

# Strategi Manajemen Perubahan Adopsi Pembelajaran Daring di Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Endang Sulistiyani\*, Rizqi Putri Nourma Budiarti

*Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya*

## Abstract

The adoption of online learning at UNUSA is still not successful. Meanwhile, a change management strategy is needed to succeed. Therefore, this study aims to develop a change management strategy for the adoption of online learning in UNUSA. Gap analysis as a first step to find gaps. This is followed by the formulation of strategies for each ADKAR element according to the list of gaps. Activity detailing and KPIs use the CSF analysis method. The final result of this research is a roadmap that visualizes the activities of each change management strategy. This roadmap consists of three states, namely current, transition, and future. The current state consists of a strategy of elements of awareness and desire. Meanwhile, the strategy from the knowledge and ability elements enters the transition state. The future state consists of strategies from the elements of ability and reinforcement.

*Keywords:* adoption, online learning, change management, roadmap

## Abstrak

Adopsi pembelajaran daring di UNUSA masih belum 100 % optimal. Sementara untuk mensukseskan sebuah perubahan dibutuhkan strategi manajemen perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menyusun strategi manajemen perubahan adopsi pembelajaran daring di UNUSA. Analisis kesenjangan sebagai langkah awal untuk menemukan kesenjangan. Dilanjutkan dengan perumusan strategi untuk setiap elemen ADKAR sesuai daftar kesenjangan. Pendetailan aktivitas dan KPI menggunakan metode analisis CSF. Hasil akhir penelitian ini adalah roadmap yang memvisualisasikan aktivitas dari masing-masing strategi manajemen perubahan. Roadmap ini terdiri dari tiga keadaan (state), yakni current, transition, dan future. Pada current state terdiri dari strategi elemen awareness dan desire. Sementara itu Strategi dari elemen knowledge dan ability masuk ke dalam transition state. Pada future state terdiri dari strategi dari elemen ability dan reinforcement.

*Kata kunci:* adopsi, pembelajaran daring, manajemen perubahan, roadmap

© 2020 Jurnal SISFO

*Histori Artikel :* Disubmit 10 Oktober 2020 ; Direvisi 15 Desember 2020; Diterima 15 Desember 2020; Tersedia Online 24 Desember 2020

## 1. Pendahuluan

Pada era revolusi industri 4.0, pembelajaran daring di perguruan tinggi merupakan sebuah kebutuhan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi bahwa salah satu paradigma Tri Darma Perguruan Tinggi yang harus diselaraskan adalah pembelajaran daring. Penyelenggaraan pembelajaran daring disebut sebagai strategi pendidikan tinggi dalam menjawab tantangan revolusi industri 4.0. Rekomendasi ini merujuk pada Peraturan Menteri Ristek dikti No 51 tahun 2018 [1]. Pembelajaran daring dapat diartikan sebagai dua hal, yakni sebagai bagian dari Pendidikan jarak jauh atau bagian dari pendidikan konvensional (tatap muka). pembelajaran yang mengkombinasikan cara online dan tatap muka dikenal sebagai blended/hybrid learning. Sedangkan pembelajaran yang sebagian besar atau seluruh bahan ajar diantarkan secara online, bisa tanpa porsi tatap muka sama sekali disebut sebagai tipe fully online [1].

\*Corresponding author

Email address: [sulistiyani.endang@unusa.ac.id](mailto:sulistiyani.endang@unusa.ac.id) (Endang Sulistiyani)

<https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2020.05.005> (DOI)

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya. Mulai beberapa tahun yang lalu pembelajaran daring sudah diterapkan oleh UNUSA. Tipe pembelajaran yang diterapkan adalah blended/hybrid learning. Menurut warek 1, pembelajaran ini merupakan langkah untuk menyiapkan pendidikan jarak jauh. Artinya untuk selanjutnya pembelajaran daring diharapkan dapat diterapkan secara penuh. Akan tetapi, Pandemi Covid-19 yang mulai meyerang pada bulan Maret memaksa UNUSA untuk menerapkan pembelajaran daring secara penuh. Hal ini mengakibatkan perubahan pada bentuk perkuliahan, yakni semula porsi pembelajaran daring hanya bagian dan terbatas sekarang menjadi sepenuhnya daring [2].

Penerapan pembelajaran daring dalam instansi Pendidikan tidak jarang memberi tantangan. Hal ini dikarenakan penerapan pembelajaran daring fully online merupakan sebuah bentuk penerapan sistem baru yang tentunya membawa perubahan [3], [4]. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur, kebijakan, finansial, kemampuan, kesadaran, motivasi SDM terkait pelaksanaan pembelajaran daring [3], [4]. Pergeseran paradigma akademik terhadap penggunaan ICT dan perubahan budaya kerja dalam praktik mengajar menentukan keberhasilan adopsi pembelajaran daring [5] [6]. Mengingat penerapan pembelajaran daring tidak hanya terkait aspek teknis melainkan juga organisasi secara keseluruhan, sehingga untuk mensukseskannya pendekatan manajemen perubahan harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis [7] [8]. Meskipun manajemen perubahan adalah pendekatan yang dibutuhkan untuk mensukseskan adopsi pembelajaran daring, akan tetapi perhatian dan literatur tentang bagaimana mengelola perubahan masih terbatas [9]. Di sisi lain Achmad Holil Noor Ali (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perubahan yang berhasil tidak hanya memerlukan manajemen proyek yang efektif melainkan manajemen perubahan yang baik. Manajemen tersebut dicapai dengan membuat strategi manajemen perubahan [10]. Oleh karena itu, guna mensukseskan perubahan akibat pembelajaran daring di UNUSA, pada penelitian ini akan merencanakan strategi manajemen perubahan adopsi pembelajaran daring. Hasilnya akan dibentuk dalam roadmap manajemen perubahan. Harapannya dengan adanya roadmap ini, penerapan pembelajaran daring di UNUSA dapat berjalan dengan lancar dan memperoleh manfaat dari pembelajaran daring.

## 2. Tinjauan Pustaka/Penelitian Sebelumnya

### 2.1. Pembelajaran Daring

Pembelajaran daring dapat didefinisikan sebagai pengalaman belajar yang fleksibel yang memanfaatkan TIK dan dapat diakses kapan saja, di masa saja, oleh siapa saja. Pembelajaran model ini dapat dimanfaatkan dalam pendidikan jarak jauh maupun pendidikan konvensional (tatap muka). Penjelasan pembelajaran daring untuk masing-masing Pendidikan adalah sebagai berikut [1]:

1. Bagian dari penyelenggaraan Program Studi Pendidikan Jarak Jauh, artinya boleh ada porsi tatap muka terbatas dalam bentuk tutorial (untuk menyelenggarakan praktikum, dsb).
2. Bagian dari penyelenggaraan Program Studi Tatap Muka, artinya boleh ada porsi daring (untuk ;50% jumlah mata kuliah program studi), tergantung kebijakan Pemimpin Perguruan Tinggi yang didukung oleh Senat Perguruan Tinggi.

### 2.2. Definisi Perubahan

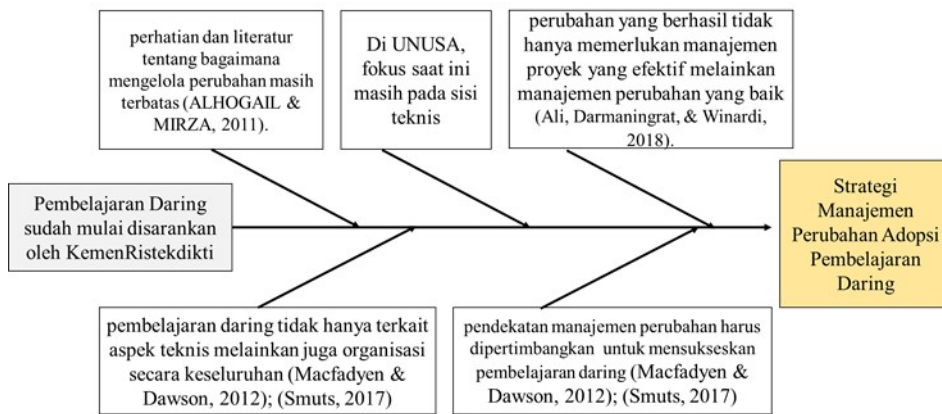
Pada dasarnya, perubahan pada sebuah organisasi, diinisiasi untuk berpindah dari kondisi yang saat ini ada ke sebuah kondisi di masa depan yang diinginkan, dengan harapan agar kinerja menjadi lebih baik dari yang sebelumnya ada. Perubahan didefinisikan sebagai hasil dari reaksi terhadap masalah atau peluang oleh organisasi dalam menghadapi rangsangan internal maupun eksternal. Perubahan ini biasanya direalisasikan oleh proyek. Terdapat dua konsep terkait ini, yakni (1) ingin berubah sehingga mengembangkan proyek, dan (2) berubah karena terkena dampak akibat pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, pada dasarnya perubahan dapat terjadi karena memang diinginkan atau sebagai dampak dari sebuah proyek [11] [12]. Sementara menurut KBBI, perubahan diartikan sebagai keadaan yang berubah. Jadi bisa kita definisikan bahwa perubahan adalah peralihan keadaan. Perubahan tersebut tidak hanya berupa keadaan saja melainkan bisa berupa perubahan pola pikir, dan perilaku suatu masyarakat.

### 2.3. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses, alat, dan teknik untuk mengelola perubahan pada individu untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan [12]. Manajemen perubahan menggabungkan alat organisasi yang dapat digunakan untuk membantu individu membuat transisi personal yang menghasilkan adopsi dan realisasi perubahan. Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk membantu setiap individu yang terkena dampak perubahan untuk melakukan transisi yang sukses, mengingat apa yang dibutuhkan oleh solusinya.

Tabel 1. Cara Membangun Setiap Elemen ADKAR.

Tahapan	Cara untuk membangun
Awareness	a. Komunikasi kepada tim
	b. Akses informasi Acara yang diagendakan
	c. Kondisi terobservasi
Desire	Peran motivator yang berpartisipasi dalam perubahan
Knowledge	a. Pelatihan dan edukasi
	b. Pengalaman
	c. Akses informasi
	d. mentoring
Ability	a. Praktik
	b. Ketersediaan waktu Pembinaan
	c. Akses terhadap sarana yang tepat Umpan balik
Reinforcement	a. Perayaan penghargaan dan pengakuan
	b. Umpan balik Tindakan koreksi Pengukuran kinerja Mekanisme akuntabilitas



Gambar 1. State of the Art

#### 2.4. Model Manajemen Perubahan Prosci ADKAR

Model Prosci ADKAR merupakan model manajemen perubahan yang berorientasi terhadap tujuan untuk memandu perubahan pada individu dan organisasi. Prosci ADKAR merupakan akronim yang merepresentasikan 5 luaran seorang individu harus capai untuk menuju perubahan yang sukses. Luanan tersebut adalah awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement. ADKAR dapat diaplikasikan terhadap berbagai perubahan pada organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi perubahan. Pada model Prosci ADKAR pemahaman perubahan pada tingkat individu sangat diperhatikan. Hal itu dikarenakan sebagian besar alasan kegagalan proyek adalah tentang permasalahan perubahan pada sisi individu [13]. Adapun penjelasan untuk masing-masing tahapan disajikan pada Tabel 1.

#### 2.5. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang sudah ada sebelumnya dan menjadi acuan untuk gagasan ini disajikan pada Gambar 1.

1. Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (2019) dalam Kebijakan Pendidikan tinggi era Revolusi Industri 4.0 menyebutkan bahwa paradigma Tri Darma Perguruan Tinggi harus diselaraskan dengan era industry 4.0, salah satunya adalah penerapan Hybrid/Blended Learning atau Online Learning. Pembelajaran daring ini merujuk pada Peraturan Menteri Ristekdikti No. 51/2018 [1].
2. John K. Tarus dkk (2015) dan Ahmed Al-Azawei (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan pembelajaran daring membawa tantangan dan harus diatasi untuk merealisasikan kesuksesan. Tantangan utama tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur, kebijakan, finansial, kemampuan, kesadaran, motivasi SDM terkait pelaksanaan pembelajaran daring [3] [4].
3. Pergeseran paradigma akademik terhadap penggunaan ICT dan perubahan budaya kerja dalam praktik mengajar menentukan keberhasilan adopsi pembelajaran daring [5] [6].

4. Areeja dkk (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa meskipun manajemen perubahan adalah pendekatan yang dibutuhkan untuk mensukseskan adopsi pembelajaran daring, akan tetapi perhatian dan literatur tentang bagaimana mengelola perubahan masih terbatas [9].
5. Leah P. Macfadyen and Shane Dawson (2012) dan Richard Gareth Smuts dkk dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan pembelajaran daring tidak hanya terkait aspek teknis melainkan juga organisasi secara keseluruhan, sehingga untuk mensukseskannya pendekatan manajemen perubahan harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis [7] [8].
6. Achmad Holil Noor Ali (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perubahan yang berhasil tidak hanya memerlukan manajemen proyek yang efektif melainkan manajemen perubahan yang baik. Manajemen tersebut dicapai dengan membuat strategi manajemen perubahan [10].

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya diperoleh informasi bahwa perubahan yang berhasil membutuhkan manajemen perubahan yang baik. Pembelajaran daring merupakan inisiatif baru yang memaksa perguruan tinggi untuk berubah. UNUSA sebagai salah satu perguruan tinggi yang secara penuh menerapkan pembelajaran daring masih belum 100 % optimal dan dihadapkan dari beberapa tantangan. Oleh karena itu, perlu kiranya untuk dibuat roadmap manajemen perubahan untuk memberikan arah bagaimana perubahan dalam pelaksanaan pembelajaran daring dilakukan.

### 3. Metodologi

Penelitian ini dibagi menjadi 3 tahapan utama untuk mengembangkan roadmap strategi manajemen perubahan (Lihat Gambar 2). Tahapan pertama adalah analisis kesenjangan antara kondisi saat ini dari pelaksanaan pembelajaran di UNUSA dengan kondisi ideal dari ADKAR. Pada identifikasi ini, checklist manajemen perubahan organisasi dari Prosci ADKAR digunakan. Tahapan kedua adalah menentukan strategi manajemen perubahan. Tahapan terakhir adalah pendetailan aktivitas dan penyusunan roadmap.

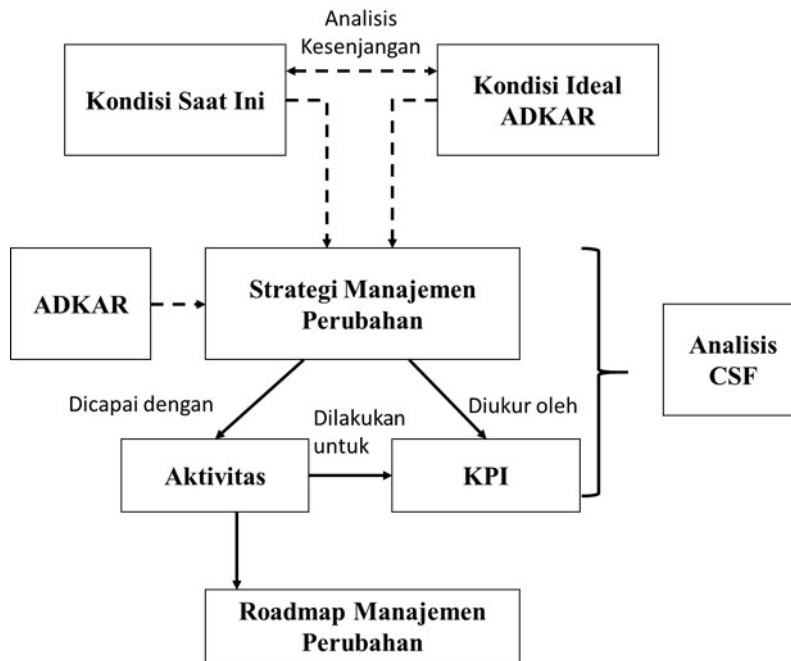
Analisis kesenjangan pada tahapan pertama dilakukan dengan wawancara. Narasumber dalam wawancara ini meliputi pimpinan UNUSA, pimpinan level fakultas dan program studi, petugas administrasi, dan juga mahasiswa. Narasumber tersebut dipilih untuk mengidentifikasi kondisi secara menyeluruh, mulai level strategis sampai operasional. Pemilihan narasumber menggunakan teknik purposive sampling, yaitu sebuah teknik penentuan sample berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu, bukan keterwakilan semua populasi [14].

Pada tahapan kedua, hasil analisis kesenjangan dimanfaatkan sebagai masukan dalam menyusun strategi manajemen perubahan. Elemen ADKAR digunakan sebagai kerangka untuk memetakan daftar strategi yang teridentifikasi untuk memfasilitasi UNUSA melakukan perubahan. Mengingat strategi yang dirumuskan bertujuan untuk membantu UNUSA dalam mencapai tujuan perubahan, maka pada tahapan ini ditetapkan KPI dan aktivitas manajemen perubahan. KPI ditetapkan untuk sebagai indikator kesuksesan. Sementara itu, strategi akan dicapai dengan bantuan aktivitas manajemen perubahan yang dilakukan untuk memenuhi KPI. Metode CSF analysis digunakan untuk menurunkan strategi manajemen perubahan, sehingga aktivitas manajemen perubahan yang terbentuk selaras dengan strategi dan indikator keberhasilan yang ingin dicapai. Setelah itu, daftar aktivitas dari setiap strategi selanjutnya ditata dan divisualisasikan dalam bentuk roadmap. Penataan aktivitas dilakukan dengan memetakan pada kondisi perubahan dan elemen ADKAR.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1. Analisis Kesenjangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, baik pimpinan UNUSA, pimpinan level fakultas dan program studi, tim IT, petugas administrasi, dan juga mahasiswa diperoleh kesenjangan antara kondisi yang saat ini ada dengan kondisi ideal berdasarkan daftar pendekatan manajemen perubahan dari ADKAR. Pimpinan universitas yang dipilih sebagai narasumber adalah rektor dan wakil rektor bidang akademik. Kedua pimpinan ini dipilih karena merupakan eksekutif sponsor yang aktif dalam perubahan. Maksud dari aktif adalah memberikan dukungan seperti mengeluarkan regulasi, memotivasi, dan juga mengambil keputusan [15]. Sementara itu, untuk pimpinan level fakultas dan prodi dipilih mengingat salah satu dari kontributor kesuksesan dalam perubahan adalah keterlibatan manajer tingkat menengah [15]. Selain pimpinan dalam rangka pengambilan keputusan, manajer tingkat menengah ini penting karena merupakan sosok yang lebih dekat dengan pegawai yang terkena dampak perubahan. Bahkan tidak jarang juga merupakan pihak yang juga merasakan dampak perubahan, sehingga bisa memberikan interaksi positif karena juga merasakan secara



Gambar 2. Metodologi Penelitian

langsung. Pada level operasional, mahasiswa sebagai target perubahan juga dipilih sebagai narasumber. Sama halnya dengan kedua peran sebelumnya, mahasiswa sebagai target perubahan yang secara langsung merasakan dampak perubahan perlu digali kendala dan tantangan yang dialami. Mahasiswa yang dipilih adalah mahasiswa yang secara pembelajaran, baik teori maupun praktikum harus berubah dari offline ke online. Adapun untuk aktivitas manajemen perubahan ini seperti yang tersaji pada Tabel 2 sesuai dengan pemetaan aktivitas dengan elemen manajemen perubahan ADKAR oleh Prosci [16]. Aktivitas communication diperlukan untuk elemen awareness dan reinforcement. Sponsor roadmap terpetakan dengan elemen awareness, desire, dan juga reinforcement. Aktivitas training diperlukan pada elemen knowledge dan ability. Coaching dibutuhkan pada semua elemen ADKAR. Sementara resistance management diperlukan untuk elemen desire. Rincian daftar kesenjangan disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa pada aktivitas komunikasi, media yang digunakan masih terbatas pada surat edaran. Sementara itu kondisi ideal mengharuskan adanya media komunikasi 2 arah. Sehingga perlu pengoptimalan media komunikasi lain yang menyediakan fasilitas komunikasi 2 arah. Pada aktivitas sponsor roadmap, perlu adanya pembentukan tim manajemen perubahan untuk mengawal perubahan. Pada aktivitas coaching, perlu adanya fasilitas pembinaan dosen untuk menyampaikan keuntungan yang dapat diperoleh melalui perubahan. Pelatihan secara periodik dan berkelanjutan dengan jadwal dan mekanisme evaluasi yang jelas perlu dilakukan pada aktivitas training. Sementara untuk aktivitas manajemen perubahan terakhir, yakni resistance management membutuhkan mekanisme untuk mengidentifikasi penolakan, sumbernya, dan pendekatan untuk mengelolanya. Hal ini penting bahwa sifat alami dari sebuah perubahan akan memicu penolakan.

#### 4.2. Strategi Manajemen Perubahan

Daftar kesenjangan yang diperoleh pada tahapan sebelumnya akan ditentukan solusi berupa strategi manajemen perubahan pada bagian ini. Strategi ini dibuat untuk membuat perubahan yang terjadi pada pembelajaran daring dapat terealisasi dan memberikan manfaat yang sesungguhnya. Strategi manajemen perubahan dibuat untuk setiap elemen model ADKAR seperti tersaji pada Tabel 3.

##### 4.2.1. Awareness

Awareness dapat dibangun dengan penyampaian pesan oleh sponsor melalui media komunikasi yang tepat. Media yang tepat berarti mampu menyampaikan pesan perubahan kepada target [17]. Akan tetapi kondisi yang ada saat ini menunjukkan bahwa di UNUSA, media komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan perubahan adalah menggunakan Surat Edaran Rektor Nomor 599 / UNUSA.B / Adm.I / III / 2020 tentang pelaksanaan proses belajar

Tabel 2. Hasil Analisis Kesenjangan.

No	Aktivitas Manajemen Perubahan	Checklist pendekatan manajemen perubahan	Kondisi Saat Ini
1	Communication	<p>Identifikasi tipe audiens yang akan disampaikan pesan komunikasi perubahan dalam organisasi</p> <p>Identifikasi orang yang ideal dalam menyampaikan pesan komunikasi perubahan</p> <p>Identifikasi media komunikasi yang efektif dalam menyampaikan komunikasi</p> <p>Mekanisme untuk mengadakan komunikasi 2 arah</p>	<p>Seluruh dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa sudah menerima pesan perubahan</p> <p>Rektor dan wakil rektor 1 bagian akademik merupakan sosok yang menyampaikan pesan perubahan</p> <p>Media yang digunakan saat ini adalah menggunakan surat edaran</p> <p>Mekanisme komunikasi masih bersifat 1 arah</p>
2	Sponsor roadmap	<p>Sponsor yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan inisiatif perubahan</p> <p>Cara sponsor menyampaikan pesan komunikasi kunci untuk perubahan</p> <p>Cara sponsor utama memahami peran dan tanggung jawabnya</p> <p>Kebutuhan kerjasama antara sponsor dengan bagian organisasi lainnya</p>	<p>Rektor dan wakil rektor 1 berperan sebagai sponsor perubahan</p> <p>Cara yang digunakan adalah menggunakan surat edaran</p> <p>Pembagian peran dilakukan hanya sesuai posisi di universitas</p> <p>Rektor menugasi pihak-pihak seperti bagian IT universitas untuk menyediakan tools untuk pelaksanaan pembelajaran daring</p>
3	Coaching	<p>Harapan manajer dan pengawas terhadap perubahan individu organisasi yang akan mereka kawal</p> <p>Penggalian data untuk menjawab pertanyaan “Apa keuntungan bagi saya” dari perspektif dosen</p> <p>Cara manajemen untuk memfasilitasi pembinaan dosen</p> <p>Upaya manajemen dalam menghadapi penolakan perubahan</p>	<p>Dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan masih melaksanakan tugas masing-masing tanpa ada perubahan signifikan terhadap perubahan yang ada</p> <p>dosen hanya diberi informasi tentang perubahan yang harus dilakukan</p> <p>Universitas sudah menyediakan beberapa workshop</p> <p>Manajemen hanya mengeluarkan kebijakan bersifat top down</p>
4	Training	<p>Identifikasi tingkat kemampuan yang dimiliki dosen dan mahasiswa saat ini</p> <p>Identifikasi adanya kesenjangan antara kemampuan saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan</p> <p>Program pelatihan yang sesuai dengan pembelajaran dosen dan mahasiswa</p> <p>Jadwal pelatihan yang efektif bagi guru</p>	<p>Dosen dan mahasiswa masih beradaptasi dengan keadaan baru dalam proses pembelajaran</p> <p>identifikasi kesenjangan kemampuan belum dilakukan</p> <p>Pelatihan secara teknis dan pedagogik beberapa kali sudah dilakukan</p> <p>Belum ada jadwal yang pasti</p>
5	Resistance management	<p>Identifikasi penolakan yang mungkin terjadi</p> <p>Identifikasi sumber penolakan perubahan</p> <p>Pengukuran kinerja yang dilakukan universitas</p> <p>Pendekatan yang dilakukan Universitas untuk mengatasi penolakan perubahan</p>	<p>Belum diketahui indikasi penolakan</p> <p>Universitas belum mampu mengidentifikasi sumber penolakan perubahan</p> <p>Pengukuran kinerja masih dilakukan untuk pelaksanaan perkuliahan</p> <p>Perubahan yang dilakukan bersifat top down dan semi paksaan</p>

Tabel 3. Daftar Strategi Manajemen Perubahan

Elemen ADKAR	Daftar Strategi
Awareness	Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan
Desire	Memberikan fasilitas untuk akses informasi (tempat konsultasi) tentang perubahan Pembentukan tim manajemen perubahan
Knowledge	Mengadakan pelatihan teknis dan pedagogik dengan jadwal yang efektif
Ability	Penyediaan infrastruktur yang dibutuhkan Pembuatan prosedur pelaksanaan pembelajaran daring
Reinforcement	Pengukuran kinerja pelaksanaan pembelajaran daring secara berkala dan komprehensif Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik universitas

mengajar semester genap tahun ajaran 2019/2020. Media ini bersifat memaksa. Sedangkan menurut Prosci disebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan membangun awareness adalah pemahaman dari setiap individu akan alasan perubahan. Oleh karena itu, agar pesan perubahan dapat tersebar dengan lebih merata ke semua lini maka dibutuhkan pengoptimalan pemanfaatan media komunikasi lainnya yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing target perubahan. Hal ini penting untuk menghindari timbulnya perdebatan mengenai alasan perubahan

#### 4.2.2. *Desire*

Desire dapat terbentuk ketika setiap individu memiliki motivasi untuk berubah. Akan tetapi kondisi yang ada saat ini menunjukkan bahwa fasilitas bagi target perubahan untuk berkonsultasi masih belum tersedia. Beberapa individu yang mengalami kebingungan tidak memiliki tempat untuk mengakses informasi dalam satu tempat. Oleh karena itu fasilitas untuk berkonsultasi guna meningkatkan motivasi untuk berubah sangat dibutuhkan. Fasilitas akses informasi perlu dikelola dan berisi pihak yang secara kredibel mampu menjadi motivator dan penggerak perubahan. Oleh karena itu, untuk menjalankan operasional fasilitas komunikasi maka dibutuhkan tim manajemen perubahan. Hal ini mengingat, saat ini setiap individu dibiarkan menerima perubahan secara mandiri tanpa ada pendamping khusus melalui aktivitas coaching. Tim yang ada masih hanya berfokus pada pengelolaan proyek pengembangan media pembelajaran daring. Padahal menurut Prosci disampaikan bahwa salah satu solusi tercapainya desire adalah adanya orang yang mampu memotivasi individu untuk berubah [18].

#### 4.2.3. *Knowledge*

Pelaksanaan pembelajaran daring di UNUSA dilakukan dengan perbaikan secara bertahap. Artinya akan ada pembaharuan, baik dari sisi teknis penggunaan media maupun non teknis dari sisi regulasi. Kondisi yang sekarang ada menunjukkan bahwa workshop dan sosialisasi hanya dilakukan di awal pelaksanaan pembelajaran daring. Sementara ketika ada perubahan mekanisme yang membutuhkan peningkatan kemampuan baik teknis maupun non teknis tidak dilakukan program tertentu. Sistem berjalan dengan mekanisme baru, akan tetapi tidak ada pemberitahuan dan pembaharuan kemampuan dari target perubahan. Oleh karena itu, strategi yang diusulkan adalah mengadakan pelatihan teknis dan pedagogik dengan jadwal yang efektif. Kedua jenis pelatihan dipilih karena menurut Surjono pada Syamsul Jamal [19] kemampuan dosen tidak hanya menggunakan teknologi melainkan berinteraksi dalam proses belajar mengajar melalui teknologi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Prosci bahwa solusi agar tahap knowledge dapat terwujud maka butuh ketersediaan sumber daya edukasi dan pelatihan yang memadai [20].

#### 4.2.4. *Ability*

Ability merupakan komponen yang terkait dengan kemampuan individu dalam melakukan perubahan. Faktor yang mempengaruhi kesuksesan pada elemen ini adalah ketersediaan sumber daya yang mendukung pengembangan kemampuan baru [21]. Sumber daya ini bisa meliputi infrastruktur atau pun prosedur. Berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran daring, infrastruktur meliputi tiga hal, yaitu perangkat keras, perangkat lunak, dan juga akses internet. Kondisi saat ini untuk dosen, tidak ada permasalahan untuk perangkat keras dan akses internet. Sedangkan untuk perangkat lunak perlu kesiapan dari tim TI ketika meluncurkan sebuah aplikasi baru. Beberapa kali aplikasi masih ada bug tetapi sudah digunakan sehingga terjadi gangguan di tengah jalan. Sedangkan dari sisi mahasiswa, mayoritas kendala ada pada jaringan internet. Meskipun sudah mendapatkan kuota belajar dari Kemendikbud, akan tetapi penggunaannya masih terbatas. Oleh karena itu dukungan dari tim TI berupa penggunaan VPN dapat dioptimalkan Kembali. Selain infrastruktur, sumber daya lain yang sangat penting adalah pembuatan prosedur pelaksanaan pembelajaran daring. Sampai saat ini tidak ada kejelasan tentang bagaimana cara pencatatan kehadiran dilakukan, pelaksanaan real-time dan non realtime perkuliahan. Bagi mahasiswa, pencatatan kehadiran adalah hal krusial, karena apabila jumlah

kehadiran kurang dari batas minimal yang ada, nilai akan langsung E. Sementara, dari sisi dosen harus diberi beban mengurus pencatatan kehadiran disamping harus melaksanakan perkuliahan. Oleh karena itu, memastikan sumber daya tersedia selama tahap ability sangat perlu dilakukan.

#### 4.2.5. Reinforcement

Perubahan berhasil manakala individu dalam organisasi tidak kembali ke kebiasaan sebelumnya. Oleh karenanya, penting menginternalisasi perubahan di organisasi. Berbagai strategi perlu dilakukan, diantaranya dengan pengukuran kinerja secara berkala dan menyeluruh dan memperkuat keberlangsungan perubahan. Pengukuran kinerja penting untuk mendapatkan umpan balik sebagai dasar menghasilkan peningkatan yang berkelanjutan [22]. Sedangkan strategi memperkuat keberlangsungan perubahan ini berkaitan dengan adanya sistem pemberian penghargaan atau pengakuan yang berarti. Hal ini sangat penting untuk memberi apresiasi terhadap individu yang sudah berprestasi secara baik. Kekhawatiran akan sikap kembali ke kebiasaan lama dapat dihindari ketika individu merasa dihargai atas usaha yang dilakukan dan memicu untuk menjaga perubahan secara berkelanjutan [22].

### 4.3. Aktivitas dan Roadmap Manajemen Perubahan

#### 4.3.1. Aktivitas Manajemen Perubahan

Metode analisis CSF digunakan untuk menurunkan strategi manajemen perubahan, sehingga aktivitas manajemen perubahan yang terbentuk selaras dengan strategi dan indikator keberhasilan yang ingin dicapai. Rangkuman hasil analisis CSF untuk setiap strategi manajemen perubahan disajikan pada Tabel 4.

Sebagaimana disebutkan Kotter bahwa usaha perubahannya yang sukses dimulai dengan komunikasi yang efektif. Komunikator, pesan, media, dan penerima pesan merupakan komponen utama komunikasi yang sangat mempengaruhi keberhasilan komunikasi efektif. Terkait dengan KPI untuk setiap strategi disesuaikan dengan budaya yang ada di organisasi.

Pada elemen awareness, media komunikasi yang saat ini digunakan adalah surat edaran dengan rincian Surat Edaran Rektor Nomor 599 / UNUSA.B / Adm.I / III / 2020 tentang pelaksanaan proses belajar mengajar semester genap tahun ajaran 2019/2020. Berkenaan dengan penguatan pemanfaatan media, UNUSA dapat menggunakan media yang serupa seperti surat edaran akan tetapi dilengkapi dengan kegiatan sosialisasi dengan undangan resmi kepada semua civitas akademika secara bergantian. Terdapat sesi untuk mahasiswa, dosen, dan juga tenaga kependidikan. Penggunaan media yang sifatnya resmi dan mengingat penting akan tetapi harus dilengkapi dengan media komunikasi dua arah.

Pada elemen desire, KPI ini dapat dicapai dengan pengoptimalan peran help desk dari tim TI yang dapat diakses melalui <http://helpdesk.unusa.ac.id>. Dari sistem ini dapat diketahui bagaimana kinerja dari service desk untuk menangani berbagai permasalahan terkait pelaksanaan pembelajaran daring. Tidak hanya itu, melalui sistem ini harusnya dapat didokumentasikan semua permasalahan dan bagaimana solusinya. Hal yang perlu diperhatikan untuk KPI penyediaan help desk adalah tersedianya prosedur dan formulir untuk layanan ini. Sementara itu, terkait dengan pembentukan tim manajemen perubahan, rektor dapat membentuk sebuah tim yang kemudian akan disahkan dengan surat keputusan. Mekanisme ini sesuai dengan budaya yang ada di universitas, bahwa ketika seorang staf mendapatkan tugas lain diluar tugas pokok dan fungsi maka akan mendapatkan SK penugasan. Rincian tugas dan tanggung jawab perlu dilampirkan dalam surat keputusan ini.

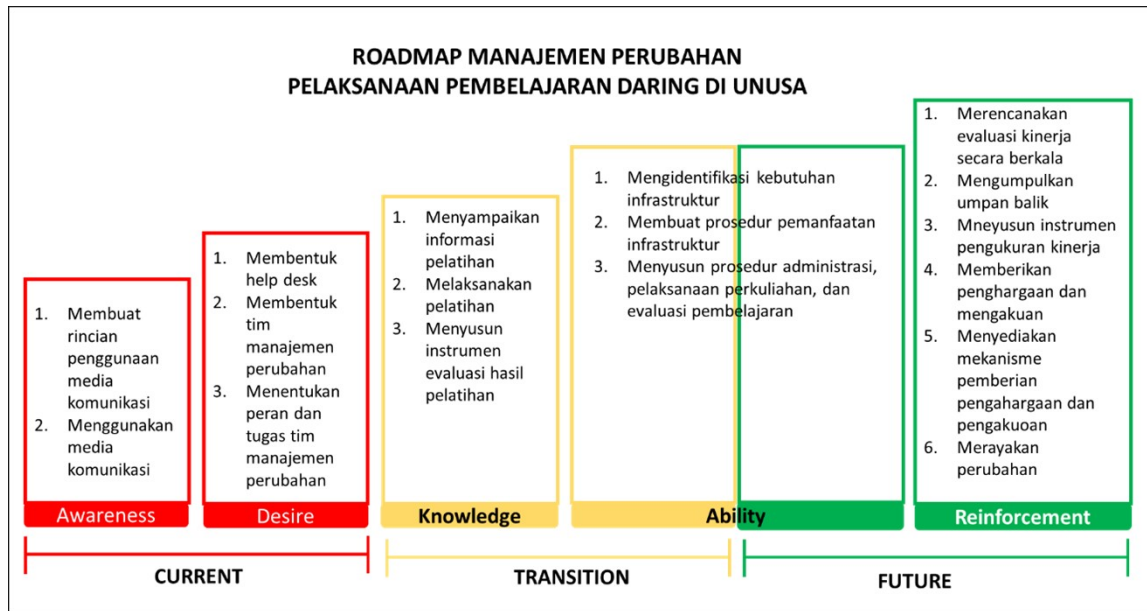
Pelaksanaan program pelatihan dengan jadwal yang efektif dapat diukur melalui berbagai hal. Mulai dari transparansi jadwal yang dapat dibagikan di <http://webinar.unusa.ac.id/>. Melalui alamat ini, semua staf dapat dengan mudah mengakses dan melihat jadwal pelatihan. Tidak hanya itu, melalui aplikasi ini juga akan dapat difasilitasi sistem pencatatan kehadiran yang akan menjadi salah satu bukti pelaksanaan pelatihan. Ukuran lain yang biasanya dilupakan adalah mekanisme umpan balik dari pelatihan. Penyelenggara program pelatihan dapat menyediakan angket untuk meminta umpan balik, baik untuk kualitas materi, kualitas pemateri, atau pun usulan program lanjutan.

KPI selanjutnya adalah untuk elemen ability. Pada elemen ini fokus strategi adalah penyediaan sumber daya untuk melaksanakan perubahan, mulai dari infrastruktur sampai prosedur. Terkait dengan infrastruktur terkait dengan jumlah infrastruktur yang disediakan dibandingkan dengan kebutuhan. Penggunaan VPN sebagai dukungan akses internet sebenarnya bisa menjadi salah satu fasilitas untuk melihat kebutuhan dan akses internet. Sementara itu, sebagaimana sesuai dengan pedoman akademik yang ada, maka aturan tentang penggunaan infrastruktur atau pun pelaksanaan pembelajaran daring didokumentasikan dalam dokumen SOP. Berdasarkan analisis dokumen, ditemukan berbagai dokumen SOP, mulai dari perkuliahan, pencatatan kehadiran, dan juga buku panduan perkuliahan daring sudah tersedia. Hanya saja dokumen ini tidak disebarluaskan kepada seluruh civitas akademika. Sehingga ke depannya dokumen ini bisa disebarluaskan dan dapat menjadi acuan di tengah kebingungan yang terkadang dialami, baik dosen maupun mahasiswa.



Tabel 4. Hasil Analisis CSF.

Daftar Strategi	Aktivitas	KPI
<b>Awareness</b>		
Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan	Membuat rincian penggunaan media komunikasi dengan kejelasan isi pesan, komunikator, dan pihak yang diberi pesan Mengggunakan media komunikasi	Jumlah media komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan perubahan  Jumlah realisasi pemanfaatan media komunikasi
<b>Desire</b>		
Memberikan fasilitas untuk akses informasi (tempat konsultasi) tentang perubahan	Membentuk help desk untuk akses informasi tentang perubahan	Help desk yang terbentuk  Kelengkapan informasi terkait perubahan yang tersedia
Pembentukan tim manajemen perubahan	Membentuk tim manajemen perubahan yang terdiri dari pimpinan universitas, bagian akademik, dan bagian IT Menentukan peran masing-masing anggota tim manajemen perubahan	Tim manajemen perubahan yang terbentuk  Rincian pembagian peran dan tugas masing-masing anggota tim manajemen perubahan
<b>Knowledge</b>		
Mengadakan pelatihan teknis dan pedagogik dengan jadwal yang efektif	Menyampaikan informasi terkait pelatihan yang meliputi waktu, jadwal, perlengkapan yang dibutuhkan, dan materi pelatihan Melaksanakan pelatihan  Menyusun instrumen evaluasi hasil pelatihan	Kelengkapan data terkait pelatihan yang disampaikan  Jumlah pelatihan yang dilaksanakan Jumlah target perubahan yang mengikuti pelatihan Jumlah instrumen evaluasi hasil pelatihan yang tersusun
<b>Ability</b>		
Penyediaan infrastruktur yang dibutuhkan	Mengidentifikasi kebutuhan infrastruktur untuk pelaksanaan pembelajaran daring (hardware, software, dan network)  Menyusun prosedur pemanfaatan infrastruktur	Daftar kebutuhan infrastruktur  Daftar infrastruktur yang tersedia
Pembuatan prosedur pelaksanaan pembelajaran daring	Menyusun prosedur terkait administrasi perkuliahan bagi tenaga kependidikan Menyusun prosedur terkait pencatatan kehadiran pelaksanaan perkuliahan bagi dosen dan mahasiswa Menyusun prosedur terkait pelaksanaan evaluasi pembelajaran	Jumlah prosedur pemanfaatan infrastruktur yang tersusun Jumlah prosedur administrasi perkuliahan yang tersusun Jumlah prosedur pelaksanaan perkuliahan bagi dosen dan mahasiswa yang tersusun Jumlah prosedur pelaksanaan evaluasi pembelajaran daring yang tersusun
<b>Reinforcement</b>		
Pengukuran kinerja pelaksanaan pembelajaran daring secara berkala dan komprehensif	Merencanakan evaluasi hasil penggunaan media pembelajaran daring  Evaluasi berkala kinerja dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan Mengumpulkan umpan balik dari dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan	Jumlah pelaksanaan evaluasi kinerja media pembelajaran daring  Jumlah pelaksanaan evaluasi kinerja target perubahan Umpan balik dari target perubahan yang terkumpul
Memperkuat keberlangsungan perubahan di kalangan civitas akademik universitas	Menyusun instrumen pengukuran kinerja Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada dosen motor perubahan yang berkinerja baik Menyusun mekanisme pemberian pengakuan dan penghargaan Merayakan perubahan	Instrument pengukuran kinerja yang tersusun Persentase dosen yang mendapatkan pengakuan dan penghargaan  Dokumen mekanisme pemberian pengakuan dan penghargaan yang tersusun Jumlah kegiatan atau program untuk merayakan perubahan



Gambar 3. Roadmap Manajemen Perubahan

Selanjutnya adalah KPI untuk elemen terakhir, yakni reinforcement. Sesuai dengan tujuannya, maka aktivitas pada elemen ini melibatkan kolaborasi antara tim IT dan bidang akademik. Hal ini terkait dengan mekanisme pengukuran kinerja, mulai dari penyusunan instrumen pengukuran, skema pengumpulan data, dan pengolahan data. Saat ini baru sekali dilakukan pengumpulan data evaluasi pembelajaran daring dan fokusnya masih pada pengukuran kinerja teknis. Kedepannya instrumen dapat dilengkapi dengan komponen non teknis, mulai dengan pemahaman akan pentingnya perubahan sampai kendala yang dihadapi. Sementara untuk ukuran strategi penguatan secara berkelanjutan, pimpinan dapat membuat skema penilaian terhadap target perubahan untuk pemberian penghargaan dan pengakuan. Bisa dengan skema UNUSA Award. Skema ini pernah dilakukan untuk kinerja pengabdian masyarakat. Animo dosen untuk melakukan pengabdian meningkat dengan adanya sistem penghargaan.

#### 4.3.2. Roadmap Manajemen Perubahan

Aktivitas yang berhasil diidentifikasi dari daftar strategi di setiap elemen ditata ke dalam keadaan perubahan dari Prosci. Aktivitas pada elemen awareness dan desire terpetakan ke current state, aktivitas pada elemen knowledge dan ability masuk ke transition state, dan aktivitas dari strategi untuk elemen ability dan reinforcement dipetakan ke future state. Para current state berisi elemen A dan D karena kedua elemen tersebut digunakan untuk mempersiapkan perubahan yang akan dilakukan, mulai dari menumbuhkan kesadaran sampai menimbulkan keinginan individu untuk berubah. Sementara itu untuk tahapan selanjutnya yaitu transisi membutuhkan dua elemen, yaitu knowledge dan ability. Artinya adalah ketika individu sudah bersedia untuk berubah membutuhkan pengetahuan dan kemampuan bagaimana untuk berubah. Sedangkan kemampuan untuk berubah pada elemen ability dilanjutkan pada tahapan future dengan dilengkapi penguatan. Penataan tersebut didasarkan pada prosci. Penataan aktivitas tersebut divisualisasikan dalam roadmap manajemen perubahan sebagaimana tersaji pada Gambar 3. Penataan aktivitas dalam bentuk roadmap akan memudahkan dalam proses eksekusi. Penataan berdasarkan elemen ADKAR akan mempermudah mengevaluasi elemen mana yang tercapai dan mana yang belum. Sedangkan penataan berdasarkan keadaan akan memudahkan evaluasi berdasarkan kerangka waktu pelaksanaan perubahan.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa daftar kesenjangan dari adopsi pembelajaran daring di UNUSA meliputi penggunaan media komunikasi yang belum efektif, fasilitas konsultasi terkait perubahan yang belum tersedia, belum terdapat tim inti manajemen perubahan, pelatihan yang belum secara periodik dan berkelanjutan diadakan, dan evaluasi kinerja, baik dari sisi media maupun target perubahan belum secara berkala dan komprehensif dilakukan. Oleh

karena itu, daftar strategi manajemen perubahan yang diusulkan untuk mensukseskan adopsi pembelajaran daring di UNUSA meliputi: (1) pengoptimalan media komunikasi sesuai dengan tujuan dan penerima pesan, (2) penyediaan help desk untuk berkonsultasi dan menyampaikan keluhan, (3) pembentukan tim inti manajemen perubahan, (4) pengadaan pelatihan teknis dan pedagogik, (5) penyediaan infrastruktur (hardware, software, dan koneksi internet), (6) pembuatan prosedur pelaksanaan pembelajaran daring, mulai administrasi sampai evaluasi, (7) melakukan pengukuran kinerja, dan (8) memperkuat keberlangsungan perubahan.

## 5.2. Saran

Penelitian yang dilakukan masih memiliki keterbatasan dengan pendefinisian KPI untuk setiap aktivitas dari strategi manajemen perubahan. Guna melihat keefektifan strategi manajemen perubahan yang diusulkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan evaluasi ketercapaian setiap indikator dan dampak terhadap proses perubahan adopsi pembelajaran daring di UNUSA.

## References

- [1] Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, PJJ, E-Learning, & Blended Learning (Accessed: 2020-10-10). URL <http://bppsdkm.kemkes.go.id/pusdiksdm/wp-content/uploads/2019/06/PJJ-E-Learning-Blended-Learning.pdf>
- [2] S. I. Nawawi, Terapkan E-Sorogan, Perkuliahan di Unusa Tak Terganggu Virus Corona (Accessed: 2020-10-10). URL <https://www.nu.or.id/post/read/118187/terapkan-e-sorogan--perkuliahan-di-unusa-tak-terganggu-virus-corona>.
- [3] J. K. Tarus, A. M. Muumbo, D. Gichoya, Challenges of Implementing E-Learning in Kenya: A Case of Kenyan Public Universities, *International Review of Research in Open and Distance Learning* 16 (1) (2015) 120–141. doi:10.19173/irrodl.v16i1.1816.
- [4] A. Al-Azawei, P. Parslow, K. Lundqvist, Barriers and opportunities of e-learning implementation in iraq: A case of public universities, *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 17 (5) (2016) 126–146. doi:10.19173/irrodl.v17i5.2501.
- [5] J. Stoltenkamp, O. A. Kasuto, E-Learning change management and communication strategies within a HEI in a developing country: Institutional organisational cultural change at the University of the Western Cape, *Education and Information Technologies* 16 (1) (2011) 41–54. doi:10.1007/s10639-009-9114-z.
- [6] E. King, R. Boyatt, Exploring factors that influence adoption of e-learning within higher education, *British Journal of Educational Technology* 46 (6) (2014) 1272–1280. doi:10.1111/bjjet.12195.
- [7] L. P. Macfadyen, S. Dawson, Numbers Are Not Enough. Why e-Learning Analytics Failed to Inform an Institutional Strategic Plan, *Educational Technology & Society* 15 (3) (2012) 149–163.
- [8] R. G. Smuts, V. M. Lalitha, H. U. Khan, Change management guidelines that address barriers to technology adoption in an hei context, in: 2017 IEEE 7th International Advance Computing Conference (IACC), 2017, pp. 754–758. doi:10.1109/IACC.2017.0156.
- [9] A. Alhogail, A. Mirza, Implementing a virtual learning environment (VLE) in a higher education institution: A change management approach, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 31 (1) (2011) 42–52.
- [10] A. H. N. Ali, E. W. T. Darmaningrat, D. D. Winardi, Change management strategies of e-learning adoption in secondary schools: A case study of public junior high schools in surabaya, in: ICEEL 2018: Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Education and E-Learning, 2018, pp. 140–145. doi:10.1145/3291078.3291108.
- [11] E. Sulistiyani, A. H. N. Ali, H. M. Astuti, Change management strategies to implement a fingerprint based attendance system in information systems department using ADKAR model, *Applied Technology and Computing Science Journal* 3 (1) (2020) 22–29. doi:10.33086/atcsj.v3i1.1675.
- [12] Prosci, Definition of Change Management in Context (Accessed: 2020-10-10). URL <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/change-management-definition>
- [13] M. L. Shepherd, M. L. Harris, H. Chung, E. M. Himes, Using the awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement model to build a shared governance culture, *Journal of Nursing Education and Practice* 4 (6) (2014) 90–104. doi:10.5430/jnep.v4n6p90.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- [15] Prosci, Top Contributors to Change Success (Accessed: 2020-5-8). URL <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/top-contributors-to-changemanagement-success>
- [16] Prosci, Change Management Methodology (Accessed: 2020-5-6). URL <https://www.prosci.com/change-management/thoughtleadership-library/change-management-methodologyoverview#three->
- [17] Prosci, The ADKAR Model: Awareness (Accessed: 2020-6-8). URL <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-awareness>
- [18] Prosci, The ADKAR Model: Desire (Accessed: 2020-6-5). URL <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-desire>
- [19] S. Jamal, Analysis of e-learning readiness during the covid-19 pandemic at smk negeri 1 tambelang, *Jurnal Nalar Pendidikan* 8 (1) (2020) 16–22.
- [20] Prosci, The ADKAR Model: Knowledge (Accessed: 2020-7-5). URL <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-knowledge>
- [21] Prosci, The ADKAR Model: Ability (Accessed: 2020-7-20). URL <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-ability>
- [22] Prosci, The ADKAR Model: Reinforcement (Accessed: 2020-9-2). URL <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-reinforcement>

*Halaman ini sengaja dikosongkan*