang ke posisi baru, organisasi memberi ruang untuk eksplorasi potensi, pemahaman terhadap kondisi lapangan, serta pengalaman fleksibilitas dan adaptabilitas individu. Adapun alasan utama pelaksanaan rotasi kerja mencakup dua aspek, yang pertama kebutuhan organisasi dan yang kedua pengembangan pribadi sumber daya manusia (SDM). Rotasi kerja menjadi sarana untuk mencegah kondisi “mati di tempat”, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Setelah kita mengetahui apa saja alasan atau tujuan adanya rotasi kerja dari narasumber, maka kita dapat mengetahui apakah rotasi ini sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rotasi kerja merupakan mekanisme strategis dalam organisasi yang berfungsi untuk menjaga keberlangsungan, dinamika, dan regenerasi sumber daya manusia. Meskipun tidak selalu merasa ideal bagi setiap individu, rotasi kerja tetap menjadi kebutuhan mendasar bagi organisasi agar tetap hidup, berkembang, dan mampu menghadapi perubahan serta pergantian personel secara berkelanjutan. Namun, efektivitas rotasi kerja sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kebutuhan organisasi

²¹⁸ Dr. Rusydi Ananda, M.pd.” *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*”. Perdana Publishing. Medan: Februari:2017. Hal 47

dan bakat atau kompetensi individu. Ketika rotasi kerja tidak memperhatikan aspek ini, akan menghasilkan yang tidak optimal dan proses adaptasi menjadi sulit. Oleh karena itu, rotasi kerja sebaiknya tidak dipaksakan, melainkan dirancang secara selektif, mempertimbangkan potensi, minat, dan kesiapan personel.

Setelah kita mengetahui rotasi kerja sebagai kebutuhan organisasi maka kita dapat mengetahui rotasi kerja ini sesuai kebutuhan lembaga atau individu. Pengembangan diri seseorang dalam organisasi sangat erat kaitannya dengan kemampuan individu dalam menyesuaikan potensi pribadi dengan kebutuhan lembaga. Ketika potensi selaras dengan arah dan tujuan lembaga, maka tidak hanya individu yang berkembang, tetapi lembaga pun akan mendapatkan manfaat yang maksimal. Namun, dalam konteks organisasi, kepentingan lembaga selalu menjadi prioritas utama. Sementara kebutuhan pribadi berada di posisi berikutnya. Ini bukan berarti kepentingan diabaikan, melainkan perlu diintegrasikan ke dalam kepentingan kolektif. Organisasi yang sehat akan selalu mendorong anggotanya untuk berpikir luas dan kolektif.

b) Input Evaluation

Evaluasi masukan membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dalam hal ini komponen evaluasi masukan meliputi: sumber daya manusia, sarana dan pralana pendukung, dana atau anggaran, dan berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan. Evaluasi masukan yaitu bahan, peralatan, fasilitas yang disiapkan untuk keperluan pendidikan, seperti: dokumen kurikulum,

dan materi pembelajaran yang dikembangkan, staff pengajar, sarana dan prasarana, dan media pendidikan yang digunakan²¹⁹.

Dari hasil temuan yang kami dapatkan, setiap orang harus siap menghadapi tugas dan perubahan atau pemindahan ke tugas baru, meskipun awalnya memang belum sepenuhnya memahami peran yang diberikan. Sikap terbuka untuk belajar, termasuk dengan bertanya kepada siapapun yang berpengalaman, sangat penting dalam proses adaptasi. Rotasi kerja merupakan keputusan yang sudah direncanakan oleh bapak pimpinan, meski pelaksanaannya sering terasa mendadak tanpa adanya pembekalan awal. Karena itu, kesiapan mental menjadi tanggung jawab pribadi setiap individu. Namun penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan atau karakter seseorang sangat mempengaruhi kinerja dan motivasi. Maka dari itu, rotasi kerja harus mempertimbangkan dengan matang serta didukung dengan pembinaan yang tepat setelah penempatan dilakukan.

Setelah itu kita mengetahui tentang adanya pelatihan atau pembekalan yang dilaksanakan sebelum atau sesudah berjalannya rotasi, pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren semakin menunjukkan arah yang lebih terstruktur dan strategis. Meskipun pada awalnya pelatihan dan pembekalan belum menjadi budaya, kini mulai berkembang kesadaran akan pentingnya latihan sebagai bagian strategi manajemen. Calon-calon direktur departemen mulai dilibatkan dalam proses pelatihan meskipun sering kali dilakukan setelah munculnya surat keputusan rotasi kerja. Namun, penerimaan terhadap sistem dan kebijakan sangat

²¹⁹ Dr. Rusydi Ananda, M.pd. "Pengantar Evaluasi Program Pendidikan". Perdana Publishing. Medan: Februari 2017. Hal 47

bergantung pada sikap individu. Ada yang menerima penuh dengan loyalitas, ada yang setengah-setengah, dan ada pula yang cenderung menolak karena tidak memiliki keterikatan emosional. Secara keseluruhan, meskipun pelatihan dan pembelakalan belum ideal sepenuhnya, ada kesadaran upaya pengembangan SDM secara sistematis merupakan langkah positif menuju organisasi yang lebih profesional dan adaptif.

Setelah mengetahui adanya pelatihan atau pembekalan sebelum dipindahkan ke posisi baru, kita dapat mengetahui apakah rotasi kerja ini bagian dari strategi manajemen pondok pesantren, rotasi kerja di pondok pesantren merupakan bagian strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menempatkan individu sesuai dengan potensi dan kemampuannya. Proses ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga menjadi sarana evaluasi dan pengembangan. Meskipun awalnya seseorang merasa tidak cocok, rotasi kerja dapat membuka peluang kecocokan baru yang mendukung kinerja lebih baik.

c) **Proses Evaluation**

Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Evaluasi proses dalam model CIPP menunjukkan pada “apa” (what) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa” (who) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” (when) kegiatan akan selesai. Dalam model CIPP evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana. Evaluasi proses adalah suatu pelaksanaan yang nyata dari suatu program pendidikan yang mencakup: pelaksanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan

evaluasi yang dilakukan oleh para pengajar, dan pengelolaan program²²⁰.

Dari hasil temuan, dalam tugas baru komunikasi yang terstruktur sangat penting agar alur kerja berjalan lancar. Kurangnya komunikasi terbuka dan pembinaan awal yang kuat dapat menyebabkan kebingungan, sehingga individu harus mencari tahu sendiri. Perubahan posisi sering kali terasa memaksa pada awalnya, namun seiring waktu keterpaksaan itu bisa berubah menjadi kebiasaan. Dengan proses dan pengalaman, diharapkan adanya kesadaran dan ketulusan dalam menjalankan tugas, bukan lagi karena terpaksa tetapi karena keyakinan dan komitmen.

Dukungan dari karyawan dalam organisasi sudah mulai terbentuk, terutama dari pimpinan yang menunjukkan perhatian lebih besar dibanding dengan lingkungan sekitar. Meski rekan kerja dan staff saling mensupport, proses penerimaan dan kebersamaan masih terus berkembang. Dukungan dari atasan dan rekan kerja umumnya disampaikan secara formal, seperti saat rapat, namun belum sepenuhnya terasa dalam praktik sehari-hari. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam dukungan yang bersifat nyata dan berkelanjutan.

Kendala dalam menjalani posisi baru merupakan hal yang wajar dan sering muncul ditahap awal, terutama dalam memahami alur kerja, keuangan, dan cangkupan tanggung jawab yang lebih luas. Beberapa departemen mengalami tantangan yang signifikan seperti kompleksitas kerja sama, penyesuaian sistem, dan keterbatasan

²²⁰ Dr. Rusydi Ananda, M.pd. "Pengantar Evaluasi Program Pendidikan". Perdana Publishing. Medan: Februari:2017. Hal 47

dana, sementara yang lain merasakan transisi berjalan lancar. Kendala-kendala ini justru dianggap sebagai tantangan yang positif untuk mendorong inovasi, pembelajaran, serta kemampuan beradaptasi.

d) **Product Evaluation**

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi ini seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau modifikasi, atau bahkan dihentikan²²¹

Dari hasil temuan, rotasi kerja memberikan dampak positif terutama dalam hal pembelajaran dan pengembangan ketrampilan baru yang sebelumnya dikuasai. Meskipun dihadapkan dengan tantangan seperti perubahan sistem, SDM yang masih baru, dan struktur organisasi yang belum stabil, proses ini tetap menjadi wadah pembentukan kemampuan mandiri dan tanggung jawab. Perubahan ini memang membutuhkan penyesuaian ulang, namun dari proses inilah pengalaman dan portofolio kemampuan individu terbentuk secara bertahap.

Saran-saran yang muncul menekankan perencanaan yang matang sebelum melakukan rotasi kerja. Rotasi kerja sebaiknya tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan mempertimbangkan minat, karakter, dan kesiapan individu. Memberikan kesempatan belajar sesuai minat akan meningkatkan

²²¹ Dr. Rusydi Ananda, M.pd. "Pengantar Evaluasi Program Pendidikan". Perdana Publishing. Medan: Februari:2017. Hal 47

semangat dan hasil kerja. Usulannya seperti adanya masa transisi, surat keputusan internal, serta pelaksana psikotes dianggap sebagai langkah positif untuk meningkatkan kecocokan antara individu dan tugasnya. Arahan yang jelas dan evaluasi setelah rotasi juga dinilai penting agar proses berjalan dengan nyaman, terarah, dan berdampak baik bagi perkembangan organisasi maupun individu yang terlibat.

3) Dampak Rotasi Kerja

Dampak rotasi kerja menurut Hodgson & Marzouqi sebagai berikut:

a) Dampak positif

Seseorang yang dirotasi cenderung mengembangkan hubungan sosial yang lebih luas, mengurangi rasa bosan akibat rutinitas, dan meningkatkan kinerja dalam berbagai tugas. Selain itu, rotasi pekerjaan menjadi sarana yang efektif untuk memperluas pengetahuan dan ketrampilan.²²²

Dari hasil temuan, rotasi kerja dalam organisasi memiliki dampak yang positif, terutama dalam meningkatkan kinerja individu dan pengembangan lembaga secara keseluruhan. Dampak rotasi sangat bergantung pada posisi yang dirotasi—semakin tinggi posisi, semakin besar pengaruhnya terhadap sistem dan lingkungan kerja. Meskipun seseorang tidak berada di posisi tertinggi, peran strategis—khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia—tetap memiliki kontribusi penting dalam menjaga stabilitas dan kelancaran proses organisasi. Oleh karena itu, rotasi kerja harus dipandang sebagai langkah strategis yang mendukung pemerataan

²²² Inka Selina. *Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Yogyakarta: 2024. Hal 22

pengalaman, peningkatan profesionalisme, dan kesinambungan kinerja organisasi.

Rotasi kerja pada dasarnya merupakan langkah strategis yang dapat meningkatkan kualitas individu dan organisasi, asalkan dilakukan dengan pemahaman yang tepat. Keberhasilan rotasi tidak semata ditentukan oleh posisi yang di berikan, tetapi oleh pemahaman terhadap fungsi organisasi, nilai-nilai seperti keikhlasan, dan kesiapan individu untuk menjalani perubahan.

Tanpa arahan yang jelas dan pemahaman yang matang, rotasi justru bisa menyebabkan penurunan kinerja, terutama jika individu tidak siap meninggalkan zona nyaman atau belum memahami hakikat kepemimpinan sebagai bentuk pelayanan. Di lingkungan seperti pesantren, nilai keikhlasan menjadi fondasi penting, sehingga rotasi harus dibarengi dengan pembinaan karakter dan penanaman nilai-nilai luhur. Oleh karena itu, rotasi tidak boleh dilakukan secara sembarangan atau tanpa desain yang jelas. Tanpa struktur dan arahan yang spesifik, rotasi bisa menjadi “standar” atau bahkan kontraproduktif. Sebaliknya, jika dirancang dan dijalankan dengan baik, rotasi akan membentuk karakter, memperkuat jiwa kepemimpinan, dan memperluas kapasitas diri individu dalam organisasi.

b) Dampak Negatif

Dalam pelaksanaan rotasi kerja dapat terjadi penurunan kinerja, karena seseorang yang baru dipindahkan ke posisi baru perlu beradaptasi dan mempelajari tugas baru biasanya tidak singkat. Sehingga dapat menyebabkan penurunan kinerja jangka pendek²²³.

²²³Inka Selina. “ Analisis Dampak Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Yogyakarta:2024. Hal 21

Dari hasil temuan, adapun diantara narasumber di atas mengalami penurunan kinerja dalam tugas baru, yang dimana pada tugas baru ini kurangnya arahan yang spesifik dari ketua bagian, kurang berjalannya rapat evaluasi rutinitas mingguan. Maka terjadi penurunan kinerja yang berdampak negatif.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia

Kebijakan rotasi didasari oleh kebutuhan lembaga dengan pemerataan tugas dan meningkatkan kapasitas seseorang. Namun, pelaksanaan masih belum terstruktur karena belum ada panduan baku dalam proses perencanaan dan evaluasi.

2. Penerapan Model Context, Input, Proses, dan Product dalam Proses Evaluasi adanya Rotasi Kerja Sumber Daya Manusia

a) Konteks Evaluation

Rotasi kerja dilakukan untuk memenuhi kebutuhan strategis lembaga dan mencegah kejenuhan kerja.

b) Input Evaluation

Rotasi mempertimbangkan data kompetensi dan pengalaman. Namun, pelatihan sebelum rotasi belum dilakukan secara maksimal.

c) Process Evaluation

Pelaksanaan rotasi telah dilakukan sesuai perencanaan, meskipun masih ditemukan keterbatasan komunikasi dan bimbingan di awal.

d) Product Evaluation

Rotasi memberikan dampak positif terhadap pengembangan kapasitas guru dan kelancaran program kerja, meskipun dampak negatif seperti stres kerja akibat kurangnya pembinaan awal.

3. Dampak Rotasi Kerja yang Dilakukan oleh Sumber Daya Manusia

a) Dampak Positif

Rotasi kerja merupakan strategi yang berdampak positif bagi peningkatan kinerja individu dan pengembangan lembaga. Keberhasilan tidak hanya bergantung pada posisi, melainkan pemahaman fungsi organisasi, nilai keikhlasan, dan kesiapan individu. Tanpa arahan yang jelas, rotasi bisa kehilangan efektifitasnya.

b) Dampak Negatif

Rotasi kerja dalam organisasi dapat berdampak negatif jika kurangnya pengarahan yang terstruktur dan evaluasi rutin, yang menyebabkan penurunan kinerja individu dan ketidakefektifan dalam menjalankan tugas.

B. Saran

Untuk memaksimalkan Penganalisisan Rotasi Kerja ada beberapa saran penulis yang akan di sampaikan antara lain sebagai berikut:

1. Saran Untuk Lembaga

- a) Mengenai perencanaan, perlunya mengadakan program kegiatan tes psikotes secara internal, yang mana tidak hanya kepala direktur nya saja melainkan semua staff untuk mempertimbangkan penempatan posisi guru dengan kemampuan yang dimiliki.
- b) Saran penulis untuk lembaga adalah agar mengadakan pelatihan-pelatihan rutin untuk guru yang dirotasi maupun tidak rotasi agar menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman baru guna melanjutkan kaderisasi.
- c) Memberikan pembinaan awal yang jelas, terarah, dan terstruktur pada seseorang yang mendapatkan rotasi kerja, guna untuk

mempermudah mengerjakan tugas baru atau tanggung jawab baru.

2. Saran Untuk Mahasiswa

- a) Mahasiswa dianjurkan untuk menjadikan hasil penelitian sebagai dasar rekomendasi yang aplikatif bagi pengembangan rotasi kerja dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan evaluasi dan kepuasan kerja guru.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Daniel Setya Raharjo, S.E.,M.M.,M.Kom, “ Manajemen Sumber Daya Manusia”, Semarang, Yayasan Prima Agus Teknik
- Ahmad, Taufik Sobandi,“Analisis Kebijakan Rotasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Risel Alfamart”, Prosiding, ISSN : 2614-6681, Maret: 2018
- Alfi, Rochayah Rahmani. “Metode Pengembangan SDM Magang, Rotasi kerja”. *Studi Banding di SDIT Ar-Rahah Mustikajaya*. Volume 9.No.1 (Bekasi:Mei,2024).
- Amin, Mahrus. *Khutbatul Arsy Pekan Perkenalan*. (Jakarta Selatan: Diktat Kuliah Umum, 2015).
- Apillia, Monic Indrayanti, “ Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara(persero)”, *Sksripsi*, Semarang:2014.
- Arief, Hadiyanto, SH,MBs. *Unfolding The Hidden Curriculum Sistem Pendidikan Pesantren Modern*. Kharis Mutaqin, S.H. (Jakarta: 2022).
- Ariyanto, Aris, S.E., M.M.C.PS. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Data, Analisis, dan pengembangan SDM)*. Cetakan Pertama (Bandung:Widina Bhakti Persada bandung,2021).
- Aryanti, Diah Spto. “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan”.*Jurnal Ilmiah Akutansi dan Keuangan*. Vol. 08, No. 01 Yogyakarta. (2019)
- Ayu, Ida Putu Widani Sugianingrat, S.E.,M.M. *Teori dan Study Emperis Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Dr. Miko Andi Wardana S.T., M.Si: 2024).
- Binti, Nuraini Mansur. *Evaluasi Program Pembelajaran Luring Pendidikan agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 dengan Model CIPP di Sekolah Dasar Negeri 95 Tenate*. Institut Agama Islam Negeri Parepare.
- Busro, Muhammad, Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Prenadamedia Group*. (Jakarta: Maret.2018).
- Caerudin, Ali. *Manajemen Pedidikan Dan Pelatihan SDM*. (Sukabumi: CV. Jeja, Anggota IKAPI : 2019).

Ferdinan, S.Pd.,M.Pd.I, “ Evaluasi Program Pendidikan Islam” PT. Insan Cendekia Mandiri Group. Sumatra : Februari. 2023.

Gunawan, Imam S.Pd.,M.Pd. “Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik”, PT. Bumi Aksara. Jakarta:2013

Hasan, Hafiedh. “Sistem Rekrutmen dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan”. *Promis*, Vol.3 No. 2, September, (2022).

Hasibuan, “Dasar – dasar manajemen”, (Jakarta:Bumi Aksara, 2009).

Hermawan, Sigit SE, M.Si.,CIQar, *Buku Ajar Perlukah rotasi dan promosi jabatan?*, (Jawa timur: Umsida Press, 2020).

Hikmat,M.Ag,“Manajemen Pendidikan”, Cv Pustaka Setia. Bandung: November 2019.

Irfan, Mochammad. “Dampak kepemimpinan dan Rotasi Kerja Terhadap Turnover Intention”. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Syaiah (EKUITAS)*. Vol. 3, no 2. Moejokorto: November.(2021)

Khaerudin, S.Pd.I., M.Pd, “Pengantar Evaluasi Pendidikan”, Cv Pustaka Felincha. Depok: Maret 2022.

Kholifah.”Manajemen Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Ma’rufiyyah Semarang”. Skripsi, Semarang. (2019).

Mahmudi, Ihwan. “CIPP :Suatu Model Evaluasi program”. Universitas Negeri Jakarta. Vol. 6, No. 1, Juni : 2011.

Maidi, Edina.“Analisis Penerapan Rotasi Kerja dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia”. *Journal of Social Reseach*. Medan

Nuraini,”Analisis Pengaruh Rotasi dan Mutase Kerja terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT Anda Salatiga”, *Nuraini dan Tulus*, Vol.6 No. 1, Juni,(2015).

Qodir, Abdul Haris, S.Mn. *Sejarah Darunnajah Ulujami Jakarta tekad, perjuangan, Keikhlasan*. Pondok Pesantren Darunnajah (Jakarta. 2022)

- Rama, Alzet. "Konsep model evaluasi context, input, proses, dan product (CIPP) di sekolah menengah kejuruan". Vol. 8 No. 1. (Indonesia. 2023).
- Rianda, Egi, "Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor", *Sripsi*. Bogor : 2018.
- Rosidi, Sakban M.Si. *Penelitian Terapan Profesi Pendidikan*. PT Publica Indonesia Utama. (DKI Jakarta :Juli. 2021).
- Rullanti, Erins,S.IP.,M.M. Manajemen Sumber Daya Manusia. *Yayasan Cendekia Mulia Mandiri*.(Batam: Maret. 2024).
- Shihab, Qurash. *Tafsir Al-Mishbah*. .Lentera Hati.(Januari: Ciputat,2017)
- Siagian, Supriadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Semarang:Yayasan Drestanta Peita Indonesia).
- Siregar, Ami. *Evaluasi Program dan Kelembagaan Pendidikan Islam*. CV. Zigie Utama. (Bengkulu:2019
- SituMorang, Sismawati, "Pengaruh rotasi jabatan, etos kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (PT charisma surya semesta)". *Scientific Journal of Reflection*, Vol. 4 No. 2, April, (2021).
- Sukmawati, Fatma M,Pd. *Kajian dan evaluasi Kurikulum*. Pradina Pustaka, (Sukoharjo: Maret. 2023).
- Suryadin, Arsyaf, M.Pd. *Evaluasi Program Model CIPP Antara Teori dan Praktiknya*. Samudra Biru (Anggota Ikapi). (Yogyakarta:November. 2022)
- Tri, Resty Setya,"Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan" *Skripsi*. Bandar Lampung: 2022.
- Wahyuni, Riky Kurniadi, "Strategi Sumber Daya Manusia dalam Mengoptimalisasikan Rotasi pegawai yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan", Universitas Pancasila
- Walidin, Warul,AK.,MA. *Methodology Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. FTK. Ar-Raniry Press. (Banda Aceh:2015).

Wehelmina Rumawas, S.Sos,M.Si. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*”.
Unsrat Press.(Manado: 2018).

Zulkipli. “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia”. *Penelitian dan pengembangan dibidang administrasi pendidikan*. Vol 10, No.1
Palembang. (2022)



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan
1.			1. Setelah rotasi, apakah Anda diberi pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru ini?
			2. Apakah ada keterampilan baru yang Anda pelajari setelah rotasi? Jelaskan.
			3. Menurut Anda, apakah proses pengembangan setelah rotasi ini sudah sesuai kebutuhan Anda?
		1. Pelaksanaan	4. Setelah Anda dipindahkan ke posisi baru, apakah menurut Anda tugas dan tanggung jawab Anda lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?
			5. Bagaimana Anda melihat efektivitas kerja Anda di posisi baru dibandingkan sebelumnya?
	Rotasi Kerja		6. Setelah rotasi, apakah Anda merasa lebih efektif dalam menjalankan tugas dibanding sebelumnya? Mengapa?
			7. Apakah tanggung jawab Anda di posisi baru lebih jelas dan terukur dibandingkan sebelumnya?

			8. Bagaimana rotasi ini mempengaruhi cara Anda bekerja secara individu maupun dalam tim?
		2. Evaluasi Model Konteks, Input, Proses, and Product (CIPP)	1. Apa yang Anda ketahui mengenai alasan atau tujuan utama dilakukan rotasi kerja di tempat Anda bekerja?
			2. Menurut Anda, apakah rotasi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi ?
			3. Menurut Anda, apakah rotasi ini lebih banyak didasari oleh kebutuhan lembaga atau potensi pribadi Anda?
			4. Bagaimana kesiapan Anda (dari segi keterampilan, pengetahuan, dan mental) sebelum rotasi dilakukan?
			5. Apakah pelatihan atau pembekalan diberikan sebelum Anda dipindahkan ke posisi baru?
			6. Menurut Anda, apakah proses rotasi ini merupakan bagian dari strategi manajemen SDM di pondok pesantren?

			7. Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja yang Anda alami? (Misalnya: prosedur, komunikasi, waktu)
			8. Bagaimana dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi berlangsung?
			9. Apakah anda mengalami kendala selama proses transisi ke posisi baru?
			10. Menurut Anda, apakah rotasi kerja ini berdampak positif bagi perkembangan karier Anda?
			11. Apa perubahan yang Anda rasakan setelah menjalani rotasi kerja? (dari sisi kinerja, motivasi, kepuasan kerja)
			12. Apakah anda memiliki saran atau masukan terkait pelaksanaan rotasi kerja di organisasi anda ?
		3. Dampak	1. Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak positif bagi lembaga secara keseluruhan? Jelaskan?
			2. Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak

			pada peningkatan atau penurunan kinerja Anda? Jelaskan.
--	--	--	---

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

TRANSKIP WAWANCARA

Hari : Sabtu
 Tanggal : 24 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : Ustadz Abdurrahman
 Jabatan : Seseorang yang mengalami rotasi kerja

No	Pertanyaan	Responden
	Setelah rotasi, apakah Anda diberi pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru ini?	iya,saya dari TMI ke DRT memahami tugas baru ini dengan adanya SOP di bagian DRT dan untuk melaksanakan, melengkapi yang belum ada
	Apakah ada keterampilan baru yang Anda pelajari setelah rotasi? Jelaskan.	ada, dari staff naik ke direktur, yang mana tanggung jawabnya berbeda yaitu sebagai mengelola dan mengawal.
	Menurut Anda, apakah proses pengembangan setelah rotasi ini sudah sesuai kebutuhan Anda?	sudah sesuai, karena di pondok pesantren dianjurkan mengenai manajemen.
	Setelah Anda dipindahkan ke posisi baru, apakah menurut Anda tugas dan tanggung jawab Anda lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	sesuai atau tidak sesuai itu adalah tugas dan amanah. Dengan syukurnya alhamdulillah tugas saat ini sudah sesuai
	Bagaimana Anda melihat efektivitas kerja Anda di posisi baru dibandingkan sebelumnya?	Tugas saat ini lebih mengembangkan, mengontrol, membina. Sedangkan tugas yang lama itu di bina.

	Setelah rotasi, apakah Anda merasa lebih efektif dalam menjalankan tugas dibanding sebelumnya? Mengapa?	lebih efektif tugas saat ini, karena langsung melihat keadaan lapangan dengan sebagaimana, bahkan bisa juga sampai lembur.
	Apakah tanggung jawab Anda di posisi baru lebih jelas dan terukur dibandingkan sebelumnya?	iya sudah jelas, karena adanya support dari bapak pimpinan, dan adanya SOP yang sesuai dengan sebelumnya.
	Bagaimana rotasi ini mempengaruhi cara Anda bekerja secara individu maupun dalam tim?	adanya support dari bapak pimpinan dan merespon apa yang dinasehati oleh bapak pimpinan.
	Apa yang Anda ketahui mengenai alasan atau tujuan utama dilakukan rotasi kerja di tempat Anda bekerja?	tujuan : menambah pengalaman, pengetahuan dan berkembangnya ilmu pengetahuan
	Menurut Anda, apakah rotasi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi ?	Pasti Sesuai, karena bapak pimpinan tidak semena mena dengan pembagian tugas dengan apa yang di butuhkan.
	Menurut Anda, apakah rotasi ini lebih banyak didasari oleh kebutuhan lembaga atau potensi pribadi Anda?	diri saya sendiri meningkat. Karena adanya potensi diri akan membantu lembaga.
	Bagaimana kesiapan Anda (dari segi keterampilan, pengetahuan, dan mental) sebelum rotasi dilakukan?	dari segi mental sudah dilatih siap ga siap harus mau belajar hal baru. setiap seseorang pasti mau belajar apa yang telah ditunjuk walaupun kita belum tahu atau belum siap ya harus siap gitu ya, dan harus bertanya kepada atasannya atau yang lebih dulu ya Bahasanya di bawah kita ya kita enggak usah malu gitu kan karena memang kita baru gitu ya baru. yang lebih lama ya mungkin lebih paham makanya enggak usah canggung enggak usah malu kalau untuk bertanya walaupun staff itu ada di bawah kita
	Apakah pelatihan atau pembekalan diberikan sebelum Anda dipindahkan ke posisi baru?	iya ada, untuk pelatihan, workshop diberikan walaupun digabungkan dengan pusat dan cabang.

	Menurut Anda, apakah proses rotasi ini merupakan bagian dari strategi manajemen SDM di pondok pesantren?	iya, karena adanya rotasi seseorang akan mengetahui pengembangan potensi dirinya.
	Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja yang Anda alami? (Misalnya: prosedur, komunikasi, waktu) Bagaimana dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi berlangsung?	masa/waktu menggunakan waktu yang panjang, dengan belajar dari awal. bagian rotasi sekarang cukup tinggi, dan meningkat karena adanya support
	Apakah anda mengalami kendala selama proses transisi ke posisi baru?	kendala pasti ada di posisi baru. Pada dasarnya jangan malu bertanya ke rekan-rekan sebelumnya. Adapun kendala yang dialami yaitu: penghambatan dari bendahara bagian, pemesanan bahan bahan material inden menunggu waktu jangka panjang
	Menurut Anda, apakah rotasi kerja ini berdampak positif bagi perkembangan karier Anda?	positif, dari yang tidak tau menjadi tahu, seperti cara pengukuran bangunan, merk merk bangunan yang bagus, serta cara menggunakannya.
	Apa perubahan yang Anda rasakan setelah menjalani rotasi kerja? (dari sisi kinerja, motivasi, kepuasan kerja)	perubahan pada diri saya, meningkat dalam kinerja, tugas saat ini lebih mudah diatur, dan selalu ada motivasi entah dari bapak pimpinan maupun rekan kerja.
	Apakah anda memiliki saran atau masukan terkait pelaksanaan rotasi kerja di organisasi anda ?	saran saya: siapapun boleh dirotasi, tetapi harus sesuai dengan kriteria dan kemampuan.
	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak positif bagi lembaga secara keseluruhan? Jelaskan?	berdampak positif, untuk mengembangkan lembaga, meningkatkan kinerja guru, dan wakil pengasuh. Dan berdampak positif ke lembaga.
	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja Anda? Jelaskan.	lebih meningkat dan berkualitas dari bagian sebelumnya.

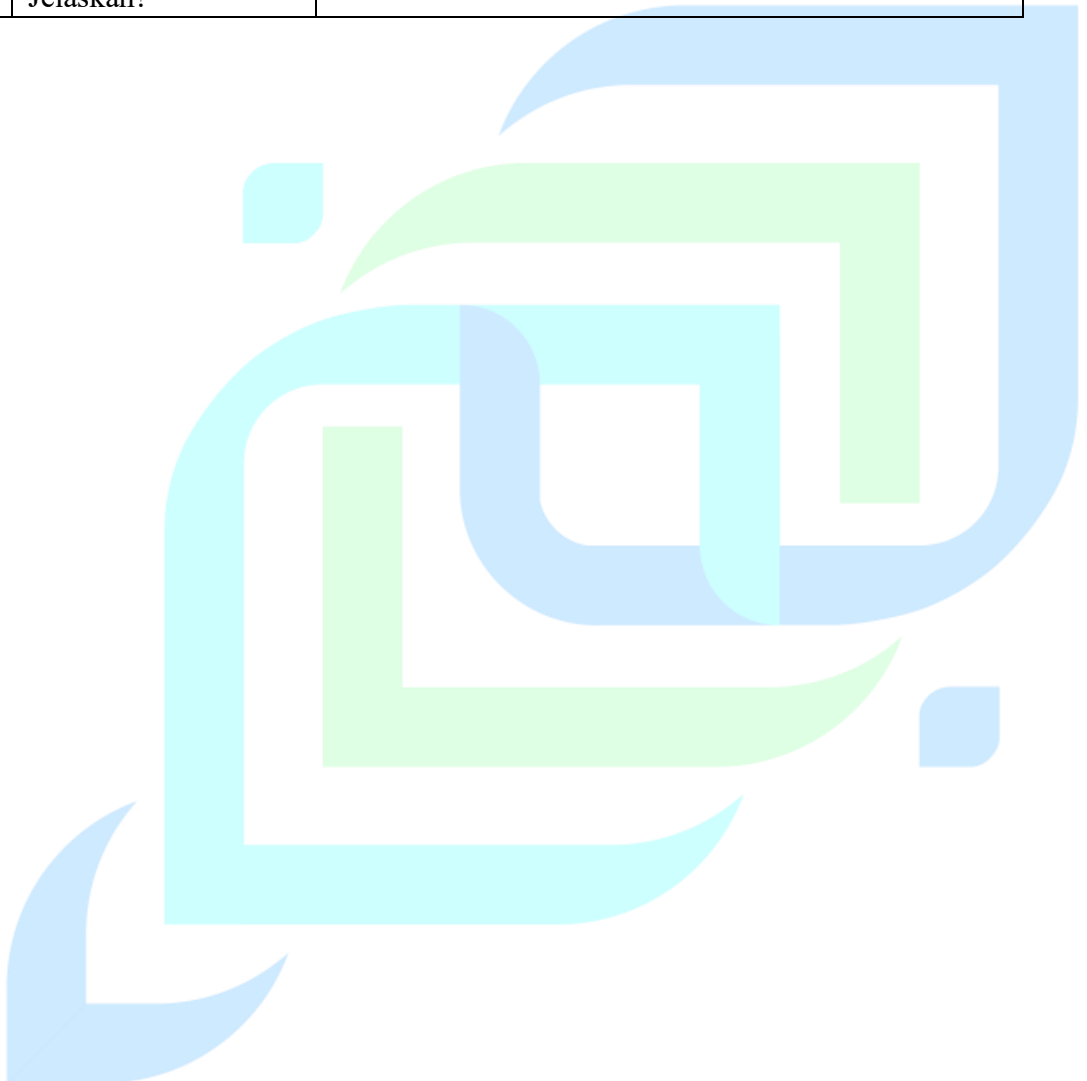
Hari : Ahad
 Tanggal : 25 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : Ustadz Tedi Sumaelan, M.Pd
 Jabatan : Seseorang yang mengalami rotasi kerja

No	Pertanyaan	Responden
1.	Setelah rotasi, apakah Anda diberi pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru ini?	Secara umu, moto dalam rotasi kerja itu siap dipimpin dan siap memimpin. Prinsip dasar rotasi kerja adalah mandiri dalam mencari tahu, pengembangan baik individu maupun tim melalui pelatihan atau pengarahan.
2.	Apakah ada keterampilan baru yang Anda pelajari setelah rotasi? Jelaskan.	pasti ada walaupun tanpa di sadari maupun tidak. Sesuatu yang baik akan menjadi karakter atau kebiasaan pada seseorang.
3.	Menurut Anda, apakah proses pengembangan setelah rotasi ini sudah sesuai kebutuhan Anda?	sudah sesuai, seperti menjalankan sesuai dengan kapabilitas kemampuan (kompetensi) dan kemauan (komitmen)
4.	Setelah Anda dipindahkan ke posisi baru, apakah menurut Anda tugas dan tanggung jawab Anda lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	awalnya, merasa kurang sesuai tetapi karena adanya pengkajian akan timbul rasa kesesuaian
5.	Bagaimana Anda melihat efektivitas kerja Anda di posisi baru dibandingkan sebelumnya?	lebih efektif lebih ringan lebih lebih kecil atau lebih sedikit karena orangnya belum di mesinnya tanggung jawab itu kan beda-beda setiap posisi tanggung jawabnya beda-beda itu kalau saya pribadi gitu merasa tanggung jawabnya ini lebih besar dari yang sebelumnya amanatnya lebih tinggi dari yang sebelumnya maka dirasa meskipun kita sudah

		berupaya ada beberapa hal yang kita masih merasa kurang efektif
6.	Setelah rotasi, apakah Anda merasa lebih efektif dalam menjalankan tugas dibanding sebelumnya? Mengapa?	sama sama jelas dan terukur. Bedanya tugas sekarang fungsinya lebih banyak dan lebih jelas.
7.	Apakah tanggung jawab Anda di posisi baru lebih jelas dan terukur dibandingkan sebelumnya?	menyesuaikan atau beradaptasi dengan tim baru, lingkungan, dan diri sendiri. Karena adanya perubahan yang berbeda.
8.	Bagaimana rotasi ini mempengaruhi cara Anda bekerja secara individu maupun dalam tim?	alasan: untuk adanya kaderisasi, pengembangan SDM, karena seseorang kalau sudah nyaman di zonanya tidak akan berkembang bagaikan akar yang tua.
1.	Apa yang Anda ketahui mengenai alasan atau tujuan utama dilakukan rotasi kerja di tempat Anda bekerja?	adanya rotasi ini sangat dibutuhkan. Karena jikalau tidak ada rotasi maka tidak ada kaderisasi.
2.	Menurut Anda, apakah rotasi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi?	Siap di pimpin dan siap memimpin
3.	Menurut Anda, apakah rotasi ini lebih banyak didasari oleh kebutuhan lembaga atau potensi pribadi Anda?	Siap di pimpin dan siap memimpin
4.	Bagaimana kesiapan Anda (dari segi keterampilan, pengetahuan, dan mental) sebelum rotasi dilakukan?	saat ini ada pelatihan termasuk raker pun termasuk bagian dari pelatihan.

5.	Apakah pelatihan atau pembekalan diberikan sebelum Anda dipindahkan ke posisi baru?	iya bagiannya, karena salah satunya tugas SDM adalah mengadakan program rotasi dan akan menjadi evaluasi.
6.	Menurut Anda, apakah proses rotasi ini merupakan bagian dari strategi manajemen SDM di pondok pesantren?	adanya pemanggilan dari bapak wakil pengasuh.
7.	Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja yang Anda alami? (Misalnya: prosedur, komunikasi, waktu) Bagaimana dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi berlangsung?	dukungan dari pimpinan lebih banyak, sedangkan untu lingkungan masih proses penerimaan.
8.	Apakah anda mengalami kendala selama proses transisi ke posisi baru?	kendala saat ini kita ganti dengan tantangan positif, untuk tantangan setiap hari pasti ada. Adanya tantangan memberikan kita untuk berinovasi, mencari solusi, dan cara menghadapinya.
9.	Menurut Anda, apakah rotasi kerja ini berdampak positif bagi perkembangan karier Anda?	berdampak positif karena banyak pelajaran yang kita ambil
10.	Apa perubahan yang Anda rasakan setelah menjalani rotasi kerja? (dari sisi kinerja, motivasi, kepuasan kerja)	Saran : Sudah sesuai dengan program, karena di pertimbangkan transisi sebelumnya. 1 bulan sebelum mengemban tugas baru. Dan membuat surat keputusan internal supaya diadakan.
11.	Apakah anda memiliki saran atau masukan terkait	Sangat berdampak, karena bergantinya lingkungan dan bergantinya organisasi.

	pelaksanaan rotasi kerja di organisasi anda ?	
12.	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak positif bagi lembaga secara keseluruhan? Jelaskan?	Terjadi pada peningkatan, karena sudah sesuai dengan organisasi.



Hari : Sabtu
 Tanggal : 24 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : Ustadzah Evaatul Munawarah, S.Pd
 Jabatan : Seseorang yang mengalami rotasi kerja

No	Pertanyaan	Responden
1.	Setelah rotasi, apakah Anda diberi pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru ini?	Untuk pemahaman tidak secara langsung atau khusus, tetapi adanya SOP bagian untuk memahami lebih mendalam.
2.	Apakah ada keterampilan baru yang Anda pelajari setelah rotasi? Jelaskan.	Ada, cara mengembangkan potensi guru baik secara formal yaitu pelatihan maupun nonformal yaitu individu
3.	Menurut Anda, apakah proses pengembangan setelah rotasi ini sudah sesuai kebutuhan Anda?	Yang menilai diri kita adalah atasan. Menyesuaikan diri bukan dari kebutuhan, tetapi kita yang memaksimalkan.
4.	Setelah Anda dipindahkan ke posisi baru, apakah menurut Anda tugas dan tanggung jawab Anda lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	Awalnya memang masih adaptasi, meraba-raba tugas baru, tetapi berjalannya tugas baru kita akan belajar dan mengetahui.
5.	Bagaimana Anda melihat efektivitas kerja Anda di posisi baru dibandingkan sebelumnya?	Untuk tugas baru ini, kurangnya pengarahan karena dianggap sudah memahami. Kurang efektif pada tugas yang baru, dan kurangnya evaluasi atau rapat mingguan.

6.	Setelah rotasi, apakah Anda merasa lebih efektif dalam menjalankan tugas dibanding sebelumnya? Mengapa?	
7.	Apakah tanggung jawab Anda di posisi baru lebih jelas dan terukur dibandingkan sebelumnya?	Kurang, karena kurangnya maksimal dalam kinerja atau tugas yang baru.
8.	Bagaimana rotasi ini mempengaruhi cara Anda bekerja secara individu maupun dalam tim?	Pribadi: arahan pimpinan – maksimal jika tidak dikontrol tidak ada evaluasi. Dan sangat tergantung dengan seseorang.
1.	Apa yang Anda ketahui mengenai alasan atau tujuan utama dilakukan rotasi kerja di tempat Anda bekerja?	Tujuan : Untuk merefresh ide ide baru, lebih efektif, menyesuaikan kriteria.
2.	Menurut Anda, apakah rotasi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi ?	Iya sudah sesuai.
3.	Menurut Anda, apakah rotasi ini lebih banyak didasari oleh kebutuhan lembaga atau potensi pribadi Anda?	Untuk kebutuhan lembaga, karena adanya angket
4.	Bagaimana kesiapan Anda (dari segi keterampilan, pengetahuan, dan	Kalau dari mental, siap ga siap harus siap. Sedangkan dari segi kemampuan, belum memahami.

	mental) sebelum rotasi dilakukan?	
5.	Apakah pelatihan atau pembekalan diberikan sebelum Anda dipindahkan ke posisi baru?	Tidak ada pembekalan atau pelatihan sebelum dipindah ke posisi baru.
6.	Menurut Anda, apakah proses rotasi ini merupakan bagian dari strategi manajemen SDM di pondok pesantren?	Iya pasti, karena untuk meningkatkan kinerja guru bukan sekedar berdaarkan life.
7.	Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja yang Anda alami? (Misalnya: prosedur, komunikasi, waktu) Bagaimana dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi berlangsung?	Keluarnya surat keputusan tugas baru, hanya tetapi melalui via grup, tidak pribadi.
8.	Apakah anda mengalami kendala selama proses transisi ke posisi baru?	Tidak ada, karena kurangnya pembinaan dalam tugas baru.
9.	Menurut Anda, apakah rotasi kerja ini berdampak positif bagi perkembangan karier Anda?	Ada, hanya saja kurang efektif.
10.	Apa perubahan yang Anda rasakan setelah menjalani rotasi kerja? (dari	Kurangnya rutinitas evaluasi mingguan.

	sisi kinerja, motivasi, kepuasan kerja)	
11.	Apakah anda memiliki saran atau masukan terkait pelaksanaan rotasi kerja di organisasi anda ?	Saran: Mengadakan psikotes untuk menyesuaikan seseorang dengan tugas.
1.	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak positif bagi lembaga secara keseluruhan? Jelaskan?	Iya,
2.	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja Anda? Jelaskan.	Menurun, karena kurangnya arahan yang spesifik.

Hari : Minggu
 Tanggal : 25 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : Ustadz Naufal Hafiid
 Jabatan : Seseorang yang mengalami rotasi kerja

No	Pertanyaan	Responden
1.	Setelah rotasi, apakah Anda diberi pemahaman tentang pengembangan diri di posisi baru ini?	Ada, rotasi yang baik itu menyesuaikan diri pada posisi yang tepat.
2.	Apakah ada keterampilan baru yang Anda pelajari setelah rotasi? Jelaskan.	Ada, karena tugas yang baru adalah hal yang berbeda.
3.	Menurut Anda, apakah proses pengembangan setelah rotasi ini sudah sesuai kebutuhan Anda?	Ada.
4.	Setelah Anda dipindahkan ke posisi baru, apakah menurut Anda tugas dan tanggung jawab Anda lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	Tidak sepenuhnya perpindahan itu ada tantangannya.
5.	Bagaimana Anda melihat efektivitas kerja Anda di	Lebih baik tugas sekarang, karena banyak yang di eksplore.

	posisi baru dibandingkan sebelumnya?	
6.	Setelah rotasi, apakah Anda merasa lebih efektif dalam menjalankan tugas dibanding sebelumnya? Mengapa?	Lebih efektif tugas sekarang, karena adanya partner dan jabatan yang sesuai. Dan bagian sebelumnya hanya menjalankan perintah dari atasan.
7.	Apakah tanggung jawab Anda di posisi baru lebih jelas dan terukur dibandingkan sebelumnya?	Pada tugas yang baru ini tidak terukur, karena ada target atau menuju tujuan yang abstrak
8.	Bagaimana rotasi ini mempengaruhi cara Anda bekerja secara individu maupun dalam tim?	Mendapatkan Perspektif dari staff dan patrner dalam tanggung jawab yang tinggi.
1.	Apa yang Anda ketahui mengenai alasan atau tujuan utama dilakukan rotasi kerja di tempat Anda bekerja?	Tujuan: Untuk mengembangkan diri, dan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan agar efektif.
2.	Menurut Anda, apakah rotasi ini sesuai dengan kebutuhan organisasi ?	Tidak sepenuhnya, bisa saja tanpa rotasi
3.	Menurut Anda, apakah rotasi ini lebih banyak didasari oleh kebutuhan lembaga atau	Kebutuhan lembaga, hadir juga dan diikuti oleh kebutuhan individu . karena tidak ada keterpaksaan.

	potensi pribadi Anda?	
4.	Bagaimana kesiapan Anda (dari segi keterampilan, pengetahuan, dan mental) sebelum rotasi dilakukan?	Siap, karena pimpinan membaca kemampuan guru dalam tugas baru yang sesuai.
5.	Apakah pelatihan atau pembekalan diberikan sebelum Anda dipindahkan ke posisi baru?	Tidak ada pelatihan atau pembekalan sebelum dipindahkan ke posisi baru.
6.	Menurut Anda, apakah proses rotasi ini merupakan bagian dari strategi manajemen SDM di pondok pesantren?	Iya, strategi manajemen sumber daya manusia tetapi harus dengan sesuai prosedur.
7.	Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja yang Anda alami? (Misalnya: prosedur, komunikasi, waktu) Bagaimana dukungan dari atasan atau rekan kerja selama proses rotasi berlangsung?	Kurangnya pembinaan pada tugas baru. Dukungan selalu ada, tetapi hanya sebatas penyampaian saat rapat
8.	Apakah anda mengalami kendala selama proses transisi ke posisi baru?	Pasti ada, karena adanya partner yang lebih banyak dan skalanya lebih besar.

9.	Menurut Anda, apakah rotasi kerja ini berdampak positif bagi perkembangan karier Anda?	Iya, karena menambah portofolio.
10.	Apa perubahan yang Anda rasakan setelah menjalani rotasi kerja? (dari sisi kinerja, motivasi, kepuasan kerja)	Lebih memahami atau mengatur kepada pekerjaan dan mengatur tim.
11.	Apakah anda memiliki saran atau masukan terkait pelaksanaan rotasi kerja di organisasi anda ?	Saran : Alangkah memindahkan seseorang sesuai dengan kemampuan, dan adanya arahan.
1.	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak positif bagi lembaga secara keseluruhan? Jelaskan?	Berdampak Positif.
2.	Menurut Anda, apakah rotasi ini berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja Anda? Jelaskan.	Standar, karena rotasi tidak di desain secara resmi.

Hari : Minggu
 Tanggal : 25 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : Ustadz Alvan Sabbiech Akbar,S.Pd
 Jabatan : Ketua Sumber Daya Manusia

No	Pertanyaan	Responden
1.	Apakah ada rencana pengembangan sistem rotasi kerja yang sistematis kedepannya ?	Sudah sistematis karena sudah adanya tes psikotes
2.	Apa harapan anda terhadap efektivitas rotasi kerja sebagai strategi pengelolaan SDM?	Agar ada rasa semangat dan warna baru.
3.	Apa kriteria seseorang yang di prioritaskan untuk rotasi berbasis pengembangan?	Leadership dan skill komunikasi.
4.	Apakah rotasi kerja di organisasi ini di rancang untuk meningkatkan efesiensi penggunaan sdm?	iya.
5.	Apa pendekatan yang digunakan untuk memastikan penempatan seseorang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi masing-masing?	Adanya diskusi untuk menanyakan kebutuhan sumber daya manusia kepada bagian masing-masing.

6.	Apakah ada inovasi atau perencanaan strategis ke depan dalam rotasi SDM untuk mendukung efisiensi organisasi?	Ada, yaitu raport guru yang dimana raport guru ini nilai seseorang dari keseharian.
7.	Apakah efektivitas kerja menjadi salah satu kriteria dalam pemilihan pegawai untuk rotasi?	Jelas, karena seseorang mau bergerak dan berkembang
8.	Bagaimana pelaksanaan rotasi kerja dilakukan untuk meningkatkan efektivitas individu atau tim?	Rotasi kerja dilakukan sebelum masuknya tahun ajaran baru
1.	Apa latar belakang atau alasan utama organisasi menerapkan kebijakan rotasi kerja?	Untuk mempercepat proses, membantu perkembangan guru.
2.	Masalah atau tantangan apa yang ingin diselesaikan dengan adanya rotasi kerja?	Masalah pekerjaan pada bagian masing-masing.
3.	Bagaimana kebijakan rotasi kerja ini selaras dengan visi dan misi organisasi?	Sejalan karena memberikan kesempatan pada seseorang.
4.	Bagaimana proses perencanaan rotasi kerja dilakukan di bagian SDM?	Sebelum mulainya ajaran baru maka adanya evaluasi atau laporan tahunan bersama wakil pengasuh.
5.	Bagaimana SDM mengevaluasi kesiapan unit kerja	Dilihat dari track record dan kemampuan, bakat.

	baru dalam menerima seseorang hasil rotasi?	
6.	Apa saja kriteria yang digunakan dalam menentukan seseorang yang akan di rotasi?	Kemampuan, disiplin, komunikatif, dan etos kerja.
7.	Apa tantangan yang dihadapi SDM saat menerapkan kebijakan rotasi kerja?	Membutuhkan jangka panjang dalam beradaptasi.
8.	Bagaimana mekanisme pemantauan dan evaluasi selama proses rotasi berlangsung?	Dari Sumberr daya manusia ke direktur bagian.
9.	Bagaimana pelaksanaan rotasi kerja dilakukan secara teknis?	Menerbitkan surat keputusan dan pemanggilan kepada seseorang yang mengalami rotasi.
10.	Bagaimana dampak rotasi kerja terhadap produktivitas dan kinerja seseorang secara umum?	jikalau sesuai maka seseorang akan bersemangat dalam menjalankan tugas baru.
11.	Adakah indikator atau alat ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan rotasi kerja SDM?	Berasal dari raport guru, dan program kerja terlaksana.
12.	Dari pengalaman Anda, apakah rotasi kerja sejauh ini memberikan	Iya, karena memberikan tantangan baru, dan wawasan baru.

	manfaat nyata bagi seseorang secara individual?	
1.	Bagaimana Anda melihat dampak rotasi kerja terhadap kinerja pegawai secara individu?	Bagi yang sudah sesuai akan bersemangat dalam bertugas, dan bagi yang tidak sesuai akan cenderung malas dalam melaksanakan tugas.
2.	Apa dampak negatif yang pernah timbul dari rotasi kerja, dan bagaimana Anda menanganinya?	pemanggilan dan akan diadakannya pembinaan.
3.	Apa dampak rotasi terhadap dinamika kerja di dalam tim atau antar unit?	Semakin bersemangat maka akan bersemangat juga dalam menjalankan tugas tugas.

Hari : Selasa
 Tanggal : 27 Mei 2025
 Tempat : Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Bogor
 Nama Responden : KH Hasyim Sya'ban, S.Pd
 Jabatan : Pimpinan Lembaga

Pertanyaan	Responden
1. Apakah ada rencana pengembangan program rotasi kerja untuk masa mendatang agar lebih mendukung pengembangan karier pegawai?	Ada, adanya pergerakan membutuhkan rotasi.
2. Apakah pegawai yang dipindahkan mendapatkan pembekalan atau pelatihan sebelum/telah menempati posisi baru?	Yang mendapatkan tugas baru diawali dengan adanya penilaian dan baru di rotasi. Dan adanya pembekalan supaya mendapatkan motivasi.
3. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap rotasi kerja sebagai bagian dari pengembangan SDM di lembaga ini?	Yang memiliki semangat akan memberikan motivasi baru. Dan yang kurang bersemangat harus banyak belajar lagi.
4. Bagaimana lembaga mengukur efisiensi SDM	Adanya penilaian melalui portofolio, adanya pengamatan, dan melihat hasil kinerja.

dalam konteks rotasi kerja?	
5. Bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja dilakukan untuk mencapai efisiensi SDM?	adanya pengamatan dan pemindahan ke departemen yang lebih baik.
6. Apakah lembaga melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa rotasi yang dilakukan benar-benar efisien dalam penggunaan SDM?	Iya adanya evaluasi berkala, mingguan, bulanan, tahunan dan menyesuaikan kondisi.
7. Apakah rotasi membantu mengoptimalkan penempatan pegawai di posisi yang tepat?	Iya, diawali dengan musyawarah kemudian adanya penilaian, dan diadakan rotasi.
8. Apakah rotasi kerja membantu dalam pengembangan kompetensi atau keterampilan seseorang?	Iya membantu tugas keseharian.
1. Menurut Anda, sejauh mana rotasi kerja relevan untuk mendukung pencapaian tujuan lembaga?	Sudah sesuai jika belum sesuai maka akan adanya pengawasan
2. Bagaimana Anda menilai kondisi	Diawali dengan adanya pengamatan dan kebutuhan lembaga.

dan kebutuhan organisasi sebelum rotasi kerja diterapkan?	
3. Apa yang mendorong lembaga anda menerapkan kebijakan rotasi kerja bagi seseorang ?	Supaya efektif, membentuk generasi, dan mencapai visi dan misi.
4. Apa pertimbangan utama dalam proses pemilihan seseorang yang akan dirotasi?	Melihat dari track record saat santri, perilaku guru, hasil kinerja, dan bagaimana sikap saat melakukan tugas.
5. Sejauh mana pimpinan dilibatkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan rotasi kerja?	Dengan cara demokrasi.
6. Bagaimana dukungan kebijakan anggaran dan sdm dalam pelaksanaan rotasi?	Sudah sesuai dengan kebutuhan.
7. Bagaimana Anda menilai pelaksanaan rotasi kerja secara keseluruhan di lembaga Anda?	Menilai dari rapat-rapat atau tim sukses, melihat dari laporan-laporan, dan adanya penilaian.
8. Bagaimana komunikasi antara pimpinan, SDM, dan karyawan selama	Secara efektif dan secara bermusyawarah.

proses rotasi berlangsung?	
9. Apa tantangan dan kendala yang anda amati selama proses rotasi kerja?	Tidak ada, karena sudah menerimanya dengan baik dan sudah dengan kesesuaian.
10. Bagaimana rotasi kerja berkontribusi terhadap pengembangan SDM jangka panjang?	Adanya rotasi akan mendapatkan waktu yang tepat.
11. Apa langkah strategis selanjutnya yang akan diambil untuk menyempurnakan program rotasi kerja?	adanya rapat kerja mingguan sebagai evaluasi kinerja.
12. Apakah ada perubahan positif dan negatif pada kinerja seseorang pasca-rotasi?	Perubahan positif : Semakin semangat bekerja dengan semakin baik. Jika perubahan negatif : akan terjadi penurunan kinerja karena tidak sesuai dengan kemampuan.
1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai dampak rotasi kerja terhadap kinerja pegawai secara individu?	Ada yang semangat karena sesuai dengan kemampuan, begitupun sebaliknya seseorang akan tidak bersemangat karena tidak , dengan kemampuan yang di miliki.
2. Apakah ada dampak positif atau negatif yang dirasakan organisasi dalam hal pengelolaan SDM setelah	Berdampak positif

pelaksanaan rotasi kerja?	
3. Apa tantangan terbesar yang dihadapi dalam mengelola dampak rotasi kerja terhadap individu dan organisasi?	Kurangnya pengalaman, bimbingan dan kurangnya semangat dalam bekerja.

Lampiran 4 : Struktur Guru

Wakil Pengasuh

K.H. Hasyim Sya'ban, S.Pd

Kiai. Fajar Suryono, M.A

a. Departemen TMI

Direktur Pelaksana

Tedi Sumaelan, S.Pd

Wakil Direktur Ulya

Khoirul Anam, S.Pd.

Wakil Direktur Wustho

Desi Susilawati, S.Pd.

Kepala Sekolah SDI

Nurnaningsih, S.Pd, M.Kom.

1). Divisi Kurikulum

Kepala Divisi

Khoirul Anam, S.Pd.

H. Robith Huda, S.H.I

M. Ismail Abdurrahman Shaleh

Desi Susilawati, S.Pd.

Rini Indriyani, S.Pd.

Anisa Fitriani

2). Divisi Administrasi Kesekretariatan

Kepala Divisi

Asmat, S.Si

Pavit Surya Karyanto, S.Pd

Anisah Fitriyah

Firdia

Adinda Faza Khalilah

M. Sulthan Adriansyah

3). Divisi Administrasi Keuangan

Kepala Divisi

Uli Datur Rosikoh

Aisyatun Najla

4). Divisi Pengawas Madrasah & Penanganan

Santri Ghoib

Kepala Divisi Putra

Nurham, S.H.

Kepala Divisi Putri

Gede Agung Wicaksono
 Aufa Imaduddin Muttaqin
 Faisal Fahar Fathoni
 : Sumiyati, S.Pd
 Pera Amelia
 Geffira Nur Fatimah
 Salsa Selviana

a). Sekolah Dasar Islam Darunnajah 8

Kepala Sekolah

: Nurnaningsih, S.Pd, M.Kom.

Staf

: Yulia Purnama, S.Pt.

Yeni

Fifi Aleida Yahya

Khusnul Khotimah

Piya

Mei Sandi

M. Hilmi Fadli Rabbani

Tamara Thaira Syahrin

Syaura Faradhiba Dhewani

Zalva Naila Amin

Silvia Oktaviani

Avria Hadriyanti

Siti Padilatul Musaropah

Nayif, S.Pd

Khairunnisa

Bulan Andhara

Agung Saksena

Tazkiya Nabila, M.Psi

b). Divisi PSB

Ketua	: M. Alvan Sabbiech Akbar
Wakil	: Safira Mutiara Rosadi, S.Pd
Sekretaris	: Rita Dwi Cahyani
Bendahara	: Maulida Wahyu Amirah

b. Departemen Pengasuhan Santri**1). Kampus Putra**

Direktur Pengasuhan Santri	: Hilman Nur Barkah, S.H.I
Wakil Direktur Pengasuhan Santri	: Diaz Putra Ramadhan
Sekretaris	: Ahmad Nurkholiq
Bendahara	: Hakim Agung
Supervisor Musyrif Maskan	
Istanbul	: Nurham, S.H
Damaskus	: Naufal Hafiid Ahmad,
Islamabad 2	: Abdul Rohman, S.Pd
Islamabad 3	: Nayif, S.Pd

Staf Pengasuhan Santri Putra**a). Divisi Disiplin**

: Hakim Agung
Diaz Putra Ramadhan
M. Nauval Yahya
Muhammad Fatih Muharram

b). Divisi Pramuka & Ekskul

: Achmad Afiq Azadi
Fadhillah Randiansyah
Fihad Raziq
Mukhlis Wiratama

c). Divisi Bahasa

: Ahmad Nurkholiq
Sayyid Ali Zaidan Arhas
Feri Suryanto

d). Divisi Pelajaran Sore dan Muhadhoroh

: M. Fatih Muharram
Farrel Giovanni Akbar
Ahmad Abil Asyari

e). Divisi Kesehatan

: Farrel Giovanni Akbar
Fadhillah Randiansyah

2). Kampus Putri**Musyrifah Pengasuhan Santri**

: Reni Rahayu, S.Pd
Siti Fatoantul Arifah, S.Ag
Safira Mutiara Rosadi, S.Pd

Supervisor Musyrifah

Tunisia

: Rini Indriyani, S.Pd
Tazkiya Nabila, M.Psi

Maroko

: Desi Susilawati
Yeni

Fezz

: Anisah Fitriyyah

Gibraltar 1

: Evaatul Munawwaroh, S.Pd

Gibraltar 2

: Sumiyati, S.Pd

Direktur Pengasuhan Santri

: Shofie Maziyyah

Wakil Direktur Pengasuhan Santri

: Halimah Tussa'diah, S.Ag

Sekretaris

: Julia Ayu Tazkia

Bendahara

: Dzikra Musyafa'ah

Staf Pengasuhan Santri Putri:**a). Divisi Disiplin**

: Anis Khoirunnisa
Amalia Metha Azzahra
Wianda Rahman
Natasya Putri Harumi
Faradila Maryam

b). Divisi Pramuka

	: Amalia Metha Azzahra Mutiara Sabila Ramadhaliani Kaisya Nur Azizah : Zahra Nabila Selly Najwa Shadrina Syafa Qolbia Rosadi Nasywa Haura Riziq
c). Divisi Bahasa	
d). Divisi Pelajaran Sore dan Muhadhoroh	: Halimah Tussa'diah, S.Ag Siti Nur Azizah Isnaini Nur Fajrianti
e). Divisi Klub Seni dan Olahraga	: Maritza Aulia Bilbina Asma Luthfia Sama
f). Divisi Kesehatan	: Dzikra Musyafa'ah
c. Departemen Administrasi dan Keuangan	
Direktur Administrasi & Keuangan	: Fadiya Ainul Aflaha
a). C.1. Divisi Tata Usaha Keuangan TU Keuangan (SPP, Dana Pangkal, Daftar Ulang)	
SPP	: Adira Fatikharahma Nailla Salsabilla Farhan Rahman
Kasir	: Ardhita Safira Eryna Noer Septia Elis Soleha
b). Divisi Sekretaris Pimpinan, Pondok, Protokoler	: Nadila Ramadina M. Bintang Hidayah Mukhlas Wiratama Ratu Azkia Fastilillah Qurrotul

c). Divisi TU Bersama dan FO

: Nadila Ramadina
 Farhan Rahman
 Adinda Faza Khalilah

d. Departemen Rumah Tangga**Direktur Rumah Tangga**

: Abdurrahman, S.Pd

Wakil Direktur Departemen

: Achmad Vema Rizky
 Ramadhany

Sekretaris Departemen

: Lala Oktaviani

Bendahara Departemen

: Wahyuni Prihatin

a). Divisi Pembangunan Gedung Permanen & Supervisor Karyawan

Ahmad Ramadhan

b). Divisi Pemeliharaan Mobil

Abdul Somad, S.Pd.

c). Divisi Gudang

Muhammad Ramdhani

e. Departemen Kemasyarakatan**Direktur Departemen**

: Sri Rama Prayogo, S.Pd

Sekretaris Departemen

: Feri Suryanto

Bendahara Departemen

: Nikmah Khalidah

a). Divisi Charity dan Sosial

: Mukhlas Wiratama

: Bulan Andhara

b). Divisi Dakwah dan Pengembangan Masyarakat:

: Nikmah Khalidah

Fihad Raziq

c). Divisi IKPDN (Alumni)

: M. Alvan Sabbiech Akbar

Fifi Aleida Yahya

d). Divisi Hubungan Internasional (DIRO) dan antar lembaga

: Sri Rama Prayogo, S.Pd

e). Divisi Publikasi dan Dokumentasi (PUBDOK)

: Firdia
 Mukhlas Wiratama
 Tamara Thaira Syahrin
 M. Raihanul Fajar

f. Departemen Usaha

Direktur Usaha

: Ahmad Turhamun S. Pd

Wakil Direktur

: Naufal Hafiid Ahmad S.Pd

Sekretaris Departemen

: Robiatul Adawiyah Nasution

a). Divisi Tata Usaha Keuangan

BMT (TAS, Kesejahteraan Guru, Bidang Usaha) : Elis Soleha

: Najwa Arifin

b). Divisi Ritel

(1). Annur Mart

: M. Bagas Rajaguna

: Ulfatun Niamah

(2). Kantin

: Dias Alfarizi

Muzalipa

c). Divisi Laundry

: Wicaksana

: Lisa Khoirunnisa

d). Divisi Property dan Sound

Fihad Raziq

e). Divisi Annur Bakery

: Meuthia Nur Azmi

f). Divisi Travel

: M. Bagas Rajaguna

g). Divisi Dapur

Ketua

: Rohaniah

Staff

Santi Nur Rahmawati

h). Divisi Darunnajah Fried Chicken (DFC)

: Andi Purnomo

: Robiatul Adawiyah Nasution

i). ACC (Annur Catering Center)

: Amanda Zulaikha Pulungan

j). Wartel

Fihad Raziq

Siti Padilatul Musaropah

g. Depatemen Sumber Daya Manusia

Direktur Sumber Daya Manusia

: M. Alvan Sabbiech Akbar

Sekretaris

: Fifi Aleida Yahya, S.Pd

Bendahara

: Rafi Kurnia Fitri

a). Divisi Rekrutmen, Karir dan Mutasi

: Muti'atul Maula, S.Ag

: Evaatul Munawarah, S.Pd

b). Divisi Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru

Evaatul Munawarah,

: Siti Fatimah

: Farhan Rahman

c). Divisi Laboratorium Komputer

Ahmad Nurkholiq

: M. Hilmi Fadli Rabbani

d). Tim Ihsan Guru, Karyawan. Tim Audit

Ahmad Turhamun S.Pd

: Tedi Sumaelan, S.Pd

Fadiya Ainul Aflahh

e). Divisi Data Penilaian dan Evaluasi Kerja

: Maulida Wahyu Amirah

: Naylah Nur Kamilah

Lampiran 5 : Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Ustadz Abdurrahman, S.Pd



Wawancara dengan Ustadz Tedi Sumaelan, S.Pd



Wawancara dengan Ustadz Naufal Hafiid,M.Pd.,M.A



Wawancara dengan Ustadzah Evaatul Munawarah,S.P



Wawancara dengan Ketua Sumber daya Manusia



Wawancara dengan Wakil Pengasuh

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ardhita safira
 NIM : 21021052
 Tempat/ Tanggal Lahir : Depok, 21 Februari 2003
 Alamat Rumah : JL. Pinang 2
 Rt/Rw : 01/15
 Kelurahan /Desa : Lebong
 Kecamatan : Limo
 Kabupaten/Kota : Depok
 Provinsi : Jawa Barat
 Agama : Islam
 No Handphone : 085691184137
 Email : ardhtasafira2@gmail.com
 Status : Lajang
 Cita-Cita : Guru
 Hobby : Olahraga

**Riwayat Pendidikan Formal**

No	Jenjang	Nama Lembaga	Jurusan	Tamat Tahun
1.	Taman Kanak-Kanak (TK)	TK Al-Hafidz Depok	Swasta Islam	2009
2.	Sekolah Dasar (SD)	SD Limo 1 Depok	Negeri	2015
3.	Madrasah Tsanawiyah	Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Agama	2018
4.	Madrasah Aliyah/Sederajat	Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Agama	2021

Pengalaman Organisasi

No	Tempat	Nama Organisasi	Bagian	Tahun
1.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	OSANDN (Organisasi Santri Annur Darunnajah 8)	Pengajaran	2020
2.	Universitas Darunnajah Kampus 3	DEMA (Dewan Mahasiswa)	Ketua	2024
3.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Departemen Pengasuhan Santri	PusdaLac	2021-2023
4.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Panitia Ujian	Bendahara	2022
5.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Panitia Ujian	Sekretaris	2023
6.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Administrasi Keuangan	Teller	2024
7.	Pondok Pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom	Administrasi Keuangan	Ketua	2025