

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PERUBAHAN
DI MADRASAH ALIYAH NURUL AMIN ROJOPOLLO JATIROTO
LUMAJANG**

SKRIPSI

Oleh :

SELVIA RAINDRA PRATAMA
NIM. D93219099



Dosen Pembimbing 1

Prof. Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.
NIP. 196703111992031003

Dosen Pembimbing II

Dr. Sulanam, S.Pd.I., M.Pd.
NIP. 197911302014111003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SUARABAYA**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : SELVIA RAINDRA PRATAMA

NIM : D93219099

JUDUL : KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PERUBAHAN
DI MADRASAH ALIYAH NURUL AMIN ROJOPOLO
JATIROTO LUMAJANG

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 28 September 2023



Selvia Raindra Pratama

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

NAMA : SELVIA RAINDRA PRATAMA

NIM : D93219099


JUDUL : KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PERUBAHAN
DI MADRASAH ALIYAH NURUL AMIN ROJOPULO
JATIROTO LUMAJANG

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 28 September 2023

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.

NIP. 196703111992031003



Dr. Sulaham, S.Pd.I., M.Pd.

NIP. 197911302014111003

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Selvia Raindra Pratama ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Surabaya, 28 September 2023
Mengesahkan,



Dekan

Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197407251998031001

Penguji 1

Ni'matus Sholihah, M.Ag
197308022009012003

Penguji 2

Dr. Sahudi, S.Pd.I., M.H.I., M.Pd.
197704122009121001

Penguji 3

Prof. Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.
NIP. 196703111992031003

Penguji 4

Dr. Sulanam, S.Pd.I., M.Pd.
NIP. 197911302014111003



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Selvia Raindra Pratama
NIM : D93219099
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : selviaraindra@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PERUBAHAN DI MADRASAH ALIYAH
NURUL AMIN ROJOPULO JATIROTO LUMAJANG**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 28 September 2023

Penulis

ABSTRAK

Selvia Raindra Pratama (D93219099), 2023. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Nurul Amin Rojopolo Jatiroto Lumajang. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah Keguruan. UIN Sunan Ampel Surabaya. Dosen Pembimbing I Prof. Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D., Dosen Pembimbing II Dr. Sulanam, S.Pd.I., M.Pd.

Penelitian ini berfokus pada Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Nurul Amin Rojopolo Jatiroto Lumajang, dengan memiliki rumusan masalah sebagai berikut : (1) Keterampilan Manajemen Kepala Madrasah, (2) Pengembangan Manajemen Perubahan, (3) Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah Mengembangkan Manajemen Perubahan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan yang terlibat yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan waka kurikulum. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial yang dilakukan kepala madrasah yaitu : (a) Keterampilan konsep, (b) Keterampilan hubungan dengan manusia, (c) Keterampilan administrasi, (d) Keterampilan teknik, Pengembangan manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu menggunakan model teori kurt lewin dengan melalui fase pencairan, fase perubahan dan fase pembekuan kembali. Kemudian faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam mengembangkan manajemen perubahan yaitu : *faktor pendukung* : (a) Lingkungan, (b) Sasaran dan Nilai, (c) Teknik, (d) Struktur, (e) Manajerial. *Faktor penghambat* : (a) ketidakpastian pada finansial dan pendanaan yang kurang. (b) Kebiasaan buruk dibawa kedalam. (c) kekhawatiran akan pribadi mengenai ketidakcukupan dana. (d) Keyakinan perubahan itu tidak menguntungkan organisasi.

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, Manajemen Perubahan.

DAFTAR ISI

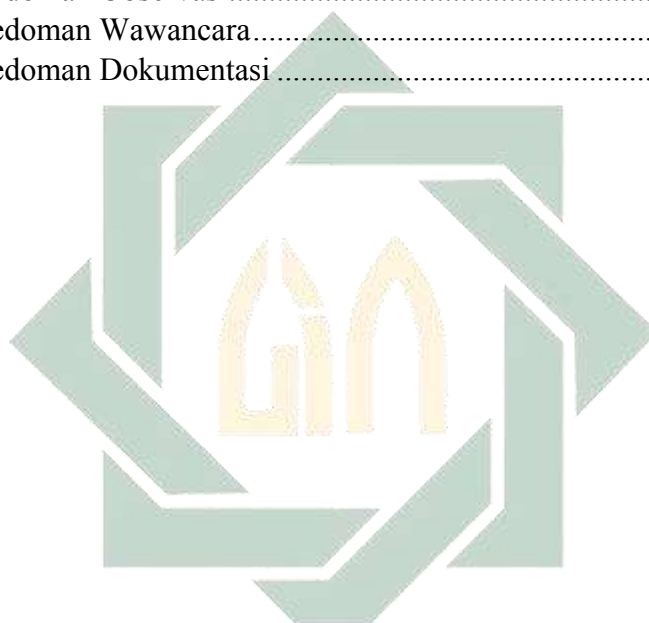
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	iv
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Definisi Konseptual.....	8
F. Keaslian Penelitian.....	12
G. Sistematika Pembahasan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. Tinjauan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	15
1. Pengertian Keterampilan Manajerial.....	15
2. Kepala Madrasah.....	16
3. Jenis-jenis Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	17
4. Pentingnya Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	18
5. Manfaat Keterampilan Manjaerial	19
B. Manajemen Perubahan	20
1. Pengertian Manajemen Perubahan	20
2. Tujuan dan Sasaran Perubahan	20
3. Model Manajemen Perubahan.....	21
4. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	23

C. Faktor Pendukung dan Penghambat	26
1. Faktor Pendukung	26
2. Faktor Penghambat	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Jenis Penelitian.....	29
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Sumber Data dan Informasi Penelitian.....	30
D. Metode Pengumpulan Data	31
E. Analisis Data	34
F. Teknik Keabsahan Data	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.....	43
2. Pengembangan Manajemen Perubahan.....	48
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Manajemen Perubahan	59
BAB V PENUTUP	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran	81
Daftar Pustaka	83
DAFTAR LAMPIRAN	88

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Prestasi MA Nurul Amin Rojopolo	4
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	31
Tabel 3. 2 Indikator Kebutuhan Data.....	32
Tabel 3. 3 Instrumen Penelitian	32
Tabel 3. 4 Kebutuhan Data Dokumentasi	34
Tabel 3. 5 Pengkodean Data Penelitian	36
Tabel 3. 6 Pedoman Observasi.....	38
Tabel 3. 7 Pedoman Wawancara.....	39
Tabel 3. 8 Pedoman Dokumentasi	40



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Bagan Miles & Huberman.....	35
Gambar 4. 1 Fase Pencairan dalam Pengembangan Manajemen Perubahan.....	50
Gambar 4. 2 Fase Perubahan dalam Pengembangan Manajemen Perubahan.....	56
Gambar 4. 3 Fase Pembekuan Kembali dalam Pengembangan Manajemen Perubahan..	58



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Daftar Pustaka

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan 1. makassar: Syakir Media Press, 2021.
- . *Metode Penelitian Kualitatif*. Edited by Patta Rappana. Makassar: CV. syakir Media Press, 2021.
- Adrianto, Sopan. “Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2011): 88–96.
- Akhmadal Badawi, Tristiniar Titin, Edi Harapan, and Destiniar Destiniar. “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Penggunaan Media Pembelajaran Oleh Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa.” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 1 (2020): 22–42.
- Alfansyur, Andarusni, and Mariyani. “Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial.” *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–150.
- Ayu Karisma, Linda, and Muhammad Thoyib. “Manajemen Perubahan Dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan (Studi Kasus Di MAN 2 Ponorogo Pada Masa Pandemi COVID-19).” *Edumanagerial* 1, no. 1 (2022).
- Baba, Mastang Ambo. *Analisis Data Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Erlangga, Jakarta, 2020.
- Dewi, Indah Prastika, Bagus Rachmad Saputra, Lia Sajidah Rusydayana, Meilani Ingrid Diakonesty, and Nurul Mustabsyiroh. “Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi.” *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2021): 18–28.
- Diana, and Maemunah Sa’diyah. “Manajemen Perubahan Dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif Qur’an Di Pondok Pesantren

- Miftahul Huda.” *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 3 (2021): 275.
- Gessi, Burhanuddin, Rahmat Laan, and Fauziah Lamaya. “Manajemen Dan Eksekutif.” *jurnal manajemen* 3, no. 2 (2019): 51–66.
- Hafni, Sahir Syafrida, Universitas Medan Area, Mulkan Fadhli, Ar Raniry, Dina Chamidah, Universitas Wijaya, Kusuma Surabaya, and Janner Simarmata. *FullBook Keterampilan Manajerial Efektif*, 2020.
- Hakim, Abdul. *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, 2015. http://research.unissula.ac.id/file/publikasi/210487014/4262Pengelolaan_Perubahan.pdf.
- Hariyadin, and Nasihudin. “Pengembangan Keterampilan Dalam Pembelajaran.” *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 4 (2021): 733–743.
- Heldalina. “Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Auditor - Studi Pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Selatan.” *Jurnal INTEKNA: Informasi Teknik dan Niaga* 13, no. 3 (2013): 242–248.
- Hidayat, Wahyu, and Zulfa Fadilah. “Model Dan Strategi Dalam Menghadapi Perubahan Di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bandung.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 05, no. 01 (2023): 1–8.
- Kurniasih, Dewi, Yudi Rusfiana, Subagyo Agus, and Rira Nuradhawati. “Teknik Analisa.” *Alfabeta Bandung* (2021): 1–9.
- Latar, Bakroni. “Perubahan Dan Pengembangan Organisasi.” *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 2 (2020): 75–84.
- Marimbun, Alfrida, Hotner Tampubolon, Witarsa Tambunan, and Universitas Kristen Indonesia. “Pengaruh Efikasi Diri Dan Manajerial Skill” 16, no. 2 (2023): 251–258.
- Megantoro, Dwi. “Pengaruh Keterampilan, Pengalaman, Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus Di Panjangrejo, Srihardono, Pundong, Bantul Yogyakarta)” (2015).
- Miyono, Noor, and Hasan Taukhid. “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Bonang Kabupaten Demak.” *Media Penelitian Pendidikan :*

- Jurnal Penelitian dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran* 13, no. 1 (2019): 87.
- Munazat, Imam, and Nina Nurmila. "Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah." *Jurnal Isema* 1, no. 1 (2016): 47–54.
- Murdiyanto, Eko. *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Bandung: Rosda Karya, 2020.
- Murni. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan." *Inspiratif Pendidikan* 11, no. 2 (2022): 378–385.
- Nidyawati, Nidyawati. "Pengaruh Sikap Dan Keterampilan Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Lahat." *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 10, no. 1 (2022): 532–542.
- Noor, Miyono, Dias Andris Susanto, and Laela Wihdatul Arifah Arifah. "Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dan Budaya Kerja Terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Aliyah." *Jurnal SMaRT* 06, no. 02 (2020): 35–46.
<https://blasemarang.kemenag.go.id/journal/index.php/smart/article/view/982>.
- Pujaastawa, Ida Bagus Gde. "Teknik Wawancara Dan Observasi Untuk Pengumpulan Bahan Informasi." *Universitas Udayana* (2016): 4.
https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_1_dir/8fe233c13f4addf4cee15c68d038aeb7.pdf.
- Rahayu, Dinda. "Strategi Manajemen Perubahan Di SMP Swasta Al-Washiyah 1 Medan." *Jurnal Islami: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam & Humaniora* 2, no. 2 (2022): 1–12. <http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/16791>.
- Rahmadi. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Banjarmasin: Antasari Press, 2011.
- Robiansyah. "Kepemimpinan Berorientasi Fokus." *Jurnal Manajemen* 11, no. 2 (2019): 203–211.
- Rusdinal, and Hade Afriansyah. "Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi" (2021): 63. www.rajagrafindo.co.id.
- Sahadi, Neti Sunarti, and Endah Puspitasari. "Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi)." *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 8, no. 2 (2022): 399–412.

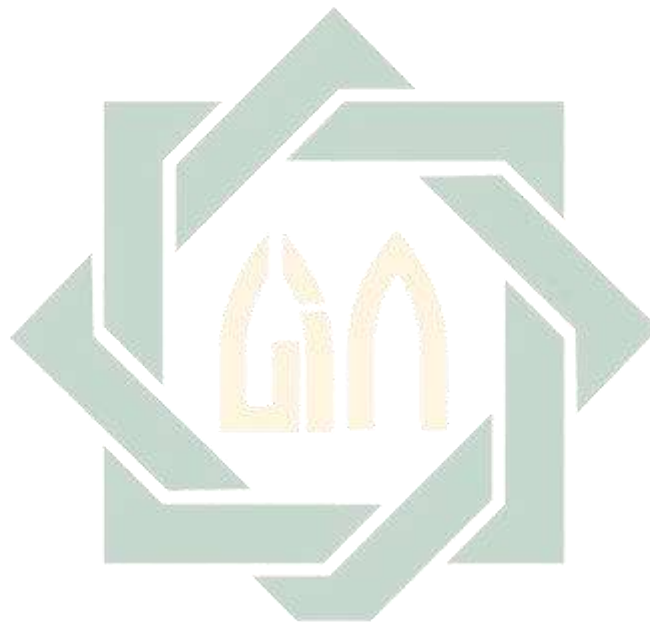
- Saputra, Bagus Rachmad. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Umum Berbasis Khas Islam." *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 2, no. 2 (2018).
- Shofani, Akhmad. "Pengembangan Tahsin Al Qur'an Secara Virtual Pada Siswa MI Shirothol Mustaqim Dawuhan." *Jurnal Kependidikan* 9, no. 2 (2021): 204–220. <http://jurnalkependidikan.iainpurwokerto.ac.id>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sulaeman. "Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah-Falah Arungkeke Kabupatenjeneponto." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2019): 848–870.
- Sulandari, Anis, and Karwanto. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengelola Guru (Studi Kasus Di SMP Negeri 1 Sidoarjo)." *Jurnal Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah* (n.d.).
- Syamsuriadi. "Lingkungan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi." *Adaara* 8, no. 1 (2019): 816–834.
- Walid, Muhammad. "Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan." *Madrasah* 1, no. 1 (2012).
- Wibowo, Agus. *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik. Vol. 7, 2021. <https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107>.
- Widiyarso, Tri Hanung, Bambang Sumardjoko Sumardjoko, and Darsinah Darsinah. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sarana Prasarana Di Smk N 1 Bulukerto Kabupaten Wonogiri." *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan* 22, no. 2 (2022): 253.
- Widodo, Hendro. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah." *Naturalistic: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 2, no. 1 (2017): 85–93.
- Widyaningrum, Bakti, Raden Roro Suci Nurdianti, Pendidikan Ekonomi, and Fakultas Keguruan dan. "Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian Dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Post-Covid 19." *jurnal untidar* 19 (2022): 297–307. <http://jurnal.untidar.ac.id>.

Wongarso, Silviana Winty. “Manajemen Perubahan Pendidikan Karakter Pada Peserta Didik.” *Satya Widya* 37, no. 2 (2022): 153–160.

Yudhistira, Rahadian, Alna Muhammad Rifki Rifaldi, and Ahmad Awaludin Jais Satriya. “Pentingnya Perkembangan Pendidikan Di Era Modern.” *Prosiding Samasta* 3, no. 4 (2020): 1–6.

<https://jurnal.umj.ac.id/index.php/SAMASTA/article/view/7222>.

“Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.”



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A