

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang semakin semakin cepat dan pesat mendorong dunia saat ini menghadapi era revolusi industry 4.0 dan society 5.0. Era revolusi industry 4.0 ditandai dengan lahirnya teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligences*) dan teknologi *internet of thing* (IoT) yang memungkinkan otomatisasi pada produksi berbasis digital (Schwab, 2016). Oleh karena itu, pada era revolusi industry 4.0, teknologi digital memiliki peranan penting yang tertanam dalam berbagai bidang aspek kehidupan manusia (Fu. X, 2017: 13).

Lebih lanjut, era society 5.0 merupakan dampak dari adanya revolusi industry 4.0. Oleh karena itu, era society 5.0 lebih menekankan pada aspek penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan memecahkan masalah social (Watanabe, 2018: 50). Hal tersebut terjadi karena adanya disrupsi atau perubahan perilaku manusia pada berbagai aspek kehidupan (Lestari & Santoso, 2019: 514). Perubahan perilaku tersebut ditunjukkan dengan adanya aktivitas daring (*online*) pada setiap aktivitas manusia seperti transportasi umum berbasis online, belanja online, transaksi keuangan online, dan aktivitas manusia lainnya yang sebelumnya dilakukan secara konvensional.

Menghadapi disrupsi yang disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) pada era revolusi industry 4.0 dan society 5.0, maka setiap individu dituntut untuk memiliki sedikitnya 3 (tiga) literasi baru selain literasi membaca, literasi menulis dan literasi menghitung. Ketiga literasi baru tersebut adalah literasi digital, literasi data dan literasi social (Lestari & Santoso, 2019: 524). Literasi digital merupakan keterampilan individu dalam menggunakan teknologi digital berupa hardware, software dan aplikasi terkait serta memahami bagaimana teknologi tersebut dapat berfungsi. Lebih lanjut, literasi data merupakan

keterampilan seseorang dalam mengumpulkan, memproses, menganalisis, dan memahami cara menggunakan data untuk membuat keputusan yang lebih baik. Sedangkan literasi social adalah keterampilan individu dalam memahami dan menginterpretasikan konteks sosial, termasuk norma-norma, nilai-nilai, budaya, serta interaksi sosial yang terjadi di dalam masyarakat.

Gerakan literasi baru di Indonesia secara resmi digagaskan pada 17 Januari 2018 melalui Rapat Kerja Nasional (Rakernas) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti). Literasi baru tersebut yang terdiri atas literasi teknologi (digital), data dan social merupakan bentuk persiapan Kemristekdikti dalam menghadapi era disrupsi. Melalui literasi baru, diharapkan masyarakat Indonesia mampu memahami penggunaan teknologi, memanfaatkan dan mengolah data serta dapat berinteraksi yang baik sesama manusia (Muliastri, 2019: 99).

Oleh karena itu pada konteks pendidikan tinggi, revolusi industri 4.0 dan society 5.0 memunculkan tantangan baru bagi mahasiswa untuk menghadapi dunia kerja yang modern. Mahasiswa pada perguruan tinggi dituntut untuk berpikir kritis dalam istilah teknis serta memahami perkembangan teknologi dalam memecahkan berbagai masalah (Cunningham, dkk., 2016: 22).

Mengingat hal tersebut Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) berupaya untuk menerbitkan beberapa kebijakan untuk meningkatkan literasi digital, literasi data dan literasi social para mahasiswa yang salah satunya dilaksanakan melalui pembelajaran daring. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) Nomor 51 Tahun 2018. Berdasarkan kebijakan tersebut, pembelajaran daring dapat diartikan sebagai pembelajaran yang dilaksanakan secara utuh secara daring (*fully online*) atau bagian dari pembelajaran konvensional (tatap muka) yang menggabungkan antara pembelajaran secara daring dan tatap muka yang juga dikenal dengan *blended learning* atau *hybrid learning* (Sulistiyani dan Rizqi, 2020: 43).

Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta juga mengatur tentang pembelajaran blended pembelajaran daring. Melalui Permendikbud tersebut, mengatur bahwa proses pembelajaran pada mata kuliah dapat dilaksanakan secara *blended* atau *hybrid*.

Lebih lanjut, proses peningkatan literasi baru mahasiswa mengalami percepatan dengan adanya pandemi covid-19 pada Tahun 2020. Adanya pandemi covid-19 menuntut perguruan tinggi di Indonesia untuk menyelenggarakan pembelajaran secara daring. Hal tersebut sesuai dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pembelajaran pada Semester Genap Tahun Akademik 2020/2021. Selain meningkatkan literasi teknologi, data dan social, penerapan pembelajaran daring pada Tahun 2020 juga bertujuan untuk mencegah penyebaran covid-19.

Implementasi pembelajaran daring juga menunjukkan efektifitas dalam pembelajaran. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Mustakim (2020) yang menunjukkan bahwa sebagian besar peserta didik (46.7%) setuju pembelajaran daring efektif diimplementasikan pada mata pelajaran matematika. Selain itu, Khusniah dan Lukman (2019) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif pembelajaran daring terhadap hasil belajar mahasiswa pada mata kuliah Bahasa Inggris. Selanjutnya Alvianto (2020) juga menjelaskan bahwa pembelajaran daring efektif diimplementasikan pada Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.

Proses pembelajaran daring dapat dilaksanakan melalui *Learning Management System* atau yang sering disingkat dengan LMS (Rahim & Razak, 2021: 2; Rhode, dkk., 2017: 69). *Learning Management System* (LMS) merupakan aplikasi yang digunakan untuk pembelajaran yang terintegrasi secara daring. Lebih lanjut, Turnbull, Chugh & Luck (2020: 1054) mendefinisikan LMS sebagai

platform perangkat lunak berbasis web yang menyediakan lingkungan pembelajaran daring interaktif dan mengotomatisasi administrasi, organisasi, pengiriman, dan pelaporan konten pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

Melalui LMS, setiap pengguna akan memiliki akun untuk mengakses berbagai aktivitas dan sumber pembelajaran, sehingga memungkinkan mahasiswa untuk menguasai materi kuliah, menyelesaikan tugas kuliah, pemantauan hasil belajar, terlibat aktif dalam forum diskusi, konsultasi serta ujian atau penilaian (Hidayati & Machrizzandi, 2021: 28). Oleh karena itu, LMS dapat memfasilitasi pendidik dan peserta didik untuk melakukan proses pembelajaran tanpa dibatasi oleh tempat dan waktu.

Saat ini, terdapat beberapa aplikasi LMS yang dapat digunakan dalam pembelajaran daring. Aplikasi-aplikasi tersebut antara lain, *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Moodle), *Claroline*, *Blackboard Learn*, *EnterpriseKnowledgePlatform<sup>TM</sup>* (EKP), *Google Classroom*, dan aplikasi LMS lainnya. Aplikasi-aplikasi LMS tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing (Poulova, dkk., 2015: 1307). Namun demikian, secara umum teknologi LMS terus berkembang, dan versi yang akan datang cenderung menyertakan alat dan fitur yang memfasilitasi konten yang lebih disesuaikan untuk pelajar secara individu, meningkatkan interaksi sosial antara pelajar secara online, dan menyediakan analisis yang lebih tepat waktu dan relevan untuk pengambil keputusan institusional (Turnbull, dkk., 2020: 13).

Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, Universitas Almuslim sebagai salah satu penyelenggara pendidikan tinggi juga telah mulai mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran melalui proses pembelajaran daring menggunakan pada Tahun 2016. Hal tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Nomor 776/SK/Umuslim/PG.2016 Tanggal 24 Juni 2016. Dosen, mahasiswa dan civitas akademika Universitas Almuslim lainnya dapat mengakses LMS Universitas Almuslim melalui tautan <http://e-learning.umuslim.ac.id>.

Penggunaan LMS dalam pembelajaran daring Universitas Almuslim semestinya telah berlangsung secara optimal. Hal tersebut mengingat penggunaan LMS dalam pembelajaran daring di Universitas Almuslim yang telah mencapai 2 tahun. Namun demikian, kenyataannya penggunaan LMS di Universitas Almuslim belum maksimal sebagaimana yang diharapkan. Hanya Sebagian kecil dosen dalam lingkup Universitas Almuslim yang menggunakan LMS dalam perkuliahan. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil monitoring dan evaluasi penggunaan LMS yang dilaksanakan oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) dan Pengelola elearning Universitas Almuslim pada Tahun Akademik 2016/2017, bahwa penggunaan LMS pada di Universitas Almuslim hanya berada pada angka 9.82% dari total mata kuliah yang disajikan di Universitas Almuslim. Lebih lanjut, hasil monev pada Tahun Akademik 2017/2018 juga belum menunjukkan peningkatan yang signifikan, terlihat hanya 11.76% mata kuliah dari total mata kuliah di Universitas Almuslim yang telah diintegrasikan dengan LMS.

Beberapa tantangan terjadi dalam pelaksanaan pembelajaran daring menggunakan LMS meskipun penggunaan LMS telah diintegrasikan dalam pembelajaran di Universitas Almuslim sejak Tahun 2016. Tantangan terbesar terdapat pada adanya keengganan civitas akademika seperti dosen untuk mengubah praktik pembelajaran dari pembelajaran tradisional tatap muka menjadi pembelajaran daring. Keengganan tersebut terjadi karena kebiasaan pembelajaran tradisional tatap muka yang sulit diubah bagi sebagian dosen. Hasil wawancara awal dengan beberapa dosen Universitas Almuslim menunjukkan bahwa dosen memiliki persepsi yang keliru dimana pembelajaran tradisional tatap muka tanpa integrasi teknologi seperti LMS lebih efektif dibandingkan dengan penggunaan LMS. Selain itu, penggunaan teknologi lain seperti email dan WhatApps lebih mudah dan praktis untuk diintegrasikan dalam perkuliahan.

Selain itu, tantangan lain penerapan pembelajaran daring di perguruan tinggi adalah keterbatasan infrastruktur, kebijakan, kapabilitas, keuangan, kesadaran dan motivasi dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan pembelajaran daring (Tarus,

dkk., 2015: 133; Al-Azawei, dkk., 2017: 127). Oleh karena itu, pergeseran paradigma akademik menuju pemanfaatan TIK dan perubahan budaya kerja dalam praktik mengajar menentukan keberhasilan implementasi pembelajaran daring.

Mempertimbangkan berbagai tantangan tersebut, maka strategi manajemen perubahan diperlukan mengingat pembelajaran daring menggunakan LMS adalah sistem pembelajaran yang mempengaruhi aspek teknis dan organisasi dalam proses belajar mengajar (Macfadyen, dkk., 2012: 53; Smuts, dkk., 2017: 27). Selain itu, Ali menyatakan bahwa perubahan yang berhasil juga membutuhkan manajemen perubahan yang hebat selain manajemen proyek yang efektif (Ali, dkk., 2018).

Salah satu model manajemen perubahan yang umum digunakan dalam implementasi pembelajaran daring melalui LMS adalah model manajemen perubahan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement* atau yang lebih dikenal dengan ADKAR (Sulistiyani & Rizqi, 2020: 44; Rafly, dkk. 2020: 3). Model ADKAR diperkenalkan oleh Prosci untuk merumuskan strategi manajemen perubahan. Model ADKAR ditujukan untuk mengelola perubahan dimensi manusia. Sesuai dengan namanya, terdapat lima langkah Model ADKAR, yaitu *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement* (Tandelilin, 2013: 106).

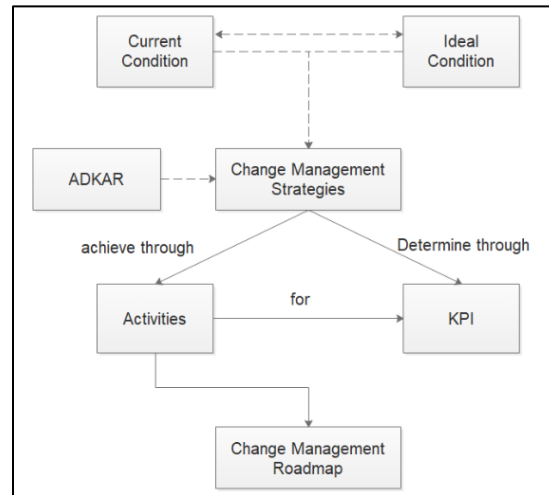
Hal tersebut sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan model manajemen perubahan ADKAR untuk mengelola perubahan pada sebuah organisasi. Penelitian yang dilaksanakan oleh Budiwati dan Langi (2013) sebagai contoh, menggunakan *Elearning Maturity Model* (EMM) dan Model *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement* (ADKAR) untuk mengukur kesenjangan kondisi fatual dengan kondisi ideal yang diharapkan dalam penggunaan elearning dan mengelola aktivitas manajemen perubahan pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran daring atau pembelajaran blended. Lebih lanjut, penelitian yang dilaksanakan oleh Sulistiyani, dkk. (2015) menjadi contoh lainnya dimana penelitian tersebut menggunakan model manajemen perubahan ADKAR untuk mengelola perubahan penerapan Sistem Informasi

Absensi Berbasis Fingerprint pada Jurusan Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh November (ITS). Melalui penelitian tersebut peneliti berhasil merencanakan manajemen perubahan penggunaan absensi berbasis fingerprint di Jurusan Sistem Informasi ITS.

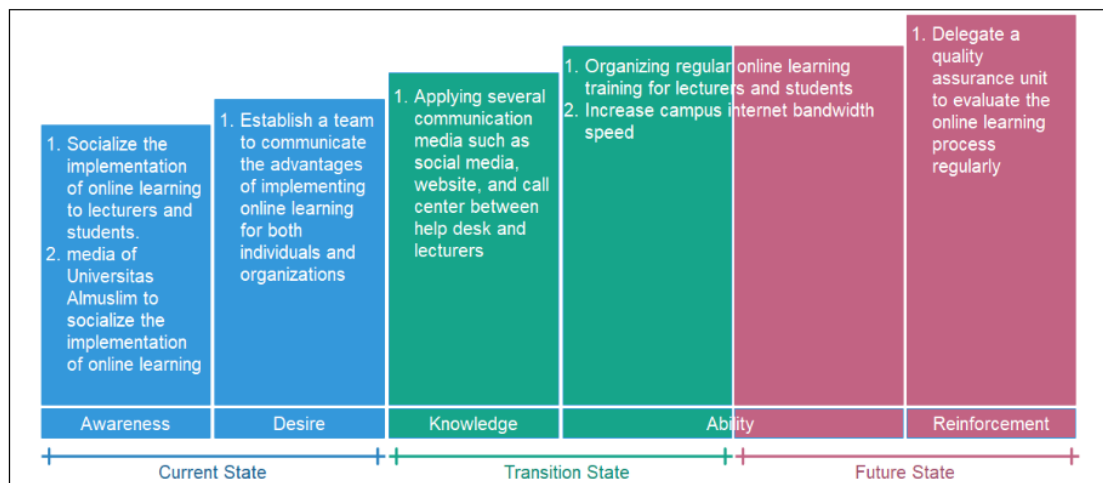
Selain pengelolaan perubahan pada system informasi, model manajemen perubahan ADKAR juga dapat digunakan pada pengelolaan manajemen perubahan bidang lainnya. Balluck, dkk. (2020) misalnya, menggunakan model manajemen perubahan untuk mengelola pengaturan jadwal kerja perawat di rumah sakit selama Pandemi Covid-19.

Oleh karena itu, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa model manajemen perubahan ADKAR sangat sesuai digunakan untuk perubahan pada level individu mengingat model ADKAR dapat menunjukkan strategi yang harus dilakukan oleh individu dalam proses perubahan organisasi. Selain itu, model manajemen perubahan ADKAR dapat digunakan untuk melakukan diagnosis keengganan anggota organisasi terhadap perubahan yang dapat membatu transisi dalam proses perubahan serta menyusun rencana untuk mengembangkan individu dalam perubahan (Samosir & Jayadi, 2023: 29).

Mengingat hal tersebut maka Universitas Almuslim berusaha mendorong peningkatan penggunaan LMS oleh dosen dengan mengimplementasikan model manajemen perubahan ADKAR. Model manajemen perubahan ADKAR di Universitas Almuslim diimplementasikan melalui 3 (tiga) Tahap (Gambar 1.1). Tahap pertama adalah analisis kesenjangan penggunaan LMS dalam perkuliahan dengan menggunakan checklist sesuai dengan tahapan ADKAR. Selanjutnya pada tahap kedua, berdasarkan hasil checklist tersebut maka dikembangkan strategi berdasarkan model ADKAR yang digunakan untuk meningkatkan penggunaan LMS dalam perkuliahan. Terakhir, Universitas Almuslim mengembangkan roadmap manajemen perubahan berdasarkan model ADKAR (Gambar 1.2) untuk meningkatkan penggunaan LMS oleh dosen dalam perkuliahan (Muamar, dkk., 2023).



Gambar 1.1 Model manajemen perubahan ADKAR penggunaan LMS di Umuslim (Muamar, dkk, 2023)



Gambar 1.2 Roadmap manajemen perubahan penggunaan LMS di Umuslim (Muamar, dkk, 2023)

Namun demikian, penggunaan model manajemen perubahan ADKAR belum sepenuhnya dapat meningkatkan penggunaan LMS dalam perkuliahan di Universitas Almuslim. Hal tersebut terlihat dari hasil monitoring dan evaluasi (monev) perkuliahan yang dilaksanakan oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) Universitas Almuslim dan survey penggunaan LMS oleh Pengelola elearning



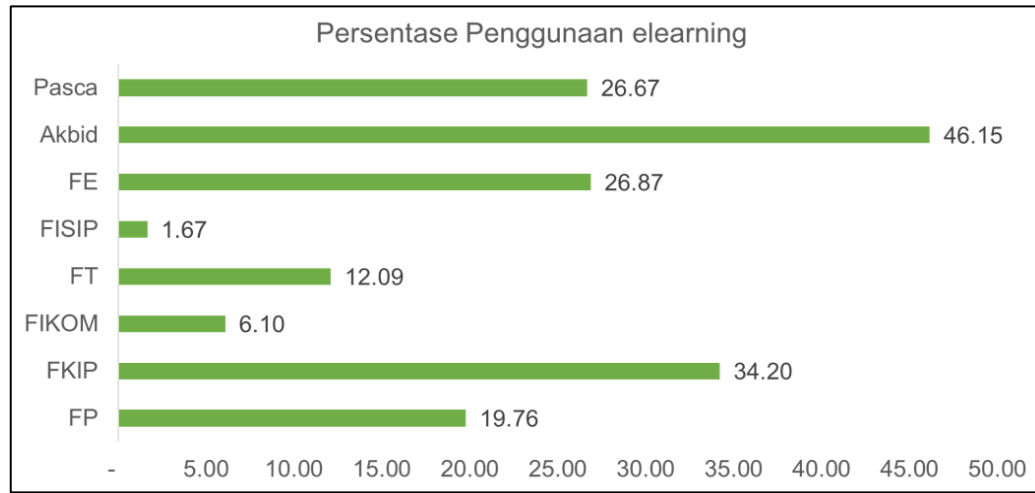
Universitas Almuslim. Berdasarkan hasil survey terbaru yang dilaksanakan Pengelola elearning Universitas Almuslim pada Tahun Akademik 2021/2022 diperoleh data bahwa hanya 207 mata kuliah dari total 926 mata kuliah di Universitas Almuslim yang telah mengintegrasikan LMS dalam pembelajaran. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hanya 22.35% dari total 100% mata kuliah di Universitas Almuslim yang telah memberikan pelayanan pembelajaran daring melalui LMS (Gambar 1.3). Jumlah tersebut juga tidak berbeda signifikan dengan hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan pada Tahun Akademik 2020/2021, dimana penggunaan LMS hanya berada pada angka 20.94% persen dari total mata kuliah.

Lebih lanjut, secara rinci penggunaan LMS pada perkuliahan di Universitas Almuslim didominasi pada mata kuliah di Akademi Kebidanan. Hal tersebut terlihat dari persentase penggunaan rata-rata LMS pada Tahun Akademik 2020/2021 dan 2021/2022 yang mencapai angka 46.15%. Sebaliknya, penggunaan LMS pada perkuliahan daring paling sedikit berada pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) dengan persentase mata kuliah yang menggunakan LMS sebesar 1.67% (Gambar 1.4).



Gambar 1.2 Data penggunaan LMS di Universitas Almuslim  
 Sumber: Monev Perkuliahan Umuslim Semester Genap Tahun 2021/2022

Belum meningkatnya penggunaan LMS dalam perkuliahan meskipun Universitas Almuslim telah mengimplementasikan Model Manajemen Perubahan ADKAR dapat disebabkan oleh beberapa factor. Pertama, Model Manajemen



Gambar 1.4 Data penggunaan LMS di Universitas Almuslim  
Sumber: Monev penggunaan LMS Universitas Almuslim

Perubahan ADKAR adalah model manajemen perubahan yang digunakan untuk perubahan secara umum. Artinya model Manajemen ADKAR tidak spesifik digunakan untuk manajemen perubahan terhadap penggunaan LMS dalam pembelajaran (Prastowo, 2021: 314). Lebih lanjut, Hiatt (2006: 83) menjelaskan bahwa model manajemen perubahan ADKAR terlalu linear dan kaku dalam pendekatannya untuk perubahan. Faktanya perubahan sering terjadi tidak sesuai dengan urutan yang kaku. Perubahan dapat bersifat dinamis, saling berhubungan, memiliki banyak interaksi serya perbaikan berulang. Terakhir, model manajemen perubahan ADKAR belum memperhatikan aspek emosional secara mendalam. Walaupun terdapat komponen Kesadaran (*Awareness*) dan Hasrat (*Desire*) didalamnya, namun Kesadaran (*Awareness*) dan Hasrat (*Desire*) tersebut hanya terbatas pada pendekatan kognitif daripada emosional (Anderson & Ackerman, 2021: 67)

Mempertimbangkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul *Strategi Manajemen Perubahan dalam Penggunaan Learning Management System (LMS) (Studi Kasus pada Universitas Almuslim di Aceh)*.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Meskipun penggunaan LMS dalam pembelajaran bukan merupakan sesuatu hal yang baru bagi sebagian besar dosen Universitas Almuslim, namun persentase penggunaan LMS dalam pembelajaran di Universitas Almuslim masih sangat rendah. Hal tersebut disebabkan oleh keengganan dari para dosen di Universitas Almuslim dalam penggunaan LMS. Keengganan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat berupa faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kesadaran, motivasi, pengetahuan, dan kemampuan dosen dalam menggunakan LMS dalam proses pembelajaran. Selanjutnya faktor eksternal terdiri atas infrastruktur, kebijakan dan keuangan penggunaan LMS dalam pembelajaran daring di Universitas Almuslim.

Salah satu solusi dalam mengatasi keengganan dosen dalam penggunaan LMS dalam pembelajaran daring di Universitas Almuslim adalah melalui penggunaan manajemen perubahan. Terdapat berbagai model manajemen perubahan yang telah dikembangkan sebelumnya, salah satu model tersebut adalah model manajemen perubahan ADKAR yang dapat digunakan dalam memfasilitasi dosen untuk melakukan perubahan proses pembelajaran yang dilaksanakan secara tatap muka tradisional menjadi pembelajaran yang dapat dilaksanakan secara daring atau blended serta adjunct. Namun demikian, walaupun telah mengimplementasikan ADKAR dalam meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan, tetapi persentase penggunaan LMS pada perkuliahan oleh dosen masih rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini. Masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Rendah persentase mata kuliah di Universitas Almuslim yang menyediakan layanan perkuliahan menggunakan LMS.
2. Terdapatnya keengganan penggunaan LMS dalam perkuliahan oleh dosen di Universitas Almuslim.

3. Penggunaan ADKAR belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan penggunaan LMS pada perkuliahan.
4. Perlunya model manajemen perubahan yang spesifik untuk peningkatan penggunaan LMS pada perkuliahan

Mengingat masalah yang telah diidentifikasi tersebut, maka dirumuskanlah beberapa pertanyaan penelitian atau rumusan masalah pada penelitian ini. Pertanyaan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi model manajemen perubahan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability Dan Reinforcement* (ADKAR) untuk meningkatkan penggunaan *Learning Management System* (LMS) di Universitas Almuslim?
  - a. Bagaimana kesenjangan antara manajemen actual dan ideal dalam penggunaan *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
  - b. Bagaimana strategi manajemen perubahan dosen dalam menggunakan *Learning Management System* (LMS) di Universitas Almuslim?
  - c. Bagaimana roadmap manajemen perubahan dosen dalam menggunakan *Learning Management System* (LMS) di Universitas Almuslim?
2. Bagaimana dampak implementasi model manajemen perubahan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability Dan Reinforcement* (ADKAR) dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
  - a. Bagaimana kesadaran (*awareness*) dosen Universitas Almuslim terhadap implementasi LMS dalam proses perkuliahan?
  - b. Bagaimana keinginan/Hasrat (*desire*) dosen Universitas Almuslim terhadap implementasi LMS dalam perkuliahan?
  - c. Bagaimana pengetahuan (*knowledge*) dosen Universitas Almuslim terhadap LMS dalam perkuliahan?

- d. Bagaimana kemampuan/keterampilan (*ability*) dosen Universitas Almuslim dalam menggunakan LMS dalam perkuliahan?
  - e. Bagaimana penguatan (*reinforcement*) terhadap implementasi LMS dalam perkuliahan di Universitas Almuslim?
3. Kendala apa saja yang dihadapi oleh dosen di Universitas Almuslim dalam menggunakan *Learning Management System* (LMS)?
  4. Bagaimana model hipotetik manajemen perubahan yang efektif dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - a. Bagaimana rasional model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - b. Apa tujuan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - c. Bagaimana prasyarat model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - d. Bagaimana visualisasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - e. Apa saja komponen penyusun model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
    - f. Apa saja indikator keberhasilan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?

- g. Bagaimana langkah-langkah implementasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?
- h. Apa saja keterbatasan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim? Bagaimana pengukuran dan evaluasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian dan analisis dalam rangka mendapatkan model hipotetik manajemen perubahan guna memfasilitasi dosen dalam melakukan perubahan dalam proses pembelajaran yang bersifat tatap muka konvensional menjadi proses pembelajaran daring atau pembelajaran blended serta adjunct. Model hipotetik manajemen perubahan tersebut dikembangkan berdasarkan model manajemen perubahan ADKAR. Oleh karena itu, secara rinci penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan implementasi model manajemen perubahan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability Dan Reinforcement* (ADKAR) untuk meningkatkan penggunaan *Learning Management System* (LMS) di Universitas Almuslim.
  - a. Mendeskripsikan kesenjangan antara manajemen actual dan ideal dalam penggunaan *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
  - b. Mendeskripsikan strategi manajemen perubahan dosen dalam menggunakan *Learning Management System* (LMS) di Universitas Almuslim.

- c. Mendeskripsikan roadmap manajemen perubahan dosen dalam menggunakan *Learning Management System (LMS)* di Universitas Almuslim.
2. Menganalisis dampak implementasi model manajemen perubahan *Awareness, Desire, Knowledge, Ability Dan Reinforcement (ADKAR)* dalam implementasi *Learning Management System (LMS)* pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
  - a. Menganalisis kesadaran (*awareness*) dosen Universitas Almuslim terhadap implementasi LMS dalam proses perkuliahan.
  - b. Menganalisis keinginan/Hasrat (*desire*) dosen Universitas Almuslim terhadap implementasi LMS dalam perkuliahan.
  - c. Menganalisis pengetahuan (*knowledge*) dosen Universitas Almuslim terhadap LMS dalam perkuliahan.
  - d. Menganalisis kemampuan/keterampilan (*ability*) dosen Universitas Almuslim dalam menggunakan LMS pada perkuliahan.
  - e. Menganalisis penguatan (*reinforcement*) terhadap implementasi LMS dalam perkuliahan di Universitas Almuslim.
3. Mendeskripsikan kendala yang dihadapi oleh dosen Universitas Almuslim dalam menggunakan *Learning Management System (LMS)*.
4. Mengembangkan desain model hipotetik manajemen perubahan yang efektif dalam implementasi *Learning Management System (LMS)* pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
  - a. Mendeskripsikan rasional model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System (LMS)* pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
  - b. Mendeskripsikan tujuan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System (LMS)* pada perkuliahan di Universitas Almuslim.

- c. Mendeskripsikan prasyarat model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- d. Mendesain visualisasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- e. Mendeskripsikan komponen penyusun model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- f. Mendeskripsikan indikator keberhasilan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- g. Mendeskripsikan langkah-langkah implementasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- h. Mendeskripsikan keterbatasan model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.
- i. Mendeskripsikan pengukuran dan evaluasi model hipotetik manajemen perubahan dalam implementasi *Learning Management System* (LMS) pada perkuliahan di Universitas Almuslim.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

#### **1.3.2.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Memperluas pengetahuan ilmu administrasi pendidikan, lebih spesifik tentang strategi yang dapat digunakan dalam manajemen perubahan dosen pada penggunaan LMS.



2. Adanya rancangan model hipotetik manajemen perubahan dalam penggunaan LMS pada perkuliahan.
3. Menemukan model hipotetik manajemen perubahan dalam penggunaan LMS pada perkuliahan.

### **1.3.2.2 Manfaat Praktis**

Selain memberikan manfaat secara teoritis, penelitian ini juga memberikan manfaat secara praktis. Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

1. Perguruan Tinggi
  - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Universitas Almuslim dalam melakukan manajemen perubahan dosen pada penggunaan LMS dalam perkuliahan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat memberikan roadmap implementasi manajemen perubahan dosen pada penggunaan LMS dalam perkuliahan.
2. Dosen
  - a. Hasil penelitian ini dapat mendorong dosen untuk menggunakan LMS dalam perkuliahan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat mengurangi resistensi dosen dalam menggunakan LMS pada perkuliahan.
3. Mahasiswa
  - a. Hasil penelitian ini dapat meningkatkan kualitas layanan pembelajaran kepada mahasiswa.
  - b. Hasil penelitian ini dapat meningkatkan motivasi mahasiswa untuk mengikuti proses perkuliahan secara daring, blended, maupun adjunct.
4. Masyarakat

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi literatur dalam pengembangan strategi manajemen perubahan dosen dalam penggunaan LMS.

#### 1.4 Struktur Organisasi Penelitian

Disertasi ini terdiri atas 5 (lima) bab. Kelima bab tersebut adalah pendahuluan, kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian, metodologi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, dan simpulan, implikasi dan rekomendasi. Adapun penjelasan masing-masing bab tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bab I : Pendahuluan

Bab ini merupakan bagian awal dari disertasi yang berisi pendahuluan. Pendahuluan tersebut meliputi latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan dan mafaat penelitian, dan struktur organisasi penelitian.

2. Bab II : Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran Penelitian

Bab ini membahas kajian teoritis kerangka berpikir dan hipotesis masalah. Oleh karena itu, bab ini menguraikan teori, penelitian terdahulu serta kerangka penelitian yang digunakan sebagai landasan penelitian. Lebih lanjut, bab ini akan terbagi dalam beberapa subbab yaitu, manajemen perubahan, layanan pembelajaran, kerangka berpikir dan hipotesis masalah.

3. Bab III : Metode Penelitian

Bab metodologi penelitian menguraikan secara rinci mengenai metode penelitian yang meliputi desain penelitian, lokasi dan subjek penelitian, pengumpulan data penelitian, dan analisis data.

4. Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menyajikan berbagai data dan hasil analisis data serta pembahasan tentang strategi manajemen perubahan dalam penggunaan *Learning Management System* (LMS) untuk meningkatkan layanan perkuliahan daring di Universitas Almuslim.

5. Bab V : Simpulan, Implikasi, Saran dan Rekomendasi

Bab simpulan, implikasi, saran dan rekomendasi menyajikan jawaban dari rumusan masalah serta implikasi dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Selain itu, bab ini juga berisi saran dan rekomendasi bagi peneliti yang melaksanakan penelitian serupa.