

Job Rotation: Strategi Inovatif untuk Mengasah Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2

Riris Sapitri¹, Nurtanio Agus Purwanto²

¹Universitas Negeri Yogyakarta

²Universitas Negeri Yogyakarta

Email : ririssapitri.2023@student.uny.ac.id, nurtanio@uny.ac.id



Dikirim : 15 Januari 2025
Diterima : 05 Februari 2025
Terbit : 28 Februari 2025
Koresponden: Riris Sapitri
Email : ririssapitri.2023@student.uny.ac.id

Cara sitasi: Sapitri, R &
Purwanto. (2025). *Job Rotation: Strategi Inovatif untuk Mengasah Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2*. *Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD*, 5(1), 107-120



Karya ini bekerja di bawah lisensi Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Abstract

Principal leadership development is a key factor in improving the quality of education. One strategy that can be implemented is job rotation, which allows principals to gain diverse experiences. This study examines how the principal of SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 developed his skills through additional duties as a training facilitator for active learning and school-based management in Cimahi City. This study used a descriptive qualitative approach with interview, observation and documentation techniques. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings show that job rotation provides diverse work experiences, which contribute to the development of principals' strategic, managerial and collaborative skills. In addition, these experiences encourage innovation in learning management and strengthen professional networks among principals. Job rotation proved to be an effective tool in improving principals' leadership capacity.

Keywords: *Job rotation, leadership development, facilitator, active learning, school-based management.*

Abstrak

Pengembangan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah *job rotation*, yaitu rotasi tugas yang memungkinkan kepala sekolah memperoleh pengalaman beragam. Studi ini meneliti bagaimana kepala SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 mengembangkan keterampilannya melalui tugas

tambahan sebagai fasilitator pelatihan pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah di Kota Cimahi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa *job rotation* memberikan pengalaman kerja yang beragam, yang berkontribusi pada pengembangan keterampilan strategis, manajerial, dan kolaboratif kepala sekolah. Selain itu, pengalaman ini mendorong inovasi dalam pengelolaan pembelajaran serta memperkuat jejaring profesional antar kepala sekolah. *Job rotation* terbukti menjadi alat efektif dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. **Kata Kunci:** *job rotation*, pengembangan kepemimpinan, fasilitator, pembelajaran aktif, manajemen berbasis sekolah

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan yang signifikan dalam menentukan tingkat keberhasilan pengelolaan pendidikan di sekolah. Pemimpin sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya pendidikan, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang mendorong inovasi dalam proses belajar-mengajar (Pontes & Weng, 2024). Kepala sekolah memfasilitasi inovasi pembelajaran dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong metode pengajaran baru. Kepala sekolah juga memastikan ketersediaan sumber daya seperti teknologi pendidikan untuk mendukung praktik inovatif (Dwi, 2024).

Di era pendidikan modern, kepala sekolah dihadapkan pada tuntutan untuk terus mengembangkan kompetensinya melalui berbagai program peningkatan kapasitas salah satunya adalah *job rotation* (Farias et al., 2023). *Job rotation* merupakan strategi pengembangan kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk menjalankan tugas tambahan di luar tanggung jawab utama mereka. Strategi ini memberikan pengalaman beragam yang tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional tetapi juga memperluas wawasan dan keterampilan manajerial (Kazemzadeh Hochghan et al., 2024). Hal ini sejalan dengan Anjani et al. (2024) bahwa *job rotation* adalah kegiatan perpindahan satu tugas ke tugas lain agar seseorang dapat menambah keterampilan dan mengimplementasikan keterampilan tersebut. Begitu pula merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Kepala Sekolah bahwa rotasi dan mutasi kepala sekolah pada satuan pendidikan diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di wilayah khusus dilaksanakan secara periodik. Setiap periode jabatan berlangsung selama empat tahun (Zohriah & Nasrudin, 2023). Pelaksanaan periodisasi masa jabatan kepala sekolah secara konsisten dengan evaluasi kinerja yang transparan dan akuntabel akan mendorong peningkatan kualitas pendidikan di

sekolah. Kepala sekolah akan berupaya maksimal dalam meningkatkan prestasi sekolahnya sebagai bukti pencapaian kinerja, sehingga dapat memperpanjang masa jabatannya atau memperoleh promosi ke posisi yang lebih tinggi. Keberhasilan yang diraih oleh sekolah-sekolah akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di tingkat daerah dan, pada akhirnya, meningkatkan mutu pendidikan nasional (Kodiran, 2017). SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 menjadi salah satu sekolah yang telah menerapkan *job rotation*, di mana kepala sekolah berpartisipasi sebagai fasilitator pelatihan pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah di Kota Cimahi.

Dalam tugas ini, kepala sekolah bertanggung jawab melatih rekan sejawatnya mengenai praktik-praktik terbaik dalam pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah. Melalui pengalaman ini, kepala sekolah tidak hanya memperkuat kapasitas dirinya, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara kolektif. Penerapan *job rotation* tidak hanya memberikan pengalaman baru tetapi juga memperkuat keterampilan kepemimpinannya. Hal ini didukung oleh Pratama et al. (2020) bahwa kepala sekolah perlu menjalin hubungan dengan sesama kepala sekolah lain dan aktif berpartisipasi dalam komunitas kepemimpinan sekolah. Hal ini memungkinkan mereka saling memberikan dukungan, terutama bagi kepala sekolah yang baru. Dalam komunitas tersebut, kepala sekolah dapat secara rutin berbagi pengalaman dan pengetahuan mengenai praktik kepemimpinan yang efektif serta menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kompetensi mereka. Melalui keterlibatan dalam komunitas atau organisasi profesi, kepala sekolah dapat mendukung dan memfasilitasi pembelajaran profesional bagi rekan sejawat maupun dirinya sendiri.

Jika berbicara mengenai kepemimpinan kepala sekolah, tentunya kepala sekolah mengalami tantangan dalam proses penerapan tersebut. Tantangan yang sering dihadapi ialah kurangnya inovasi dalam pendekatan kepemimpinan. Kepala sekolah terjebak dalam rutinitas yang membatasi potensi mereka untuk berinovasi. Menurut Marishane & Mampane (2019) kepala sekolah sering kali terjebak dalam pola rutinitas yang telah ada, sehingga menghambat munculnya inovasi. Kondisi ini semakin diperparah oleh tekanan untuk menjaga akuntabilitas dan mencapai hasil sesuai standar, yang sering kali bertentangan dengan tuntutan untuk menerapkan pendekatan yang kreatif dan inovatif. Di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2, kepala sekolah masih minim inovasi hal ini terlihat dari belum adanya kolaborasi sekolah dengan komunitas lokal atau Lembaga Swadaya Masyarakat dalam pelaksanaan program sekolah.

Job rotation dapat dijadikan solusi untuk mengatasi stagnasi ini karena memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk mengeksplorasi peran dan tanggung jawab baru. Sebagai hasilnya, mereka akan lebih memahami

tantangan yang dihadapi oleh pendidik dan peserta didik, dan mampu membangun lingkungan pembelajaran yang lebih kondusif. Hal ini diperkuat oleh Sulaiman (2019) bahwa tujuan utama dari rotasi pekerjaan adalah untuk mengurangi rasa bosan dan pengulangan yang muncul dari melakukan satu jenis pekerjaan terus-menerus. Rotasi ini memberi kesempatan bagi karyawan untuk mencoba berbagai jenis tugas, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik di setiap tahap perubahan pekerjaan. Begitu juga Laurentius (2014) menyatakan kondisi stagnasi tugas dapat menimbulkan kekecewaan karena tanggung jawab yang tetap sama dan kurangnya tantangan bagi seorang pemimpin. Padahal, pemimpin memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di tingkat global. Salah satu cara untuk mengatasi stagnasi struktural dalam organisasi adalah dengan menerapkan job rotation.

Pentingnya *job rotation* dalam kepemimpinan sangat besar. Rotasi jabatan membantu kepala sekolah untuk mengembangkan keterampilan interpersonal dan manajerial, yang memungkinkan mereka untuk menjadi fasilitator pembelajaran aktif. Keterampilan ini penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berbasis sekolah, di mana setiap individu merasa dihargai dan didorong untuk berpartisipasi. Dengan cara ini, job rotation bukan hanya sekadar perpindahan posisi, tetapi juga strategi pengembangan kepemimpinan yang efektif. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Abd Rashid et al. (2022) bahwa peran *job rotation* dalam pengembangan kepemimpinan di sektor pendidikan Malaysia dengan menggunakan data dari 342 responden (tingkat respons 85,5% dari 400 kuesioner yang dibagikan) menunjukkan job rotation berkontribusi signifikan dalam meningkatkan keterampilan kepemimpinan melalui peningkatan motivasi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan. Strategi ini mendukung succession planning dan membantu perusahaan mengidentifikasi potensi kepemimpinan yang tersembunyi di kalangan karyawan. Responden sebagian besar berusia 25–35 tahun (42,7%) dan 36–45 tahun (37,7%), dengan pengalaman kerja >7 tahun (49,3%) dan mayoritas memiliki pendidikan tingkat Sarjana (57,5%). Reliabilitas variabel dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik dengan Cronbach Alpha berkisar antara 0,774 hingga 0,859. Secara keseluruhan, *job rotation* terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kepemimpinan, meningkatkan motivasi, serta membekali karyawan dengan pengalaman lintas departemen untuk memperluas wawasan mereka.

Rotasi pekerjaan dapat meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dengan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan motivasi karyawan, dan menumbuhkan kemampuan beradaptasi. Ini membantu staf memperoleh kemampuan baru, menyelesaikan masalah terkait

pekerjaan, dan pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih tinggi dan perencanaan suksesi dalam sektor pendidikan (Abd Rashid et al., 2022). Administrator sekolah juga menyampaikan rotasi pekerjaan dapat mempermudah kepala sekolah memperkenalkan ide serta strategi baru, yang dapat memperbarui budaya sekolah dan meningkatkan metode pengajaran (DUMRUL et al., 2023).

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian dari Rahmani & Victorynie (2025) rotasi pekerjaan menghadirkan berbagai tantangan yang bisa menghambat efektivitasnya. Salah satu kendala utama adalah sulitnya mengatur waktu yang tepat, sehingga rotasi berisiko mengganggu kegiatan belajar mengajar. Kurangnya perencanaan yang matang dapat menyebabkan jadwal yang bentrok dengan operasional sekolah, mengakibatkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas. Jika koordinasi antara pihak terkait tidak berjalan dengan baik, rotasi justru bisa menjadi beban tambahan yang menghambat produktivitas dan stabilitas lingkungan kerja.

Meskipun banyak penelitian yang membahas tentang kepemimpinan dan manajemen dalam pendidikan, kesenjangan penelitian terkait efektivitas job rotation, khususnya di tingkat sekolah dasar, masih cukup luas. Dengan demikian, penelitian ini perlu dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai dampak positif job rotation terhadap pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Relevansi penelitian ini tidak semata memberikan kontribusi bagi dunia akademis, tetapi juga bagi praktik pendidikan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana job rotation dapat digunakan sebagai alat untuk pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2. Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan pemahaman mengenai efektivitas strategi ini dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah serta dampaknya terhadap kualitas pembelajaran siswa. Dengan kerja sama yang baik dan komitmen dari semua pihak, pengembangan kepemimpinan melalui *job rotation* dapat menjadi langkah strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis proses *job rotation* sebagai strategi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2. Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah yang terlibat aktif dalam pelatihan sebagai fasilitator. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut: (1) kepala sekolah yang menjalankan *job rotation* dan terlibat dalam pelatihan pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah, (2) memiliki pengalaman langsung dalam melaksanakan

tugas sebagai fasilitator, dan (3) bersedia memberikan informasi terkait pengalaman, tantangan, dan dampak *job rotation*.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama 1) Wawancara semi-terstruktur. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah untuk mengeksplorasi pengalaman, tantangan, dan dampak *job rotation* terhadap pengembangan kepemimpinan. Pertanyaan wawancara dirancang untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai proses *job rotation* dan refleksi kepala sekolah terkait pengalamannya, 2) Observasi. Peneliti mengamati secara langsung proses pelatihan yang difasilitasi oleh kepala sekolah, termasuk metode penyampaian materi dan keterlibatan peserta pelatihan. Observasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai dampak pelatihan terhadap kepemimpinan kepala sekolah, 3) Dokumentasi. Data berupa laporan pelaksanaan pelatihan, materi yang digunakan, serta hasil evaluasi seperti pre-test dan post-test dikumpulkan untuk mendukung temuan dalam penelitian.

Untuk meningkatkan kredibilitas temuan, penelitian ini menggunakan triangulasi data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan konsistensi dan validitas data yang dikumpulkan.

Kemudian data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan yaitu 1) Reduksi data, proses penyaringan informasi yang relevan dengan fokus penelitian, dengan menandai data yang sesuai untuk dianalisis lebih lanjut, 2) Penyajian data, menyajikan data dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi, 3) Penarikan kesimpulan, menyimpulkan temuan utama terkait dampak *job rotation* terhadap pengembangan kepemimpinan kepala sekolah serta mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari data.

C. Hasil dan Pembahasan

Pengembangan kepemimpinan merupakan proses peningkatan aspek manusia (kognitif, afektif, psikomotorik) melalui pembelajaran kepemimpinan, dengan fokus pada kesadaran diri, dinamika kelompok, dan interkoneksi. Pengembangan pemimpin dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (Pontes & Weng, 2024). Sejalan dengan pendapat Kazemzadeh Hochghan et al. (2024) bahwa pengembangan kepemimpinan mengacu pada program yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu dan kemampuan organisasi, dengan fokus pada pertumbuhan pribadi, perolehan keterampilan, pengembangan profesional, dan pemikiran strategis, sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kepala SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 mengembangkan

kepemimpinannya dengan mengikuti kegiatan Pelatihan Praktik Baik Pembelajaran dan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Kota Cimahi sebagai fasilitator. Kepala sekolah diamanahi oleh pengawas atau Dinas Pendidikan Kota Cimahi untuk menjadi fasilitator. Peran utama seorang fasilitator adalah membantu kelompok atau individu meningkatkan efektivitas dengan memperbaiki proses dan struktur yang didasarkan pada pengetahuan serta pengalaman para peserta. Proses tersebut mencakup pengelolaan komunikasi, pengambilan keputusan, dan penanganan konflik. Hal ini sejalan Gray (2006) dengan bahwa fasilitator bertugas membantu tim mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas mereka. Fasilitator memperjelas tujuan tim, menyediakan sumber daya untuk pekerjaan yang ada, dan memberikan penghargaan terhadap pencapaian tim selama proses pembelajaran berlangsung. Sementara itu, Ellerani & Gentile (2013) menyatakan sebagai fasilitator harus mampu membangun tim, memimpin supervisi, merekomendasikan inovasi, serta mengembangkan keterampilan dan pembelajaran sepanjang hayat bagi tim.

Pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dilakukan melalui pembelajaran langsung sebagai fasilitator. Di mana Kepala SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 bertugas melatih kepala sekolah lain mengenai pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah. Hal ini dilakukan karena kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga mendapatkan tugas dari Dinas Pendidikan Kota Cimahi yang didasarkan pada hasil analisis raport pendidikan tingkat kota dan sesuai kebutuhan yang diajukan oleh para kepala sekolah lewat hasil musyawarah Kelompok Kerja Kepala Sekolah. Dalam proses ini, mencerminkan adanya rotasi pekerjaan (*job rotation*), yang mana kepala sekolah dipindahkan dari satu tugas ke tugas lain agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sebagai seorang pemimpin. Menurut Farias et al. (2023) rotasi pekerjaan adalah proses terstruktur dan disengaja yang melibatkan perpindahan karyawan di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi serta kemampuan individu. Strategi ini digunakan sebagai alat pengembangan untuk memperluas wawasan karyawan, memberikan pengalaman kerja yang lebih beragam, dan membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sikula (dalam Kusumawati, 2022) *job rotation* adalah metode pengembangan yang dilakukan dengan memindahkan peserta dari satu posisi ke posisi lainnya secara berkala guna meningkatkan keahlian dan keterampilannya di setiap jabatan.

Pada sesi pelatihan, kepala sekolah memberikan materi pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah kepada semua Kepala Sekolah SD Negeri/Swasta Kota Cimahi. Materi pembelajaran aktif meliputi mengapa

pembelajaran aktif, mengenal unsur dan kegiatan pembelajaran aktif, mengembangkan pertanyaan dan lembar kerja, mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran dan proses pembelajaran, praktik mengajar, refleksi, serta evaluasi materi pembelajaran aktif. Sedangkan materi manajemen berbasis sekolah mencakup pemahaman konsep manajemen berbasis sekolah, perilaku kepala sekolah dan pengawas, materi digital manajemen berbasis sekolah, praktik di sekolah, refleksi, dan evaluasi materi manajemen berbasis sekolah. Menurut Pacheco (1996) untuk memberikan pematerian dan penguatan pada pelatihan, serangkaian materi harus disiapkan dari oleh fasilitator. Materi-materi ini dapat disusun sendiri oleh fasilitator dalam bentuk yang sangat sederhana dan grafis, serta menggunakan bakat kreatif para peserta. Materi-materi juga harus menyoroti kegiatan utama, proses yang diikuti, poin-poin penting yang disampaikan, dan informasi lain yang relevan. Bahan-bahan materi yang dibuat oleh para peserta dapat menjadi metode untuk mendokumentasikan proses pelatihan dan juga penting untuk memvalidasi pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan peserta.

Sebagai fasilitator, kepala sekolah perlu memiliki metode pelatihan agar informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan mudah dimengerti oleh peserta. Sebagaimana didefinisikan oleh Martin et al. (2014) bahwa metode pelatihan adalah cara yang digunakan oleh pelatih untuk menyampaikan pengetahuan, pengalaman, atau informasi kepada peserta guna mendukung proses pembelajaran. Tujuan utamanya adalah membantu peserta mengembangkan perilaku dan sikap kerja yang sesuai dengan tujuan pelatihan. Contoh metode pelatihan meliputi studi kasus, permainan edukatif, magang, rotasi kerja, pendampingan kerja (*job shadowing*), ceramah, mentoring, instruksi terprogram, pemodelan peran, permainan peran, simulasi, pelatihan berbasis stimulus, dan pelatihan tim. Adapun metode pelatihan yang dilakukan oleh Kepala SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 meliputi penyajian materi, sesi tanya jawab, saling berbagi pengalaman, dan praktik. Terkait metode praktik dapat dilakukan secara langsung atau disimulasikan. Terkadang ada juga yang diberi tugas rencana tindak lanjut untuk ditindaklanjuti di sekolah masing-masing.

Pelatihan adalah kegiatan sistematis yang dilakukan untuk mengubah sikap, keterampilan, dan perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Proses pelatihan terdiri dari beberapa tahap yang harus diikuti secara teratur untuk mendapatkan program pelatihan yang efektif. Tahapan tersebut diawali dari penilaian kebutuhan, menetapkan tujuan pelatihan, membuat program, melaksanakan, dan mengevaluasi program. Tahapan penting dari proses pelatihan yaitu implementasi program pelatihan. Dalam proses ini keputusan utama yang harus dibuat adalah di mana pelatihan akan berlangsung, di dalam atau di luar organisasi. Setelah ditentukan, waktu

pelatihan dijadwalkan bersama dengan pelatih yang akan mengisi sesi pelatihan. Peserta pelatihan dipantau secara berkala selama program berlangsung untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, serta menjaga minat dan motivasi mereka. Penting bagi pelatih untuk melibatkan peserta secara aktif melalui diskusi dan latihan, serta melaksanakan program sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Untuk mendapatkan hasil terbaik, pelatih harus menggunakan berbagai metode dan cara secara efektif selama proses pelatihan (Ergashevich & Mado, 2024; Mamaqi, 2023). Pelatihan ini diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kota Cimahi dan Tanoto Foundation sejak tahun 2022 hingga sekarang melalui Program Pengembangan Inovasi Kualitas Pembelajaran (PINTAR). Pelatihan dilaksanakan secara daring dan luring. Pelatihan mandiri dilaksanakan melalui *Learning Management System* pintartanoto.id, pelatihan terpandu dilaksanakan melalui zoom, dan pelatihan luring di Pusat Kegiatan Guru Cimahi Tengah. Pelatihan dilaksanakan selama 1 bulan terhitung dari tanggal 04 Agustus sampai 05 September 2022. Fasilitator dalam pelatihan tidak hanya kepala sekolah, akan tetapi bisa juga dari pihak Dinas Pendidikan Kota Cimahi atau dinas lain, Balai Besar Guru Penggerak, dan Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan.

Apabila ingin melihat berhasil atau tidaknya sebuah pelatihan, maka perlu diadakannya evaluasi. Evaluasi dapat dilakukan terhadap proses dan hasil kegiatan. Evaluasi proses dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan proses kegiatan secara keseluruhan, sedangkan evaluasi hasil dilakukan untuk mengevaluasi seberapa baik kepala sekolah memahami ide dan praktik materi pelatihan. Evaluasi hasil diperoleh dari nilai pre-test dan post-test (Mustiningsih et al., 2020). Kesuksesan sebuah pelatihan tidak terletak pada selesainya acara tersebut. Keberhasilan pelatihan dapat ditinjau apabila pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh telah diimplementasikan dan telah menghasilkan perubahan yang diharapkan. Kepala SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 mengungkapkan pelatihan ini sudah berjalan baik karena ada beberapa kepala sekolah lain yang merasa terinspirasi setelah mengikuti pelatihan. Banyak kepala sekolah sering berbagi dan diskusi mengenai program yang dilaksanakan di sekolah – sekolah serta lebih bisa terbuka untuk umpan balik dari berbagai pihak. Hal ini didukung oleh By (2024) bahwa program pelatihan secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja individu, sebagaimana dibuktikan oleh sebuah penelitian di Kamboja di mana pelatihan yang efektif berkorelasi dengan peningkatan keterampilan dan produktivitas karyawan. Shalini (2024) juga menyatakan partisipasi karyawan dalam pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kemampuan beradaptasi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Selain dilihat dari aspek penerapan, keberhasilan pelatihan diukur melalui nilai pre-test dan post test

yang terdapat dalam LMS. Alladatin et al. (2023) menjelaskan evaluasi pra-tes dan pasca-tes dalam sistem manajemen pembelajaran berfungsi sebagai ukuran retensi dan penerapan pengetahuan yang efektif, memperkuat pentingnya penilaian berkelanjutan dalam program pelatihan.

Setiap kegiatan pelatihan tentu memiliki kelebihan yang mendukung pencapaian tujuan dan kekurangan yang perlu diperhatikan untuk perbaikan di masa mendatang. Kepala sekolah mengungkapkan kelebihan dan kekurangan dari kegiatan ini. Kelebihannya semua kepala sekolah negeri dan swasta menerima materi yang sama untuk meningkatkan keterampilan mereka. Ini sesuai dengan temuan Alladatin et al. (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan kepala sekolah dirancang untuk meningkatkan kompetensi strategis, pedagogis, dan manajerial. Penyeragaman materi bertujuan memastikan kepala sekolah memiliki kemampuan inti yang seragam untuk menghadapi tantangan kepemimpinan. Pelatihan berkualitas dapat memperkuat kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya strategis sekolah dan bekerja sama dengan mitra eksternal. Sementara itu, hasil temuan Mustiningsih et al. (2020) juga menyatakan bahwa keterampilan kepala sekolah meningkatkan secara signifikan setelah mengikuti pelatihan. Sedangkan untuk kekurangannya sendiri yakni kegiatan dengan ketetapan waktu yang kurang optimal dikarenakan narasumber belum datang. Hal ini didukung oleh temuan Alladatin et al. (2023) bahwa tantangan pelatihan kepala sekolah yaitu kurangnya keselarasan antara teori dan praktik. Kekurangan monitoring dan keterkaitan praktik nyata menjadi salah satu kelemahan program pelatihan kepala sekolah.

Dalam mengikuti pelatihan, kepala sekolah memiliki tantangan yang dihadapi sehingga mempengaruhi efektivitas pelatihan. Tantangan tersebut bisa muncul dari segi waktu, materi, maupun praktik lapangan. Di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2, terkadang kepala sekolah masih sulit membagi waktu mengikuti pelatihan dikarenakan selalu ada kegiatan secara bersamaan di sekolah atau kegiatan lain. Jika ada kegiatan sekolah secara internal, kepala sekolah memilih mengikuti kegiatan pelatihan dari dinas karena kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah telah memiliki penanggungjawab masing-masing. Apabila kegiatan sekolah melibatkan pihak luar atau kunjungan dari luar, kepala sekolah memilih kegiatan di sekolah. Belum terdapat sanksi ringan atau berat jika tidak mengikuti kegiatan pelatihan dari Dinas Pendidikan Kota Cimahi, asalkan dengan asumsi bahwa kepala sekolah telah memahami materi pelatihan. Dari perspektif guru dan staf, efektivitas pelatihan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Beberapa guru menyampaikan bahwa keikutsertaan kepala sekolah dalam pelatihan sangat berpengaruh terhadap inovasi dan kebijakan sekolah. Namun, mereka juga memahami bahwa keterbatasan waktu sering kali

menjadi kendala utama. Salah satu guru menyatakan harapan kepada kepala sekolah agar dapat membagi waktu antara pelatihan dan tugas di sekolah, karena pelatihan dari dinas sering kali membawa informasi dan kebijakan baru yang perlu diterapkan di sekolah. Staf administrasi juga menambahkan bahwa meskipun pelatihan penting, kehadiran kepala sekolah di sekolah juga sangat dibutuhkan terutama dalam pengambilan keputusan dan koordinasi kegiatan. Meskipun kepala sekolah sedang mengikuti pelatihan tetapi komunikasi harus tetap berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Kurniawan et al. (2024) bahwa salah satu tantangan mengikuti kegiatan pelatihan yaitu memiliki keterbatasan waktu. Peserta pelatihan kesulitan membagi waktu antara mengerjakan tugas-tugas di sekolah, menjadi ibu rumah tangga, dengan harus mengikuti pelatihan. Maka dari itu, perlunya peserta pelatihan menggunakan alat dan teknik manajemen waktu seperti membuat prioritas yang terstruktur atau penjadwalan tugas yang lebih fleksibel agar tugas-tugas dapat dikelola dengan baik (Valente et al., 2024).

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa job rotation merupakan strategi efektif dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Implementasi job rotation di SDN Cigugur Tengah Mandiri 2 melalui peran kepala sekolah sebagai fasilitator dalam pelatihan pembelajaran aktif dan manajemen berbasis sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan keterampilan strategis, manajerial, dan kolaboratif kepala sekolah. Selain itu, strategi ini juga memperluas jaringan profesional dan mendorong inovasi dalam pengelolaan sekolah.

Namun, tantangan dalam implementasi job rotation masih ditemukan, seperti keterbatasan waktu kepala sekolah akibat benturan dengan tugas administratif serta kurangnya mekanisme evaluasi yang memastikan dampak nyata dari pelatihan ini terhadap kualitas pendidikan di sekolah masing-masing. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan dalam perencanaan dan implementasi job rotation agar manfaatnya lebih optimal.

Adapun implikasi dari hasil penelitian ini yaitu 1) job rotation dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, sehingga dapat diadopsi oleh sekolah lain sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan, 2) penerapan job rotation memerlukan dukungan dari Dinas Pendidikan dalam bentuk regulasi dan fasilitasi pelatihan yang lebih terstruktur agar dapat diterapkan secara lebih luas, 3) pengelolaan waktu kepala sekolah harus diperhatikan agar job rotation tidak mengganggu tugas utama dalam pengelolaan sekolah, 4) evaluasi dan pemantauan yang lebih sistematis diperlukan untuk memastikan efektivitas job rotation dalam jangka panjang.

Rekomendasi

- 1) Dinas Pendidikan perlu mengembangkan kebijakan formal terkait job rotation, termasuk mekanisme seleksi, durasi, serta peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam program ini.
- 2) Penjadwalan pelatihan job rotation harus lebih fleksibel agar tidak bertabrakan dengan tugas utama kepala sekolah.
- 3) Kunjungan lapangan dan laporan berkala dapat digunakan untuk mengukur dampak nyata dari job rotation terhadap peningkatan mutu sekolah.
- 4) Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan studi komparatif antara sekolah yang menerapkan job rotation dan yang tidak untuk mengukur dampak lebih rinci terhadap kinerja kepala sekolah dan kualitas pembelajaran. Selain itu dapat juga meneliti pengembangan kepemimpinan guru melalui job rotation guna meningkatkan inovasi dalam pengajaran. Terakhir peneliti juga dapat menganalisis faktor keberhasilan dan kendala dalam implementasi job rotation di berbagai konteks sekolah termasuk sekolah swasta dan daerah terpencil.

Daftar Pustaka

- Abd Rashid, I. M., Zaini, M. R., Roni, M., Adanan, A., Faisal, S. I., & Jamil, M. F. (2022). Job Rotation As A Leadership Development Tool in Malaysia Education Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 381–388. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i12/15344>
- Alladatin, J., Lionel, R., & Insaf, A. (2023). School Principal's Training Programs, Challenges, and Improvement Opportunities: Rapid Review. *International Journal of Educational Innovation and Research*, 3(1), 17–26. <https://doi.org/10.31949/ijeir.v3i1.6830>
- By, L. (2024). The Effect of Training Effectiveness on Individual Work Performance in Business Organizations in Cambodia. *Journal Of Social Sciences And Humanities*, 3(3), 1–19. <https://doi.org/10.56943/jssh.v3i3.583>
- DUMRUL, E., GEDİK, Z. G., TAPSIZ, A. O., GÜZEL, A. B., YİĞİT, A., & ÇOBAN, Ö. (2023). Examining The Opinions of School Administrators on Rotation Practice. *Eğitim ve Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 6(2), 383–393. <https://doi.org/10.52974/jena.1385675>
- Dwi, S. (2024). The Role Of Education Management In Improving Learning Innovation. *Gestion Educativa*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.62872/ntf4c997>

- Ellerani, P., & Gentile, M. (2013). The Role of Teachers as Facilitators to Develop Empowering Leadership and School Communities Supported by the Method of Cooperative Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 12–17. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.144>
- Ergashevich, E. A., & Mado, A. (2024). Methodology of Organizing and Implementing Training Activities. *Academia Open*, 9(1), 10–21070.
- Gray, C. (2006). Teacher Teams and The Principal: The Role of Facilitation. *Leadership*, 3(4), 5–6.
- Kazemzadeh Hochghan, M., NajafBeigi, R., & Mirsepasi, N. (2024). Leadership Development Programs: Effectiveness from the Participants. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 3(1), 33–39. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.1.6>
- Kodiran, K. (2017). Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 7(1), 46–158.
- Kurniawan, S., Sania, M., & Rahman, M. A. (2024). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Program Inservice Training di SMK Annur Fatmah Trawas Mojokerto. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 1(2), 897–906. <https://doi.org/10.62567/micjo.v1i2.95>
- Kusumawati, E. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Taman Kanak-Kanak. *Edunity Kajian Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(04), 207–222. <https://doi.org/10.57096/edunity.v1i04.25>
- Laurentius, L. Y. (2014). Pentingnya Rotasi Partisipasi Kolaboratif Manajerial demi Peningkatan Daya Kompetitif Organisasi di Pasar Global. *Humaniora*, 5(2), 786–795. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i2.3134>
- Mamaqi, E. (2023). The Role of Trainings in the Development and Enhancement of Work Performance in the Public and Private Sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 10(1 S1), 107. <https://doi.org/10.56345/ijrdv10n1s115>
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
- Mustiningsih, Maisyaroh, & Benty, D. D. N. (2020). Training on Improving Learning Skills in the Era of Disruption for Primary School Principals and Teachers. *Proceedings of the 6th International Conference on Education and*

- Technology (ICET 2020)*, 245–249.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.046>
- Pacheco, L. A. (1996). *Making Our Own Path: Facilitator Training for Alternative Development* [Master's Capstone Projects]. University of Massachusetts at Amherst .
- Pontes, M., & Weng, J. (2024). Leadership Development Research and Scholarship. *New Directions for Student Leadership*, 2024(183), 43–49.
<https://doi.org/10.1002/yd.20622>
- Pratama, P., Syahril, I., Chodidjah, I., Tirtowaluyo, I., & Muhamad, B. S. (2020, March). Kajian Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Indonesia. *Inspirasi Foundation*, 1–42.
- Rahmani, R. A., & Victorynie, I. (2025). Metode Pengembangan SDM Magang, Rotasi Kerja, Studi Banding di SDIT Ar-Rahmah Mustikajaya Bekasi. *METODE*, 9(1), 12–20.
- Shalini, Dr. P. (2024). A Study on Investigating The Impact of Training Programs on Employee Performance and Organizational Success . *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 03(05), 1–9.
<https://doi.org/10.55041/ISJEM01779>
- Sulaiman, A. A. (2019). The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior: Analytical Descriptive Study in AlrefaeI Public Hospital, Dhi-Qar Province-Iraq. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(2), 101–113.
- Valente, S., Dominguez-Lara, S., & Lourenço, A. (2024). Planning Time Management in School Activities and Relation to Procrastination: A Study for Educational Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 16(16).
<https://doi.org/10.3390/su16166883>
- Zohriah, A., & Nasrudin, A. (2023). Analisis Promosi, Rotasi Dan Mutasi Kepala Sekolah SMA/SMK Di Provinsi Banten. *Metakognisi Jurnal Kajian Pendidikan*, 5(1), 71–80. <https://doi.org/10.57121/meta.v5i1.56>