

Strukturasi Adaptif Dalam Penggunaan Media Digital Prosedur Klaim: Studi Kasus Hambatan Komunikasi Instruksional Asuransi Aset Tetap Pada Perum Bulog

Gadis Indah Haryanti¹, Eko Nugroho², Yunita Sari³

Universitas Prof. Dr. Moestopo, Indonesia

Email: gadisindah09@gmail.com

Keywords:

adaptive structuration, digital media, instructional communication, communication barriers, appropriation



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by
Riviera Publishing

Kata Kunci:

strukturasi adaptif; media digital;
komunikasi instruksional;
hambatan komunikasi;
appropriation

Abstract

This study examines adaptive structuration in the use of digital media for fixed-asset insurance claim procedures at Perum Bulog, focusing on three aspects: the formation of instructional communication patterns, the communication barriers that emerge, and organizational actors' responses to the adopted technological structure. The study employs a constructivist-interpretive paradigm with a descriptive qualitative approach and a single holistic case study method. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation involving seven informants directly engaged in the claim procedure at the Head Office, Regional Offices, and Branch Offices of Perum Bulog, then analyzed using Adaptive Structuration Theory, communication barrier theory, and Sensemaking Theory. The findings show that the use of a bundle of general-purpose digital platforms (WhatsApp Group, Google Drive, Zoom/phone, and email) forms an instructional communication pattern that is real time, hierarchical yet accelerated, documented, and multi channel, giving rise to a new working norm of "report first, documents to follow." This implementation gives rise to four forms of instructional communication barriers semantic, technical, psychological/human resource capacity, and structural-organizational which function both as noise and as failures of collective sensemaking. Organizational actors respond to this structure through a continuum of appropriation, ranging from faithful, adaptation, to ironic, which proves to be a pragmatic adjustment rather than resistance, ultimately reproducing a new social structure in the form of the institutionalization of WhatsApp Group as the backbone of the formal claim procedure. This study affirms that the success of public-organization digitalization is determined more by the effectiveness of instructional communication and the management of user adaptation than by the sophistication of the technology alone.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji strukturasi adaptif dalam penggunaan media digital pada prosedur klaim asuransi aset tetap di Perum Bulog, dengan fokus pada tiga aspek: pembentukan pola komunikasi instruksional, hambatan komunikasi yang muncul, serta respons aktor organisasi terhadap struktur teknologi yang diadopsi. Penelitian menggunakan paradigma konstruktivis-interpretatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus tunggal holistik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi terhadap tujuh informan yang terlibat langsung dalam

prosedur klaim di Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Cabang Perum Bulog, kemudian dianalisis menggunakan kerangka Adaptive Structuration Theory, teori hambatan komunikasi, dan Sensemaking Theory. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan rangkaian platform digital (WhatsApp Group, Google Drive, Zoom/telepon, dan email) membentuk pola komunikasi instruksional yang real time, berjenjang namun dipercepat, terdokumentasi, dan multi kanal, sehingga melahirkan norma kerja baru “lapor dahulu, dokumen menyusul”. Implementasinya memunculkan empat bentuk hambatan komunikasi instruksional, yaitu hambatan semantik, teknis, psikologis/kapasitas sumber daya manusia, dan struktural-organisasi, yang berfungsi baik sebagai noise maupun kegagalan pemaknaan kolektif. Aktor organisasi merespons struktur tersebut melalui kontinum appropriation, dari faithful, adaptation, hingga ironic, yang terbukti merupakan penyesuaian pragmatis, bukan resistensi, dan pada akhirnya mereproduksi struktur sosial baru berupa institusionalisasi WhatsApp Group sebagai tulang punggung prosedur klaim formal. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi organisasi publik lebih ditentukan oleh efektivitas komunikasi instruksional dan pengelolaan proses adaptasi pengguna, dibandingkan semata oleh kecanggihan teknologi yang digunakan.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi modern mengelola proses kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Teknologi tidak lagi dipandang sekadar sebagai alat bantu administratif, melainkan telah menjadi bagian dari struktur organisasi yang memengaruhi pola koordinasi, interaksi kerja, hingga budaya organisasi. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, sumber daya manusia, dan praktik komunikasi internal terhadap perubahan tersebut (Shahzad et al., 2025). Penerapan teknologi digital juga berkaitan erat dengan kemampuan organisasi membangun adaptivitas dan ketahanan organisasi; integrasi teknologi digital dapat meningkatkan kemampuan berinovasi, memperkuat koordinasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih responsif (Awad & Martín-Rojas, 2024). Namun efektivitas digitalisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana teknologi tersebut diterima, dipahami, dan digunakan oleh anggota organisasi dalam praktik kerja sehari-hari, sehingga transformasi digital pada dasarnya merupakan proses sosial dan organisasional, bukan sekadar proses teknis.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa berbagai organisasi kerap menghadapi kesenjangan antara desain media digital dan praktik penggunaan aktual di lapangan. Struktur organisasi dan pola komunikasi internal memengaruhi bagaimana teknologi diintegrasikan ke dalam aktivitas kerja (Cao et al., 2025), sementara ketidaksesuaian antara media digital dan kebiasaan kerja pengguna dapat menimbulkan resistensi, penggunaan teknologi yang tidak optimal, serta munculnya praktik kerja alternatif di luar prosedur media (Saranani et al., 2024). Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa penggunaan teknologi digital selalu melibatkan proses adaptasi, interpretasi, dan negosiasi antara media dan penggunaannya di dalam organisasi.

Perum Bulog, sebagai Badan Usaha Milik Negara yang menjaga stabilitas pangan nasional, memiliki jaringan gudang dan fasilitas logistik yang tersebar luas sehingga membutuhkan sistem pengelolaan aset yang terintegrasi dan akuntabel. Besarnya nilai aset tetap gudang, bangunan operasional, dan fasilitas logistik menjadikan pengelolaan risiko melalui mekanisme asuransi sebagai bagian penting tata kelola organisasi, dan prosedur klaim asuransi aset tetap menjadi proses administratif strategis yang berkaitan dengan perlindungan aset terhadap risiko kerusakan, kehilangan, maupun bencana. Digitalisasi prosedur klaim diharapkan mempercepat proses administrasi, meningkatkan transparansi, dan meminimalkan kesalahan pengelolaan data; namun pengamatan awal dan wawancara tidak terstruktur menunjukkan masih terdapat kendala dalam implementasinya, seperti penggunaan media yang belum konsisten, ketergantungan pada prosedur manual, hingga hambatan pemahaman terhadap instruksi penggunaan media digital.

Fenomena tersebut dijelaskan melalui perspektif Adaptive Structuration Theory (AST) yang dikembangkan DeSanctis dan Poole (1994), pengembangan dari Structuration Theory Giddens (1984). AST menjelaskan bahwa penggunaan teknologi dalam organisasi tidak bersifat deterministik, melainkan terbentuk melalui interaksi antara struktur teknologi yang memiliki structural features dan spirit dengan tindakan pengguna. Pengguna dapat mengadaptasi, memodifikasi, bahkan menyimpang dari tujuan awal media melalui proses appropriation, sehingga penggunaan teknologi merupakan hasil interaksi dinamis antara struktur media, konteks organisasi, dan tindakan aktor di dalamnya. Pada konteks digitalisasi klaim di Perum Bulog, media digital dirancang untuk menciptakan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas; namun praktik penggunaan di lapangan memperlihatkan berbagai bentuk penyesuaian dan penyimpangan penggunaan media secara parsial, pencetakan dokumen manual, maupun komunikasi informal di luar media serta hambatan komunikasi instruksional berupa kerumitan bahasa prosedural, ambiguitas instruksi, dan lemahnya mekanisme umpan balik, yang menandakan adanya kesenjangan antara spirit of technology dengan praktik penggunaan aktual.

Secara teoretis, Structuration Theory yang dikemukakan Giddens (1984) menolak pandangan yang memisahkan secara tegas antara struktur sebagai sesuatu yang statis dan agen sebagai aktor yang sepenuhnya bebas; struktur dan agen berada dalam hubungan timbal balik yang saling membentuk melalui konsep duality of structure, yaitu struktur berperan sekaligus sebagai constraint (pembatas) dan enablement (pemberdaya). Struktur terdiri atas dua elemen utama, yaitu rules (aturan, norma, dan prosedur) dan resources (kapasitas material maupun non-material yang dimiliki individu maupun organisasi), yang digunakan agen dalam interaksi sehari-hari sehingga struktur terus direproduksi, dipertahankan, atau bahkan diubah melalui tindakan yang berulang. Dalam konteks digitalisasi klaim di Perum Bulog, media digital dapat dipahami sebagai bentuk struktur organisasi yang diinternalisasikan melalui rules seperti SOP dan alur persetujuan, serta resources berupa aplikasi, akses data, dan fitur teknologi yang pada satu sisi membatasi tindakan pegawai melalui prosedur baku, namun pada sisi lain juga memungkinkan pegawai bekerja lebih cepat, terintegrasi, dan terdokumentasi.

AST sebagai pengembangan dari Structuration Theory menurunkan konsep tersebut ke ranah teknologi informasi, dengan menegaskan bahwa teknologi membawa tiga elemen utama, yaitu

structural features (fitur dan fungsi objektif yang tersedia dalam teknologi), spirit (semangat atau nilai normatif yang dimaksudkan menyertai penggunaan fitur tersebut), dan appropriation (cara aktual pengguna menerapkan fitur dan semangat itu dalam praktik). DeSanctis dan Poole (1994) mengkritik pandangan teknosentris yang melihat teknologi sebagai faktor deterministik yang secara langsung menentukan perubahan organisasi, dan sebaliknya menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi teknologi sangat bergantung pada bagaimana teknologi digunakan dalam praktik, termasuk bagaimana individu dan kelompok mengadaptasi fitur teknologi sesuai kebutuhan mereka. Kerangka inilah yang menjadi pisau analisis utama penelitian ini, dilengkapi Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986), Media Synchronicity Theory (Dennis et al., 2008), teori hambatan komunikasi (Shannon & Weaver, 1949; Mumby & Kuhn, 2019; Tourish & Hargie, 2020), dan Sensemaking Theory (Weick, 1995) untuk membaca secara lebih rinci bagaimana pola komunikasi instruksional terbentuk, hambatan apa yang menyertainya, dan bagaimana pengguna memaknai ulang teknologi yang mereka gunakan.

Kajian mengenai strukturasi adaptif dalam konteks digitalisasi prosedur administratif pada BUMN di Indonesia masih sangat terbatas, khususnya yang menautkan AST dengan hambatan komunikasi instruksional dan proses pemaknaan pengguna. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana penggunaan media digital membentuk pola komunikasi instruksional dalam prosedur klaim asuransi aset tetap di Perum Bulog; (2) hambatan komunikasi apa saja yang muncul dalam implementasinya; dan (3) bagaimana aktor organisasi mengadaptasi, memodifikasi, atau menolak struktur yang ditanamkan dalam penggunaan media digital tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan AST sekaligus rekomendasi praktis bagi penguatan efektivitas digitalisasi organisasi publik.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis-interpretatif, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dibangun melalui interaksi sosial, pengalaman, dan interpretasi individu (Creswell & Poth, 2018). Paradigma ini relevan karena fokus penelitian adalah memahami bagaimana anggota organisasi Perum Bulog memaknai dan mengadaptasi penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja mereka sehari-hari. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan metode studi kasus tunggal holistik (single holistic case study) mengikuti tipologi Yin (2018), karena penelitian difokuskan pada satu organisasi guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim.

Objek penelitian adalah proses strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim asuransi aset tetap di Perum Bulog, sedangkan unit analisisnya adalah proses komunikasi instruksional dalam prosedur tersebut. Lokasi penelitian berpusat di Kantor Pusat Perum Bulog di Jakarta, dengan perluasan pada beberapa Kantor Wilayah dan Kantor Cabang yang terlibat langsung dalam pengelolaan klaim. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling terhadap tujuh informan pada jenjang manajer, asisten manajer, dan staf, dengan masa kerja bervariasi dari yang baru menjabat hingga lebih dari enam tahun, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Nama Informan	Jabatan	Unit Kerja	Masa Kerja
SHL	Manajer Administrasi & Keuangan	Kanwil DKI Jakarta & Banten	± 2 bulan
MSM	Asisten Manajer Umum	Kanwil Jawa Barat	± 1 bulan
KAF	Asisten Manajer Umum	Kanwil DKI Jakarta & Banten	± 1,5 bulan
AH	Asisten Manajer Akuntansi	Kanca Tangerang	6 tahun 9 bulan
MSS	Asisten Manajer Minku	Kancab Karawang	6 tahun
WDI	Asisten Manajer Minku	Kanca Tangerang	4 tahun
C	Staf Administrasi Aset Tetap	Divisi Umum, Kantor Pusat	± 18 bulan

Sumber: Data wawancara diolah oleh peneliti (2026)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi (SOP, panduan klaim, dan regulasi internal). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan teori; member checking; serta audit trail (Lincoln & Guba, 1985), guna memenuhi kriteria credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi yang dipadukan dengan analisis tematik. Coding dilakukan berdasarkan konsep-konsep utama AST (*structural features, spirit of technology, faithful appropriation, ironic appropriation*) serta konsep Sensemaking Theory (Weick, 1995), untuk mengidentifikasi bagaimana informan menafsirkan instruksi digital, memahami perubahan prosedur kerja, dan membangun pemaknaan terhadap efektivitas maupun hambatan media yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis disusun mengikuti tiga dimensi utama Adaptive Structuration Theory: structural features, spirit, dan appropriation (DeSanctis & Poole, 1994). Ketiga dimensi tersebut menjadi subjudul utama pembahasan, masing-masing dibaca melalui teori pendukung yang relevan, sebelum disintesis menjadi satu model temuan baru.

Structural Features: Pola Komunikasi Instruksional dalam Penggunaan Media Digital

Temuan lapangan menunjukkan bahwa “media digital klaim” di Perum Bulog bukan aplikasi tunggal yang dirancang khusus, melainkan rangkaian platform digital umum yang dirangkai menjadi satu alur kerja: WhatsApp Group sebagai pusat koordinasi real time; Google Drive sebagai repositori dokumen sekaligus penyedia format laporan; Zoom dan telepon sebagai media penjelasan teknis, terutama dari pihak broker; serta email kantor sebagai kanal formal. Rangkaian ini ditopang sistem pelaporan kejadian internal (SDI) dan pemberian izin prinsip dari Kantor Pusat, serta berkoordinasi dengan broker asuransi dan perusahaan asuransi, termasuk pemenuhan dokumen eksternal seperti keterangan cuaca dari BMKG. Alurnya secara ringkas: ketika terjadi kerusakan aset, pelaksana segera melapor melalui WA Group sekaligus pelaporan internal; Kantor Pusat menurunkan izin prinsip; broker merespons cepat, kerap memfasilitasi Zoom untuk penjelasan teknis; dokumen pendukung diunggah ke Google Drive; dan setelah persetujuan pimpinan cabang, proses berlanjut hingga klaim dicairkan. Pola yang

menonjol adalah prinsip “lapor terlebih dahulu, lengkapi dokumen kemudian”, yang dimungkinkan oleh sifat real time media.

WA Group ditempatkan hampir seluruh informan sebagai titik masuk pertama (hub) ketika sebuah kejadian dilaporkan, bersumber dari familiaritas terhadap platform yang telah digunakan sehari-hari. Salah seorang Asisten Manajer Umum di Kanwil Jawa Barat menggambarkan posisi sentral WA Group tersebut:

“Mudah diikuti karena menggunakan platform yang sudah biasa dipakai, terutama WhatsApp. WA Group menjadi titik utama yang kemudian mengarah ke link WhatsApp atau dokumen.”

(Asisten Manajer Umum, Kanwil Jawa Barat)

Salah satu informan bahkan menceritakan bagaimana ia, sebagai pegawai baru, langsung dapat mengikuti ritme kerja organisasi hanya dengan dimasukkan ke dalam grup ketika menghadapi klaim kerusakan bangunan, tanpa memerlukan pelatihan panjang. Dalam kerangka AST, situasi ini menempatkan WA Group sebagai structural feature paling dominan: ia membawa aturan implisit bahwa setiap kejadian harus segera dilaporkan ke grup, sekaligus menyediakan sumber daya berupa kecepatan dan keterhubungan yang menembus batas jam kerja dan jenjang jabatan. Jika WA Group menjadi kanal komunikasi, Google Drive berperan sebagai struktur yang menertibkan dokumen dan membagi peran, sehingga komunikasi instruksional menjadi terdokumentasi, terurut, dan dapat ditelusuri termasuk untuk menjaga kesinambungan kerja saat terjadi rotasi pegawai, sebagaimana ditegaskan oleh salah satu Staf Administrasi Aset Tetap di Kantor Pusat:

“Google Drive, karena menyimpan semua data yang kita butuhkan, mulai dari data kejadian, pelaporan kejadian, sampai klaim itu nanti cair dari perusahaan asuransi.”

(Staf Administrasi Aset Tetap, Kantor Pusat)

Pola komunikasi instruksional juga bersifat adaptif terhadap kompleksitas pesan: untuk koordinasi cepat pengguna mengandalkan WA Group, sedangkan untuk penjelasan teknis yang rumit mereka beralih ke media yang lebih “kaya”, yaitu Zoom dan telepon, karena instruksi melalui teks panjang dinilai lebih sulit dipahami. Fenomena ini selaras dengan Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986): pesan rutin dan cepat disalurkan melalui kanal miskin-informasi, sedangkan pesan kompleks dan rawan ambiguitas dialihkan ke kanal yang lebih kaya umpan balik. Pemilihan media juga mengikuti logika sinkronisasi: tugas yang menuntut konvergensi makna secara cepat memakai kanal sinkron (WA Group, telepon, Zoom), sementara penyampaian dan pengarsipan memakai kanal asinkron (Google Drive, email), sejalan dengan Media Synchronicity Theory (Dennis et al., 2008). Alur instruksional tetap berjenjang mengikuti hierarki organisasi dari Kantor Cabang ke Kantor Wilayah dan Kantor Pusat, namun digitalisasi dipersepsikan memangkas rantai koordinasi yang dahulu panjang, karena begitu informasi dimasukkan ke WhatsApp, respons dari Kantor Pusat dapat diperoleh pada hari yang sama. Pada tataran formal, instruksi penggunaan media disampaikan secara top-down melalui sosialisasi, surat edaran, pembekalan, dan SOP digital, sesuai karakteristik struktur birokratis (Mumby & Kuhn, 2019). Secara keseluruhan, pola komunikasi instruksional yang terbentuk bersifat real time, berjenjang namun dipercepat, terdokumentasi, dan multi-kanal terpusat pada WA Group sebagai hub, terdokumentasi melalui Google Drive, diperkaya Zoom dan telepon untuk pesan kompleks, serta diarahkan secara top-down.

Spirit: Hambatan Komunikasi dalam Implementasi Penggunaan Media Digital

Dimensi spirit memperlihatkan orientasi nilai yang melekat pada teknologi dan menjadi rujukan normatif penggunaannya (DeSanctis & Poole, 1994). Di Perum Bulog, orientasi tersebut dapat dirumuskan dalam tiga kata kecepatan, transparansi, dan akuntabilitas yang diucapkan berulang oleh informan dan menjadi alasan mengapa pelaporan kejadian tidak lagi menunggu surat resmi. Namun demikian, jarak antara maksud dan kenyataan tetap muncul: instruksi yang dikirim tetapi dipahami berbeda, dokumen yang gagal diunggah karena sinyal, kolega senior yang tertahan pada persoalan teknis sederhana, dan persetujuan yang berjalan lebih lambat daripada kerusakan yang harus ditangani. Dalam kerangka Shannon dan Weaver (1949), jarak semacam itu dikenal sebagai noise, gangguan yang mendistorsi pesan dari pengirim ke penerima. Data lapangan mengonfirmasi empat bentuk hambatan komunikasi instruksional yang saling berkelindan.

Pertama, hambatan semantik muncul ketika pesan sampai secara utuh tetapi dipahami secara berlainan, sebagaimana diungkapkan seorang Staf Administrasi Aset Tetap di Kantor Pusat:

“Tergantung; kalau penyampaiannya via teks, biasanya rawan terjadi mis-informasi. Kadang lebih cepat dan lebih mudah dipahami kalau koordinasinya langsung via telepon.”

(Staf Administrasi Aset Tetap, Kantor Pusat)

Komunikasi berbasis teks dinilai rawan mis-informasi dibandingkan koordinasi langsung via telepon, karena teks tidak membawa intonasi maupun jeda yang menandai bagian yang mendesak. Kejelasan instruksi juga bergantung pada latar belakang pembacanya: pegawai yang terbiasa dengan dunia klaim segera mengenali istilah dan alur prosedur, sedangkan pegawai berlatar belakang berbeda memerlukan penjelasan tambahan. Ambiguitas yang paling menyulitkan bahkan datang dari luar organisasi, misalnya ketika belum ada kejelasan data cuaca apa yang harus diperoleh dari instansi eksternal untuk kejadian tertentu. Temuan ini sejalan dengan Tourish dan Hargie (2020) bahwa pesan organisasi kerap disusun dari perspektif pembuat sistem, bukan dari kebutuhan pemahaman pengguna akhir.

Kedua, hambatan teknis muncul mendadak dan langsung terasa: sinyal yang hilang, listrik yang padam, atau kuota yang habis memaksa pengguna kembali ke cara manual sebagai jalan keluar terakhir, bukan pilihan yang diambil dengan sukarela. Menariknya, sumber hambatan tidak selalu berupa kekurangan, tetapi juga kelimpahan terlalu banyak kanal dan masukan yang terbuka dapat menimbulkan error apabila pengguna kurang mampu mengelolanya, sehingga kemudahan tanpa kemampuan mengelola justru berubah menjadi kebisingan. Beban sistem turut melengkapi gambaran ini, dengan sistem ERP yang cenderung melambat pada akhir bulan akibat overload, tepat pada saat pelaporan menumpuk menegaskan pandangan Dennis et al. (2008) bahwa kesesuaian media dan tugas hanya bekerja bila kapasitas teknis yang menopangnya tersedia.

Ketiga, hambatan psikologis dan kapasitas sumber daya manusia lahir dari perbedaan literasi digital, kebiasaan kerja, dan kesiapan individu untuk berpindah cara kerja. Sebagian pegawai senior masih mengalami kesulitan pada tugas teknis sederhana seperti menggabungkan berkas menjadi PDF, sementara pegawai yang lebih muda lebih mudah menanganinya; namun hambatan literasi digital ternyata tidak selalu berkaitan dengan usia,

karena ditemukan pula pengguna muda yang justru terbatas pada kanal yang paling banyak dipakai organisasinya. Sejalan dengan Rogers (2003), kesulitan terhadap inovasi kerap muncul ketika teknologi dianggap tidak sesuai dengan kebiasaan atau kapasitas pengguna, sehingga penanganannya memerlukan peningkatan literasi dan pendampingan berkelanjutan, bukan sekadar pembaruan sistem.

Keempat, hambatan struktural dan organisasi berakar pada birokrasi, pola sosialisasi, dan ketergantungan terhadap pihak eksternal hal yang berada di luar jangkauan pengguna individual. Ketegangan paling terasa muncul antara panjangnya alur persetujuan berjenjang dan mendesaknya kebutuhan bertindak di lapangan, misalnya ketika kerusakan bangunan akibat cuaca ekstrem membutuhkan keputusan cepat sementara persetujuan tetap mengikuti jenjang organisasi; media digital telah mempercepat pelaporan, tetapi belum mengubah rantai kewenangan yang harus dilalui. Pola sosialisasi yang hanya dilakukan sekali pada awal tahun dinilai kurang efektif di tengah rotasi pegawai yang rutin terjadi, dan ketiadaan batas waktu yang tegas antara dokumen pertama hingga dokumen terakhir membuat norma “lapor dahulu, dokumen menyusul” berjalan tanpa titik akhir yang pasti. Keterbukaan informasi status klaim juga belum menjangkau seluruh organisasi, dan persyaratan tanda tangan basah tetap bertahan meskipun seluruh alur sebelumnya berlangsung digital, sehingga cita-cita paperless tetap terhambat.

Keempat bentuk hambatan tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling memperkuat: sinyal yang buruk memperbesar peluang salah paham karena penjelasan lisan tidak dapat dilakukan, keterbatasan literasi membuat pengguna enggan bertanya melalui kanal resmi, dan birokrasi yang panjang mendorong orang mencari jalur informal yang lebih cepat sehingga kegagalan komunikasi instruksional lebih tepat dibaca sebagai hasil interaksi kompleks antara bahasa, teknologi, kapasitas sumber daya manusia, dan struktur organisasi (Mumby & Kuhn, 2019), bukan sebagai persoalan teknis semata.

Appropriation: Respons Aktor Organisasi terhadap Struktur Media

Dimensi appropriation membaca cara aktor organisasi menggunakan, menyesuaikan, atau menyimpang dari struktur yang tertanam dalam media (DeSanctis & Poole, 1994), yang dilengkapi Sensemaking Theory (Weick, 1995) untuk memahami proses pemaknaannya. Data memperlihatkan respons pengguna terbentang dalam sebuah kontinum dari faithful appropriation, adaptation, hingga ironic/unfaithful appropriation, yang berkorelasi dengan masa kerja dan posisi pegawai, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Kontinum Appropriation Pengguna terhadap Struktur Media

Bentuk Appropriation	Wujud dalam Praktik	Pemaknaan
Faithful appropriation	Mengikuti SOP dan urutan baku secara konsisten; tidak menghindari fitur media; menjadikan petunjuk sistem sebagai pedoman utama.	Spirit teknologi dimaknai selaras dengan desain awal media.

Bentuk Appropriation	Wujud dalam Praktik	Pemaknaan
Adaptation	Menata ulang urutan langkah sesuai prioritas lapangan; menyesuaikan perangkat dan kanal dengan kondisi sinyal serta kapasitas lawan komunikasi; melengkapi dokumen secara bertahap.	Penyesuaian aktif berbasis sensemaking kontekstual terhadap kebutuhan kerja.
Ironic / unfaithful appropriation	Meminggirkan email sebagai kanal formal demi WhatsApp; menyederhanakan prosedur yang dianggap rumit; kembali ke cara manual saat media terkendala; mempertahankan tanda tangan basah; menambah kanal telepon di luar instruksi tertulis.	Penyimpangan pragmatis untuk menutup celah antara desain media dan kebutuhan kerja nyata, bukan bentuk resistensi.

Sumber: Data wawancara diolah oleh peneliti (2026)

Pegawai yang relatif baru cenderung mengikuti prosedur secara setia (faithful appropriation), karena bagi pengguna yang belum memiliki pengalaman untuk menilai bagian mana dari prosedur yang dapat dilonggarkan, mengikuti alur secara utuh menjadi pilihan yang paling aman sekaligus paling masuk akal; kepatuhan ini juga tumbuh karena prosedur dipersepsikan memudahkan, bukan membebani, pada urusan klaim yang berisiko tinggi. Sebaliknya, pengguna yang lebih berpengalaman menunjukkan penyesuaian aktif (adaptation) terhadap urutan langkah, perangkat, dan kanal kerja sesuai kondisi lapangan—misalnya mendahulukan pelaporan internal agar pimpinan segera mengetahui kejadian sebelum survei lokasi dan pengunggahan dokumen, atau menyesuaikan penggunaan ponsel maupun laptop sesuai kepraktisan situasi. Dalam perspektif Sensemaking Theory, penyesuaian ini merupakan pemaknaan aktif pengguna terhadap teknologi berdasarkan pengalaman dan konteks kerja: pengguna tidak sekadar menjalankan instruksi, tetapi menafsirkan dan menatanya ulang agar layak bagi situasi yang dihadapi. Penyesuaian tersebut memunculkan negosiasi makna dengan dua kutub terhadap spirit of technology: sebagian aktor memandang kerja lapangan seharusnya tunduk pada media, sedangkan sebagian lain justru menyesuaikan media dengan kebutuhan lapangan perbedaan yang sebagian dipengaruhi posisi dan pengalaman, di mana manajer yang baru menjabat cenderung memandang media sebagai acuan baku, sementara pelaksana berpengalaman memandangnya sebagai alat yang adaptif.

Bentuk penggunaan yang menyimpang paling tampak pada peminggiran email sebagai kanal formal dan pengutamaan WhatsApp, karena notifikasi email dinilai tidak real time sehingga jarang segera dicek. Indikasi ironic appropriation yang lebih tegas muncul ketika pengguna secara sadar memilih jalan yang lebih sederhana saat prosedur dalam media dirasa berbelit. Penyimpangan juga tampak pada bertahannya praktik manual di tengah logika digital kembali ke cara manual saat media terkendala, persyaratan tanda tangan basah, serta penambahan kanal telepon di luar instruksi tertulis untuk memastikan kejelasan. Dalam kerangka AST, perilaku ini tergolong unfaithful/ironic appropriation karena pengguna tidak sepenuhnya mengikuti logika media, melainkan menggantinya dengan kanal atau cara lain yang dinilai lebih sesuai; namun penyimpangan ini bukan pembangkangan, melainkan strategi pragmatis untuk menutup celah antara desain media dan kebutuhan nyata. Respons aktor terhadap media juga tidak berlangsung secara individual semata, melainkan melalui pemaknaan kolektif: hampir seluruh informan berdiskusi dengan rekan kerja untuk memahami media digital, sehingga sensemaking terhadap teknologi dibangun bersama, bukan sendiri-sendiri.

Sintesis: Model Adaptasi Media Digital dalam Organisasi

Ketiga dimensi yang telah diuraikan structural features (pola komunikasi instruksional), spirit (hambatan komunikasi), dan appropriation (respons aktor) tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dalam satu siklus. Struktur media membentuk pola komunikasi; pola komunikasi itu menimbulkan sekaligus menghadapi hambatan; aktor merespons hambatan melalui appropriation dan pemaknaan kolektif; dan respons tersebut pada gilirannya mereproduksi struktur sosial baru di dalam organisasi. Dua contoh paling nyata dari reproduksi ini adalah naiknya status WhatsApp Group menjadi institusi koordinasi utama dan mengerasnya praktik “lapor dahulu, dokumen menyusul” menjadi cara kerja yang dianggap wajar keduanya tidak pernah diputuskan secara formal, tetapi kini berlaku sebagaimana layaknya aturan. Reproduksi semacam ini memperlihatkan bekerjanya duality of structure (Giddens, 1984): media membatasi sekaligus memberdayakan, dan struktur yang semula informal dapat terinstitusionalisasi menjadi struktur prosedural yang menentukan jalannya proses bisnis organisasi.

Dibandingkan dengan model AST awal DeSanctis dan Poole (1994), yang umumnya melekatkan structural features dan spirit pada satu sistem teknologi terdedikasi, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa “media digital” dalam praktik organisasi publik dapat berupa rangkaian platform serbaguna yang relatif “lunak” dan terbuka, sehingga ruang appropriation dan substitusi kanal menjadi lebih besar, dan spirit of technology lebih banyak ditentukan oleh pemingkasan manajerial (sosialisasi, surat edaran, pembekalan) daripada oleh pembatasan teknis sistem itu sendiri. Model temuan ini juga mengintegrasikan Media Richness Theory dan Media Synchronicity Theory pada dimensi structural features, teori hambatan komunikasi pada dimensi spirit, serta Sensemaking Theory pada dimensi appropriation, sehingga mengisi celah kajian AST di Indonesia yang umumnya berhenti pada adopsi teknologi secara umum tanpa menautkannya dengan hambatan komunikasi instruksional dan proses pemaknaan pengguna.

Temuan ini sejalan dengan Kharisma dan Sujono (2018) serta Rosalia (2023) dalam hal appropriation yang tidak sepenuhnya faithful dan terbentuknya WhatsApp Group sebagai struktur baru, namun berbeda dari Pradashanti et al. (2024) yang menemukan appropriation mayoritas faithful pada konteks ritel swasta perbedaan yang dapat dijelaskan oleh sifat prosedur klaim di Perum Bulog yang formal, lintas wilayah, dan berisiko tinggi. Praktik workaround dalam penelitian ini juga mengonfirmasi Zhang dan Chen (2022) serta Yang et al. (2024), sementara pentingnya komunikasi internal dan dukungan manajemen mengonfirmasi Khan et al. (2025) dan Salam et al. (2025), dengan catatan kritis bahwa dukungan pimpinan yang tinggi tetap dapat terhambat oleh sosialisasi yang tidak berkelanjutan di tengah rotasi pegawai. Secara ringkas, dinamika strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim di Perum Bulog dapat dipahami sebagai sebuah siklus: structural features dan spirit media membentuk pola komunikasi instruksional yang real time dan top-down; pola tersebut dihadap empat bentuk hambatan komunikasi; pengguna meresponsnya melalui kontinum appropriation dan sensemaking kolektif; yang pada akhirnya mereproduksi struktur sosial baru sebuah kontribusi konseptual bagi pengembangan Adaptive Structuration Theory di sektor publik Indonesia.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal pokok. Pertama, penggunaan media digital di Perum Bulog membentuk pola komunikasi instruksional yang bersifat real time, berjenjang namun dipercepat, terdokumentasi, dan multi kanal. Ragam platform yang digunakan WhatsApp Group, Google Drive, Zoom dan telepon, serta email bekerja sebagai structural features yang mengarahkan alur kerja pelaporan hingga penyelesaian klaim, sementara tuntutan kecepatan penanganan melahirkan norma baru “lapor dahulu, dokumen menyusul” serta pemilihan kanal yang adaptif terhadap kompleksitas pesan.

Kedua, implementasi pola komunikasi tersebut memunculkan hambatan komunikasi instruksional yang bersifat semantik, teknis, psikologis/kapasitas sumber daya manusia, dan structural organisasi. Hambatan-hambatan ini tidak hanya berfungsi sebagai noise dalam pengertian teknis, melainkan juga sebagai kegagalan pemaknaan kolektif yang terjadi ketika teks instruksional tidak memberikan isyarat yang memadai bagi penggunaannya, sehingga instruksi yang sama dapat dimaknai secara berbeda oleh aktor pada jenjang dan lokasi kerja yang berlainan.

Ketiga, aktor organisasi merespons struktur media digital melalui kontinum appropriation yang bergerak dari faithful appropriation, adaptation, hingga ironic appropriation, dan kecenderungan respons ini berkorelasi dengan pengalaman kerja serta posisi pegawai. Temuan penting penelitian ini adalah bahwa ironic appropriation tidak dapat dibaca semata sebagai bentuk resistensi terhadap teknologi, melainkan sebagai penyesuaian pragmatis terhadap keterbatasan sistem yang justru turut mereproduksi struktur sosial baru dalam organisasi, sebagaimana tampak pada terinstitusionalisasinya WhatsApp Group sebagai tulang punggung prosedur klaim formal meskipun secara desain awal tidak diperuntukkan demikian.

Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar Perum Bulog membakukan komunikasi instruksional melalui SOP digital yang ringkas dan tidak ambigu, mengurangi fragmentasi kanal melalui panduan alur multi-kanal yang baku, menyelenggarakan sosialisasi berkelanjutan melalui checkpoint berkala mengingat adanya rotasi pegawai, memperkuat pendampingan literasi digital bagi pegawai senior, meningkatkan keandalan infrastruktur teknis beserta protokol cadangan, membakukan mekanisme dokumen eksternal, mempercepat alur persetujuan untuk kejadian mendesak, serta meningkatkan transparansi lintas wilayah melalui dashboard status klaim. Secara akademis, penelitian lanjutan disarankan menguji model temuan ini melalui rancangan multi-kasus yang membandingkan organisasi berbasis asemblase platform serbaguna dengan organisasi bersistem terdedikasi, memperluas cakupan empiris pada prosedur administratif lain atau wilayah kerja yang berbeda, serta menggunakan rancangan longitudinal untuk mengamati langsung proses institusionalisasi struktur informal. Secara lebih luas, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi organisasi publik lain yang sedang atau akan menerapkan digitalisasi prosedur administratif, dengan menekankan bahwa penguatan komunikasi instruksional dan pengelolaan adaptasi pengguna merupakan kunci keberhasilan transformasi digital, sama pentingnya dengan pengadaan teknologi itu sendiri.

REFERENSI

- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of the organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121–147. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Khan, A. N., Khan, N. A., & Mehmood, K. (2025). Management of green innovation: The influence of digital leadership on employee behavior in an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 20(5), 675–694. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2024-0495>
- Kharisma, T., & Sujono, F. K. (2018). Analisis strukturasi adaptif: Implikasi penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan informasi publik organisasi pemerintahan. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 22(2), 110–124. <https://doi.org/10.33299/jpkop.22.2.1515>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. (2019). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik dan laporan industri perasuransian Indonesia*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 tentang Perusahaan Umum (Perum) Bulog.
- Perum Bulog. (2026). *Profil perusahaan, riwayat singkat, dan jejak langkah perusahaan*. <https://www.bulog.co.id>
- Pradashanti, S. N. A., El Karimah, K., & Trulline, P. (2024). Analisis adaptive structuration theory terhadap penggunaan WhatsApp Group (Studi pada pegawai Transmart Buah Batu). *Jurnal Mutakallimin: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(2). <https://doi.org/10.31602/jm.v7i2.15362>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rosalia, F. (2023). Strukturasi adaptif penggunaan teknologi informasi pada instansi pemerintahan. *Jurnal Lensa Mutiara Komunikasi*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v7i2.4563>

- Salam, R., Asmar, & Rosalin, S. (2025). Integration of technology in public services as an effort to enhance government organizational resilience in Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja*, 7(1), 31–38. <https://doi.org/10.61076/jpp.v7i1.5381>
- Saranani, F., Ausat, A. M. A., & Rijal, S. (2024). Organizational transformation through business innovation and disruptive technology: Value-based leadership in shaping a dynamic and adaptive organizational culture. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 2(1), 451–457. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.167>
- Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2020). Communication and organizational success. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Key issues in organizational communication*. Routledge.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123722. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zhang, Y., & Chen, L. (2022). Digital transformation and employee adaptation in public logistics organizations. *Government Information Quarterly*.