



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 13741-13748

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Model ADKAR dalam Implementasi Manajemen Perubahan Organisasi: Analisis Konseptual melalui Literature Review Naratif

Jatnika Eka Patra, Citra Dwiyantri Ridwan, Dana Budiman

Universitas Nusa Putra

[jatnika.eka@nusaputra.ac.id](mailto:jatnika.eka@nusaputra.ac.id)

### Abstrak

*Kegagalan implementasi manajemen perubahan organisasi masih menjadi isu yang banyak dibahas dalam literatur manajemen kontemporer. Berbagai studi menunjukkan bahwa hambatan utama perubahan tidak semata-mata terletak pada kelemahan strategi, tetapi pada rendahnya kesiapan individu sebagai pelaku perubahan. Model ADKAR dikembangkan sebagai kerangka manajemen perubahan yang berfokus pada individu melalui lima tahapan perubahan, yaitu Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual peran dan posisi model ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan organisasi melalui pendekatan literature review naratif. Penelusuran literatur dilakukan terhadap publikasi ilmiah bereputasi dalam lima tahun terakhir (2020–2025) yang membahas manajemen perubahan organisasi dan pendekatan perubahan berbasis individu. Literatur yang terpilih dianalisis dan disintesis secara kualitatif untuk mengidentifikasi kontribusi, kekuatan, serta keterbatasan model ADKAR. Hasil kajian menunjukkan bahwa ADKAR efektif dalam mendukung adopsi perubahan pada level individu, khususnya dalam konteks perubahan operasional dan transformasi digital, serta berperan dalam mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan individu dalam proses perubahan. Namun demikian, model ADKAR memiliki keterbatasan apabila digunakan sebagai satu-satunya kerangka perubahan organisasi karena kurang mengakomodasi aspek kepemimpinan strategis, struktur, dan budaya organisasi. Artikel ini menyimpulkan bahwa ADKAR lebih tepat diposisikan sebagai kerangka mikro yang melengkapi pendekatan manajemen perubahan organisasi yang bersifat makro.*

*Kata Kunci:* ADKAR, Manajemen Perubahan, Perubahan Organisasi, Literature Review Naratif.

### 1. Pendahuluan

Perubahan organisasi telah menjadi karakteristik utama dalam lingkungan bisnis kontemporer. Perkembangan teknologi digital, ketidakpastian pasar, serta tuntutan efisiensi dan keberlanjutan mendorong organisasi untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan (Verhoef et al., 2021; Vial, 2021). Transformasi tersebut mencakup perubahan strategi, struktur, proses kerja, hingga budaya organisasi. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan implementasi perubahan organisasi masih relatif rendah, meskipun organisasi telah merancang strategi perubahan yang komprehensif (Burnes, 2021).

Penelitian mutakhir dalam bidang manajemen perubahan mengindikasikan bahwa kegagalan perubahan organisasi jarang disebabkan oleh ketiadaan visi atau perencanaan strategis. Sebaliknya, hambatan utama sering kali terletak pada tahap implementasi, khususnya pada respons individu terhadap perubahan (Errida & Lotfi, 2021). Individu sebagai pelaku perubahan menunjukkan beragam reaksi, mulai dari penerimaan hingga resistensi aktif. Kondisi ini menegaskan bahwa perubahan organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat psikologis dan perilaku (Oreg et al., 2021).

Literatur manajemen perubahan secara tradisional didominasi oleh pendekatan makro yang menekankan peran kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem formal. Model perubahan seperti model tiga tahap Lewin dan model delapan langkah Kotter memberikan kerangka strategis yang berguna dalam mengelola perubahan pada level organisasi (Burnes, 2020; Kotter, 1996). Meskipun demikian, pendekatan tersebut cenderung kurang memberikan penjelasan rinci mengenai bagaimana individu memahami, menerima, dan menginternalisasi perubahan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

---

Model ADKAR dalam Implementasi Manajemen Perubahan Organisasi: Analisis Konseptual melalui Literature Review Naratif

---

Sejumlah studi dalam lima tahun terakhir menyoroti pentingnya kesiapan individu sebagai determinan utama keberhasilan perubahan organisasi. Kesiapan individu mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang memengaruhi sejauh mana individu bersedia mendukung dan menjalankan perubahan (Cameron & Green, 2020; Weiner, 2020). Tanpa kesiapan tersebut, perubahan organisasi berisiko bersifat sementara dan tidak berkelanjutan (Vakola, 2021). Temuan ini memperkuat argumen bahwa pendekatan perubahan yang hanya berfokus pada aspek struktural dan prosedural tidak lagi memadai dalam konteks organisasi modern.

Dalam konteks tersebut, model ADKAR muncul sebagai kerangka kerja manajemen perubahan yang menempatkan individu sebagai pusat proses perubahan. Model ini memandang perubahan organisasi sebagai akumulasi dari perubahan individual yang berhasil (Hiatt, 2006). ADKAR menekankan lima tahapan perubahan yang harus dilalui individu secara berurutan, yaitu Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement.

Berbeda dengan model perubahan makro, ADKAR bersifat operasional dan diagnostik. Model ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi secara spesifik tahapan perubahan yang menjadi hambatan bagi individu (Armenakis & Harris, 2020). Dalam praktiknya, ADKAR banyak digunakan dalam konteks perubahan proses kerja, implementasi teknologi baru, dan transformasi digital (Kane et al., 2020). Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa penggunaan ADKAR sering kali bersifat pragmatis dan kurang didukung oleh analisis konseptual yang mendalam dalam konteks manajemen perubahan organisasi secara komprehensif (Hornstein, 2022).

Meskipun popularitas ADKAR terus meningkat, terdapat keterbatasan kajian akademik yang secara sistematis menganalisis posisi konseptual model ini dalam lanskap teori manajemen perubahan. Sebagian penelitian memandang ADKAR sebagai solusi praktis terhadap resistensi individu, sementara penelitian lain mengkritisi keterbatasannya dalam menjelaskan dinamika perubahan strategis dan struktural organisasi (By et al., 2020; Burnes, 2021). Perbedaan pandangan ini menunjukkan adanya celah riset yang perlu dikaji secara lebih sistematis.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan analisis konseptual yang menempatkan ADKAR secara proporsional dalam kerangka manajemen perubahan organisasi. Analisis semacam ini penting untuk memahami sejauh mana ADKAR berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi perubahan, serta bagaimana model ini dapat diintegrasikan dengan kerangka perubahan organisasi yang lebih luas (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian literatur yang mampu menempatkan model ADKAR secara proporsional dalam kerangka manajemen perubahan organisasi. Kajian ini penting untuk memahami sejauh mana kontribusi dan keterbatasan ADKAR dalam mendukung implementasi perubahan, serta bagaimana model tersebut dapat diintegrasikan dengan pendekatan manajemen perubahan organisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual model ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan organisasi melalui pendekatan literature review naratif terhadap publikasi lima tahun terakhir.

## **2. Tinjauan Pustaka dan Kerangka Konseptual**

### **2.1. Evolusi Konsep Manajemen Perubahan Organisasi**

Manajemen perubahan organisasi berkembang seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis dan dinamika organisasi modern. Pendekatan awal perubahan organisasi berangkat dari pandangan mekanistik yang memandang organisasi sebagai sistem yang dapat dikendalikan melalui intervensi struktural dan prosedural. Model tiga tahap Lewin menjadi fondasi awal dalam memahami perubahan sebagai proses terencana yang mencakup pelepasan pola lama, transisi, dan pembekuan kembali praktik baru (Burnes, 2020).

Perkembangan selanjutnya melahirkan model perubahan yang lebih preskriptif, seperti model delapan langkah Kotter, yang menekankan pentingnya kepemimpinan, visi, dan komunikasi dalam mendorong perubahan organisasi (Kotter, 1996). Model-model ini memberikan kerangka strategis yang kuat, namun cenderung memosisikan individu sebagai objek perubahan, bukan sebagai aktor aktif dalam proses perubahan.

Literatur kontemporer menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan struktural menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada manusia. Penelitian lima tahun terakhir menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu memaknai perubahan dan menyesuaikan perilaku kerjanya

(Burnes, 2021; Oreg et al., 2021). Pergeseran ini menandai meningkatnya perhatian terhadap dimensi mikro dalam manajemen perubahan.

## **2.2. Pendekatan Mikro dalam Manajemen Perubahan**

Pendekatan mikro dalam manajemen perubahan menempatkan individu sebagai agen utama perubahan. Fokus utama pendekatan ini mencakup kesiapan individu, sikap terhadap perubahan, komitmen, serta kemampuan untuk mengadopsi perilaku kerja baru. Penelitian empiris menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sering kali bersumber dari ketidakpastian, kurangnya pemahaman, dan persepsi risiko personal yang dirasakan individu (Vakola, 2021).

Konsep kesiapan perubahan menjadi salah satu tema sentral dalam literatur mikro. Kesiapan individu tidak hanya mencerminkan pemahaman kognitif terhadap perubahan, tetapi juga mencakup dimensi afektif dan perilaku yang memengaruhi keterlibatan individu dalam proses perubahan (Cameron & Green, 2020). Individu yang memiliki tingkat kesiapan tinggi cenderung menunjukkan dukungan yang lebih kuat terhadap perubahan dan resistensi yang lebih rendah (Weiner, 2020).

Meskipun pendekatan mikro memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku individu, literatur juga menegaskan bahwa pendekatan ini memiliki keterbatasan apabila tidak dikaitkan dengan konteks organisasi yang lebih luas. Tanpa dukungan struktur, sistem, dan kepemimpinan yang memadai, kesiapan individu tidak selalu dapat diwujudkan dalam perubahan organisasi yang berkelanjutan (Errida & Lotfi, 2021).

## **2.3. Model ADKAR sebagai Kerangka Perubahan Berbasis Individu**

Model ADKAR dikembangkan sebagai respons terhadap kebutuhan akan kerangka kerja perubahan yang bersifat operasional dan berorientasi pada individu. Model ini memandang perubahan organisasi sebagai akumulasi dari perubahan individual yang berhasil, dengan asumsi bahwa setiap individu harus melalui tahapan perubahan tertentu agar perubahan organisasi dapat terwujud (Hiatt, 2006).

ADKAR terdiri atas lima elemen berurutan. Awareness merujuk pada pemahaman individu mengenai alasan dan urgensi perubahan. Desire berkaitan dengan motivasi internal individu untuk mendukung perubahan. Knowledge mencakup pemahaman mengenai cara melakukan perubahan. Ability menunjukkan kemampuan aktual individu dalam menerapkan perubahan tersebut. Reinforcement berfungsi untuk mempertahankan perubahan agar tidak kembali ke pola lama.

Keunggulan utama ADKAR terletak pada sifatnya yang diagnostik dan aplikatif. Model ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi secara spesifik tahapan perubahan yang menjadi hambatan bagi individu dan merancang intervensi yang lebih terarah (Armenakis & Harris, 2020). Dalam praktiknya, ADKAR banyak digunakan dalam konteks perubahan proses kerja dan transformasi digital yang menuntut penyesuaian perilaku individu secara cepat (Kane et al., 2020).

Namun demikian, literatur juga mencatat sejumlah keterbatasan konseptual ADKAR. Model ini tidak secara eksplisit membahas peran kepemimpinan strategis, dinamika kekuasaan, dan budaya organisasi yang memengaruhi perubahan pada level makro (Hornstein, 2022). Selain itu, ADKAR cenderung memandang perubahan sebagai proses linear, sementara perubahan organisasi dalam praktik sering kali bersifat dinamis dan non-linear (Burnes, 2021).

## **2.4. Posisi Konseptual ADKAR dalam Lanskap Teori Manajemen Perubahan**

Dalam lanskap teori manajemen perubahan, ADKAR dapat diposisikan sebagai kerangka mikro yang melengkapi pendekatan makro. Model ini tidak dirancang untuk menggantikan kerangka perubahan strategis, melainkan untuk menjembatani kesenjangan antara perencanaan perubahan dan implementasi perubahan pada level individu.

Literatur menunjukkan bahwa integrasi pendekatan mikro dan makro dapat meningkatkan efektivitas perubahan organisasi. Pendekatan makro menyediakan arah strategis dan legitimasi perubahan, sementara pendekatan mikro memastikan bahwa individu mampu menerjemahkan arah tersebut ke dalam tindakan konkret (By et al., 2020).

Dalam konteks ini, ADKAR berfungsi sebagai mekanisme implementasi yang memperkuat keberhasilan perubahan.

Sintesis literatur menegaskan bahwa kegagalan perubahan organisasi sering kali terjadi ketika organisasi gagal menghubungkan strategi perubahan dengan perilaku individu. ADKAR memberikan kontribusi penting dalam menjembatani kesenjangan tersebut, meskipun efektivitasnya sangat bergantung pada konteks organisasi dan integrasinya dengan kerangka perubahan yang lebih luas (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

## **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, kerangka konseptual penelitian ini memosisikan ADKAR sebagai mekanisme implementasi perubahan pada level individu yang berada dalam kerangka manajemen perubahan organisasi. Kerangka ini mengasumsikan bahwa perubahan organisasi yang berkelanjutan terjadi ketika intervensi strategis organisasi didukung oleh keberhasilan individu dalam melalui tahapan ADKAR.

Dengan demikian, ADKAR dipahami sebagai penghubung antara kebijakan perubahan organisasi dan perilaku kerja individu. Kerangka konseptual ini menjadi dasar analisis dalam penelitian ini untuk menilai kontribusi dan keterbatasan ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan organisasi.

## **3. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review naratif untuk menganalisis secara konseptual model ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan organisasi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menelaah, membandingkan, dan mensintesis berbagai perspektif teoretis serta temuan empiris secara mendalam guna membangun pemahaman konseptual mengenai suatu fenomena (Burnes, 2021). Literature review naratif banyak digunakan dalam penelitian manajemen dan organisasi yang bertujuan memetakan posisi suatu model atau konsep dalam lanskap teori yang lebih luas.

### **3.1. Strategi Penelusuran Literatur**

Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar sebagai sumber utama pencarian publikasi ilmiah. Basis data ini dipilih karena menyediakan cakupan literatur yang luas dan lintas disiplin, termasuk jurnal manajemen, organisasi, dan publikasi akademik bereputasi lainnya yang relevan dengan topik manajemen perubahan. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci, antara lain “ADKAR model”, “change management”, “organizational change”, dan “individual readiness for change”. Kombinasi kata kunci tersebut digunakan untuk memastikan literatur yang diperoleh mencakup aspek konseptual dan empiris yang relevan dengan fokus kajian.

Rentang publikasi dibatasi pada periode 2020–2025 guna menjaga relevansi temuan dengan perkembangan mutakhir dalam kajian manajemen perubahan organisasi. Pembatasan periode ini sejalan dengan praktik umum dalam penelitian konseptual untuk memastikan bahwa analisis didasarkan pada literatur terkini dan kontekstual (Cameron & Green, 2020).

### **3.2. Kriteria Pemilihan Literatur**

Pemilihan literatur dilakukan secara purposif berdasarkan relevansi dan kontribusi substansial terhadap pembahasan model ADKAR dan manajemen perubahan organisasi. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel jurnal akademik dan prosiding ilmiah yang membahas manajemen perubahan organisasi atau pendekatan perubahan berbasis individu; (2) publikasi yang secara eksplisit membahas konsep, tahapan, atau penerapan model ADKAR; serta (3) artikel yang tersedia dalam teks lengkap dan memungkinkan analisis konseptual secara mendalam.

Sebaliknya, kriteria eksklusi meliputi publikasi non-akademik, seperti opini populer, blog, dan laporan non-peer reviewed, serta artikel yang tidak memberikan penjelasan teoretis atau empiris yang memadai terkait fokus kajian. Melalui proses pemilihan tersebut, diperoleh 20 artikel yang dinilai paling relevan dan representatif untuk dianalisis lebih lanjut.

### **3.3. Proses Analisis dan Sintesis Literatur**

Analisis literatur dilakukan dengan pendekatan sintesis konseptual kualitatif. Setiap artikel yang terpilih dianalisis untuk mengidentifikasi bagaimana aspek-aspek perubahan berbasis individu, seperti kesadaran, motivasi, pengetahuan, dan kemampuan, dibahas dalam konteks implementasi perubahan organisasi. Temuan-temuan dari berbagai studi kemudian dibandingkan dan disintesis untuk mengidentifikasi pola umum, kesamaan, serta perbedaan pandangan mengenai kontribusi dan keterbatasan model ADKAR.

Pendekatan sintesis konseptual ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya merangkum temuan penelitian sebelumnya, tetapi juga membangun argumen teoretis mengenai posisi ADKAR sebagai kerangka perubahan berbasis individu yang melengkapi pendekatan manajemen perubahan organisasi yang bersifat makro. Dengan demikian, analisis yang dilakukan menghasilkan pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai peran ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan.

### **3.4. Catatan Metodologis**

Pendekatan literature review naratif dalam penelitian ini tidak bertujuan untuk mengklaim kelengkapan seluruh literatur yang tersedia, melainkan untuk membangun pemahaman konseptual yang mendalam mengenai model ADKAR berdasarkan literatur yang relevan dan representatif. Oleh karena itu, hasil kajian ini bersifat interpretatif dan konseptual, serta ditujukan untuk memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi pengembangan kajian manajemen perubahan organisasi.

## **4. Hasil Analisis Literatur**

Analisis terhadap dua puluh artikel yang terpilih menunjukkan bahwa literatur manajemen perubahan lima tahun terakhir secara konsisten menempatkan individu sebagai faktor kunci dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi. Temuan ini mengindikasikan pergeseran fokus dari pendekatan struktural menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada perilaku dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (Burnes, 2021; Oreg et al., 2021).

### **1. Konteks Penerapan Pendekatan Perubahan Berbasis Individu**

Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan perubahan berbasis individu banyak diterapkan dalam konteks perubahan operasional, implementasi teknologi, dan transformasi digital. Studi-studi tersebut menegaskan bahwa perubahan yang melibatkan sistem, proses, dan teknologi baru meningkatkan tingkat ketidakpastian individu, sehingga memicu resistensi apabila tidak dikelola secara sistematis (Verhoef et al., 2021; Vial, 2021).

Dalam konteks ini, literatur menunjukkan bahwa kegagalan perubahan sering kali tidak disebabkan oleh ketidakjelasan strategi organisasi, melainkan oleh rendahnya kesiapan individu untuk menjalankan cara kerja baru (Errida & Lotfi, 2021). Temuan ini memperkuat relevansi pendekatan mikro yang menekankan pengelolaan aspek psikologis dan perilaku individu dalam proses perubahan.

### **2. Temuan Utama terkait Tahapan ADKAR**

Analisis literatur menunjukkan bahwa elemen Awareness dan Desire merupakan tahapan yang paling sering disorot dalam penelitian perubahan organisasi. Kesadaran individu terhadap alasan dan urgensi perubahan terbukti menjadi prasyarat bagi keterlibatan aktif dalam proses perubahan (Armenakis & Harris, 2020). Individu yang tidak memahami tujuan perubahan cenderung menunjukkan resistensi pasif dan sikap defensif (Oreg et al., 2021).

Tahap Desire berkaitan erat dengan komitmen individu untuk mendukung perubahan. Literatur menunjukkan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh persepsi manfaat perubahan, keadilan prosedural, serta dukungan dari pimpinan langsung (Vakola, 2021). Tanpa adanya keinginan untuk berubah, upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan cenderung tidak menghasilkan perubahan perilaku yang signifikan.

Tahapan Knowledge dan Ability banyak dikaitkan dengan peran pelatihan dan pengembangan kompetensi. Studi empiris menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan tanpa diikuti oleh kesempatan praktik dan dukungan lingkungan kerja tidak cukup untuk menghasilkan perubahan yang berkelanjutan (McLean & McLean, 2021).

Nguyen & Mohamed, 2020). Ability menjadi tahapan krusial karena merepresentasikan transisi dari pemahaman konseptual ke tindakan nyata dalam pekerjaan sehari-hari.

Tahap Reinforcement relatif lebih jarang dibahas secara mendalam dalam literatur, namun tetap diakui sebagai faktor penting dalam menjaga keberlanjutan perubahan. Mekanisme penguatan, seperti umpan balik berkelanjutan, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja, berperan dalam mencegah individu kembali ke pola kerja lama (Self & Schraeder, 2020).

### **3. Dampak Penerapan Prinsip ADKAR terhadap Implementasi Perubahan**

Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip yang sejalan dengan ADKAR berkontribusi positif terhadap tingkat adopsi perubahan pada level individu. Organisasi yang secara sistematis mengelola kesadaran, motivasi, serta kemampuan individu cenderung mengalami penurunan resistensi dan peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan (Cameron & Green, 2020; Weiner, 2020).

Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa dampak penerapan ADKAR bersifat kontekstual. ADKAR lebih efektif dalam perubahan yang memiliki ruang lingkup operasional yang jelas dan tujuan yang terdefinisi dengan baik. Dalam perubahan yang bersifat strategis dan kompleks, pengaruh ADKAR menjadi terbatas apabila tidak didukung oleh kepemimpinan, struktur, dan sistem organisasi yang memadai (By et al., 2020; Hornstein, 2022).

### **4. Keterbatasan Model ADKAR dalam Literatur Kontemporer**

Meskipun ADKAR diakui sebagai kerangka kerja yang praktis dan mudah diaplikasikan, literatur mengidentifikasi sejumlah keterbatasan konseptual. Pertama, ADKAR tidak secara eksplisit membahas peran kepemimpinan strategis dalam membangun legitimasi dan arah perubahan organisasi (Burnes, 2021). Kedua, model ini kurang mengakomodasi pengaruh budaya organisasi dan relasi kekuasaan yang dapat memperkuat atau melemahkan proses perubahan.

Selain itu, ADKAR cenderung memandang perubahan sebagai proses linear dan individual. Beberapa penelitian mengkritisi asumsi ini dengan menunjukkan bahwa perubahan organisasi sering kali bersifat non-linear dan dipengaruhi oleh interaksi sosial yang kompleks (Oreg et al., 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa ADKAR perlu dipahami sebagai bagian dari ekosistem manajemen perubahan, bukan sebagai solusi tunggal.

### **5. Sintesis Temuan Literatur**

Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa ADKAR memiliki kontribusi signifikan dalam menjelaskan dan mengelola perubahan pada level individu. Model ini memberikan kerangka yang jelas untuk mengidentifikasi hambatan perubahan secara spesifik dan merancang intervensi yang lebih terarah.

Namun, efektivitas ADKAR sangat bergantung pada integrasinya dengan kerangka perubahan organisasi yang lebih luas. Tanpa dukungan strategi, kepemimpinan, dan struktur organisasi, keberhasilan perubahan individual tidak selalu berujung pada perubahan organisasi yang berkelanjutan (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

### **Diskusi Teoretis**

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa model ADKAR memiliki posisi yang jelas dalam lanskap teori manajemen perubahan, khususnya sebagai kerangka kerja yang berfokus pada level individu. Temuan ini sejalan dengan literatur kontemporer yang menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh desain strategi dan struktur, tetapi juga oleh kesiapan individu untuk memahami, menerima, dan mengimplementasikan perubahan dalam praktik kerja sehari-hari (Cameron & Green, 2020; Vakola, 2021).

### **1. ADKAR sebagai Kerangka Mikro dalam Manajemen Perubahan**

Secara teoretis, ADKAR dapat dikategorikan sebagai pendekatan mikro dalam manajemen perubahan. Model ini memberikan penjelasan yang relatif rinci mengenai tahapan psikologis dan perilaku individu selama proses perubahan, yang selama ini kurang dielaborasi dalam model perubahan makro (Burnes, 2020). Fokus ADKAR

pada kesadaran, motivasi, pengetahuan, dan kemampuan individu sejalan dengan konsep individual readiness for change yang banyak dibahas dalam literatur lima tahun terakhir (Weiner, 2020; Vakola, 2021). Temuan kajian literatur menunjukkan bahwa pendekatan mikro seperti ADKAR efektif dalam menjelaskan

variasi respons individu terhadap perubahan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa perubahan organisasi pada dasarnya merupakan agregasi dari perubahan individual yang berhasil (Oreg et al., 2021). Namun demikian, literatur juga menegaskan bahwa fokus mikro ADKAR sekaligus menjadi batasan konseptualnya, karena model ini tidak dirancang untuk menjelaskan dinamika perubahan pada level sistem organisasi secara menyeluruh (Burnes, 2021).

## **2. Ketegangan antara Pendekatan Mikro dan Makro**

Literatur manajemen perubahan menunjukkan adanya ketegangan konseptual antara pendekatan mikro dan makro. Pendekatan makro menekankan arah strategis, kepemimpinan, dan legitimasi perubahan, sementara pendekatan mikro menekankan perilaku dan kesiapan individu (By et al., 2020). Hasil kajian ini menunjukkan bahwa ketegangan tersebut tidak bersifat dikotomis, melainkan saling melengkapi.

ADKAR berfungsi secara optimal ketika digunakan sebagai mekanisme implementasi perubahan pada level individu yang berada dalam kerangka strategis yang lebih luas. Model perubahan makro menyediakan arah dan struktur perubahan, sementara ADKAR memastikan bahwa individu mampu menerjemahkan arah tersebut ke dalam tindakan konkret (Hornstein, 2022). Temuan ini memperkuat argumen bahwa kegagalan perubahan sering kali terjadi karena lemahnya jembatan antara strategi perubahan dan perilaku individu (Errida & Lotfi, 2021).

## **3. Integrasi ADKAR dalam Kerangka Perubahan Organisasi**

Berdasarkan sintesis literatur, integrasi ADKAR dengan kerangka perubahan makro muncul sebagai pendekatan yang paling menjanjikan. Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk mengelola perubahan secara lebih holistik dengan menggabungkan perencanaan strategis dan pengelolaan perilaku individu (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

Secara konseptual, ADKAR dapat diposisikan sebagai subsistem dalam manajemen perubahan organisasi yang mendukung fase implementasi perubahan. Dengan demikian, ADKAR tidak menggantikan model perubahan makro, tetapi memperkuat efektivitasnya dalam mendorong adopsi perubahan pada level individu (Cameron & Green, 2020). Pendekatan integratif ini juga menjawab kritik terhadap ADKAR yang menyatakan bahwa model tersebut terlalu linear dan individualistik (Burnes, 2021).

## **Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoretis**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen perubahan organisasi. Pertama, penelitian ini memperjelas posisi model ADKAR sebagai kerangka mikro yang melengkapi pendekatan perubahan makro. Temuan ini memperkuat literatur yang menekankan pentingnya integrasi antara dimensi struktural dan individual dalam menjelaskan keberhasilan perubahan organisasi (Burnes, 2020; Weiner, 2020).

Kedua, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas model perubahan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesiapan individu. Dengan demikian, ADKAR tidak dapat dipahami sebagai model universal, melainkan sebagai bagian dari pendekatan perubahan yang bersifat kontinjensi (Vakola, 2021).

### **2. Implikasi Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan. ADKAR dapat digunakan sebagai alat diagnosis untuk mengidentifikasi hambatan perubahan pada level individu dan merancang intervensi yang lebih tepat sasaran (Armenakis & Harris, 2020).

Namun demikian, organisasi disarankan untuk tidak menggunakan ADKAR sebagai satu-satunya kerangka perubahan. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem pendukung tetap menjadi

faktor kunci yang menentukan keberhasilan perubahan jangka panjang (By et al., 2020; Hornstein, 2022). Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif dalam praktik manajemen perubahan.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis secara konseptual model ADKAR dalam implementasi manajemen perubahan organisasi melalui pendekatan Literature Review Naratif terhadap publikasi lima tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa ADKAR memiliki kontribusi signifikan dalam menjelaskan dan mengelola perubahan pada level individu, khususnya dalam membangun kesadaran, motivasi, pengetahuan, dan kemampuan individu untuk mengadopsi perubahan (Hiatt, 2006; Cameron & Green, 2020). Namun demikian, analisis literatur juga menunjukkan bahwa ADKAR memiliki keterbatasan ketika diterapkan sebagai satu-satunya kerangka perubahan organisasi. Model ini tidak dirancang untuk menjelaskan dinamika perubahan strategis, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara komprehensif (Burnes, 2021; Hornstein, 2022). Oleh karena itu, efektivitas ADKAR sangat bergantung pada integrasinya dengan kerangka perubahan organisasi yang bersifat makro (Al-Haddad & Kotnour, 2021). Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kajian ini hanya menggunakan literatur yang diakses melalui Google Scholar, sehingga kemungkinan terdapat publikasi relevan dari basis data lain yang belum tercakup. Kedua, penelitian ini bersifat konseptual dan tidak melibatkan pengujian empiris terhadap penerapan ADKAR dalam konteks organisasi tertentu. Keterbatasan ini juga dicatat dalam literatur perubahan organisasi kontemporer (Weiner, 2020). Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji integrasi model ADKAR dengan kerangka perubahan organisasi lain melalui studi empiris. Pendekatan studi kasus atau metode kuantitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas ADKAR dalam berbagai konteks organisasi dan sektor industri (Errida & Lotfi, 2021).

## Referensi

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2021). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 247–270. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0072>
2. Anderson, D., & Anderson, L. A. (2020). Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership. *Organization Development Journal*, 38(2), 45–58.
3. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2020). Crafting change messages to create transformational readiness. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
4. Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
5. Burnes, B. (2021). The problems of change management. *Journal of Change Management*, 21(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1862788>
6. By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2020). Change leadership: Oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 20(1), 8–17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1629975>
7. Cameron, E., & Green, M. (2020). Individual readiness for change: A critical review. *Journal of Change Management*, 20(2), 85–102. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1627564>
8. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 726–743. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2020-0181>
9. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications.
10. Hornstein, H. A. (2022). The integration of change management and leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0056>
11. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2020). How digital leadership is driving digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 1–9.
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
13. McLean, G. N., & McLean, L. D. (2021). Organization development: Principles, processes, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 123–147. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21423>
14. Nguyen, T. N., & Mohamed, S. (2020). Leadership behaviors and change outcomes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 38(7), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.003>
15. Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2021). An affect-based model of recipients' responses to organizational change. *Academy of Management Review*, 46(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0329>
16. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2019). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 45(1), 167–198. <https://doi.org/10.1177/0149206317749174>
17. Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 5–29. <https://doi.org/10.1177/0021886317702605>
18. Vakola, M. (2021). A multilevel study of readiness to change. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 567–585. <https://doi.org/10.1002/job.2505>
19. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
20. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 45(1), 1–38. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/14466>
21. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13012-020-00989-1>