

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

Gadis Indah Haryanti*, Eko Nugroho, Yunita Sari

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

Digital transformation has reshaped work processes in organizations, yet its success depends not only on technology but also on communication, organizational structures, and users' adaptive capacity. This study aimed to analyze instructional communication patterns, communication barriers, and actors' adaptations in using digital media for fixed-asset insurance claim procedures at Perum Bulog. A qualitative approach with a single-case study design was employed across Perum Bulog's headquarters, regional offices, and branch offices. Data were collected from seven informants chosen purposively through in-depth interviews, nonparticipant observation, and document analysis. The data were analyzed using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model, guided by Adaptive Structuration Theory and Sensemaking Theory. The findings showed that WhatsApp Groups, Google Drive, Zoom, telephone calls, email, and internal systems created real-time, multichannel, documented, and hierarchical yet accelerated communication. Implementation encountered semantic, technical, psychological or human-capacity, and structural-organizational barriers. Users responded through faithful, adaptive, and ironic or unfaithful appropriation, supported by collective sensemaking. These adaptations institutionalized WhatsApp Groups as the core of claim procedures and established a "report first, complete documents later" norm. The study concludes that effective digitalization requires clear instructions, standardized multichannel workflows, digital literacy, reliable infrastructure, and simplified approval procedures to align technological structures with operational needs.

Abstrak

Transformasi digital mengubah proses kerja organisasi publik, tetapi keberhasilannya tidak hanya bergantung pada teknologi, melainkan juga pada komunikasi, struktur organisasi, dan kemampuan pengguna beradaptasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi instruksional, hambatan komunikasi, serta bentuk adaptasi aktor dalam penggunaan media digital untuk prosedur klaim asuransi aset tetap di Perum Bulog. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik pada Kantor Pusat, kantor wilayah, dan kantor cabang Perum Bulog. Data diperoleh dari tujuh informan yang dipilih secara purposif melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan kerangka Adaptive Structuration Theory dan Sensemaking Theory. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WhatsApp Group, Google Drive, Zoom, telepon,

email, dan sistem internal membentuk komunikasi real-time, multikanal, terdokumentasi, serta berjenjang namun lebih cepat. Implementasinya menghadapi hambatan semantik, teknis, psikologis atau kapasitas sumber daya manusia, dan struktural-organisasional. Pengguna merespons melalui appropriation yang bersifat faithful, adaptif, dan ironic atau unfaithful dengan dukungan sensemaking kolektif. Adaptasi tersebut menginstitusionalisasikan WhatsApp Group sebagai pusat prosedur klaim dan membentuk norma “lapor dahulu, dokumen menyusul.” Disimpulkan bahwa efektivitas digitalisasi membutuhkan instruksi yang jelas, standarisasi alur multikanal, penguatan literasi digital, infrastruktur andal, serta penyederhanaan birokrasi persetujuan secara konsisten di seluruh unit kerja yang terlibat.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah mengubah cara organisasi modern mengelola proses kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Teknologi tidak lagi dipandang sekadar sebagai alat bantu administratif, tetapi 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 dalam 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 (*organizational resilience*); integrasi teknologi digital dapat meningkatkan kemampuan organisasi berinovasi, memperkuat koordinasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih responsif (Awad & Martin-Rojas, 2024). Namun demikian, efektivitas digitalisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana teknologi 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. Struktur organisasi dan pola komunikasi internal memengaruhi bagaimana teknologi diintegrasikan ke dalam aktivitas kerja (Cao et al., 2025), sementara ketidaksesuaian antara media digital dengan kebiasaan kerja pengguna dapat menimbulkan resistensi, penggunaan yang tidak optimal, serta munculnya praktik kerja alternatif di luar prosedur media (Saranani et al., 2024).

Perum Bulog merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis yang bertanggung jawab menjaga stabilitas pangan nasional melalui pengelolaan cadangan pangan, distribusi logistik, dan pengelolaan aset operasional yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Besarnya nilai aset tetap seperti gudang, bangunan operasional, dan fasilitas logistik menjadikan pengelolaan risiko melalui asuransi sebagai bagian penting tata kelola organisasi, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian. Digitalisasi prosedur klaim di lingkungan Perum Bulog diharapkan mampu mempercepat proses administrasi, meningkatkan transparansi, serta meminimalkan kesalahan pengelolaan data. Namun, pengamatan awal dan wawancara tidak terstruktur menemukan berbagai kendala implementasi, seperti penggunaan media yang belum konsisten, ketergantungan pada prosedur manual, hingga hambatan pemahaman terhadap instruksi penggunaan media digital.

Fenomena tersebut relevan dijelaskan melalui perspektif *Adaptive Structuration Theory* (AST) yang dikembangkan (DeSanctis & Poole, 1994), yang menegaskan bahwa penggunaan teknologi dalam organisasi tidak bersifat deterministik, melainkan terbentuk melalui interaksi antara struktur teknologi (*structural features* dan *spirit*) dengan tindakan pengguna melalui proses *appropriation*. Dengan demikian, penggunaan teknologi merupakan hasil interaksi

dinamis antara struktur media, konteks organisasi, dan tindakan aktor di dalamnya. Penelitian mengenai strukturasi adaptif dalam konteks digitalisasi prosedur klaim asuransi aset tetap pada BUMN di Indonesia masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan AST sekaligus rekomendasi praktis bagi penguatan efektivitas digitalisasi organisasi publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis strukturasi adaptif dalam penggunaan media digital prosedur klaim asuransi aset tetap di Perum Bulog, dengan tiga pertanyaan penelitian: (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 implementasi penggunaan media digital prosedur klaim; dan (3) bagaimana aktor organisasi mengadaptasi, memodifikasi, atau menolak struktur yang ditanamkan dalam penggunaan media digital. Sejalan dengan pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi instruksional yang terbentuk, mengeksplorasi dan memahami berbagai hambatan komunikasi instruksional yang muncul, serta memahami bagaimana aktor organisasi mengadaptasi, memodifikasi, atau menolak struktur yang tertanam dalam penggunaan media digital dalam praktik kerja sehari-hari.

Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan *Adaptive Structuration Theory*, teori hambatan komunikasi, dan *Sensemaking Theory* untuk memahami digitalisasi tidak hanya sebagai proses teknis, tetapi juga sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi antara teknologi, struktur, dan tindakan manusia, sehingga mengisi keterbatasan kajian sebelumnya yang cenderung berfokus pada aspek teknologi atau kinerja organisasi semata. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi Perum Bulog dalam memperbaiki desain komunikasi instruksional penggunaan media digital agar lebih mudah dipahami, tidak ambigu, dan sesuai kebutuhan pengguna di lapangan, sekaligus menjadi referensi bagi organisasi publik lain yang sedang atau akan mengimplementasikan digitalisasi media administrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis-interpretatif, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dibangun melalui interaksi sosial, pengalaman, dan interpretasi individu, sehingga relevan untuk memahami bagaimana anggota organisasi di Perum Bulog memaknai dan mengadaptasi penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja sehari-hari (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, karena fenomena strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pengukuran kuantitatif, melainkan membutuhkan pemahaman kontekstual terhadap bagaimana pegawai menafsirkan, mengadaptasi, dan merespons penggunaan media digital. Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif, yang tidak hanya memaparkan kondisi empiris tetapi juga menafsirkan makna di balik interaksi antara penggunaan media digital, komunikasi instruksional, struktur organisasi, dan perilaku aktor dalam menjalankan prosedur klaim.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal holistik (*single holistic case study*) dalam tipologi Yin, (2018), karena penelitian difokuskan pada satu organisasi, yaitu Perum Bulog, guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim asuransi aset tetap. Objek penelitian adalah proses strukturasi adaptif dalam digitalisasi prosedur klaim, sedangkan unit analisisnya adalah proses komunikasi

instruksional dalam digitalisasi tersebut. Lokasi penelitian adalah Kantor Pusat Perum Bulog di Jakarta, dengan perluasan ke beberapa Kantor Wilayah (Kanwil) dan Kantor Cabang (Kancab) yang terlibat langsung dalam pengelolaan prosedur klaim asuransi aset tetap.

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria: (1) pegawai yang terlibat langsung dalam penggunaan media digital klaim, (2) memiliki pengalaman kerja relevan dengan proses operasional klaim, dan (3) memahami alur komunikasi instruksional dan pengambilan keputusan dalam media tersebut. Penelitian ini melibatkan tujuh informan dari jenjang manajer, asisten manajer, dan staf di Kantor Pusat, Kanwil, maupun Kancab/Kancab dengan masa kerja yang bervariasi (Tabel 1), yang memungkinkan penelaahan perbedaan pola adaptasi berdasarkan pengalaman kerja.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif terhadap aktivitas kerja dan penggunaan media digital, serta dokumentasi terhadap standar operasional prosedur (SOP) klaim, panduan teknis penggunaan media digital, kebijakan internal, dan arsip/laporan pelaksanaan klaim (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Kombinasi ketiga teknik ini memungkinkan triangulasi data guna meningkatkan keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan teori (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta menganalisis temuan melalui AST, teori hambatan komunikasi, dan *Sensemaking Theory*), *member checking* dengan mengonfirmasi ulang interpretasi kepada informan, dan *audit trail* yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis (Lincoln & Guba, 1985). Peneliti juga menjaga empat kriteria keabsahan kualitatif, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles et al., (2014) yang terdiri atas reduksi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing and verification*), dipadukan dengan analisis tematik berdasarkan konsep-konsep AST (*structural features*, *spirit*, *faithful appropriation*, *ironic appropriation*) dan *Sensemaking Theory* (Weick, 1995). Reduksi data dilakukan melalui *open coding* terhadap transkrip wawancara dan catatan lapangan; penyajian data disusun ke dalam narasi deskriptif, matriks, dan tabel tematik; sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara berulang dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar konsisten dengan data empiris di lapangan.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Nama Informan	Jabatan	Unit Kerja	Masa Kerja
Sahala Lumban Raja	Manajer Administrasi & Keuangan	Kanwil DKI Jakarta & Banten	± 2 bulan
Muhammad Satria Maulana	Asisten Manajer Umum	Kanwil Jawa Barat	± 1 bulan
Kharisma Affan Farisi	Asisten Manajer Umum	Kanwil DKI Jakarta & Banten	± 1,5 bulan
Andika Hermawan	Asisten Manajer Akuntansi	Kanca Tangerang	6 tahun 9 bulan
Mira Silvia Sari	Asisten Manajer Minku	Kancab Karawang	6 tahun
Wawan Dwi Irawan	Asisten Manajer Minku	Kanca Tangerang	4 tahun

Nama Informan	Jabatan	Unit Kerja	Masa Kerja
Charisma	Staf Administrasi Aset Tetap	Divisi Umum, Kantor Pusat	± 18 bulan

Sumber: Data wawancara diolah oleh peneliti (2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Umum (Perum) Bulog merupakan BUMN yang memegang peran strategis dalam pengadaan, penyimpanan, pengelolaan stok, dan pendistribusian pangan pokok ke seluruh wilayah Indonesia. Bulog bermula pada tahun 1967 sebagai Badan Urusan Logistik berstatus Lembaga Pemerintah Non Departemen di bawah Presiden, sebelum beralih status pada tahun 2003 menjadi perusahaan umum di bawah koordinasi Kementerian BUMN (Perum Bulog, 2026; Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003). Pendirian Perum Bulog didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2003 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2003 dan dikukuhkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2016, dengan pelaksanaan tugas diperkuat Peraturan Presiden Nomor 48 Tahun 2016 dan Nomor 125 Tahun 2022. Perum Bulog menjalankan fungsi ganda, yaitu fungsi sosial (*public service obligation*) dan fungsi komersial, yang menjadikan modernisasi tata kelola, termasuk digitalisasi prosedur klaim asuransi aset tetap, sebagai kebutuhan yang relevan dan mendesak (Atobishi et al., 2024).

Secara struktural, organisasi Perum Bulog terdiri atas tiga jenjang: Kantor Pusat di Jakarta sebagai pusat kebijakan dan pengembangan sistem informasi, Kantor Wilayah di tiap provinsi, serta Kantor Cabang di tingkat kabupaten/kota sebagai ujung tombak implementasi operasional. Struktur yang hierarkis dan birokratis ini berimplikasi pada pola komunikasi instruksional yang cenderung berlangsung *top-down* dengan ruang umpan balik yang relatif terbatas (Mumby & Kuhn, 2019). Hingga awal tahun 2026, Perum Bulog didukung lebih dari 1.500 unit gudang milik sendiri dan lebih dari 1.200 unit gudang mitra dengan total kapasitas penyimpanan sekitar 3,8 juta ton (Perum Bulog, 2026), sehingga membutuhkan sistem pengelolaan aset yang terintegrasi, terdokumentasi, dan akuntabel (Arifin, 2025).

Aset tetap Perum Bulog memiliki profil risiko yang beragam, seperti kebakaran, bencana alam, dan kerusakan fisik, sehingga asuransi aset tetap dimanfaatkan sebagai instrumen pengalihan risiko (*risk transfer*). Penyelenggaraan asuransi diatur melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian dengan pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023), berpegang pada prinsip *indemnity*, *insurable interest*, dan *utmost good faith* yang menuntut akurasi data dan kelengkapan dokumentasi tinggi. Prosedur klaim meliputi empat tahapan, yaitu pelaporan kejadian, pengumpulan dokumen pendukung, verifikasi dan penilaian kerugian, serta keputusan dan pembayaran klaim (Putri & Nugroho, 2021).

Sebagai organisasi logistik pangan berskala nasional, Perum Bulog mengadopsi berbagai sistem digital sejalan dengan agenda reformasi birokrasi (Haedar, 2023), meliputi ERP berbasis web, platform manajemen sumber daya manusia (*Darwin Box*), pemantauan data berbasis *Power BI*, sistem pengadaan elektronik (*e-procurement*), serta *spreadsheet* kolaboratif, yang sebagian dapat diakses melalui ponsel tanpa komputer. Digitalisasi turut menyentuh prosedur klaim asuransi aset tetap yang sebelumnya banyak dilakukan manual, meski implementasinya menghadapi tantangan berupa perbedaan literasi digital antarpegawai, keterbatasan jaringan, dan kompleksitas koordinasi antarunit, yang menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan efektivitas komunikasi internal (Susanto et al., 2024).

Pola Komunikasi Instruksional: Structural Features Media Digital

Analisis *structural features* (DeSanctis & Poole, 1994) 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, Zoom sebagai media penjelasan teknis dari pihak broker, serta email kantor sebagai kanal formal ditopang sistem internal (pelaporan kejadian/SDI) dan koordinasi dengan broker asuransi (Fresnel) serta perusahaan asuransi (BRINS). Alurnya secara ringkas: ketika terjadi kerusakan aset, pelaksana segera melapor melalui WA Group sekaligus pelaporan internal; Kantor Pusat menurunkan izin prinsip; broker memfasilitasi Zoom untuk penjelasan teknis; dokumen diunggah ke Google Drive; dan setelah persetujuan Pinca/Wapinca, klaim dicairkan oleh BRINS membentuk norma "lapor terlebih dahulu, lengkapi dokumen kemudian", sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

WA Group menjadi titik masuk pertama (*hub*) hampir bagi seluruh informan karena familiaritas terhadap platform yang telah digunakan sehari-hari. Muhammad Satria Maulana menjelaskan, "mudah diikuti karena menggunakan platform yang sudah biasa dipakai, terutama WhatsApp" (Asisten Manajer Umum Kanwil Jawa Barat), sementara Wawan Dwi Irawan menuturkan pengalamannya sebagai pegawai baru yang langsung diikutsertakan ke dalam grup ketika terjadi klaim tembok roboh (Asisten Manajer Minku Kanca Tangerang). WA Group dengan demikian membawa aturan implisit bahwa setiap kejadian harus segera dilaporkan ke grup, sekaligus menyediakan kecepatan dan keterhubungan yang menembus batas jam kerja dan jenjang jabatan.

Google Drive berperan sebagai struktur yang menertibkan dokumen dan membagi peran, sehingga komunikasi menjadi terdokumentasi dan dapat ditelusuri. Charisma sebagai Staf Administrasi Aset Tetap Kantor Pusat menegaskan fungsi Google Drive sebagai tulang punggung dokumentasi dari pelaporan kejadian hingga pencairan klaim, sementara Muhammad Satria Maulana menekankan nilai akuntabilitas dokumen ini terutama saat terjadi rotasi pegawai.

Pemilihan media juga mengikuti logika *Media Richness Theory* (Daft & Lengel, 1986): koordinasi cepat mengandalkan WA Group, sedangkan penjelasan teknis yang rumit beralih ke media yang lebih kaya seperti Zoom dan telepon. Wawan Dwi Irawan menilai Zoom paling penting karena difasilitasi langsung broker, sementara Andika Hermawan dan Mira Silvia Sari menuturkan instruksi via *chat* yang panjang kerap didahului atau ditindaklanjuti melalui telepon. Sejalan dengan *Media Synchronicity Theory* (Dennis et al., 2008), tugas yang menuntut konvergensi makna cepat memakai kanal sinkron (WA Group, telepon, Zoom), sementara pengarsipan memakai kanal asinkron (Google Drive, email). Alur instruksional tetap berjenjang mengikuti hierarki organisasi, namun dipersepsikan lebih cepat; Sahala Lumban Raja menilai koordinasi kini dapat berlangsung pada hari yang sama begitu informasi dimasukkan ke WhatsApp.

Pada tataran formal, instruksi penggunaan media disampaikan secara *top-down* melalui sosialisasi, surat edaran, pembekalan, dan SOP digital (Mumby & Kuhn, 2019), diperkuat pertemuan rutin (Zoom bulanan) dan rujukan SOP sebagai bahan bacaan pertama sebelum bertanya kepada rekan kerja. Keenam tema tersebut menunjukkan pola komunikasi instruksional yang multi-kanal, terpusat pada WA Group sebagai *hub*, terdokumentasi melalui Google Drive, diperkaya Zoom dan telepon untuk pesan kompleks, dipercepat dari rantai berjenjang, serta diarahkan *top-down*.

Tabel 2. Seleksi dan Sinkronisasi Media Digital Klaim (Structural Features)

Dimensi	Kategori	Media/Komponen
Ragam media digital klaim	-	WA Group, Google Drive, Zoom, Email, Sistem internal (SDI)
Seleksi kekayaan media (Media Richness Theory)	Media kaya	Zoom, telepon
Seleksi kekayaan media (Media Richness Theory)	Media miskin	WA teks, email
Sinkronisasi komunikasi (Media Synchronicity Theory)	Sinkron	WA, telepon, Zoom
Sinkronisasi komunikasi (Media Synchronicity Theory)	Asinkron	Google Drive, email
Hasil kombinasi dan pemilihan kanal	Pola komunikasi instruksional	Real time, berjenjang dipercepat, terdokumentasi, multi-kanal (top-down)

Sumber: Diadaptasi dari model temuan penelitian, data wawancara dan observasi (2026).

Hambatan Komunikasi dalam Implementasi Penggunaan Media Digital Prosedur Klaim

Dimensi *spirit* memperlihatkan orientasi nilai yang melekat pada penggunaan media digital klaim, yang di Perum Bulog dapat dirumuskan dalam tiga kata: kecepatan, transparansi, dan akuntabilitas (DeSanctis & Poole, 1994). Namun demikian, ditemukan jarak antara maksud dan kenyataan penggunaan media instruksi yang dipahami berbeda, dokumen gagal diunggah karena sinyal, kolega senior tertahan pada persoalan teknis sederhana, dan persetujuan yang berjalan lebih lambat daripada kerusakan yang harus ditangani yang dalam kerangka Shannon dan Weaver (1949) dikenal sebagai *noise*. *Spirit* tersebut ditopang enam faktor organisasi (budaya organisasi, bentuk kepemimpinan, komunikasi internal, dukungan organisasi, budaya kerja, dan inovasi organisasi), namun berhadapan dengan empat bentuk hambatan komunikasi sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

Pertama, hambatan semantik muncul ketika pesan tersampaikan utuh tetapi dipahami berbeda. Charisma menjelaskan, "kalau penyampaiannya via teks, biasanya rawan terjadi mis informasi. lebih mudah dipahami kalau koordinasinya langsung via telepon" (Staf Administrasi Aset Tetap, Kantor Pusat). Kejelasan instruksi juga bergantung pada latar belakang pembacanya Sahala Lumban Raja mengakui adanya ketidakmerataan pemahaman antara pegawai yang terbiasa dengan dunia klaim dan yang berlatar belakang berbeda. Ambiguitas terberat datang dari luar organisasi, sebagaimana dituturkan Muhammad Satria Maulana terkait pemenuhan dokumen pendukung dari BMKG yang belum jelas mekanismenya. Temuan ini mengonfirmasi konsep *semantic noise*: pesan organisasi kerap disusun dari perspektif pembuat sistem, bukan dari kebutuhan pemahaman pengguna akhir (Tourish & Hargie, 2020).

Kedua, hambatan teknis muncul secara tiba-tiba dalam bentuk sinyal hilang, listrik padam, atau kuota habis, yang menjalar hingga memengaruhi ketepatan waktu penyelesaian klaim. Kharisma Affan Farisi menggambarkan, "pekerjaan sudah bergantung pada internet dan WA Group; apabila terkendala, mau tidak mau harus kembali ke cara manual" (Asisten Manajer Umum Kanwil DKI Jakarta & Banten). Menariknya, Muhammad Satria Maulana menambahkan bahwa sumber hambatan tidak selalu berupa kekurangan, tetapi juga kelimpahan input yang tidak terkelola dengan baik, sementara Andika Hermawan menyebut

sistem ERP cenderung melambat akibat *overload* pada akhir bulan menegaskan bahwa kesesuaian media dan tugas hanya bekerja bila kapasitas teknis yang menopangnya tersedia (Dennis et al., 2008).

Ketiga, hambatan psikologis dan kapasitas sumber daya manusia lahir dari perbedaan literasi digital dan kesiapan individu berpindah cara kerja. Wawan Dwi Irawan mencontohkan sebagian pegawai senior masih kesulitan menggabungkan berkas menjadi PDF, sementara Charisma meski tergolong pengguna muda dari Kantor Pusat mengaku justru terbatas pada kanal WhatsApp yang paling banyak dipakai organisasinya, mematahkan asumsi bahwa hambatan literasi digital selalu berkaitan dengan usia. 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 pada pihak eksternal. Muhammad Satria Maulana menyoroti ketegangan antara panjangnya alur persetujuan dan mendesaknya kebutuhan bertindak, misalnya ketika angin kencang merusak atap. Pola sosialisasi yang hanya dilakukan sekali pada awal tahun dinilai kurang efektif di tengah rotasi pegawai, sementara Sahala Lumban Raja menunjuk kekosongan aturan mengenai batasan dokumen dan batas waktu pengunggahan. Persyaratan tanda tangan basah juga membuat cita-cita *paperless* tetap terhambat meskipun seluruh alur sebelumnya berlangsung digital.

Keempat hambatan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait: 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 pencarian jalur informal yang lebih cepat (Mumby & Kuhn, 2019).

Tabel 3. Faktor Organisasi, Spirit of Technology, dan Bentuk Hambatan Komunikasi

No.	Faktor Organisasi Pendukung Spirit	Bentuk Hambatan (Noise)	Deskripsi Singkat
1	Budaya organisasi	Semantik	Makna berbeda tafsir; teks rawan misinformasi
2	Bentuk kepemimpinan	Teknis	Jaringan, listrik, kuota, beban sistem
3	Komunikasi internal	Psikologis/Kapasitas SDM	Kesenjangan literasi digital antargenerasi
4	Dukungan organisasi	Struktural-organisasi	Birokrasi panjang; sosialisasi terputus
5	Budaya kerja	-	-
6	Inovasi organisasi	-	-

Catatan: Keenam faktor organisasi menopang spirit of technology (kecepatan, transparansi, akuntabilitas) yang membentuk pola komunikasi instruksional, namun berhadapan dengan empat bentuk hambatan (noise) di atas. Sumber: Diadaptasi dari model temuan penelitian, data wawancara (2026).

Appropriation: Respons Aktor Organisasi terhadap Struktur Media

Appropriation, yaitu cara aktor organisasi menggunakan, menyesuaikan, atau menyimpang dari struktur media (DeSanctis & Poole, 1994), dilengkapi *Sensemaking Theory* (Weick, 1995), menunjukkan respons pengguna yang terbentang dalam kontinum dari *faithful*, *adaptation*, hingga *ironic/unfaithful appropriation*, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Faithful appropriation ditemukan terutama pada pegawai relatif baru yang mengikuti prosedur secara setia. Kharisma Affan Farisi menyatakan, "sebagai pegawai baru, petunjuk yang sudah tersedia diikuti sebagaimana mestinya," sementara Mira Silvia Sari selalu mengikuti prosedur sesuai arahan rekan kerja. Mayoritas informan (Sahala Lumban Raja, Muhammad Satria Maulana, Kharisma Affan Farisi, Mira Silvia Sari) menyatakan tidak ada fitur media yang secara sengaja dihindari, menunjukkan *spirit of technology* dipahami selaras dengan desainnya.

Adaptation muncul pada pengguna berpengalaman yang menata ulang urutan dan media kerja. Andika Hermawan, dengan masa kerja hampir tujuh tahun, mendahulukan pelaporan SDI sebelum survei lokasi dan pengunggahan dokumen, sedangkan Wawan Dwi Irawan menyesuaikan perangkat kerja (ponsel atau laptop) dengan kepraktisan situasi. Penyesuaian ini merupakan pemaknaan aktif pengguna terhadap teknologi berdasarkan pengalaman dan konteks kerja (Weick, 1995). Terdapat pula negosiasi makna dengan dua kutub: Sahala Lumban Raja berpandangan kerja lapangan seharusnya tunduk pada media, sementara Andika Hermawan dan Mira Silvia Sari justru menyesuaikan media dengan kebutuhan lapangan perbedaan yang sebagian dipengaruhi posisi dan pengalaman kerja.

Ironic/unfaithful appropriation paling tampak pada peminggiran email sebagai kanal formal dan pengutamaan WhatsApp. Andika Hermawan menjelaskan email jarang digunakan karena notifikasinya tidak *real time*, sementara Charisma secara sadar memilih jalan yang lebih sederhana ketika prosedur dalam media dirasa berbelit. Penyimpangan juga tampak pada bertahannya praktik manual kembali ke cara manual saat media terkendala, persyaratan tanda tangan basah, serta penambahan saluran informal telepon di luar instruksi tertulis. Dalam kerangka AST, perilaku ini tergolong *unfaithful/ironic appropriation*, bukan sebagai pembangkangan, melainkan strategi pragmatis menutup celah antara desain media dan kebutuhan nyata.

Respons aktor terhadap media juga berlangsung melalui pemaknaan kolektif hampir seluruh informan berdiskusi dengan rekan kerja untuk memahami media digital, meski untuk urusan klaim yang spesifik sebagian pengguna (Andika Hermawan) lebih memilih belajar dari contoh dokumen yang ada. Meski media telah menstrukturkan kerja, hampir seluruh informan menyatakan masih memiliki ruang agensi untuk menyesuaikan penggunaannya, sejalan dengan konsep *duality of structure* (Giddens, 1984): struktur media membatasi sekaligus memberdayakan, dan tindakan pengguna pada gilirannya mereproduksi maupun mengubah struktur tersebut.

Tabel 4. Appropriation Pengguna terhadap Struktur Media Digital Klaim

Tahap	Uraian
1. Struktur tertanam	Pola komunikasi instruksional yang tertanam dalam media digital
2. Appropriation	Faithful (mengikuti SOP dan urutan baku, pengguna baru) Adaptation (menata ulang urutan, kanal, dan perangkat, pengguna berpengalaman)
	Ironic/Unfaithful (meminggirkan email, menyederhanakan prosedur, kembali manual, penyesuaian pragmatis)

Tahap	Uraian
3. Proses penopang	Sensemaking kolektif (diskusi antarrekan, belajar dari contoh dokumen) Adaptasi dan agensi (ruang menyesuaikan penggunaan media)
4. Hasil	Reproduksi struktur sosial baru (duality of structure)

Sumber: Diadaptasi dari model temuan penelitian, data wawancara (2026).

Tabel 5. Ringkasan Bentuk Appropriation Pengguna terhadap Media Digital Klaim

Bentuk Appropriation	Wujud Empiris di Lapangan	Informan	Penafsiran AST
Faithful	Mengikuti SOP dan urutan baku; tidak menghindari fitur; menjadikan petunjuk sistem sebagai pedoman	Sahala Lumban Raja, Muhammad Satria Maulana, Kharisma Affan Farisi, Mira Silvia Sari	Spirit dimaknai selaras dengan desain
Adaptation	Menata ulang urutan (SDI didahulukan); menyesuaikan perangkat dan kanal dengan kondisi sinyal serta kapasitas lawan komunikasi; melengkapi dokumen bertahap	Andika Hermawan, Mira Silvia Sari, Wawan Dwi Irawan, Charisma	Penyesuaian aktif; sensemaking kontekstual
Ironic/Unfaithful	Meminggirkan email demi WhatsApp; menyederhanakan prosedur yang dianggap rumit; kembali ke cara manual saat media terkendala; tanda tangan basah; telepon di luar instruksi tertulis	Andika Hermawan, Wawan Dwi Irawan, Charisma, Kharisma Affan Farisi	Penyimpangan pragmatis dari spirit teknologi

Sumber: Data wawancara diolah oleh peneliti (2026).

Sintesis: Model Adaptasi Media Digital dalam Organisasi

Ketiga dimensi *structural features*, *spirit*, dan *appropriation* saling terkait dalam satu siklus yang disintesis menjadi *Model Adaptasi Media Digital dalam Organisasi*, sebagaimana dirangkum pada Tabel 6. Rangkaian platform serbaguna (WhatsApp Group, Google Drive, Zoom, email, dan SDI) membentuk pola komunikasi instruksional yang *real time*, berjenjang namun dipercepat, terdokumentasi, dan multi-kanal (komponen pertama); pola tersebut dihadang empat bentuk *nois* semantik, teknis, psikologis, dan struktural-organisasi (komponen kedua); dan direspons aktor melalui kontinum *appropriation* dari *faithful* hingga *ironic* yang ditopang *sensemaking* kolektif (komponen ketiga). Ketiga komponen bekerja sebagai siklus yang terus berputar: struktur media membentuk pola komunikasi, pola komunikasi menimbulkan sekaligus menghadapi hambatan, aktor merespons melalui *appropriation*, dan respons tersebut mereproduksi struktur sosial baru ditandai naiknya status WhatsApp Group menjadi institusi koordinasi utama dan mengerasnya praktik "lapor dahulu, dokumen menyusul" menjadi cara kerja yang dianggap wajar, sejalan dengan konsep *duality of structure* (Giddens, 1984).

Model ini memodifikasi model AST awal DeSanctis dan Poole (1994) dalam tiga hal, sebagaimana diperbandingkan pada Tabel 7. Pertama, sifat *structural features*: "media digital" berupa rangkaian platform serbaguna (bukan aplikasi *enterprise* terdedikasi) membuat *structural features* relatif lunak dan terbuka, sehingga ruang *appropriation* dan substitusi kanal lebih besar, dan *spirit of technology* lebih banyak ditentukan pembingkai manajerial (sosialisasi, surat edaran, pembekalan) daripada pembatasan teknis sistem. Implikasinya, penguatan komunikasi instruksional menjadi titik ungkit yang lebih menentukan daripada sekadar pengadaan teknologi. Kedua, integrasi teori: model baru memadukan AST dengan *Media Richness Theory* dan *Media Synchronicity Theory* pada dimensi *structural features*, teori hambatan komunikasi pada dimensi *spirit*, serta *Sensemaking Theory* pada dimensi *appropriation*. Ketiga, pemaknaan *ironic appropriation* ditempatkan bukan sebagai kegagalan atau resistensi, melainkan penyesuaian pragmatis menutup celah antara desain media dan kebutuhan kerja 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 dkk. (2024) yang menemukan *appropriation* mayoritas *faithful* pada konteks ritel swasta, karena prosedur klaim di Perum Bulog bersifat formal, lintas wilayah, dan berisiko tinggi. Praktik *workaround* juga mengonfirmasi Zhang dan Chen (2022) serta Yang dkk. (2024), sementara pentingnya komunikasi internal dan dukungan manajemen mengonfirmasi Khan dkk. (2025) dan Salam dkk. (2025), dengan catatan kritis bahwa dukungan pimpinan yang tinggi tetap dapat terhambat oleh sosialisasi yang tidak berkelanjutan di tengah rotasi pegawai.

Dinamika strukturasi adaptif digitalisasi prosedur klaim di Perum Bulog dengan demikian dapat dipahami sebagai sebuah siklus: *structural features* dan *spirit* media membentuk pola komunikasi instruksional yang *real time* dan *top-down*; pola tersebut dihadapi empat bentuk hambatan komunikasi; pengguna meresponsnya melalui kontinum *appropriation* dan *sensemaking* kolektif; yang pada akhirnya mereproduksi struktur sosial baru menjadi kontribusi konseptual utama penelitian ini bagi pengembangan AST di sektor publik Indonesia.

Tabel 6. Model Adaptasi Media Digital dalam Organisasi (Sintesis Temuan)

Komponen	Deskripsi
(a) Pola komunikasi instruksional & penggunaan media digital	Real time, berjenjang dipercepat, terdokumentasi, multi-kanal, top-down
(b) Hambatan komunikasi	Semantik, teknis, psikologis/kapasitas SDM, struktural-organisasi
(c) Appropriation	Faithful Adaptation Ironik, ditopang sensemaking kolektif
Siklus/Hasil	Reproduksi struktur sosial baru: institusionalisasi WhatsApp Group sebagai tulang punggung prosedur klaim; norma "lapor dahulu, dokumen menyusul"

Sumber: Diadaptasi dari model temuan penelitian, sintesis analisis peneliti (2026).

Tabel 7. Perbandingan Model AST Awal dan Model Hasil Temuan

Aspek	Model AST Awal (DeSanctis & Poole, 1994)	Model Baru: Adaptasi Media Digital dalam Organisasi (Temuan)
Sumber struktur	Structural features + spirit pada satu sistem terdedikasi	Rangkaian platform serbaguna (WA, Drive, Zoom, email) - structural features "lunak"
Interaksi sosial/appropriation	Interaksi sosial/appropriation secara umum	Pola komunikasi + hambatan komunikasi + appropriation
Struktur sosial baru	Struktur sosial baru (umum)	Spirit ditentukan oleh pembimbingan manajerial
Fokus	Adopsi teknologi secara umum	Penguatan komunikasi instruksional sebagai titik ungkit; ironic appropriation dimaknai sebagai penyesuaian pragmatis

Sumber: Diadaptasi dari model temuan penelitian, sintesis analisis peneliti (2026).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan media digital di Perum Bulog membentuk pola komunikasi instruksional yang *real time*, berjenjang namun dipercepat, terdokumentasi, dan multi-kanal, dengan rangkaian platform WhatsApp Group, Google Drive, Zoom/telepon, dan email berperan sebagai *structural features* yang melahirkan norma "lapor dahulu, dokumen menyusul"; implementasinya memunculkan empat bentuk hambatan komunikasi instruksional semantik, teknis, psikologis/kapasitas sumber daya manusia, dan struktural-organisasi yang berfungsi baik sebagai *noise* maupun kegagalan pemaknaan kolektif; dan 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. Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar Perum Bulog membakukan komunikasi instruksional melalui SOP digital yang ringkas dan tidak ambigu termasuk pengaturan dokumen wajib unggah dan batas waktu pelaporan, mengurangi fragmentasi kanal melalui panduan alur multi-kanal yang baku serta optimalisasi persetujuan digital untuk mengurangi ketergantungan pada tanda tangan basah, menyelenggarakan sosialisasi berkelanjutan melalui *checkpoint* berkala mengingat adanya rotasi pegawai, memperkuat pendampingan literasi digital khususnya bagi pegawai senior, meningkatkan keandalan teknis dan protokol cadangan saat media digital terkendala, membakukan mekanisme dokumen eksternal seperti data BMKG, mempercepat alur persetujuan kejadian mendesak melalui pendelegasian kewenangan hingga tingkat pimpinan wilayah, serta meningkatkan transparansi lintas wilayah melalui dashboard status klaim. Secara akademis, disarankan pengujian Model Adaptasi Media Digital dalam Organisasi melalui rancangan multi-kasus, perluasan cakupan empiris pada prosedur lain atau wilayah kerja Bulog yang berbeda, serta penelitian longitudinal untuk mengamati langsung proses institusionalisasi struktur informal. Secara lebih luas, penguatan komunikasi instruksional dan pengelolaan adaptasi pengguna merupakan kunci keberhasilan transformasi digital organisasi publik, sama pentingnya dengan pengadaan teknologi itu sendiri.

REFERENSI

- Arifin, D. (2025). Integration of Digital Technology to Enhance the Effectiveness of Public Organizations in Medan City. *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies*, 3338–3346.
- 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>
- Biemans, W. (2023). The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions. *Industrial Marketing Management*, 115, 395–407. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.015>
- 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 Publication.
- 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>
- Díaz-Arancibia, J., Hochstetter-Diez, J., Bustamante-Mora, A., Sepúlveda-Cuevas, S., Albayay, I., & Arango-López, J. (2024). Navigating digital transformation and technology adoption: A literature review from small and medium-sized enterprises in developing countries. *Sustainability*, 16(14), 5946. <https://doi.org/10.3390/su16145946>
- Efawati, Y., Rachman, A., Andriani, R., Veranita, M., & Rinawati. (2025). Digital transformation and organizational resilience: The mediating role of digital literacy. *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(3), 457–471. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.684>
- Fairclough, N. (2010). *Critical discourse analysis: The critical study of language* (2nd ed.). Routledge.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Griffin, E. M. (2008). *A first look at communication theory* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (2008). *Fundamentals of management* (5th ed.). Houghton Mifflin Company.
- Haedar, A. W. (2023). The role of digital technology in supporting public services in Indonesia. *PINISI Discretion Review*, 7(1), 167. <https://doi.org/10.26858/pdr.v7i1.57079>
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Kahveci, E. (2025). Digital transformation in SMEs: Enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage. *Administrative Sciences*, 15(3), 107. <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>

- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1974). Utilization of mass communication by the individual. In J. G. Blumler & E. Katz (Eds.), *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research* (pp. 19–32). Sage Publications.
- 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. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publication.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publication.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. (2019). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Ngari, P., & Kagereki, E. (2026). The impact of digital transformation on organizational resilience in SMEs: A comparative analysis across health, retail, and manufacturing industries. *Frontiers in Research*, 6(1), 34–44. <https://doi.org/10.71350/30624533135>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik dan laporan industri perasuransian Indonesia*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Pausi, M., Kurniawati, N., Nurhaimah, & Utama, R. E. (2025). Desain organisasi adaptif: Kunci peningkatan kinerja sumber daya manusia dan optimalisasi proses bisnis di Kementerian Pekerjaan Umum. *Syntax Idea*, 7(10). <https://doi.org/10.46799/syntaxidea.v7i10.13749>
- Pellegrini, L., Lazzini, S., Occhipinti, Z., Tallarico, S., & Zifaro, M. (2026). Digital technologies and knowledge assets in public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/14778238.2026.2638059>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 tentang Perusahaan Umum (Perum) Bulog.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2003 tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) Bulog.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 125 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Cadangan Pangan Pemerintah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2016 tentang Penugasan kepada Perum Bulog dalam Rangka Ketahanan Pangan Nasional.
- Persia, L. R., & Chariuni, D. (2025). Tekanan komunikasi digital dalam pengelolaan media sosial Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi keterbukaan informasi publik. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(3), 1939–1946. <https://doi.org/10.54082/jupin.1608>
- 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>
- Reigeluth, C. M., & Merrill, M. D. (2020). *Instructional-design theories and models: Building a common knowledge base*. Routledge.
- 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 (Universitas Sari Mutiara Indonesia)*, 7(2), Desember 2023. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v7i2.4563>

- 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 (JPP)*, 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 (ADMAN)*, 2(1), 451–457. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.167>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- 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.
- Syafaruddin, & Rizka, A. (2025). Digital transformation in public services. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.70062/managementdynamics.v2i4.386>
- Tanaamah, A. R., Wijaya, A. F., & Maylinda, S. A. (2021). Tata kelola teknologi informasi pada sektor publik: Penyelarasan teknologi informasi dengan visi kepemimpinan (Studi kasus: Kota Salatiga dan Kabupaten Bengkayang). *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 8(6), 1319. <https://doi.org/10.25126/jtiik.2021865379>
- Tourish, D., & Hargie, O. (2020). Communication and organizational success. In *Key issues in organizational communication*. Routledge.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- 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 Publication.
- Zhang, Y., & Chen, L. (2022). Digital transformation and employee adaptation in public logistics organizations. *Government Information Quarterly*.