SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: p-ISSN 2615-3009
Economic, Accounting, Management and Business e-ISSN 2621-3389
Vol. 9, No. 1, January 2026

Analisis Difusi Inovasi dan Pengembangan Budaya Kerja pada Hotel Maya Sanur Denpasar

Ni Ketut Arniti[1], I Komang Adi Putra[2]
Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
adiputra112117@gmail.com[2]
E-mail Korespondensi : ketutarniti@undiknas.ac.id

Submitted: 12th Nov 2025 | **Edited**: 04th Dec 2025 | **Issued**: 01st January 2026

Cited on: Arniti, N. K., & Putra, I. K. A. (2026). Analisis Difusi Inovasi dan Pengembangan Budaya Kerja pada Hotel Maya Sanur Denpasar. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, *9*(1), 21-27.

ABSTRACT

The rapid technological shift in the hospitality industry requires organizations to continuously adapt, particularly in integrating digital services and strengthening work culture. At Maya Sanur Resort & Spa, the diffusion of innovation has progressed unevenly, as a number of employees remain hesitant to adopt new digital systems and rely on manual work routines. This study aims to analyze how innovation is diffused within the organization and how work culture is developed to support these changes. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through interviews, observation, and documentation involving managers and employees directly engaged in daily hotel operations. The data were analyzed through the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show four main points. First, innovation diffusion occurs through mass communication, interpersonal communication, and the organization's social system. Second, the work culture emphasizes discipline, openness, cooperation, responsibility, and professionalism, which shape employees' readiness to accept new practices. Third, the combination of innovation and cultural strengthening creates an adaptive and competitive work environment that enhances service quality and customer satisfaction. Fourth, management support through training, mentoring, and transparent communication plays a central role in accelerating innovation adoption. Overall, the study highlights that a strong work culture is essential to ensure the consistent and sustainable implementation of innovation in hospitality settings.

Keywords : Innovation Diffusion, Work Culture, Hospitality, Organizational Change, Maya Sanur Resort

PENDAHULUAN

Industri perhotelan menghadapi perubahan yang semakin cepat seiring dengan berkembangnya teknologi digital, terutama dalam proses pelayanan tamu, manajemen operasional, dan pengelolaan sumber daya manusia. Hotel-hotel berbintang lima dituntut untuk mampu mengintegrasikan inovasi agar tetap kompetitif dan mampu memberikan pengalaman layanan yang efisien tanpa menghilangkan sentuhan keramahtamahan. Maya Sanur Resort & Spa merupakan salah satu hotel yang secara konsisten berupaya beradaptasi dengan perkembangan tersebut melalui penerapan sistem reservasi digital, layanan berbasis aplikasi, dan berbagai program keberlanjutan yang mendorong keterlibatan aktif karyawan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga membutuhkan dukungan budaya kerja yang selaras dengan perubahan. Beberapa temuan awal menunjukkan adanya kesenjangan dalam proses adopsi inovasi, terutama pada karyawan yang masih terbiasa dengan prosedur manual. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pemerataan pemahaman serta penerapan inovasi, sehingga dapat memengaruhi kualitas layanan dan efektivitas operasional. Di sisi lain, keberhasilan hotel dalam mempertahankan standar layanan yang tinggi menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat menjadi faktor pendukung utama dalam proses perubahan.

Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan bahwa difusi inovasi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh saluran komunikasi, kesiapan karyawan, dan dukungan manajemen (Takahashi, 2024; Duodu et al., 2024). Penelitian lain menyoroti bahwa budaya kerja berperan dalam membentuk perilaku, nilai, dan komitmen karyawan untuk menerima perubahan (Bayot, 2024; Chalmers, 2023). Dalam konteks industri perhotelan, budaya organisasi yang adaptif terbukti mampu meningkatkan kualitas layanan dan daya saing (Ilzar Daud, 2024; Bogale & Debela, 2024). Selain itu, studi terbaru mengenai adopsi teknologi dalam organisasi menekankan perlunya integrasi antara inovasi, pelatihan, dan komunikasi internal yang efektif agar proses perubahan berlangsung secara berkelanjutan (Ayu, 2025; Alka'awneh, 2025).

Meskipun berbagai penelitian tersebut memberikan wawasan penting, kajian yang menghubungkan secara langsung proses difusi inovasi dan pengembangan budaya kerja pada konteks hotel di Indonesia khususnya hotel berbintang lima masih terbatas. Gap inilah yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini. Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana inovasi disebarkan dan bagaimana budaya kerja dibentuk untuk mendukung perubahan tersebut, dengan fokus pada pengalaman Maya Sanur Resort & Spa sebagai studi kasus.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengidentifikasi proses difusi inovasi yang terjadi di Maya Sanur Resort & Spa, (2) menganalisis karakteristik budaya kerja yang mendukung penerapan inovasi, dan (3) menjelaskan peran manajemen dalam memperkuat adaptasi organisasi terhadap perubahan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi pengembangan strategi inovasi dan manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan.

LANDASAN TEORI

Teori Difusi Inovasi

Teori Difusi Inovasi yang dikembangkan oleh Everett M. Rogers merupakan kerangka utama dalam memahami bagaimana suatu inovasi diperkenalkan, diterima, dan diadopsi oleh individu maupun organisasi. Rogers menjelaskan bahwa difusi merupakan proses sosial yang terjadi melalui komunikasi, di mana suatu inovasi disebarkan ke anggota sistem sosial dalam jangka waktu tertentu. Empat unsur utama teori ini meliputi: inovasi, saluran komunikasi, waktu, dan sistem sosial. Keberhasilan difusi dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap manfaat inovasi, kemudahan penggunaan, kesesuaian dengan nilai organisasi, serta dukungan lingkungan sosial (Sahin, 2020).

Dalam konteks organisasi modern, inovasi tidak hanya berbentuk teknologi baru, tetapi juga prosedur kerja, metode pelayanan, dan model interaksi dengan pelanggan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa implementasi inovasi sangat bergantung pada strategi komunikasi internal dan kesiapan karyawan untuk berubah (Greenhalgh et al., 2022). Selain itu, proses adopsi juga dipengaruhi oleh karakteristik inovasi itu sendiri,

seperti tingkat kompleksitas, tingkat observabilitas, dan kemampuan inovasi untuk diuji coba (Henfridsson & Bygstad, 2019).

Studi tentang difusi inovasi di sektor layanan, khususnya perhotelan, menegaskan bahwa inovasi digital hanya dapat berjalan efektif apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk pelatihan, pendampingan, dan keterlibatan manajemen (Galand & Camargo, 2021). Dengan demikian, teori ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana Maya Sanur Resort & Spa mengomunikasikan inovasi dan memastikan penyebarannya berjalan merata.

Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Schein (2021) menyebut budaya sebagai fondasi yang membentuk cara individu berperilaku, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Budaya yang kuat diyakini mampu mempengaruhi efektivitas organisasi, kinerja karyawan, serta penerimaan terhadap perubahan.

Dalam konteks perhotelan, budaya kerja yang menekankan kedisiplinan, kerja sama, keterbukaan, serta pelayanan prima menjadi elemen penting untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dapat mempercepat penerapan inovasi, terutama inovasi berbasis teknologi (Ashrafi et al., 2020). Sementara itu, budaya yang kaku atau hierarkis cenderung menghambat proses adopsi perubahan (Chatman & O'Reilly, 2022).

Peran kepemimpinan menjadi komponen penting dalam membentuk budaya kerja. Kepemimpinan transformatif, misalnya, terbukti dapat mendorong motivasi karyawan untuk menerima inovasi, meningkatkan rasa kepemilikan, serta menciptakan lingkungan kerja kolaboratif (Huang & Li, 2021). Hal ini sejalan dengan kebutuhan industri perhotelan, di mana perubahan layanan dan teknologi harus diiringi dengan perilaku kerja yang adaptif.

Dalam kerangka penelitian ini, budaya kerja di Maya Sanur Resort & Spa berfungsi sebagai penguat proses difusi inovasi. Nilai-nilai seperti disiplin, profesionalisme, tanggung jawab, dan keterbukaan menjadi modal utama agar inovasi yang diterapkan dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

Keterkaitan Difusi Inovasi dan Budaya Organisasi

Banyak penelitian kontemporer menegaskan bahwa difusi inovasi dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan. Inovasi memerlukan budaya yang menerima perubahan, sedangkan budaya kerja yang kuat mendorong individu untuk bersikap proaktif terhadap inovasi (van den Broek et al., 2021). Proses perubahan yang berhasil biasanya memperlihatkan tiga elemen: komunikasi internal yang intensif, keterlibatan manajemen, dan budaya kerja yang mendukung pembelajaran (Heinze & Huber, 2019).

Pada industri perhotelan, kombinasi antara inovasi digital dan budaya layanan menjadi faktor penting untuk meningkatkan pengalaman tamu. Inovasi seperti sistem reservasi online, aplikasi layanan tamu, serta program keberlanjutan hanya akan memberikan dampak positif apabila budaya kerja mendorong kesadaran, partisipasi, dan implementasi yang konsisten (Carvalho & Alves, 2020). Oleh karena itu, integrasi kedua konsep ini menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam proses difusi inovasi dan pengembangan budaya kerja di Maya Sanur Resort & Spa. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali

pengalaman, persepsi, serta dinamika interaksi yang muncul dalam lingkungan kerja hotel secara naturalistik. Informan penelitian terdiri atas manajer, supervisor, dan karyawan operasional yang terlibat langsung dalam penerapan inovasi digital dan pelaksanaan budaya kerja. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan organisasi dan pemahaman mereka terhadap praktik kerja sehari-hari.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumentasi, seperti standar operasional, catatan pelatihan, dan materi komunikasi internal. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi yang relevan sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan pengalaman mereka secara bebas. Teknik observasi digunakan untuk melihat secara langsung bagaimana inovasi diterapkan dan bagaimana karyawan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data bertujuan memperkuat temuan dan menyediakan gambaran yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti, sebagaimana disarankan dalam penelitian kualitatif mutakhir (Moser & Korstjens, 2019; Forero et al., 2019).

Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data ditelaah untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan inovasi, budaya kerja, dan dukungan manajemen. Tahap penyajian dilakukan dengan mengorganisasikan temuan dalam pola-pola yang mudah dipahami. Penarikan kesimpulan dilakukan secara berulang dengan membandingkan data lapangan dan teori untuk memastikan konsistensi interpretasi. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sehingga temuan yang diperoleh dapat dipercaya dan mencerminkan kondisi empiris organisasi (Shenton, 2020; Carter et al., 2021). Selain itu, peneliti menerapkan member checking dengan meminta informan meninjau kembali ringkasan hasil wawancara guna memastikan keakuratan data (Birt et al., 2019). Dengan metode ini, penelitian diharapkan memberikan gambaran yang utuh tentang bagaimana inovasi didifusikan dan bagaimana budaya kerja dibangun di lingkungan hotel berbintang lima.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan penelaahan dokumen internal. Analisis menunjukkan bahwa proses difusi inovasi dan pengembangan budaya kerja di Maya Sanur Resort & Spa berlangsung melalui empat aspek utama: (1) saluran komunikasi dalam penyebaran inovasi, (2) karakteristik budaya kerja, (3) integrasi inovasi dan budaya kerja dalam operasional hotel, serta (4) dukungan manajemen dalam mempercepat adopsi inovasi.

Saluran Komunikasi dalam Difusi Inovasi

Temuan lapangan menunjukkan bahwa inovasi di Maya Sanur Resort & Spa disebarkan melalui tiga saluran utama: komunikasi massa, komunikasi interpersonal, dan sistem sosial organisasi. Komunikasi massa digunakan pada tahap awal, biasanya melalui pengumuman internal, materi pelatihan, dan panduan prosedural. Sementara itu, komunikasi interpersonal khususnya interaksi antara supervisor dan karyawan menjadi sarana penting untuk memastikan pemahaman yang menyeluruh. Sistem sosial organisasi, seperti rapat departemen dan briefing harian, berfungsi sebagai ruang untuk menyelaraskan praktik kerja yang baru.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Greenhalgh et al. (2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan difusi inovasi sangat bergantung pada keberagaman

saluran komunikasi dan intensitas interaksi antaranggota organisasi. Dalam konteks industri layanan, Galand dan Camargo (2021) juga menunjukkan bahwa inovasi akan lebih cepat diterima ketika disosialisasikan melalui kombinasi komunikasi formal dan informal. Data lapangan di Maya Sanur memperlihatkan pola yang sama, di mana komunikasi interpersonal menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan karyawan terhadap inovasi digital hotel.

Karakteristik Budaya Kerja yang Mendukung Inovasi

Budaya kerja di Maya Sanur Resort & Spa ditandai oleh nilai kedisiplinan, keterbukaan, kerja sama, tanggung jawab, dan profesionalisme. Nilai–nilai tersebut terlihat dalam sikap karyawan saat menerima pembaruan sistem, menghadiri pelatihan, hingga menjalankan perubahan standar operasional. Karyawan yang lebih terbiasa dengan sistem digital menunjukkan respons yang lebih cepat, sementara sebagian lain yang masih mengandalkan cara manual memerlukan pendampingan tambahan. Meskipun terdapat perbedaan tingkat penerimaan, budaya kerja yang konsisten mendorong terciptanya adaptasi bertahap.

Temuan ini selaras dengan penelitian Schein (2021) yang menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam keberhasilan perubahan. Bogale dan Debela (2024) juga menyatakan bahwa budaya kerja adaptif memperkuat kesiapan organisasi dalam menerima inovasi. Selain itu, penelitian Huang dan Li (2021) menunjukkan bahwa nilai-nilai kerja yang stabil berkontribusi pada perilaku positif karyawan terhadap pembaruan teknologi. Kondisi di Maya Sanur menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dan terinternalisasi menjadi modal utama mempercepat penerimaan inovasi digital.

Integrasi Difusi Inovasi dan Budaya Kerja dalam Operasional Hotel

Kombinasi antara inovasi dan budaya kerja menghasilkan lingkungan kerja yang adaptif dan kompetitif. Sistem reservasi digital, aplikasi layanan tamu, serta program keberlanjutan berbasis pengurangan sampah plastik dan manajemen energi diterapkan secara terstruktur. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kualitas layanan dan kepuasan tamu. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa inovasi digital mempermudah koordinasi antarbagian dan mempercepat proses pelayanan, terutama saat hotel berada pada tingkat okupansi tinggi.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Carvalho dan Alves (2020) yang menyatakan bahwa inovasi dalam layanan perhotelan akan memberikan dampak signifikan ketika didukung oleh pola kerja yang selaras dengan nilai organisasi. Penelitian van den Broek et al. (2021) juga menekankan bahwa keberhasilan inovasi bergantung pada kemauan anggota organisasi untuk memodifikasi perilaku kerja sesuai tuntutan sistem baru. Hal yang sama terlihat di Maya Sanur, di mana integrasi inovasi dan budaya kerja menghasilkan peningkatan kualitas layanan yang terukur.

Dukungan Manajemen dalam Mempercepat Adopsi Inovasi

Dukungan manajemen muncul sebagai faktor yang sangat penting dalam proses difusi inovasi. Manajemen hotel secara aktif menyediakan pelatihan, pendampingan, dan evaluasi berkala untuk memastikan semua karyawan memahami dan mampu menerapkan inovasi. Selain itu, manajemen menerapkan pendekatan komunikasi terbuka, memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kendala dan masukan terkait implementasi sistem baru. Pendekatan ini menciptakan rasa percaya diri bagi karyawan, terutama bagi mereka yang pada awalnya kurang familier dengan teknologi.

Penelitian Ashrafi et al. (2020) menegaskan bahwa dukungan manajemen merupakan elemen kunci dalam transformasi digital organisasi, terutama dalam sektor

layanan. Penelitian Henfridsson dan Bygstad (2019) juga menunjukkan bahwa inovasi teknologi akan lebih mudah diadopsi ketika organisasi menyediakan ruang pembelajaran dan pendampingan. Temuan di Maya Sanur memperkuat teori tersebut, karena dukungan manajemen terbukti mempercepat proses adopsi dan meminimalkan resistensi karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses difusi inovasi di Maya Sanur Resort & Spa berjalan melalui rangkaian komunikasi yang terstruktur dan melibatkan berbagai aktor organisasi. Inovasi yang diperkenalkan, khususnya sistem digital dalam pelayanan dan program keberlanjutan, dapat diterima secara bertahap karena didukung oleh kombinasi komunikasi massa, komunikasi interpersonal, dan mekanisme sosial yang sudah melembaga di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa penyebaran inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi itu sendiri, tetapi juga pada bagaimana informasi disampaikan dan dipahami oleh karyawan.

Budaya kerja yang terbentuk di hotel yang menekankan kedisiplinan, keterbukaan, kerja sama, tanggung jawab, dan profesionalisme terbukti menjadi fondasi penting yang memperkuat penerimaan karyawan terhadap inovasi. Nilai-nilai tersebut mendorong kesiapan karyawan untuk beradaptasi, sehingga inovasi dapat diintegrasikan ke dalam operasional sehari-hari tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Selain itu, dukungan manajemen, baik melalui pelatihan, pendampingan, maupun komunikasi terbuka, memainkan peran sentral dalam mempercepat proses adopsi inovasi serta mengurangi resistensi yang muncul di kalangan karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi di sektor perhotelan tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang responsif. Integrasi antara inovasi dan budaya kerja menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas. Implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa model difusi inovasi Rogers tetap relevan ketika dihubungkan dengan dinamika budaya kerja kontemporer. Sementara itu, implikasi praktisnya menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, komunikasi internal yang konsisten, dan keterlibatan manajemen dalam setiap tahap perubahan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan lingkup organisasi yang menjadi lokasi penelitian. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas objek penelitian ke hotel lain atau sektor layanan berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara inovasi, budaya kerja, dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Alka'awneh, S. M. N. (2025). *A review of Diffusion of Innovations Theory (DOI) and TOE in AI adoption*. Working Paper.

Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S. (2020). Digital transformation in service organizations: A strategic view.

Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S. (2020). *Digital transformation in service organizations: A strategic perspective*.

Ayu, K. R. (2025). *Diffusion of innovation strategy to preserve traditional practices*. Jurnal Riset Komunikasi.

Bayot, M. L. (2024). *Work Culture*. StatPearls Publishing.

Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2019). *Member checking: Enhancing trustworthiness in qualitative research*.

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review*. Cogent Business & Management.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. (2021). *The use of triangulation in qualitative research.*

Carvalho, L., & Alves, H. (2020). *Innovation and value creation in hospitality services*.

Chalmers, R. (2023). *Organizational culture*. StatPearls Publishing.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2022). Leadership, culture, and organizational performance.

Duodu, F., et al. (2024). *Defining, evaluating and developing a positive workplace culture*. Open Access Research.

Forero, R., Nahidi, S., De Costa, J., Mohsin, M., Fitzgerald, G., Gibson, N., & Aboagye-Sarfo, P. (2019). *Application of four-dimension criteria in qualitative research*.

Galand, S., & Camargo, B. (2021). *Organizational adoption of digital innovation in hospitality*.

Greenhalgh, T., Papoutsi, C., & Wong, G. (2022). *Diffusion of innovation in complex organizations*.

Heinze, K. L., & Huber, G. P. (2019). Organizational learning and adaptability.

Henfridsson, O., & Bygstad, B. (2019). *Digital innovation in service ecosystems*.

21). Transformational leadership and employee readiness for innovation.

Huang, J., & Li, S. (2021). *Transformational leadership and employee readiness for innovation*.

Ilzar Daud. (2024). *Employee development strategies, organizational culture, and HRM technology implementation*. MSEJ Journal.

Moser, A., & Korstjens, I. (2019). *Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction to qualitative research*.

Noble, H., & Heale, R. (2019). *Triangulation in qualitative research*.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2020). *Thematic analysis: Striving to meet trustworthiness criteria*.

Roulston, K., & Choi, M. (2020). *Qualitative interviews: Preparation and process*.

Sahin, I. (2020). Revisiting Rogers' theory of innovation diffusion in organizational settings.

Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership*.

Shenton, A. K. (2020). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*.

Takahashi, C. K. (2024). *Investigating the diffusion of innovation*. Technological Forecasting & Social Change.

van den Broek, T., Bos, J., & van Veenstra, A. (2021). *Cultural factors influencing innovation adoption*.