

## Kerangka Kerja Inovasi Digital untuk Organisasi Skala Kecil: Integrasi Teori dan Praktik

\*Marcel<sup>1</sup>, Dimas W. Pratama<sup>2</sup>, Garpepi H. Aotearoa<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sistem Informasi, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer, Universitas Kristen Krida Wacana  
Jl. Tanjung Duren Raya No.4, Jakarta Barat, DKI Jakarta

Email: <sup>1</sup>marcel@ukrida.ac.id, <sup>2</sup>dimas.pratama@ukrida.ac.id, <sup>3</sup>garpepi.aotearoa@ukrida.ac.id

### ABSTRACT

*This research proposes a framework designed to support digital innovation in small-scale organizations often constrained by limited resources and knowledge. This framework is built based on theoretical knowledge, which comes from literature reviews, and practical knowledge, which comes from focus group discussions involving several experts. The framework includes nine key processes: Leadership Commitment and Support; Culture of Innovation and Risk Tolerance; Cross-Functional Collaboration and Diversity; Agile and Flexible Process; Integration and Utilization of Digital Technology; Knowledge Sharing and Continuous Learning; Allocation of Resources for Innovation; External Engagement and Open Innovation; Performance Evaluation and Feedback. These processes were developed to be interrelated and form a comprehensive approach to fostering an innovative environment. In addition, this framework also integrates the ADKAR, a change management model, to facilitate the practical application of this framework in organizations. The existence of limited resources and knowledge in small-scale organizations demands particular strategies in adopting the framework, including more strategic resource allocation, intensive training for skill development, and collaboration with external institutions to support technology and innovation needs.*

*Keywords : innovation framework; digital innovation, change management; small scale organization*

### ABSTRAK

Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja yang dirancang untuk mendukung inovasi digital dalam organisasi skala kecil, yang seringkali dibatasi oleh sumber daya dan pengetahuan yang terbatas. Kerangka kerja ini dibangun atas dasar gabungan antara pengetahuan teori, yang berasal dari review literatur, dan pengetahuan praktik, yang berasal dari diskusi kelompok terfokus yang melibatkan beberapa ahli. Kerangka ini meliputi sembilan proses utama: Komitmen dan Dukungan Pimpinan; Budaya Inovasi dan Toleransi Risiko; Kolaborasi Lintas Fungsi dan Keberagaman; Proses yang Agile dan Fleksibel; Integrasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital; Berbagi Pengetahuan dan Pembelajaran Berkelanjutan; Alokasi Sumber Daya untuk Inovasi; Keterlibatan Eksternal dan Inovasi Terbuka; Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik. Proses-proses ini dikembangkan untuk saling terkait dan membentuk pendekatan menyeluruh dalam mendorong lingkungan yang inovatif. Selain itu, kerangka kerja ini juga mengintegrasikan model ADKAR, sebuah model manajemen perubahan, untuk memudahkan penerapan kerangka kerja ini secara praktis dalam organisasi. Adanya batasan sumber daya dan pengetahuan dalam organisasi skala kecil menuntut strategi khusus dalam mengadopsi kerangka kerja, mencakup: alokasi sumber daya yang lebih strategis, pelatihan intensif untuk pengembangan keahlian, dan kerja sama dengan lembaga eksternal untuk mendukung kebutuhan teknologi dan inovasi.

Kata kunci : kerangka kerja inovasi; inovasi digital; manajemen perubahan; organisasi skala kecil

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen inovasi digital menjadi salah satu kapabilitas penting bagi organisasi dan juga strategi kunci dalam hal pengembangan dan pemanfaatan ide-ide inovatif dalam era digital (Andriyani et al., 2024; Nikneshan et al., 2023). Kondisi lingkungan bisnis dimana organisasi beroperasi saat ini mengalami dinamika perubahan yang cukup tinggi, ditambah akselerasi transformasi digital di berbagai sektor, menjadikan peta persaingan semakin ketat. Dalam kondisi ini, manajemen inovasi digital adalah strategi esensial untuk merespons tantangan persaingan yang ada (Weiss et al., 2023). Saat ini bagi sebuah organisasi, kemampuan untuk terus menerus berinovasi adalah kebutuhan fundamental untuk bertahan dan berkembang (Lin, 2023).

Manajemen inovasi digital mencakup lebih dari sekadar penerapan teknologi, karena proses inovasi itu sendiri membutuhkan transformasi budaya organisasi, dengan faktor-faktor seperti budaya adaptif, kepemimpinan visioner, alokasi sumber daya strategis, dan kolaborasi lintas fungsi yang semuanya menjadi sangat penting. (Singh

& Dhir, 2023; Lobo & Samaranayake, 2020; Othman & Hussein, 2023). Terdapat beberapa studi yang berfokus pada pengembangan model dan kerangka kerja yang dapat memandu organisasi dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi digital (Alharbi et al., 2019; Dambiski Gomes de Carvalho et al., 2021; Fransinatra et al., 2023; Kavadias & Hutchison-Krupat, 2020; Nag et al., 2023; Park & Hong, 2022; Sareen & Pandey, 2021). Namun model dan kerangka kerja yang ada cenderung mencampuradukkan proses menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi digital dengan proses inovasi digital itu sendiri. Keduanya serupa tapi sebenarnya sangat berbeda karena proses penciptaan lingkungan yang mendukung inovasi digital bahkan dimulai lebih dulu sebelum organisasi masuk ke tahapan proses inovasi itu sendiri. Peluang lain untuk pengembangan ada pada aspek adaptabilitas, mengingat kondisi bisnis yang semakin dinamis jelas menuntut pendekatan manajemen inovasi digital yang bersifat *agile* (Park et al., 2018; Chen et al., 2019; Miller et al., 2020).

Studi ini berupaya mengisi celah yang ada dalam literatur dengan mengusulkan sebuah kerangka kerja yang dirancang khusus untuk mendukung

inovasi digital di organisasi skala kecil, yang sering kali dibatasi oleh sumber daya dan pengetahuan yang terbatas. Dalam merumuskan kerangka kerja ini, kami mengintegrasikan teori perilaku organisasional dengan masukan praktis dari para ahli melalui diskusi kelompok terfokus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan memvalidasi secara terbatas sebuah pendekatan yang tidak hanya teoritis namun juga praktis, yang dapat diaplikasikan secara langsung dalam operasional sehari-hari untuk memfasilitasi inovasi.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengusulkan sebuah kerangka kerja yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai referensi atau panduan dalam upaya mereka untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendukung inovasi digital. Berikut beberapa aktivitas yang dilakukan sehubungan dengan lingkup penelitian:

### a. Studi Literatur

Pada tahap ini, dilakukan aktivitas *review* literatur untuk mengumpulkan informasi, pengetahuan terkini terkait manajemen pengetahuan dan inovasi digital. Eksplorasi pada konsep dan teori

pendukung, serta faktor-faktor yang berhubungan dengan praktik manajemen inovasi digital. Sumber literatur berasal dari jurnal akademik. Hasil *review* literatur selanjutnya menjadi dasar teoritis sebelum berlanjut ke diskusi kelompok terfokus.

### b. Persiapan Diskusi Kelompok Terfokus

Aktivitas diskusi kelompok terfokus dirancang secara semi-terstruktur untuk mendapatkan wawasan dari para praktisi ahli di industri. Dalam lingkup penelitian ini, terlibat tiga narasumber yang berasal dari sektor layanan TI dan sektor keuangan digital, yang menjabat posisi manajerial dengan pengalaman minimal dua tahun dalam manajemen inovasi digital. Kriteria seleksi didasarkan pada keahlian dan pengalaman praktis mereka dalam manajemen inovasi digital dan tata kelola TI, yang dipilih karena relevansi langsung mereka dengan tantangan yang dihadapi organisasi kecil dalam mengadopsi teknologi digital. Tujuan utama dari diskusi ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan utama dalam manajemen inovasi digital, serta untuk menguji dan memvalidasi kerangka kerja yang diusulkan berdasarkan pengalaman

nyata para narasumber. Aktivitas lainnya termasuk mempersiapkan panduan diskusi yang mencakup topik utama dan pertanyaan terbuka untuk mengeksplorasi pengalaman narasumber terkait topik, mengidentifikasi aktivitas utama dalam manajemen inovasi digital dari perspektif para narasumber, dan selanjutnya memahami interkoneksi antar-aktivitas yang diidentifikasi.

#### c. Pelaksanaan Diskusi Kelompok Terfokus

Aktivitas diskusi kelompok terfokus dilaksanakan pada bulan Oktober 2023, dengan total enam pertemuan diskusi intensif yang diadakan pada akhir pekan, baik secara luring maupun daring. Perekaman informasi selama diskusi dilakukan melalui catatan tertulis. Diskusi awal bertujuan untuk menyamakan persepsi, mengintegrasikan pengetahuan dari studi literatur dengan pengalaman ahli. Tujuan akhir dari keseluruhan aktivitas ini adalah untuk menghasilkan sebuah kerangka kerja yang praktis dan aplikatif, yang dapat langsung diimplementasikan oleh organisasi dalam mendukung inovasi digital. Narasumber dipilih berdasarkan keahlian spesifik mereka dalam manajemen inovasi digital dan tata kelola

TI, memastikan bahwa mereka dapat memberikan wawasan yang relevan dan mendalam mengenai tantangan yang spesifik dihadapi oleh organisasi. Diskusi selanjutnya berfokus pada identifikasi dan penentuan proses-proses utama yang mendukung penciptaan lingkungan yang kondusif untuk inovasi digital, dengan para ahli berbagi pengalaman nyata dari studi kasus di organisasi masing-masing. Proses ini membantu dalam mengeksplorasi dan mendefinisikan interkoneksi antara berbagai aktivitas utama yang diidentifikasi selama diskusi.

#### d. Konstruksi dan Validasi Kerangka Kerja

Tahap ini berupaya untuk mengonstruksi kerangka kerja manajemen inovasi digital, menggabungkan perspektif praktis yang didasarkan pada wawasan dan pengalaman langsung dari narasumber praktisi, dengan perspektif konseptual yang bersumber dari teori-teori relevan yang diidentifikasi melalui tinjauan literatur. Setelah konstruksi awal kerangka kerja, hasilnya dipresentasikan kembali kepada narasumber praktisi yang sama untuk memperoleh umpan balik. Umpan balik ini dikumpulkan secara terbatas dengan menggunakan metode

"praktis ala profesional," berupa sesi brainstorming, di mana setiap narasumber diundang untuk memberikan pendapat dan kritik mereka secara bebas. Proses ini tidak hanya mengumpulkan umpan balik secara kualitatif, tetapi juga memungkinkan untuk identifikasi langsung dari masalah praktis yang mungkin muncul saat penerapan kerangka kerja. Langkah ini memastikan bahwa kerangka kerja yang dikembangkan valid dan dapat diimplementasikan secara praktis dalam lingkungan bisnis nyata.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Kerangka Kerja yang Diusulkan

Berdasarkan diskusi kelompok terfokus yang melibatkan para ahli, ditentukan bahwa ada 9 proses utama dari kerangka kerja yang diusulkan:

##### a. Komitmen dan Dukungan dari Pimpinan (KDP)

Deskripsi: Keterlibatan aktif dari pimpinan sangat penting. Para pimpinan harus mendukung inovasi melalui komunikasi, alokasi sumber daya, dan keterlibatan pribadi. Fungsi: Menetapkan visi untuk inovasi, mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan lingkungan kebijakan yang mendukung

inovasi. Implementasi: Kembangkan program pelatihan kepemimpinan dengan fokus pada manajemen inovasi dan toleransi risiko. Dorong para pemimpin untuk menjadi contoh dengan berpartisipasi dalam proyek inovasi. Matrik:

- 1) Keterlibatan pimpinan dalam proyek inovasi: Ukur melalui laporan periodik yang mendokumentasikan keikutsertaan pimpinan dalam inisiatif-inisiatif inovasi, termasuk kehadiran dalam pertemuan terkait proyek dan pengambilan keputusan kunci.
  - 2) Alokasi sumber daya: Hitung persentase dari anggaran tahunan yang dialokasikan untuk inovasi, serta adanya monitoring dan evaluasi untuk penggunaan sumber daya dalam proyek-proyek spesifik.
  - 3) Perubahan kebijakan: Melakukan audit berkala untuk kebijakan yang diimplementasikan, meninjau dampak kebijakan terhadap kegiatan inovasi di organisasi.
- ##### b. Budaya Inovasi dan Toleransi Risiko (BITR)

Deskripsi: Membudayakan kultur yang mendorong eksperimen dan melihat

kegagalan sebagai peluang belajar. Sebagai contoh, kegagalan dalam peluncuran produk baru karena kekurangan fitur yang diharapkan pasar bisa menjadi peluang untuk mendalami kebutuhan pelanggan dan meningkatkan iterasi produk selanjutnya. Fungsi: Menetapkan nilai dan norma organisasi yang mendorong pengambilan risiko dan melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Implementasi: Terapkan kebijakan yang mengakui dan memberi penghargaan pada inisiatif inovatif, baik yang sukses maupun yang tidak, dan selenggarakan sesi brainstorming serta workshop secara rutin untuk memacu pemikiran kreatif. Metrik: Survei persepsi karyawan terkait penerimaan terhadap kegagalan, jumlah ide inovatif yang diajukan, dan analisis mendalam terhadap kegagalan yang terjadi untuk mengidentifikasi pelajaran yang bisa diambil.

#### c. Kolaborasi Lintas Fungsi dan Keberagaman (KLFK)

Deskripsi: Mendorong kolaborasi antar departemen dan memanfaatkan perspektif yang beragam. Fungsi: Mendorong kerja sama lintas departemen dan memanfaatkan keberagaman perspektif untuk meningkatkan inovasi.

Implementasi: Buat tim lintas fungsi untuk proyek-proyek inovasi dengan menerapkan strategi rekrutmen yang memprioritaskan keberagaman. Misalnya dengan mengimplementasikan kebijakan rekrutmen yang mengutamakan kesetaraan dan inklusivitas, memastikan representasi yang seimbang dari berbagai budaya, ras, latar belakang pendidikan, dan usia. Dorong keberagaman dalam tim dengan mengadakan pelatihan kesadaran budaya dan inklusi yang rutin. Metrik: Indeks keberagaman dalam tim, termasuk budaya, ras, latar belakang pendidikan, usia, serta jumlah proyek lintas departemen yang berhasil dilaksanakan.

#### d. Proses yang *Agile* dan Fleksibel (PAF)

Deskripsi: Mempermudah proses agar lebih responsif terhadap inisiatif inovatif. Fungsi: Mempermudah proses pengambilan keputusan dan mempercepat respons terhadap inovasi. Implementasi: Adopsi metodologi praktis yang agile dalam manajemen proyek, seperti Scrum, Kanban, dan Sprint Desain untuk meningkatkan fleksibilitas. Kurangi lapisan birokrasi atau proses yang menghambat keputusan cepat, memastikan alur kerja yang lebih lancar dan adaptif. Metrik:

- 1) Kecepatan respon: Waktu yang diambil dari generasi ide hingga implementasi.
- 2) Tingkat keberhasilan proyek: Persentase proyek yang berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan parameter awal proyek.
- 3) Kepuasan pelanggan: Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang dikembangkan melalui proses agile.
- 4) Tingkat adopsi: Kecepatan dan luasnya adopsi produk atau layanan baru oleh pasar atau dalam organisasi.

e. Integrasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital (IPTD)

Deskripsi: Proses ini mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung dan mempercepat inisiatif inovasi. Fungsi: Meningkatkan infrastruktur TI dan memfasilitasi peningkatan keterampilan digital karyawan, mendorong efektivitas dan efisiensi inovasi. Implementasi: Melakukan audit teknologi berkala untuk menilai kecukupan dan relevansi teknologi saat ini, menyelenggarakan pelatihan teknologi untuk karyawan, dan membentuk kemitraan strategis dengan pemasok teknologi terdepan untuk

mendapatkan akses ke teknologi dan pengetahuan terbaru. Metrik:

- 1) Keberhasilan integrasi teknologi baru: Diukur melalui kecepatan dan kelancaran penerapan teknologi baru, termasuk tingkat kepuasan pengguna akhir terhadap teknologi tersebut.
- 2) Peningkatan produktivitas: Diukur dengan perbandingan output kerja sebelum dan sesudah integrasi teknologi, menggunakan indikator seperti penurunan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin.
- 3) Peningkatan literasi digital karyawan: Diukur melalui evaluasi keterampilan digital karyawan sebelum dan setelah mengikuti pelatihan teknologi, termasuk tes keterampilan praktis dan penilaian pengetahuan.

f. Berbagi Pengetahuan dan Pembelajaran Berkelanjutan (BPPB)

Fungsi: Mendorong aliran informasi dan kesempatan belajar untuk mempercepat adopsi inovasi, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Aliran informasi yang lancar membantu mempercepat pengambilan keputusan dan memfasilitasi solusi inovatif pada

masalah operasional, sedangkan kesempatan belajar yang terus-menerus memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan teknologi atau proses baru. Implementasi: Dirikan platform internal untuk berbagi pengetahuan, seperti intranet, dan mengadakan pertemuan 'pertukaran pengetahuan' rutin. Tawarkan kesempatan belajar berkelanjutan melalui pelatihan dan workshop yang diatur sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan industri. Metrik:

- 1) Tingkat partisipasi dalam program pembelajaran: Diukur melalui persentase karyawan yang terlibat aktif dalam kegiatan pelatihan dan workshop.
- 2) Dampak pembelajaran terhadap kreativitas dan inovasi: melalui evaluasi proyek atau inisiatif yang muncul sebagai hasil dari pembelajaran, mencakup indikator seperti jumlah ide baru yang diimplementasikan dan peningkatan dalam solusi kreatif pada masalah organisasional.
- 3) Kemampuan adaptasi Karyawan: Diukur melalui survei yang menilai seberapa efektif karyawan merasa mereka dapat mengadaptasi

keterampilan baru ke dalam pekerjaan mereka dan respons mereka terhadap perubahan.

g. Alokasi Sumber Daya untuk Inovasi (ASDI)

Deskripsi: Memastikan sumber daya yang cukup (waktu, anggaran, tenaga kerja, infrastruktur) dialokasikan untuk inovasi. Fungsi: Menjamin ketersediaan sumber daya yang memadai untuk aktivitas inovasi. Implementasi: Sisihkan anggaran khusus untuk proyek inovasi, yang dapat dilakukan melalui alokasi persentase tertentu dari anggaran tahunan atau melalui penyusunan dan persetujuan proposal proyek inovatif secara terpisah. Berikan waktu kepada karyawan untuk bekerja pada ide-ide inovatif, mengatur jadwal kerja yang memungkinkan waktu terfokus untuk eksplorasi dan pengembangan ide. Metrik: Jumlah waktu dan anggaran yang didedikasikan untuk proyek inovasi, diukur melalui pelaporan keuangan dan evaluasi waktu kerja.

h. Keterlibatan Eksternal dan Inovasi Terbuka (KEIT)

Deskripsi: Melibatkan entitas eksternal untuk perspektif dan ide baru. Fungsi: Membentuk kemitraan dan melibatkan sumber eksternal untuk ide



dan perspektif baru. Implementasi: Bentuk kemitraan dengan institusi akademik, ahli industri, dan perusahaan lain. Hadiri dan berpartisipasi dalam forum dan konferensi inovasi. Metrik: Jumlah kemitraan eksternal, partisipasi dalam acara inovasi eksternal, hasil proyek kolaboratif.

i. Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik (EKUB)

Deskripsi: Secara rutin menilai inisiatif inovasi dan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik.

Fungsi: Secara rutin mengevaluasi proses inovasi dan menginkorporasikan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Implementasi: Kembangkan metrik untuk mengukur keberhasilan inisiatif inovasi.

Lakukan review reguler dan minta umpan balik untuk perbaikan terus-menerus.

Metrik:

- 1) KPI inovasi: Diukur melalui indikator seperti jumlah paten atau HKI yang dihasilkan, jumlah produk baru yang diluncurkan, dan kecepatan dari konsep ke pasar. KPI ini dapat disesuaikan dengan tujuan spesifik organisasi terkait output inovasi.
- 2) Tingkat implementasi umpan balik: Diukur melalui proporsi saran yang diterima dan diterapkan, serta

perubahan yang berhasil diimplementasikan sebagai hasil langsung dari umpan balik.

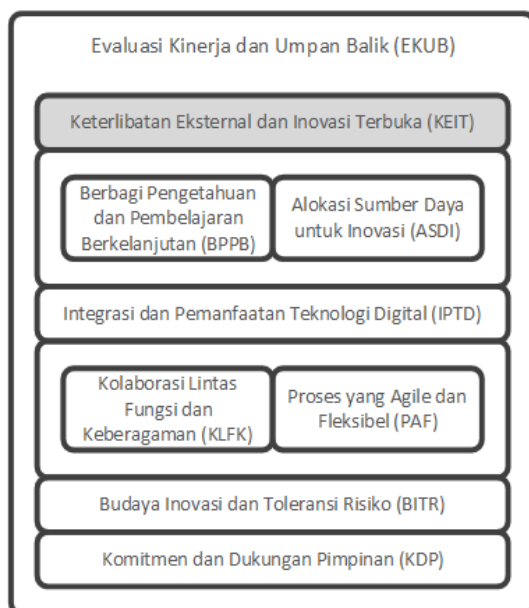
- 3) ROI inovasi: Dihitung dengan membandingkan keuntungan atau manfaat finansial yang diperoleh dari inisiatif inovasi dengan biaya yang dikeluarkan untuk proyek tersebut. ROI ini dapat meliputi peningkatan pendapatan, penghematan biaya, atau peningkatan nilai pasar karena inovasi baru.

Gambar 1 memperlihatkan sembilan proses yang disusun berlapis. Komitmen dan Dukungan dari Pemimpin (KDP) merupakan dasar dan lapisan paling awal karena inilah awal mula budaya inovasi yang berakar dari komitmen. Di sinilah kepemimpinan menentukan visi utama dan alasannya. Pemimpin harus secara aktif mendukung inovasi, baik melalui ucapan maupun tindakan nyata, seperti menyediakan dana, waktu, dan tenaga kerja yang diperlukan, serta terlibat langsung dalam inisiatif inovatif.

Beranjak ke lapisan kedua, yaitu Budaya Inovasi dan Toleransi Risiko (BITR), yang dibangun berdasarkan lapisan KDP, membentuk nilai dan budaya organisasi. Budaya ini

mendorong seluruh anggota organisasi untuk melihat risiko dan kegagalan sebagai peluang untuk tumbuh dan memperbaiki diri.

Lapisan ketiga (lapisan struktural), terdapat Proses yang *Agile* dan Fleksibel (PAF) serta Kolaborasi Lintas Fungsi dan Keberagaman (KLFK), yang mengatur desain struktur organisasi dan proses bisnis. Proses KLFK mendorong kerjasama antar departemen dengan memanfaatkan keberagaman pemikiran, membawa berbagai perspektif ke dalam proses inovasi. Sementara itu, PAF berupaya membuat struktur internal dan proses organisasi lebih cepat beradaptasi dengan perubahan atau ide baru.



Gambar 1. Kerangka kerja yang diusulkan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi (Terdiri dari 9 proses utama)

Lapisan keempat, Integrasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital (IPTD), berada diantara lapisan ketiga (Lapisan Struktural) dan kelima (Lapisan Operasional). Lapisan ini bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan desain struktur organisasi dan proses bisnis dengan pelaksanaan operasional sehari-hari, memastikan bahwa teknologi digital secara efektif mendukung inovasi di semua tingkatan organisasi.

Lapisan kelima, yaitu operasional, mencakup Berbagi Pengetahuan dan Pembelajaran Berkelanjutan (BPPB) dan Alokasi Sumber Daya untuk Inovasi (ASDI), yang berfokus pada aspek operasional harian yang mendukung inovasi. BPPB berupaya menyebarluaskan pengetahuan di seluruh organisasi, sedangkan ASDI menekankan pada penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk inisiatif inovatif.

Lapisan keenam, Interaksi Eksternal dan Inovasi Terbuka (KEIT), mendorong organisasi untuk melihat keluar dan menjalin kerjasama dengan pihak eksternal, menarik ide dan perspektif baru yang memperkaya proses inovasi.

Proses Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik (EKUB) ini dirancang

untuk tidak hanya memantau dan menyesuaikan inisiatif inovasi berdasarkan masukan tetapi juga untuk mengintegrasikannya secara efektif dengan lapisan-lapisan lain dalam kerangka kerja. Hasil dari evaluasi kinerja ini memiliki peran penting dalam membimbing keputusan di lapisan operasional, seperti alokasi sumber daya dan prioritas proyek. Umpan balik yang diperoleh dari evaluasi ini digunakan secara proaktif untuk meningkatkan proses operasional dan strategi inovasi, memastikan bahwa inisiatif-inisiatif inovasi terus beradaptasi dan berkembang seiring dengan kebutuhan organisasi dan kondisi pasar. EKUB juga berperan dalam memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antar departemen, membantu memperjelas bagaimana inovasi dapat lebih efektif diintegrasikan dan diaplikasikan dalam praktek kerja sehari-hari.

### **3.2. Pendekatan Implementasi Menggunakan Kerangka Kerja ADKAR**

Diskusi intensif melalui diskusi kelompok terfokus merekomendasikan model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) sebagai pendekatan yang cocok untuk

mengimplementasikan kerangka kerja inovasi yang diusulkan. Narasumber dalam hal ini yang adalah para praktisi memilih ADKAR sebagai pertimbangan dari pengalaman mereka bahwa model ini dapat memandu perubahan secara sistematis melalui lima tahapan yang membantu memastikan bahwa perubahan diterima dan dipertahankan. Faktor kunci dalam pemilihan ini adalah efektivitas ADKAR dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan mempromosikan penerimaan inisiatif inovatif di semua level organisasi. Model ini mengangkat tema manajemen perubahan yang berorientasi pada tujuan. Model ini juga membantu para pemimpin fokus pada hasil atau tujuan spesifik selama setiap langkah proses perubahan. (Al-Alawi et al., 2019; Balluck et al., 2020; Da Veiga, 2018; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Latifah et al., 2023; Mogotsi et al., 2023; Samanta et al., 2023) Tema manajemen perubahan dari model ADKAR juga cocok karena menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi pada dasarnya adalah transformasi pola pikir, budaya, dan perilaku. Berikut adalah penjelasan untuk setiap domain model ADKAR yang terkait dengan fase pra implementasi dari kerangka kerja inovasi yang diusulkan:

a. *Awareness* (Kesadaran)

Menumbuhkan kesadaran di kalangan pimpinan dan jajarannya tentang pentingnya inovasi dan bagaimana kerangka kerja yang diusulkan dapat mengatasi tantangan organisasi saat ini. Kesadaran ini difokuskan pada pentingnya teknologi digital dalam inovasi, menunjukkan bagaimana penggunaan teknologi yang efektif bisa mengubah hasil operasional.

b. *Desire* (Keinginan)

Mendorong keinginan untuk berinovasi dengan memanfaatkan teknologi digital, melalui keterlibatan pimpinan dalam promosi nilai inovasi dan penyelenggaraan workshop yang inspiratif. Keinginan ini dikembangkan melalui penyajian sukses cerita dari organisasi lain yang telah berhasil bertransformasi digital.

c. *Knowledge* (Pengetahuan)

Memberikan pengetahuan terkait metodologi inovasi, termasuk cara efektif mengintegrasikan dan memanfaatkan teknologi digital, melalui pelatihan dan sesi berbagi pengetahuan. Pengetahuan ini mempersenjatai karyawan dengan alat dan teknik yang diperlukan untuk mendorong dan mendukung inisiatif inovatif.

d. *Ability* (Kemampuan)

Memastikan semua anggota organisasi mampu menerapkan kerangka kerja dan menggunakan teknologi digital dalam proyek inovasi, dengan menciptakan proyek percontohan dan menyediakan dukungan serta sumber daya yang dibutuhkan. Kemampuan ini dikembangkan melalui latihan praktis dan pendampingan berkelanjutan.

e. *Reinforcement* (Penguatan)

Memperkuat upaya inovasi dan memastikan kerangka kerja tetap relevan dan efektif melalui pengakuan keberhasilan, mekanisme umpan balik, dan penyesuaian berkala pada kerangka kerja berdasarkan feedback tersebut. Penguatan ini berfokus khusus pada pemanfaatan teknologi digital, dengan memberikan insentif bagi inisiatif yang berhasil.

Contoh Konkret:

Sebagai ilustrasi, berdasarkan pengalaman dari salah satu narasumber terkait sebuah perusahaan manufaktur yang menerapkan ADKAR untuk adopsi teknologi IoT dalam proses produksinya. Proses Awareness dimulai dengan seminar tentang potensi IoT untuk mengoptimalkan operasi. Desire dipicu oleh perbandingan metric kinerja

sebelum dan sesudah implementasi teknologi serupa di industri yang sama. Knowledge dan Ability dikembangkan melalui serangkaian workshop teknis dan dukungan terus menerus selama fase implementasi. Akhirnya, Reinforcement dicapai dengan memberikan penghargaan kepada tim yang memimpin penerapan, yang secara signifikan mengurangi downtime dan meningkatkan efisiensi.

#### 4. KESIMPULAN

Dengan memanfaatkan teori, konsep, dan masukan dari para ahli melalui diskusi kelompok terfokus, diusulkan sebuah kerangka kerja yang mencakup 9 proses utama yang saling terkait dan membentuk pendekatan yang menyeluruh dalam hal inovasi digital. Proses-proses tersebut mencakup: Komitmen dan Dukungan Pimpinan (KDP), Budaya Inovasi dan Toleransi Risiko (BITR), Kolaborasi Lintas Fungsi dan Keberagaman (KLFK), Proses yang *Agile* dan Fleksibel (PAF), Integrasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital (IPTD), Berbagi Pengetahuan dan Pembelajaran Berkelanjutan (BPPB), Alokasi Sumber Daya untuk Inovasi (ASDI), Keterlibatan Eksternal dan Inovasi Terbuka (KEIT), Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik (EKUB). Selanjutnya model ADKAR

diusulkan sebagai wahana implementasi bagi organisasi untuk kerangka kerja yang diusulkan karena model ini mengakomodir manajemen perubahan dan berfokus pada pencapaian tujuan.

Untuk penelitian kedepan, direkomendasikan agar kerangka kerja ini dapat diuji dalam berbagai konteks organisasi untuk memverifikasi keefektifannya. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi metrik-metrik khusus yang dikembangkan untuk mengukur dampak setiap elemen proses dari kerangka kerja yang diusulkan terhadap performa inovasi di organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2018-0115>
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation. *Global Business Review*, 23(3), 662–675. <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- Andriyani, Y., Suripto, Yohanitas, W. A., Kartika, R. S., & Marsono.

- (2024). Adaptive innovation model design: Integrating agile and open innovation in regional areas innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100197. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100197>
- Balluck, J., Asturi, E., & Brockman, V. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC ® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic. *Nurse Leader*. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.00>
- Chen, J., Viardot, R., & Brem, A. (2019). *Innovation and innovation management*. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315276670-1>
- Da Veiga, A. (2018). An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture. *Information & Computer Security*. <https://doi.org/10.1108/ics-08-2017-0056>
- Fransinatra, Z., Adjie, G., & Saputra, R. M. I. (2023). Digital Technology based Business Model Design Analysis. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(1), 66–77. <https://doi.org/10.34006/jmbi.v12i1.590>
- Dambiski Gomes de Carvalho, G., Resende, L. M. M. D., Pontes, J., Gomes de Carvalho, H., & Mendes Betim, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110525. <https://doi.org/10.1177/21582440211052555>
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/hrmid-04-2017-0073>
- Kavadias, S., & Hutchison-Krupat, J. (2020). A Framework for Managing Innovation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3615824>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2021-0132>
- Lin, Q. (2023). The theoretical framework of enterprise digital innovation: insights from a qualitative meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2022-0496>
- Lobo, S., & Samaranyake, P. (2020). An innovation management assessment framework. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1633–1656. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2019-0085>
- Miller, C., Thomas, B., & Roeller, M. (2020). Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach.

- <https://doi.org/10.1108/jwam-11-2019-0037>
- Mogotsi, K., Moyo, B., & Urban, A. (2023). Southern Africa Trust: embarking on a sustainability journey. *Emerald Emerging Markets Case Studies*. <https://doi.org/10.1108/eemcs-07-2022-0231>
- Nag, T., Ganguly, B., Singh, R., & Shrivastava, A. K. (2023). Influence of R&D and ICT Capabilities on Innovation Performance: Evidence from Indian Firms. *FIIB Business Review*, 231971452311677. <https://doi.org/10.1177/23197145231167703>
- Nikneshan, P., Shahin, A., & Davazdahemami, H. (2023). Proposing a framework for analyzing the effect of lean and agile innovation on lean and agile supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 291–323. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2022-0143>
- Othman, A. A. E., & Hussein, R. M. (2023). Innovation management framework for achieving sustainability through managing risks of innovative solutions during the design process. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/jedt-09-2022-0495>
- Park, H., Yoo, J. Y., Moon, S. H., Yoo, H., Lee, H. S., Kwon, T., & Hahn, H. (2018). Effect of Technology and Market Dynamism on the Business Performances of SMEs by Supporting Services. *Science, Technology and Society*. <https://doi.org/10.1177/0971721818806113>
- Park, Y. W., & Hong, P. (2022). A Research Framework for Sustainable Digital Innovation: Case Studies of Japanese Firms. *Sustainability*, 14(15), 9218. <https://doi.org/10.3390/su14159218>
- Samanta, A. K., Varaprasad, G., Gurumurthy, A., & Antony, J. (2023). Implementing Lean Six Sigma in a multispecialty hospital through a change management approach. *The Tqm Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-02-2023-0043>
- Sareen, A., & Pandey, S. (2021). Organizational Innovation in Knowledge Intensive Business Services: The role of Networks, Culture and Resources for Innovation. *FIIB Business Review*, 11(1), 107–118. <https://doi.org/10.1177/23197145211020737>
- Singh, S., & Dhir, S. (2023). Knowledge transfer and innovation in multinationals: a review of the literature using SCM-TBFO framework. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2022-0485>
- Weiss, L., Vergin, L., & Kanbach, D. K. (2023). How Agile Leaders Promote Continuous Innovation – An Explorative Framework. *Innovation Leadership in Practice: How Leaders Turn Ideas Into Value in a Changing World*, 223–242. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-396-120231012>