

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
PENGUNAAN *LEARNING MANAGEMENT*
SYSTEM (LMS)
(Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh)**



DISERTASI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh Doktor pada
Program Studi Administrasi Pendidikan

Oleh:
Muhammad Rezeki Muamar
NIM. 2113230

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2024**

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN
DALAM PENGGUNAAN *LEARNING MANAGEMENT
SYSTEM (LMS)*
(Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh)**

Oleh
Muhammad Rezeki Muamar

S.Si. Institut Pertanian Bogor, 2007
M.Ed. Deakin University Australia, 2011

Sebuah Disertasi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
gelar Doktor pada Program Studi Administrasi Pendidikan

© Muhammad Rezeki Muamar 2024
Universitas Pendidikan Indonesia
Desember 2024

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Disertasi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin penulis.

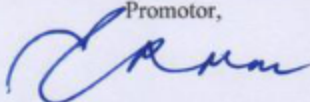
HALAMAN PENGESAHAN

MUHAMMAD REZEKI MUAMAR
2113230

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN
DALAM PENGGUNAAN *LEARNING MANAGEMENT
SYSTEM (LMS)*
(Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh)**

Disetujui dan disahkan oleh:

Promotor,



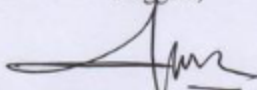
Prof. Dr. H. Danny Meirawan, M.Pd.
NIP. 19620504 198803 1 002

Ko-Promotor



Prof. Dr. H. Munir, M.IT.
NIP. 19660325 200112 1 001

Anggota,



Dr. H. Endang Merawan, M.Pd.
NIP. 19600810 198603 1 001

Mengetahui

Wakil Dekan I

Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pendidikan Indonesia



Dr. Nandang Budiman, M.Si
NIP. 19710219 199802 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Rezeki Muamar
NIM : 2113230
Program Studi : Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Pengembangan Model Manajemen Perubahan dalam Penggunaan *Learning Management System* (LMS) (Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh) ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, Desember 2024



Muhammad Rezeki Muamar
NIM. 2113230

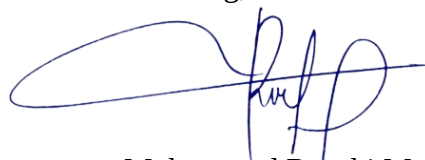
KATA PENGATAR

Puji beserta syukur kehadirat Allah SWT penulis haturkan atas rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan judul “Pengembangan Model Manajemen Perubahan dalam Penggunaan Learning Management System (LMS): Studi kasus pada Universitas Almuslim di Aceh”. Terima kasih penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan saran dan masukkannya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Disertasi ini merupakan merupakan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh penulis sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi S3 Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Lebih lanjut, penelitian ini dilaksanakan mulai Bulan September 2023 sampai Oktober 2024.

Penulis menyadari, bahwa disertasi ini masih banyak kekurangan dalam penulisannya. Oleh karena itu, saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan disertasi ini. Hanya ini yang dapat Penulis sampaikan semoga isi disertasi ini bisa bermanfaat dalam pengayaan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen perubahan untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan.

Bandung, Desember 2024



Muhammad Rezeki Muamar
NIM. 2113230

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala Puji Bagi Allah SWT atas kehadiran dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Pengembangan Model Manajemen Perubahan dalam Penggunaan Learning Management System (LMS): Studi kasus pada Universitas Almuslim di Aceh”. Berkat dorongan dan bimbingan dari semua pihak dalam menyelesaikan disertasi ini, maka peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

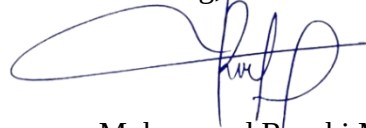
1. Keluarga tercinta yang terus memberikan dukungan dalam bentuk apapun, kapanpun dan dimanapun serta dengan cara apapun
 - a. Ira Nadya Octavira, M.Pd., istri peneliti yang sangat mendukung dan membantu dalam pelaksanaan penelitian serta penulisan disertasi ini baik secara materil maupun non-materil.
 - b. Syahril, ayah peneliti yang terus menerus memberikan dukungannya untuk menyelesaikan pendidikan doktor.
 - c. Anak-anak peneliti, Fathan Al Aziz, M. Louis Abrizam, Louisa Zea Audris, M. Zeyrn Eidrak, dan M. Zeyriich Hira yang terus memberikan semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan pendidikan.
2. Prof. Dr. H. Danny Maerawan, M.Pd., selaku Promotor yang tidak pernah berhenti memberikan dukungan, bimbingan, dan arahan dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan disertasi ini.
3. Prof. Dr. H. Munir, M.IT., selaku Co-Promotor yang terus menerus memberikan masukan demi kesempurnaan disertasi ini.
4. Dr. H. Endang Herawan, M.Pd., selaku Anggota Promotor yang selalu menyediakan waktunya kepada peneliti untuk melakukan bimbingan demi kesempurnaan disertasi ini.
5. Saudara kandung peneliti, Fauzi Arifin dan Fadhil yang terus-menerus membantu peneliti dalam menyelesaikan studi.

6. Tim Dosen beserta Staf Administrasi pada Program Studi S3 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) yang selalu bersikap sangat baik serta mendukung penulis sebagai mahasiswanya untuk terus tumbuh dan berkembang.
7. Rektor serta seluruh civitas akademika Universitas Almuslim yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan studi lanjut serta melaksanakan penelitian di Universitas Almuslim.
8. Rekan-rekan sejawat yang mendukung sebagai reponden penelitian disertasi ini.
9. Para pengelola PPG Universitas Almuslim, Pak Asrul, Pak Fachrurazi, Pak Rudy Juli, Bu Nurmina, Bu Fatimah, Bu Rahmi Wahyuni, Bu Rahmi Hayati, Kak Ida, dan Ridwan yang telah membantu peneliti dengan menyelesaikan pekerjaan PPG Umuslim dengan sangat baik dan kompak sehingga peneliti memiliki waktu untuk menyelesaikan penelitian dan disertasi ini.
10. Rekan-rekan sejawat mahasiswa pada Program Studi S3 Administrasi Pendidikan kelas kerjasama UPI-Umuslim Angkatan 2021 semester genap yang saling mendukung dalam penyelesaian studi.

Dengan segala keterbatasan kemampuan dan pengetahuan peneliti, peneliti yakin bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, masukan dan saran membangun dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan sangat peneliti harapkan sehingga disertasi ini menjadi sebuah karya yang sangat bermanfaat dan membawa kemaslahatan bagi yang berkepentingan.

Akhirnya, kepada Allah SWT jualah kembali segala urusan. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan meridhoi kita semua. Aamiin.

Bandung, Desember 2024



Muhammad Rezeki Muamar
NIM. 2113230

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
PENGUNAAN *LEARNING MANAGEMENT*
SYSTEM (LMS)
(Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh)**

ABSTRAK

Penggunaan *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan masih sangat rendah meskipun telah diimplementasikan model manajemen perubahan Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement (ADKAR) untuk mendorong penggunaan LMS pada perkuliahan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan rancangan model manajemen perubahan untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus serta menggunakan desain 4D (define, design, develop, dissemination). Lebih lanjut, data pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, forum group discussion (FGD) dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model manajemen perubahan ADKAR belum optimal dalam meningkatkan kesadaran dan keinginan dosen dalam menggunakan LMS pada perkuliahan. Selain itu, model tersebut juga belum mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan reinforcement dari dosen untuk menggunakan LMS pada perkuliahan. Berdasarkan hasil analisis SWOT dari dampak implementasi model manajemen perubahan ADKAR untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan serta kendala yang dihadapi oleh dosen dalam menggunakan LMS, maka peneliti mengembangkan model manajemen perubahan CADTRI untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan. CADTRI tersebut merupakan akronim dari Communication, Awareness, Desire, Training, Reinforcement, dan Infrastructures. Model hipotetik tersebut telah disempurnakan melalui FGD internal dan eksternal dengan ahli manajemen perubahan dan ahli LMS.

Kata kunci : Manajemen perubahan, ADKAR, LMS

**THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL FOR THE
IMPLEMENTATION OF A LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)
(A Case Study at Almuslim University, Aceh)**

ABSTRACT

The utilization of Learning Management Systems (LMS) in higher education remains very low, despite the implementation of the ADKAR change management model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement) to encourage its adoption. This study aims to develop a change management model to enhance LMS utilization in university courses. A qualitative approach with a case study design was employed, utilizing the 4D framework (Define, Design, Develop, Dissemination). Data were collected through interviews, observations, documentation, focus group discussions (FGD), and literature review. The findings reveal that the ADKAR model is suboptimal in increasing faculty awareness and desire to use LMS. Additionally, it has been ineffective in enhancing faculty knowledge, ability, and reinforcement to adopt LMS in their teaching. Based on a SWOT analysis of the impact of the ADKAR model and the challenges faced by faculty in using LMS, the researchers developed a new change management model called CADTRI to improve LMS adoption in higher education. CADTRI stands for Communication, Awareness, Desire, Training, Reinforcement, and Infrastructures. This hypothetical model has been refined through internal and external FGDs involving experts in change management and LMS.

Keywords : Change management, ADKAR, LMS.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR HAK CIPTA	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
1.4 Struktur Organisasi Penelitian	18
 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKAN PEMIKIRAN	
PENELITIAN.....	20
2.1 Kajian Pustaka	20
2.1.1 Manajemen Perubahan	20
2.1.2 <i>Learning Management System (LMS)</i>	54
2.1.3 Penelitian Terdahulu yang Relevan	56
2.1.4 <i>State of the Art</i>	63
2.1.5 Kerangka Pemikiran Penelitian	66

BAB III METODE PENELITIAN	69
3.1 Pendekatan Penelitian	69
3.2 Desain Penelitian	71
3.3 Lokasi dan Subjek Penelitian	72
3.4 Pengumpulan Data Penelitian	73
3.5 Analisis Data	70
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 84
4.1 Hasil Penelitian	84
4.1.1 Implementasi model manajemen perubahan <i>Awareness, Desire,</i> Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR) untuk meningkatkan penggunaan Learning Management System (LMS) di Universitas Almuslim	84
4.1.2 Dampak implementasi model manajemen perubahan <i>Awareness,</i> <i>Desire,</i> Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR) dalam Implementasi Learning Management System (LMS) pada Perkuliahan di Universitas Almuslim	95
4.1.3 Kendala yang dihadapi oleh Dosen dalam Menggunakan Learning Management System (LMS) pada Perkuliahan di Universitas Almuslim	138
4.1.4 Model manajemen perubahan dalam implementasi Learning Management System (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim	141
4.2 Pembahasan.....	192
4.2.1 Implementasi model manajemen perubahan <i>Awareness, Desire,</i> Knowledge, Ability dan Reinforcement (ADKAR) untuk Meningkatkan penggunaan Learning Management System (LMS) Di Universitas Almuslim	192
4.2.2 Dampak implementasi model manajemen perubahan <i>Awareness,</i>	

Desire Knowledge, Ability Dan Reinforcement (ADKAR) dalam implementasi Learning Management System (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.....	202
4.2.3 Kendalan yang dihadapi oleh dosen dalam menggunakan Learning Management System (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim	208
4.2.4 Model manajemen perubahan untuk meningkatkan penggunaan Learning Management System (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.....	211
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	223
5.1 Simpulan	223
5.2 Implikasi	226
5.3 Rekomendasi	228
DAFTAR PUSTAKA	229
LMAPIRAN.....	237

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penjelasan tahapan model manajemen perubahan ADKAR.....	39
Tabel 2.2 Cara, tantangan dan taktik dalam membangun tahapan dalam ADKAR ...	40
Tabel 2.3 Pemetaan aktivitas manajemen perubahan	42
Tabel 3.1 Pedoman wawancara	74
Tabel 3.2 Dokumentasi	77
Tabel 4.1 Hasi analisis kesenjangan	86
Tabel 4.2 Strategi manajemen perubahan dalam penggunaan LMS.....	89
Tabel 4.3 Aktivitas manajemen perubahan	93
Tabel 4.4 Analisis SWOT penggunaan LMS pada perkuliahan	147
Tabel 4.5 Matriks strategi analisis SWOT	149
Tabel 4.6 Dimensi rancangan awal model manajemen perubahan dalam Meningkatkan penggunaan LMS di Universitas Almuslim	156
Tabel 4.7 Pedoman wawancara rancangan model manajemen perubahan CADTRI untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan	183
Tabel 4.8 Strategi manajemen perubahan berdasarkan rancangan model Manajemen perubahan CADTRI untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan	186

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Model manajemen perubahan ADKAR dalam penggunaan LMS di Universitas Almuslim.....	8
Gambar 1.2 Roadmap manajemen perubahan penggunaan LMS di Universitas Almuslim	8
Gambar 1.3 Data penggunaan LMS di Universitas Almuslim	9
Gambar 1.4 Data penggunaan LMS di Universitas Almuslim	10
Gambar 2.1 Tahapan model ADKAR	39
Gambar 2.2 State of the art penelitian	67
Gambar 2.3 Kerangka pemikiran penelitian	68
Gambar 4.1 Roadmap manajemen perubahan penggunaan LMS pada perkuliahan di Universitas Almuslim	95
Gambar 4.2 Awareness (kesadaran) responden terhadap penggunaan LMS	97
Gambar 4.3 Indikator pemahaman pada tahap Awareness (kesadaran) responden Terhadap penggunaan LMS	98
Gambar 4.4 Indikator mengakui konsekuensi tidak menggunakan LMS	99
Gambar 4.5 Indikator mengetahui dampak terhadap organisasi dan diri sendiri	100
Gambar 4.6 Indikator keterlibatan dalam diskusi atau komunikasi tentang Perubahan	101
Gambar 4.7 Indikator kesadaran emosional terhadap perubahan	102
Gambar 4.8 Desire (Hasrat) responden terhadap penggunaan LMS	105
Gambar 4.9 Indikator motivasi pribadi untuk berubah	106
Gambar 4.10 Indikator kesadaran akan manfaat pribadi	107
Gambar 4.11 Indikator rasa urgensi pribadi untuk berubah	108
Gambar 4.12 Indikator dukungan social atau tekanan dari lingkungan	109
Gambar 4.13 Indikator perubahan sikap terhadap transformasi	110
Gambar 4.14 Indikator inisiatif untuk terlibat dalam perubahan	111

Gambar 4.15 Knowledge (pengetahuan) responden terhadap penggunaan LMS	114
Gambar 4.16 Indikator pemahaman tentang cara melakukan perubahan	115
Gambar 4.17 Indikator akses terhadap informasi yang relevan	116
Gambar 4.18 Indikator keterampilan teknis yang diperlukan	117
Gambar 4.19 Indikator pelatihan dan pengembangan keterampilan	118
Gambar 4.20 Indikator kesadaran akan gap pengetahuan	119
Gambar 4.21 Indikator kemampuan memecahkan masalah dalam implementasi ...	120
Gambar 4.22 Indikator konsistensi dalam menerapkan pengetahuan	121
Gambar 4.23 Ability (kemampuan) responden terhadap penggunaan LMS	125
Gambar 4.24 Indikator penerapan pengetahuan dalam situasi nyata	126
Gambar 4.25 Indikator keterampilan praktis dlam menerapkan perubahan	127
Gambar 4.26 Indikator kompetensi menjalankan tugas baru	128
Gambar 4.27 Indikator kemampuan mengatasi hambatan atau tantangan	129
Gambar 4.28 Indikator pelatihan dan pendampingan	130
Gambar 4.29 Indikator kinerja yang konsisten	131
Gambar 4.30 Reinforcement responden terhadap penggunaan LMS	134
Gambar 4.31 Indikator pengakuan terhadap perubahan yang berhasil	135
Gambar 4.32 Indikator penghargaan atau insentif	136
Gambar 4.33 Indikator pelatihan atau dukungan berkelanjutan	137
Gambar 4.34 Kendala yang dihadapi dosen dalam menggunakan LMS pada Perkuliahan	138
Gambar 4.35 Visualisasi rancangan awal model manajemen perubahan untuk Meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan	158
Gambar 4.36 Paradigma yang merupakan pikiran dasar dalam model ini adalah perlunya manajemen perubahan untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan	161
Gambar 4.37 Tujuan dari pengembangan model ini adalah untuk meningkatkan Penggunaan LMS pada perkuliahan	161
Gambar 4.38 Masalah mendasar yang ditemukan dari hasil penelitian adalah	

adanya resistensi dari dosen dalam menggunakan LMS pada perkuliahan yang perlu dikembangkan model manajemen perubahan untuk mengurangi resistensi tersebut	162
Gambar 4.39 Prioritas strategi manajemen perubahan dalam peningkatan penggunaan LMS pada perkuliahan mencakup komunikasi, kesadaran, keinginan/xviasrat, pelatihan, penguatan, dan infrastruktur	163
Gambar 4.40 Kekuatan internal yang dapat menjadi potensi dalam implementasi strategi manajemen perubahan.....	164
Gambar 4.41 Pengembangan strategi manajemen perubahan dalam peningkatan penggunaan LMS pada perkuliahan mengacu pada analisis SWOT	164
Gambar 4.42 Keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan tersebut pada gilirannya bermuara pada keterkaitan antara strategi manajemen perubahan yang dilihat dari aspek persentase jumlah mata kuliah yang menggunakan LMS pada pembelajarannya	165
Gambar 4.43 Rancangan model manajemen perubahan CADTRI untuk meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan	176

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Profil lokasi penelitian	237
Lampiran 2 Pedoman wawancara	249
Lampiran 3 Kode wawancara	251
Lampiran 4 Kode data dokumentasi	252
Lampiran 5 Kode data observasi	253
Lampiran 6 Kode data studi literatur	254
Lampiran 7 Hasil wawancara	255
Lampiran 8 Kegiatan FGD internal rancangan model manajemen perubahan	380
Lampiran 9 Kegiatan FGD eksternal dengan ahli	383
Lampiran 10 SK Bimbingan disertasi	386
Lampiran 11 Permohonan izin penelitian	392
Lampiran 12 Izin penelitian	393
Lampiran 13 Biodata peneliti	394

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, M., & Mohammad, M. M. (2016). Critical Thinking & Lifelong Learning: An ADKAR Model-Based Framework for Managing a Change in Thinking & English Language Learning Styles at the Secondary Stage.
- Adzharuddin, N. A., & Ling, L. H. (2013). Learning management system (LMS) among university students: Does it work. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(3), 248-252.
- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Anderson, L. (2010). *The Learning Management System Guide: Best Practices for Teaching and Learning*. Learning and Performance Institute.
- Anderson, V. (2016). *Research Methods in Human Resource Management: Practicing What We Preach*. Routledge.
- Al-Azawei, A., Parslow, P., & Lundqvist, K. (2016). Barriers and opportunities of e-learning implementation in Iraq: A case of public universities. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(5).
- Alshaher, A. A. F. (2013). The McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment. *Journal of Educational Technology*, 10(3), 42-50.
- Ali, A. H. N., Darmaningrat, E. W. T., & Winardi, D. D. (2018, November). Change Management Strategies of E-Learning Adoption in Secondary Schools: A Case Study of Public Junior High Schools in Surabaya. In *Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Education and E-Learning* (pp. 140-145).
- Amin, M., & Kumaradjaja, R. (2009). Strategi change management untuk mempercepat implementasi penggunaan aplikasi perangkat lunak berbasis open source: studi kasus Kementerian Negara Riset dan Teknologi. *Journal of Business Strategy and Execution*, 1(2), 366-386.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making Change Permanent: A Model for Institutionalizing Change Interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), 187-205.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), 139-162.
- Armenakis, A. A., et al. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*.

- Balluck, J., Asturi, E., & Brockman, V. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC® change models to navigate staffing model changes during the COVID-19 pandemic. *Nurse Leader*, 18(6), 539-546.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bennett, S., & Lockyer, L. (2004). Becoming an Online Teacher: Adapting to a Changed Environment for Teaching and Learning in Higher Education. *Educational Media International*, 41(3), 231-248.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351-370.
- Blackwell, A. F., Phaal, R., Eppler, M., & Crilly, N. (2008). Strategy roadmaps: new forms, new practices. In *Diagrammatic Representation and Inference: 5th International Conference, Diagrams 2008, Herrsching, Germany, September 19-21, 2008. Proceedings 5* (pp. 127-140). Springer Berlin Heidelberg.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 671-694.
- Boca, G. D. (2013). Adkar model VS. quality management change. In *International Conference Risk in Contemporary Economy; Faculty of Economics and Business Administration, Dunarea de Jos University of Galati: Galati, Romania*.
- Bourne, M., Bourne, P., & Ferguson, D. (2017). Strategic business performance for sustainability. In *Cranfield on Corporate Sustainability* (pp. 80-104). Routledge.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Press.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training*. Addison-Wesley.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. Pearson Education.
- Budiwati, S. D., & Langi, A. Z. (2013). E-learning activity based on EMM and ADKAR change management for komponentary schools. *ISICO 2013*.
- Bungin, B. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2011). *E-Learning and the Science of Instruction*. Pfeiffer.

- Cone, C., & Unni, E. (2020). Achieving consensus using a modified Delphi Technique embedded in Lewin's change management model designed to improve faculty satisfaction in a pharmacy school. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(12), 1711-1717.
- Crawford, J. (2013). Strategy for change management. *Focuses on formulating a strategy for running a change management organisation as a multidisciplinary practice*, 1-39.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cunningham, S., Theilacker, M., Gahan, P., Callan, V., & Rainnie, A. (2016). *Skills and capabilities for Australian enterprise innovation*. Australian Council of Learning Academics (ACOLA).
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Faishol, O. K. L., & Subriadi, A. P. (2022). Change management scenario to improve Webometrics ranking. *Procedia Computer Science*, 197, 557-565.
- Fisher, K. (1995). *Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. McGraw-Hill.
- Fu, X. (2017). Building digital competencies to benefit from existing and emerging technologies with special focus on gender and youth dimensions. *United Nations Commission on Science and Technology for Development Intersessional Panel 2017–2018*. Geneva, Switzerland.
- Gall, N. (2009). *Technology Integration in Schools*. Delmar: Cengage Learning.
- Gilani, H. R., Kozak, R. A., & Innes, J. L. (2018). A change management model for the adoption of chain of custody certification in the British Columbia value-added wood products sector. *Journal of Change Management*, 18(3), 240-256.
- Graham, C. R. (2006). *Blended Learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions*. Pfeiffer.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54-69.
- Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (2002). *Survey of Instructional Development Models*. Eric Clearinghouse.
- Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (2002). *What is instructional design? In Trends and Issues in Instructional Design and Technology*.
- Harmon, O. R., & Lambrinos, J. (2008). Are Online Exams an Invitation to Cheat? *Journal of Economic Education*, 39(2), 116-125.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.

- Hildayanti, A., & Machrizzandi, M. S. R. (2021). Preferensi learning management system di masa pandemi COVID. *Jurnal Ilmiah Ilmu Komputer Fakultas Ilmu Komputer Universitas Al Asyariah Mandar*, 7(1), 26-31.
- Ivancevich, John. M. Konopaske, Robert. Matteson, Michael. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi: jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Jamal, S. (2020). Analisis kesiapan pembelajaran e-learning saat pandemi covid-19 di SMK Negeri 1 Tambelangan. *Paedagoria: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan*, 11(2), 149-154.
- Jatman, R., & Winarsih, A. S. (2005). *Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizens Charter dan Standar Pelayanan Minimal)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kauppinen, J. P., Kivijarvi, H., & Talvinen, J. (2011, January). Managing organizational change and commitment in a global IT company. In *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Keller, J. M. (1987). Strategies for stimulating the motivation to learn. *Performance & Instruction*, 26(8), 1-7.
- Keller, J. M. (1987). Development and use of the ARCS model of instructional design. *Journal of Instructional Development*, 10(3), 2-10.
- Kelley, D., & Conner, D. (1979). *The Emotional Cycle of Change: A Model for Understanding Individual Response to Change*.
- King, C. G., Guyette Jr., R. W., & Piotrowski, C. (2009). Online Exams and Cheating: An Empirical Analysis of Business Students' Views. *Journal of Educators Online*, 6(1), 1-11.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Komalasari, K. (2010). *Pembelajaran Kontekstual Konsep Dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2014). *The heart of change: Real-life stories of how people changes their organizations*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Lestari, S., & Santoso, A. (2019). The roles of digital literacy, technology literacy, and human literacy to encourage work readiness of accounting education students in the fourth industrial revolution era. *KnE Social Sciences*, 513-527.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills CA: Sage
- Lukita, C., Pranata, S., & Agustin, K. (2020). Metode Servqual Dan Importance Performance Analysis Untuk Analisa Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Tinggi Pada Mahasiswa Di Cirebon. *Jurnal Digit: Digital of Information Technology*, 9(2), 167-177.

- Macfadyen, L. P., & Dawson, S. (2012). Numbers are not enough. Why e-learning analytics failed to inform an institutional strategic plan. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(3), 149-163.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change*. Bard Press.
- McKenney, S., & Reeves, T. C. (2012). *Conducting educational design research*. Routledge.
- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D., & Suárez-Cabrera, M. Á. (2018). Determining important attributes for assessing the attractiveness of airlines. *Journal of Air Transport Management*, 70, 45-56.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. United States of America: SAGE
- Minarti, S. (2011). *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-ruzz media.
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif eds. Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif eds. Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muliastri, N. K. E. (2019). Penguatan Literasi Baru (Literasi Data, Teknologi, Dan SDM/Humanisme) Pada Guru-Guru Sekolah Dasar Dalam Menjawab Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(2-1), 88-102.
- Noe, R. A. (2013). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Irwin.
- Pascoe, R., et al. (2007). Technical infrastructure for e-learning: a needs analysis. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 10, 217-236.
- Phillipo, J., & Krongard, S. (2012). Learning management system (LMS): The missing link and great enabler. *Massachusetts ASCD Perspectives*, 1-7.
- Poulova, P., Simonova, I., & Manenova, M. (2015). Which one, or another? Comparative analysis of selected LMS. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1302-1308.
- Pranoto, W. Y., & Totalia, S. A. (2016). Analisis Kepuasan Peserta Didik Berdasarkan Kualitas Pelayanan di SMK Batik 1 Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*, 2(1).
- Prastowo, E. Y. (2021). Model Manajemen Perubahan untuk Implementasi Sistem Informasi. *Jurnal Informatika Universitas Pamulang*, 6(2), 339-347.
- Prosci. (2014). ADKAR Change Management Model Overview & Exercises _ Prosci. *Procedia CIRP*. (Online). Available: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>. (Diakses: 26-Mei-2023).

- Prosci. (2017). The ADKAR Model: *Awareness*. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-awareness>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2017). The ADKAR Model: *Desire*. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/changemanagement/thought-leadership-library/adkar-model-desire>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2017). The ADKAR Model: *Knowledge*. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/adkar-model-knowledge>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2017). The ADKAR Model: *Ability*. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/changemanagement/thought-leadership-library/adkar-model-ability>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2017). The ADKAR Model: *Reinforcement*. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/adkar-model-reinforcement>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2012). Change Management Methodology. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/change-management-methodologyoverview#three-phase-process>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Prosci. (2012). Top Contributors to Change Success. Prosci. (Online). Available: <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/top-contributors-to-changemanagement-success>. (Diakses: 26-Mei-2023).
- Rafly, M. A., Budiarti, R. P. N., & Sulistiyani, E. (2020, December). Studi Kesiapan Penerapan Pembelajaran Daring Di Program Studi Sistem Informasi Fakultas Teknik Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya. In National Conference for Ummah (NCU) 2020 (Vol. 1, No. 1).
- Rahim, R. B. A., & Razak, F. Z. A. (2021). The impact of system quality on satisfaction to use learning management system: E-campus perspective. *Journal of Physics: Conference Series*, 1793(1).
- Responden:t, T., & Resmiati, E. N. (2021). ServQual dan Customer Satisfaction Index (CSI): Mengukur Tingkat Usabilitas E-Learning Pada Pembelajaran Daring Masa Adaptasi Kebiasaan Baru (AKB) Pandemi Covid-19 di Universitas Al-Ghifari. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(5), 1904-1916.
- Responden:yanty, N. (2010). *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Reeves, T. C., Herrington, J., & Oliver, R. (2002). Design research: A socially responsible approach to instructional technology research in higher education. *Journal of Computing in Higher Education*, 14(1), 3-29.
- Rhode, J., Richter, S., Gowen, P., Miller, T., & Wills, C. (2017). Understanding faculty use of the learning management system. *Online Learning Journal*, 21(3), 68–86.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

- Rowe, N. C. (2004). Cheating in Online Student Assessment: Beyond Plagiarism. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 7(2).
- Samosir, P., & Jayadi, R. (2023). A Change Management for Transformation of Digital Banking in Indonesia. *Jurnal Sistem Cerdas*, 6(1), 29-43.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Smuts, R. G., Lalitha, V. M., & Khan, H. U. (2017, January). Change management guidelines that address barriers to technology adoption in an HEI context. In *2017 IEEE 7th International Advance Computing Conference (IACC)* (pp. 754-758). IEEE.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Siahaan, S. (2008). Mengapa Harus Menggunakan E-Learning dalam Kegiatan Pembelajaran?. *Jurnal Teknodik*, 042-054.
- Sinambela, L. P. (2008). *Reformasi pelayanan publik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sulistiyani, E., & Rizqi, P. N. B. (2020). Strategi Manajemen Perubahan Adopsi Pembelajaran Daring di Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya. *SISFO*, 9(3), 43-54.
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suryono, T. (2011). Evaluasi Pembelajaran Menggunakan Learning Management System (LMS) Berbasis Moodle Pada Mata Kuliah Teknik Propulsi Pada Tahun Akademik 2010/2011.
- Suzanto, B. (2011). Pengaruh Kualitas Jasa Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Pada Rumah Sakit Umum Kota Banjar. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(1), 41329.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of change Management*, 18(2), 162-180.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, E., Ali, I. A. H. N., Kom, M., Astuti, H. M., & Kom, S. (2015). Perencanaan Strategi Manajemen Perubahan Penerapan Sistem Informasi Absensi Berbasis Fingerprint Pada Jurusan Sistem Informasi ITS Menggunakan Model ADKAR.
- Su, Y., & Teng, W. (2018). Contemplating museums' service failure: Extracting the service quality dimensions of museums from negative on-line reviews. *Tourism Management*, 69, 214-222.

- Tandelilin, E. (2013). Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model: Studi Kasus Avnet Information Security Company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 6(2), 105-118
- Tarus, J. K., Gichoya, D., & Muumbo, A. (2015). Challenges of implementing e-learning in Kenya: A case of Kenyan public universities. *International review of research in open and distributed learning*, 16(1), 120-141.
- Thiagarajan, Sivasailam, dkk. (1974). Instructional Development for Training Teachers of Exceptional Children. Washinton DC: National Center for Improvement Educational System.
- Tjiptono, F. & Gregorius, C. (2017). Service, Quality & Satisfaction. Yogyakarta: ANDI
- Turnbull, D., Chugh, R., & Luck, J. (2020). Learning Management Systems, An Overview. *Encyclopedia of education and information technologies*, 1052-1058.
- Uno, H. B. (2012). *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Wang, F., & Hannafin, M. J. (2005). Design-based research and technology-enhanced learning environments. *Educational Technology Research and Development*, 53(4), 5-23.
- Watanabe, C. (2018). Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society. *Journal of the Robotics Society of Japan*, 36(4), 229-233.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winadi, J. (2015). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yin Robert K. (2018). Case Study Research and Applications Design and Methods Sixth Editions. London: SAGE
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.