



Village Officials' Human Flourishing: Phenomenology of Public Service Digital Transformation, Ipir, Sikka

Human Flourishing Aparat Desa: Fenomenologi Transformasi Digital Pelayanan Publik Desa Ipir, Sikka

Ilhamsyah Muhammad Nurdin

Muhammadiyah University of Maumere, Indonesia

Article Info

Corresponding Author:

Ilhamsyah Muhammad Nurdin

✉ ilhamsyah.mn97@gmail.com

History:

Submitted: 10-06-2026

Revised: 28-08-2026

Accepted: 12-09-2026

Keyword:

Normative Asymmetry, Collaborative Governance, Bureaucratic Discretion, Human Flourishing.

Kata Kunci:

Asimetri Normatif, Tata Kelola Kolaboratif, Diskresi Birokrasi, Human Flourishing.

Abstract

Centralized digital migration policies trigger exogenous shocks, creating severe normative asymmetry and institutional fragmentation within rural bureaucracies. This research aimed to dismantle the lived experiences of village officials negotiating this systemic crisis by employing a transcendental phenomenological approach in Ipir Village. Through comprehensive interviews and participant observation, empirical findings confirmed that infrastructure disparities ironically compelled frontline bureaucrats to mobilize empathetic discretion to mitigate mechanical system paralysis. Furthermore, severe cognitive pressure was effectively mitigated through intergenerational collaborative governance and a distributed accountability ecosystem. This adaptation process organically catalyzes psychological resilience, transforming technological stuttering into profound environmental mastery and existential meaningfulness in public service delivery. Departing from conventional technocentric reductionism, this study affirms that state bureaucratic resilience is fundamentally sustained by the reliability of human infrastructure. As a prescriptive implication, national policymakers must adopt humanistic institutional design engineering that strictly institutionalizes robust protection systems for the psychological welfare of every state apparatus.

Abstrak

Pemaksaan migrasi digital secara terpusat telah memicu guncangan eksogen yang menciptakan asimetri normatif dan fragmentasi institusional di tingkat birokrasi pedesaan. Penelitian ini bertujuan membongkar pengalaman hidup aparatur desa dalam menegosiasikan krisis tersebut menggunakan pendekatan fenomenologi transendental di Desa Ipir, Kabupaten Sikka. Melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, temuan empiris mengonfirmasi bahwa disparitas infrastruktur sistemik justru memicu aparatur untuk memobilisasi diskresi birokrasi berbasis empati guna menutupi kelumpuhan sistem mekanis. Selanjutnya, tekanan kognitif akibat teknologi berhasil dimitigasi secara efektif melalui tata kelola kolaboratif antargenerasi dan ekosistem akuntabilitas terdistribusi. Proses adaptasi ini secara organik mengatalisasi kelenturan psikologis, mentransformasikan kegagalan teknologi menjadi penguasaan lingkungan serta penemuan kebermaknaan eksistensial dalam pemberian pelayanan publik. Berbeda dengan reduksionisme teknosentris, riset ini mengafirmasi bahwa resiliensi birokrasi negara secara fundamental ditopang oleh keandalan infrastruktur manusia. Sebagai implikasi preskriptif, pembuat kebijakan nasional wajib mengadopsi rekayasa desain institusional humanistik yang secara ketat melembagakan sistem perlindungan kesejahteraan psikologis aparatur tingkat akar rumput.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA).

doi: <https://doi.org/10.65101/jspp.v2i1.476>

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Disrupsi digital dalam administrasi negara kontemporer tidak sekadar memicu modernisasi teknis, melainkan telah menciptakan guncangan eksogen (*exogenous shocks*) yang memaksa rekonfigurasi mendasar pada arsitektur birokrasi publik.¹ Transformasi digital menuntut transisi dari rutinitas administratif yang hierarkis menuju tata kelola kolaboratif dan akuntabilitas terdistribusi. Namun, implementasi kebijakan *e-government* kerap terjebak pada reduksionisme teknologi, di mana digitalisasi dokumen dan pengadaan perangkat keras dianggap sebagai proksi mutlak bagi peningkatan kinerja kelembagaan.² Padahal, transformasi ini sejatinya mengintervensi kultur birokrasi secara radikal, memicu fragmentasi institusional, dan menguji resiliensi sumber daya manusia. Tanpa kapasitas adaptif yang memadai, simplifikasi tata kelola digital justru berisiko memperparah disparitas sistemik dan memperlebar asimetri normatif antara ambisi regulasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di tingkat pusat dengan realitas kapasitas eksekusi kelembagaan di tingkat akar rumput.³

Dalam lanskap ketatanegaraan Indonesia, asimetri normatif tersebut bermanifestasi paling nyata pada tingkat pemerintahan desa. Sebagai garda terdepan (*street-level bureaucracy*) yang mengeksekusi pelayanan dasar, pemerintah desa dituntut mengadopsi transformasi digital guna menekan maladministrasi dan mengakselerasi pelayanan publik.⁴ Transformasi ini pada akhirnya bukan sekadar pergantian alat kerja mekanis, melainkan perubahan radikal terhadap pola interaksi negara-warga (*state-citizen interaction*) yang mengharuskan aparatur meredefinisi kecakapan manajerial serta mengintegrasikan model pelayanan publik secara inklusif.⁵

¹ Paolo Ciancarini, Raffaele Giancarlo, and Gennaro Grimaudo, "Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists," *IEEE Access* 12 (2024): 22841–65, <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3363075>.

² Tamara Volodina and Giuseppe Grossi, "Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear," *Public Management Review* 27, no. 5 (May 4, 2025): 1444–68, <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346>.

³ Muslih Faozanudin, Slamet Rosyadi, and Lilis Sri Sulistiani, "The Preparedness Of Village Governments For The Digital Transformation Of Public Services In Banyumas Regency, Indonesia," *Public Policy and Administration* 22, no. 4 (December 19, 2023): 448–62, <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-05>.

⁴ Ovie Yanti et al., "Digitalisasi Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Desa Sungai Baung Kecamatan Pengabuan Kabupaten Tanjung Jabung Barat," *Nusantara: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 3 (July 9, 2025): 153–62, <https://doi.org/10.55606/nusantara.v5i3.6197>.

⁵ Darman Darman et al., "Penguatan Kapasitas Aparatur Desa Melalui Transformasi Digital Pelayanan Publik," *Jurnal Pengabdian West Science* 5, no. 06 (June 15, 2026): 1027–37, <https://doi.org/10.58812/jpws.v5i06.3573>.

Diskursus akademis mutakhir mengenai transformasi digital pemerintah desa umumnya terfragmentasi ke dalam dua kutub perdebatan teoretis. Kutub pertama, yang berorientasi pada teknosentris-efisiensi sebagaimana digagas dalam studi Yanti dkk. serta Agusman dkk., cenderung mengevaluasi keberhasilan digitalisasi sebatas pada metrik ketersediaan infrastruktur keras dan kecepatan proses administratif.^{6,7} Di sisi lain, kutub kedua yang mengusung paradigma institusional-kapasitas seperti dalam temuan Darman dkk., Anggraeni dkk., serta Maulana dkk., mulai mengartikulasikan bahwa disparitas literasi digital dan inersia budaya kerja merupakan disfungsi birokrasi primer yang mampu mereduksi utilitas teknologi itu sendiri.^{8,9,10} Meskipun kutub kedua telah memasukkan elemen sumber daya manusia, mayoritas literatur masih mereduksi aparatur sekadar sebagai "variabel teknis" yang harus dilatih dan dikalibrasi agar mesin birokrasi berfungsi. Perspektif dominan ini mengabaikan fakta empiris bahwa birokrat adalah entitas sosiologis dan psikologis kompleks yang, menurut analisis Widodo dan Chusniyah serta Volodina dan Grossi, sangat rentan terhadap tekanan adaptasi (*technostress*) dan membutuhkan otonomi kerja di tengah disrupsi sistemik.^{11,12}

Kesenjangan teoretis (*research gap*) inilah yang menjadi *blind spot* (ruang kosong) fundamental dalam studi administrasi negara kontemporer. Terdapat kealpaan struktural dalam membedah dimensi *human flourishing* yakni aktualisasi potensi, kesejahteraan psikologis, dan penemuan kebermaknaan kerja (*meaningfulness of work*) pada aparatur desa yang terpapar gelombang digitalisasi paksaan. Ketika intervensi teknologi diterapkan secara kaku dan *top-down* demi mengejar formalitas kepatuhan administratif, mengabaikan artikulasi pengalaman hidup (*lived experiences*) aparatur dalam menegosiasikan kebingungan teknis dan membangun resiliensi akan berujung

⁶ Yanti et al., "Digitalisasi Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Desa Sungai Baung Kecamatan Pengabuan Kabupaten Tanjung Jabung Barat."

⁷ Yudi Agusman et al., "Peningkatan Aparatur Desa Dalam Pelayanan Publik Di Era Digital Desa Tirawuta Kecamatan Tirawuta Provinsi Sulawesi Tenggara," *Indonesian Journal of Community Services* 2, no. 1 (May 17, 2023): 25–30, <https://doi.org/10.47540/ijcs.v2i1.863>.

⁸ Darman et al., "Penguatan Kapasitas Aparatur Desa Melalui Transformasi Digital Pelayanan Publik."

⁹ Shelly Noer Anggraeni, Eny Haryati, and Dian Ferriswara, "Transformation of Public Services of Village and Village Governments by Era Digital," *Konstitusi: Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 2 (March 1, 2025): 68–78, <https://doi.org/10.62383/konstitusi.v2i2.513>.

¹⁰ Rio Yusri Maulana et al., "Penguatan Kapasitas Digital Dalam Menghadapi Transformasi Digital Untuk Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan Di Desa," *Journal of Rural Community Development* 01, no. 02 (2024): 63–76, <https://jrcd.unja.ac.id/jrcd/article/view/13>.

¹¹ Nikita Amanda Putri Widodo and Tutut Chusniyah, "Teknologi Digital Dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z: Tinjauan Sistematis Di Dunia Kerja Modern," *Flourishing Journal* 5, no. 8 (August 31, 2025): 462–71, <https://doi.org/10.17977/um070v5i82025p462-471>.

¹² Volodina and Grossi, "Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear."

pada *burnout* birokrasi. Dalam diskursus kebijakan publik, disfungsi psikologis di tingkat mikro ini bukan sekadar isu domestik pekerja, melainkan ancaman sistemik yang memicu kegagalan implementasi kebijakan (*policy failure*) di tingkat tapak.¹³ Oleh karena itu, pemahaman fenomenologis terhadap dimensi ini menjadi instrumen analitis yang krusial untuk menjembatani jurang antara ambisi regulasi makro dan hambatan psikososial di level mikro.¹⁴

Berbeda dengan studi-studi terdahulu yang mayoritas mengevaluasi transformasi digital aparatur desa secara deterministik murni melalui kaca mata rasionalitas anggaran atau efisiensi sistem administrasi, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan membongkar anatomi *human flourishing* dalam birokrasi pedesaan melalui studi fenomenologi di Desa Ipir, Kabupaten Sikka. Artikel ini berargumen bahwa keberhasilan reformasi pelayanan publik berbasis digital di wilayah periferal tidak semata-mata ditentukan oleh penetrasi infrastruktur keras, melainkan oleh keandalan institusionalisasi kesejahteraan psikologis dan perlindungan kapasitas kognitif aparturnya. Melalui rekayasa desain institusional yang berpusat pada manusia (*human-centered institutional design*), kebijakan tata kelola digital wajib diposisikan ulang dalam arsitektur hukum negara; bukan sebatas piranti modernisasi mekanis, melainkan sebagai ruang katalisator untuk menstimulasi pertumbuhan kapasitas diri dan mempertebal nilai pengabdian sosial aparatur negara.

2. Perumusan Masalah

Berangkat dari kesenjangan teoretis mengenai signifikansi kesejahteraan psikologis dalam reformasi birokrasi pedesaan di tengah guncangan digitalisasi, penelitian ini mengartikulasikan dua pertanyaan riset fundamental. *Pertama*, bagaimana aparat desa di wilayah peripheral khususnya di Desa Ipir, Kabupaten Sikka mengonstruksi makna dan menegosiasikan pengalaman hidup (*lived experiences*) mereka saat menghadapi guncangan eksogen berupa transformasi pelayanan publik berbasis digital? *Kedua*, sejauh mana adaptasi institusional dan interaksi teknologi tersebut secara organik memfasilitasi kapasitas perkembangan personal, penemuan kebermaknaan eksistensial dalam

¹³ Kim Sass Mikkelsen, Jonas Krogh Madsen, and Martin Baekgaard, "Is Stress among Street-level Bureaucrats Associated with Experiences of Administrative Burden among Clients? A Multilevel Study of the Danish Unemployment Sector," *Public Administration Review* 84, no. 2 (March 15, 2024): 248–60, <https://doi.org/10.1111/puar.13673>.

¹⁴ Magdalena Zasada et al., "Exploring the Macro-Level, Meso-Level and Micro-Level Barriers and Facilitators to the Provision of Good Quality Early Inflammatory Arthritis (EIA) Care in England and Wales," *RMD Open* 7, no. 3 (August 16, 2021): e001616, <https://doi.org/10.1136/rmdopen-2021-001616>.

pelayanan (*meaningfulness of work*), dan manifestasi *human flourishing* di kalangan aparatur desa?

3. Metode Penelitian

Penelitian ini mengoperasionalkan desain kualitatif melalui lensa fenomenologi transendental untuk membongkar pengalaman hidup birokrat garda terdepan (*street-level bureaucrats*).¹⁵ Pendekatan ini dipilih berdasarkan justifikasi epistemologis bahwa evaluasi kebijakan transformasi digital tidak dapat direduksi semata pada metrik teknis, melainkan membutuhkan ekstraksi makna subjektif dari aparatur yang secara langsung menavigasi disrupsi sistemik tersebut.

Berlokasi di Desa Ipir, Kabupaten Sikka, penentuan informan dilakukan secara *purposive* guna menjangkau aparatur yang memiliki otoritas dan interaksi langsung dengan infrastruktur layanan digital (meliputi Kepala Desa, Sekretaris Desa, dan Operator Sistem IT). Protokol pengumpulan data di lapangan mengintegrasikan wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif terhadap interaksi teknologis di ruang pelayanan, serta telaah dokumen cetak biru regulasi lokal.

Transformasi data mentah menjadi argumen konseptual diproses secara sistematis menggunakan bantuan *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS), seperti NVivo 14, dengan mematuhi protokol analisis Moustakas (1994).¹⁶ Tahapan algoritmik ini mencakup *epoche* (penanggungan bias subjektif dan asumsi apriori peneliti secara ketat), *horizontalization*, klasifikasi kluster makna (*clustering of meaning*), hingga penyusunan sintesis tekstural-struktural. Guna menjamin keabsahan data (*trustworthiness*) dan memitigasi bias politik di tingkat lokal, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode secara berlapis, serta mekanisme *member checking* yang sejalan dengan standar keketatan riset kualitatif administrasi publik kontemporer.¹⁷

¹⁵ John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 2018). Hal, 77-80.

¹⁶ Clark Moustakas, *Phenomenological Research Methods* (California: SAGE Publications, 1994). Hal, 90-95, 97.

¹⁷ Bruno Luiz Americo, Stewart Clegg, and César Tureta, "From Access Challenges (as Data) to Methodological Insights: Enhancing Qualitative Inquiries in Public Administration Research," *Administration & Society* 56, no. 8 (September 25, 2024): 941-71, <https://doi.org/10.1177/00953997241263971>.

B. PEMBAHASAN

1. Dekonstruksi Paradigma Teknosentris: Menggugat Reduksionisme Digital dalam Birokrasi Akar Rumput

Kajian terdahulu mengenai transformasi digital di sektor publik kerap kali terjebak dalam jebakan epistemologis yang memandang birokrasi semata-mata sebagai instrumen mekanis. Paradigma arus utama ini secara dogmatis mengukur keberhasilan tata kelola pemerintahan digital (*e-government*) melalui metrik teknosentris tunggal, seperti volume pengadaan perangkat keras, ketersediaan jaringan internet, dan kecepatan migrasi dokumen.¹⁸ Pendekatan semacam ini melahirkan sebuah kesesatan berpikir dalam administrasi negara yang dapat dikonseptualisasikan sebagai reduksionisme teknologi sebuah asumsi ilusif bahwa penetrasi komputer dan intervensi aplikasi akan secara otomatis menyelesaikan patologi kronis pelayanan publik.¹⁹ Padahal, birokrasi garda terdepan (*street-level bureaucracy*) di tingkat desa bukanlah mesin nirnyawa yang beroperasi dalam ruang hampa sosiologis. Mengorkestrasikan digitalisasi tanpa mengkalibrasi kapasitas kognitif dan psikologis aparatur justru mendegradasi esensi pelayanan publik, mengubah interaksi organik antara negara dan warga menjadi sekadar transaksi algoritmik yang mereduksi nilai-nilai pelayanan publik.

Konsekuensi logis dari reduksionisme teknologi ini adalah termanifestasinya fenomena asimetri normatif yang tajam dalam arsitektur kebijakan ketatanegaraan. Di satu sisi, pemerintah pusat (makro) merumuskan regulasi dan standar ideal pelayanan digital yang bersifat *top-down*, dengan ekspektasi akselerasi, transparansi, dan efisiensi yang absolut.²⁰ Namun di sisi lain, intervensi kebijakan tersebut berbenturan keras dengan realitas empiris di tingkat desa (mikro) yang masih dikepung oleh disparitas sistemik, baik berupa defisit infrastruktur digital maupun kelumpuhan literasi teknologi di kalangan aparatur.^{21,22} Ketika instrumen regulasi menuntut kecepatan respons tanpa

¹⁸ Ciancarini, Giancarlo, and Grimaudo, "Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists."

¹⁹ Volodina and Grossi, "Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear."

²⁰ Agusman et al., "Peningkatan Aparatur Desa Dalam Pelayanan Publik Di Era Digital Desa Tirawuta Kecamatan Tirawuta Provinsi Sulawesi Tenggara."

²¹ Yanti et al., "Digitalisasi Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Desa Sungai Baung Kecamatan Pengabuan Kabupaten Tanjung Jabung Barat."

²² Anggraeni, Haryati, and Ferriswara, "Transformation of Public Services of Village and Village Governments by Era Digital."

mengakomodasi kesiapan ekosistem lokal, aparat desa pada akhirnya dipaksa beroperasi di bawah tekanan institusional yang ekstrem. Fragmentasi institusional semacam ini membuktikan bahwa kebijakan inovasi pelayanan publik tidak dapat dieksekusi murni melalui pendekatan teknis, melainkan menuntut mitigasi struktural atas ketidaksiapan birokrasi lokal dalam menavigasi disrupsi.²³

Oleh karena itu, diskursus ini secara tegas menggugat hegemoni paradigma teknosentris dalam evaluasi kebijakan administrasi negara. Membedah tata kelola digital di tingkat desa menuntut dekonstruksi analitis yang memindahkan lokus observasi dari sekadar "infrastruktur keras" (perangkat teknologi) menuju "infrastruktur manusia" (resiliensi aparat). Mengabaikan realitas asimetri normatif ini hanya akan mengubah digitalisasi dari sebuah instrumen pemberdayaan menjadi guncangan eksogen (*exogenous shocks*) yang mengancam kelumpuhan operasional dan memicu *burnout* birokrasi. Kegagalan literatur terdahulu dalam memotret kerentanan ini mengisyaratkan urgensi reorientasi paradigma menuju tata kelola yang berpusat pada manusia (*human-centered design*), di mana perlindungan terhadap kesejahteraan psikologis dan kapasitas aparat menjadi prasyarat mutlak yang tidak bisa dinegosiasikan.

2. *Human Flourishing* sebagai Resiliensi Institusional Menghadapi Guncangan Eksogen Transformasi Digital

Disrupsi digital dalam lanskap tata kelola pemerintahan kontemporer tidak dapat lagi direduksi semata-mata sebagai inovasi inkremental atau pembaruan instrumen administratif belaka. Lebih jauh, fenomena ini bermanifestasi secara struktural sebagai guncangan eksogen (*exogenous shocks*) yang merusak ekuilibrium dan melucuti zona nyaman birokrasi tradisional.²⁴ Transformasi digital mendobrak rutinitas hierarkis ala Weberian yang selama ini menjadi tameng aparat desa, memaksa mereka berhadapan langsung dengan volatilitas sistem kerja yang menuntut kecepatan, transparansi, dan integrasi data secara seketika. Ketika guncangan eksogen ini menghantam arsitektur institusi yang belum memiliki kesiapan adaptif, instansi pemerintah tidak sekadar mengalami friksi operasional, melainkan dihadapkan pada ancaman kelumpuhan fungsional akibat ketidakmampuan sumber daya manusianya menavigasi kompleksitas teknologi.

²³ Darman et al., "Penguatan Kapasitas Aparatur Desa Melalui Transformasi Digital Pelayanan Publik."

²⁴ Volodina and Grossi, "Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear."

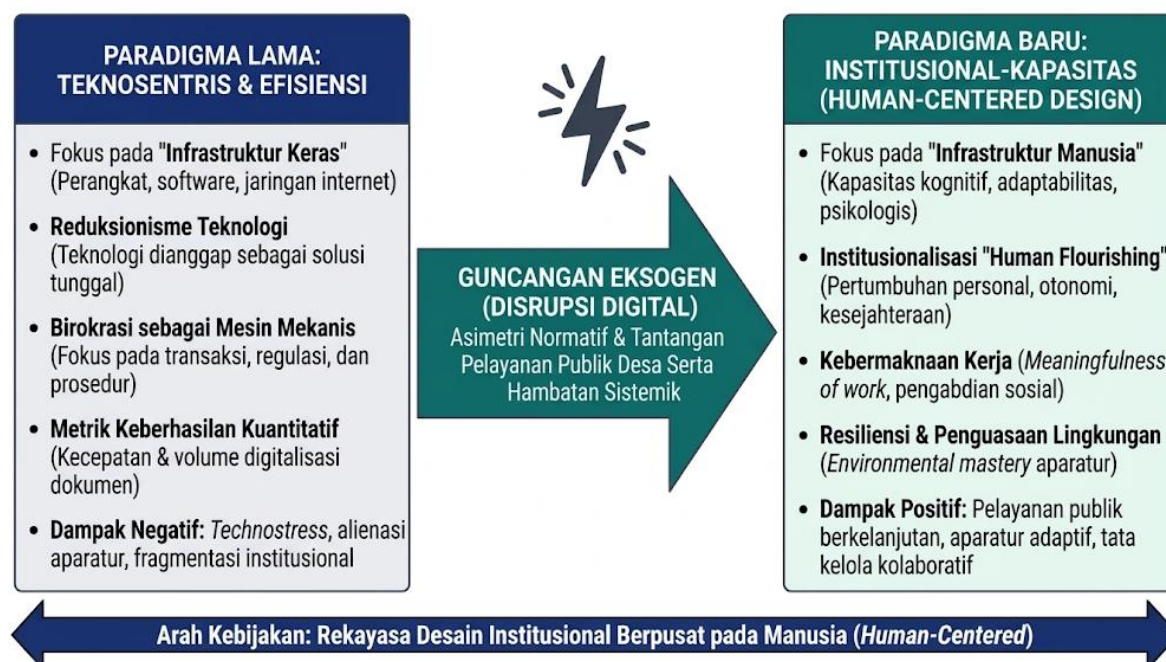
Dalam merespons kerentanan sistemik tersebut, ortodoksi administrasi publik kerap kali gagal memberikan solusi karena terus berfokus pada perbaikan algoritma dan pembaruan perangkat keras. Oleh karena itu, diskursus ini mengelevasi konsep *human flourishing* yang digagas oleh Ryff (2014) meminjamnya bukan dalam kapasitas esensialnya sebagai teori psikologi klinis atau kesejahteraan individu *ansich*, melainkan merekonseptualisasikannya sebagai instrumen strategis pembentuk resiliensi institusional.²⁵ Argumen fundamental yang diajukan adalah bahwa mesin birokrasi negara hanya mampu meredam, beradaptasi, dan bertahan dari guncangan eksogen apabila aparatur di dalamnya terjamin kesejahteraaannya secara kognitif dan psikologis. *Human flourishing* bertindak sebagai jangkar birokrasi; ia mengikat komitmen aparatur melalui dimensi kemandirian, penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), dan penemuan kebermaknaan eksistensial (*meaningfulness*) di tengah turbulensi perubahan sistem.²⁶

Keberlanjutan transformasi digital, dengan demikian, secara absolut disubordinasi oleh kapasitas aparatur desa untuk mengalami pertumbuhan personal (*personal growth*) ketika berinteraksi dengan teknologi baru. Birokrasi di tingkat akar rumput tidak akan pernah mampu mengeksekusi mandat kebijakan elektronik (*e-government*) secara optimal apabila birokratnya terjebak dalam alienasi, ketakutan, atau tekanan digital (*technostress*). Mengabaikan kesejahteraan kognitif aparatur sama halnya dengan merekayasa institusi di atas fondasi yang rapuh. Sebaliknya, institusionalisasi *human flourishing* akan melahirkan birokrasi yang adaptif dan berdaya lenting tinggi (*resilient*), di mana disrupsi teknologi tidak lagi dimaknai sebagai ancaman eksistensial yang menindas, melainkan direngkuh sebagai ruang otonomi baru untuk mengakselerasi pelayanan publik. Transformasi analitis dari evaluasi yang mendewakan efisiensi mesin menuju penguatan kapasitas kognitif manusia inilah yang menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan tata kelola pemerintahan modern.

²⁵ Carol D Ryff, "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia," *Psychotherapy and Psychosomatics* 83, no. 1 (2014): 10–28, <https://doi.org/10.1159/000353263>.

²⁶ Widodo and Chusniyah, "Teknologi Digital Dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z: Tinjauan Sistematis Di Dunia Kerja Modern."

Gambar 1. Peta Konseptual: Pergeseran Paradigma dari Teknosentris-Efisiensi menuju Institusional-Kapasitas



Sebagaimana diilustrasikan pada Peta Konseptual di atas, pergeseran paradigma dari rasionalitas teknosentris menuju desain kelembagaan berpusat pada manusia (*human-centered design*) mensyaratkan transisi lokus analisis yang fundamental. Evaluasi kebijakan tidak dapat lagi bersandar pada observasi infrastruktur fisik, melainkan harus menitik pada pembongkaran pengalaman subjektif aparatur di lapangan. Oleh karena itu, untuk menguji validitas kerangka resiliensi institusional ini di ruang empiris yang sesungguhnya, analisis selanjutnya akan membedah secara fenomenologis pengalaman hidup (*lived experiences*) birokrat garda terdepan di Desa Ipir. Melalui lensa kebermaknaan kerja (*meaningfulness of work*), artikulasi empiris tersebut akan menyingkap bagaimana aparatur negara menegosiasikan asimetri normatif dan mengorkestrasikan diskresi birokrasi di tengah himpitan fragmentasi institusional yang nyata.

3. Fenomenologi *Meaningfulness of Work*: Diskresi Birokrasi dan Negosiasi Makna di Tengah Fragmentasi Institusional

Ekstraksi fenomenologis terhadap narasi aparatur di Desa Ipir menyingkap realitas empiris yang secara fundamental menggugat asumsi linier dari kebijakan *e-government*. Transformasi digital yang diidealkan oleh pemerintah pusat sebagai instrumen akselerasi kerap kali bermanifestasi menjadi fragmentasi institusional di tingkat akar rumput. Interupsi jaringan internet, kelumpuhan peladen (*server down*), dan inkompatibilitas

aplikasi menciptakan guncangan operasional harian yang merusak ekuilibrium pelayanan. Namun, alih-alih menyerah pada kelumpuhan sistem mekanis tersebut, aparat desa sebagai *street-level bureaucrats* justru mengorkestrasikan resiliensi melalui mobilisasi diskresi birokrasi.

Dalam situasi krisis teknologi, aparatur tidak menggunakan dalih "sistem sedang eror" untuk menolak melayani warga. Mereka secara organik mengambil inisiatif taktis (*discretionary power*) di luar prosedur standar operasi (SOP) digital seperti mencatat secara manual dan menerbitkan legalisasi hibrida demi memastikan kontinuitas hak sipil masyarakat. Temuan ini memberikan evidensi teoretis yang kuat bahwa di tengah kerentanan infrastruktur digital, empati manusialah yang bertindak sebagai jaring pengaman (*safety net*) untuk menutupi kelemahan mesin. Praktik diskresioner ini tidak sekadar merepresentasikan manuver administratif, melainkan sebuah ruang bagi negosiasi makna. Kelelahan kognitif akibat rutinitas mempelajari aplikasi baru atau rasa frustrasi akibat anomali sistem tidak berujung pada alienasi, melainkan direkonstruksi secara psikologis menjadi kebermaknaan kerja (*meaningfulness of work*). Bagi birokrat pedesaan ini, melayani negara di tengah keterbatasan teknologi bertransformasi dari sekadar kewajiban formal menjadi wujud pengabdian eksistensial.

Proses negosiasi makna dan ekstraksi pengalaman hidup aparatur tersebut dapat direpresentasikan melalui matriks reduksi fenomenologis berikut ini.

Tabel 1. Matriks Reduksi Fenomenologis (Tahap *Horizontalization* & *Clustering of Meaning*)

Informan Kunci	Deskripsi Tekstural: Ekstraksi Verbatim (<i>Horizontalization</i>)	Konstruksi Tema Teoretis (<i>Clustering of Meaning</i>)
Kepala Desa	"Kalau jaringan dari pusat mati berjam-jam, saya instruksikan catat manual dan stempel basah. Warga itu butuh surat pengantar cepat untuk ke rumah sakit, tidak mungkin saya suruh pulang hanya karena urusan sinyal. Kasihan mereka."	Diskresi Birokrasi Berbasis Empati: Penanggulangan asimetri normatif dan mitigasi kelumpuhan pelayanan akibat fragmentasi institusional.
Sekretaris Desa	"Awalnya pusing setengah mati belajar sistem digital ini, apalagi umur kita sudah tidak muda. Kadang sudah diinput, eror, datanya hilang. Lelah pikiran, tapi ya ini tanggung jawab. Lelahnya belajar ini kami anggap bagian dari ibadah melayani warga."	Negosiasi <i>Meaningfulness of Work</i> : Rekonstruksi psikologis dari <i>technostress</i> menjadi manifestasi nilai pengabdian sosial eksistensial.
Operator Sistem	"Sering sekali kita dimarahi warga karena sistem lelet. Kita hadapi dengan senyum, kita bantu satu-satu. Aplikasi ini kan cuma alat besi, rohnya tetap di rasa peduli kita ke masyarakat."	Subordinasi Teknologi oleh Kapasitas Manusia: Pembuktian bahwa empati birokratik berfungsi mengompensasi disparitas sistemik dan kelemahan teknologi.

Sebagaimana divalidasi oleh matriks fenomenologis di atas, pembentukan *human flourishing* pada aparatur desa tidak terjadi dalam kondisi yang serba ideal atau vakum dari masalah. Aktualisasi diri dan penemuan makna kerja justru lahir dari dialektika antara himpitan asimetri normatif dan komitmen pelayanan publik. Ketika teknologi gagal memberikan efisiensi yang dijanjikan, diskresi birokrasi dan moralitas aparatur mengambil alih kendali. Fenomena ini membuktikan bahwa keberlanjutan inovasi pelayanan publik pedesaan bergantung sepenuhnya pada keandalan "infrastruktur manusia" yang mampu memaknai setiap tekanan digital sebagai medium untuk mempertebal dedikasi sosialnya, menjadikannya tameng utama dalam meredam dampak destruktif dari disrupsi teknologi.

4. Katalisasi *Environmental Mastery*: Transformasi Kognitif dan Otonomi Aparatur dalam Tata Kelola Digital

Transformasi tata kelola berbasis elektronik pada fase inisialnya sering kali memicu disorientasi kognitif di kalangan birokrat desa. Manifestasi dari guncangan eksogen ini terekam secara persis dalam pengalaman fenomenologis aparatur Desa Ipir yang pada mulanya mengalami kegagapan teknologi (*technological stuttering*) saat dihadapkan pada antarmuka aplikasi pelayanan publik yang kompleks. Pergeseran mendadak dari tumpukan arsip fisik menuju komputasi awan menciptakan tekanan psikologis dan perasaan inkompetensi. Namun, analisis data menyingkap bahwa disorientasi ini bukanlah sebuah patologi institusional yang permanen. Melalui proses pembelajaran eksperiensial, resiliensi adaptif, dan interaksi yang terus-menerus dengan sistem, aparatur desa berhasil melampaui fase kebingungan teknis tersebut menuju titik penguasaan keadaan yang komprehensif, atau yang dalam kerangka *human flourishing* dikonseptualisasikan sebagai penguasaan lingkungan (*environmental mastery*).

Secara empiris, penguasaan atas infrastruktur digital ini tidak sekadar berdampak pada peningkatan kecepatan pemrosesan dokumen administratif, melainkan memicu transformasi psikologis yang fundamental. Ketika aparatur berhasil menavigasi aplikasi pelayanan publik tanpa hambatan operasional, terjadi akumulasi rasa kompeten yang secara organik melahirkan otonomi birokratis (*bureaucratic autonomy*). Mereka tidak lagi memosisikan diri sebagai subordinat dari mesin atau sekadar operator pasif pemencet tombol, melainkan bertransformasi menjadi subjek otoritatif yang memegang kendali penuh atas alur pelayanan. Kepercayaan diri yang tinggi ini termanifestasi secara nyata dalam interaksi tatap muka dengan masyarakat; aparatur mampu memberikan

penjelasan regulatif yang artikulatif, mengeksekusi layanan dengan presisi, dan meredam keluhan warga secara asertif. Kemampuan mengelola ekspektasi publik ini secara empiris membuktikan bahwa literasi digital telah mereduksi rasa inferioritas birokrasi pedesaan di hadapan tuntutan modernisasi.

Temuan ini memberikan penegasan teoretis bahwa instrumen digital dalam administrasi publik harus diredefinisi fungsinya. Mengonfirmasi sekaligus memperluas tesis terdahulu mengenai pentingnya penguatan kapasitas sumber daya manusia,²⁷ lanskap empiris di Desa Ipir memperlihatkan bahwa digitalisasi secara nyata bertindak sebagai katalis pendewasaan dan pemberdayaan (*empowerment*) aparatur. Teknologi berevolusi dari sekadar artefak mekanis penunjang kerja menjadi medium esensial untuk mengaktualisasikan kemandirian profesional. Pada titik inilah, *environmental mastery* mencapai wujud puncaknya: aparatur negara di tingkat akar rumput tidak hanya berhasil menaklukkan resistensi internal dan ketakutan kognitif mereka terhadap teknologi, tetapi juga sukses menggunakan penguasaan teknologi tersebut untuk merekonstruksi wibawa, kredibilitas, dan legitimasi pelayanan negara di hadapan warganya.

5. Mitigasi *Technostress* melalui Tata Kelola Kolaboratif dan Ekosistem Akuntabilitas Terdistribusi

Investigasi fenomenologis di Desa Ipir menyingkap sebuah realitas empiris yang kerap dimarjinalkan dalam glorifikasi literatur *e-government*: manifestasi *technostress* sebagai eksese laten dari transformasi digital. Pemaksaan migrasi tata kelola administratif berbasis elektronik secara *top-down* telah menciptakan guncangan eksogen yang memicu ketakutan eksistensial, tekanan kognitif tingkat tinggi, dan ancaman *burnout* struktural, secara khusus di kalangan aparatur senior (generasi tua). Bagi kelompok demografis ini, teknologi antarmuka pada tahap awal tidak hadir sebagai instrumen fasilitator, melainkan sebagai agen alienasi yang secara brutal mendelegitimasi otoritas dan pengalaman empiris mereka yang telah terbangun selama puluhan tahun. Guncangan psikologis ini sangat berpotensi memicu kelumpuhan struktural dalam ruang pelayanan publik ketika beban administratif harian berbenturan tajam dengan inkompetensi teknis individual.

Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa krisis institusional ini berhasil dimitigasi bukan melalui modul pelatihan teknis dari pemerintah pusat, melainkan

²⁷ Maulana et al., "Penguatan Kapasitas Digital Dalam Menghadapi Transformasi Digital Untuk Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan Di Desa."

melalui mobilisasi modal sosial yang terejawantah secara organik dalam tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*). Aparatur Desa Ipir merekonstruksi ekuilibrium kerja mereka melalui mekanisme transfer pengetahuan antargenerasi secara informal. Birokrat muda yang secara kodrati memiliki literasi digital lebih mumpuni menanggalkan sekat-sekat hierarki untuk bertindak sebagai navigator teknis bagi aparatur senior. Mereka mengambil alih beban kognitif yang kompleks dan memberikan pendampingan yang digerakkan oleh rasa hormat (empati), bukan sekadar kewajiban profesional. Dukungan sosial kolegal inilah yang secara efektif mengurai *technostress*, merekatkan kembali fragmentasi internal, dan memberikan ruang psikologis yang aman bagi aparatur senior untuk beradaptasi tanpa merasa terhina.

Lebih jauh, resiliensi birokrasi di Desa Ipir ini disempurnakan oleh terbentuknya ekosistem akuntabilitas terdistribusi (*distributed accountability*) yang melibatkan elemen masyarakat sipil. Dalam paradigma birokrasi klasik, kegagalan pelayanan akibat *server down* atau jaringan internet mati sering kali berujung pada gugatan linear masyarakat terhadap aparatur di meja pelayanan. Namun, penelitian ini menemukan terjadinya pergeseran nilai; masyarakat mendemonstrasikan empati kewarganegaraan dengan memaklumi kelambanan sistem, menyadari sepenuhnya bahwa anomali tersebut merupakan residu dari disparitas sistemik infrastruktur negara, bukan kelalaian personal aparatur desa. Toleransi sosiologis ini secara nyata mendistribusikan beban akuntabilitas, sehingga aparatur terbebas dari represi psikologis ganda (tekanan dari sistem dan amarah dari warga). Ekosistem kolaboratif inilah yang membuktikan bahwa mitigasi *technostress* dan pencapaian *human flourishing* dalam tata kelola digital mustahil direkayasa murni melalui kode pemrograman, melainkan harus dijahit melalui keandalan empati manusia dan solidaritas sosial.

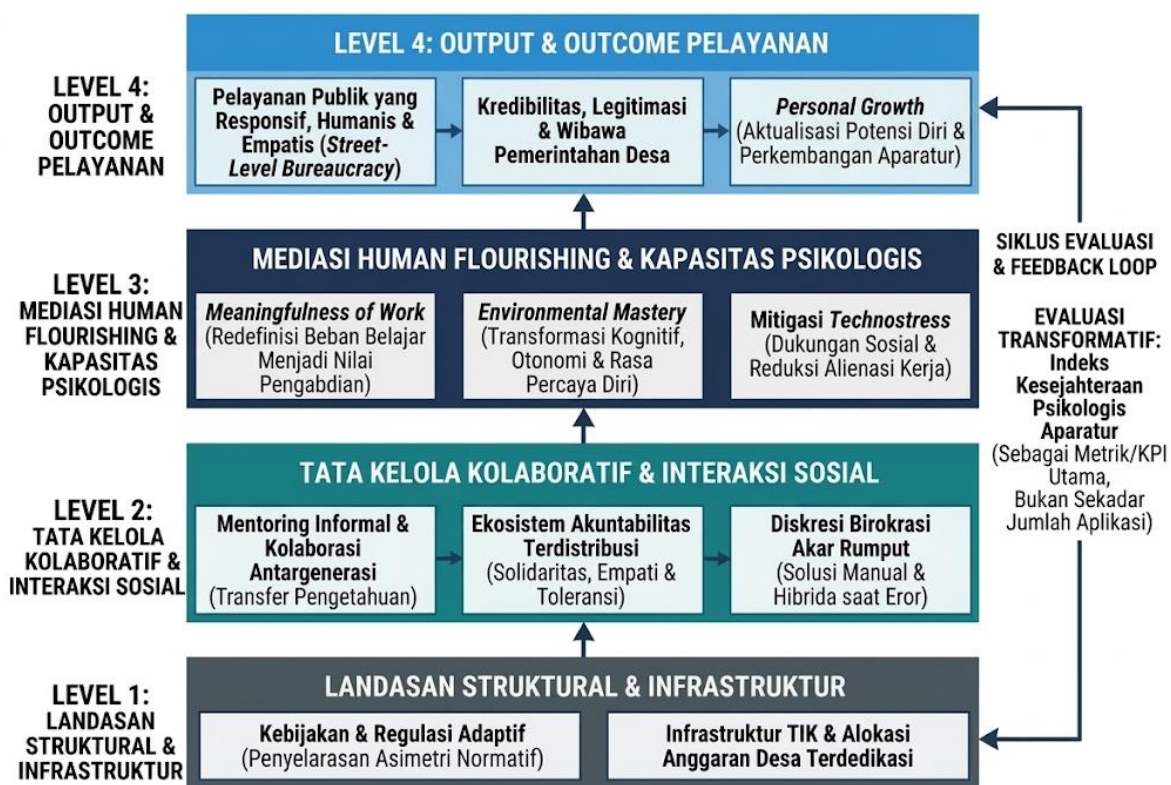
6. Rekayasa Desain Institusional Berpusat pada Manusia (*Human-Centered*): Sebuah Peta Jalan Kebijakan Publik

Eksplorasi empiris di Desa Ipir pada hakikatnya memproyeksikan sebuah lokus mikro yang memancarkan resonansi global (*local case, global lesson*) bagi diskursus reformasi administrasi publik kontemporer. Fenomena kelenturan aparatur garda terdepan dalam menegosiasikan asimetri normatif dan fragmentasi institusional mengonfirmasi sebuah postulat krusial: teknologi paling mutakhir sekalipun akan tereduksi menjadi artefak mekanis yang nirmanfaat tanpa ditopang oleh resiliensi kognitif dan empati manusia yang menjalankannya. Oleh karena itu, negara dihadapkan

pada urgensi mendesak untuk merumuskan ulang peta jalan kebijakan publiknya melalui rekayasa desain institusional yang berpusat pada manusia (*human-centered institutional design*). Arsitektur tata kelola pemerintahan tidak boleh lagi memosisikan digitalisasi secara deterministik sebagai instrumen efisiensi belaka, melainkan wajib direkonstruksi sebagai ekosistem pelindung yang secara sistematis memfasilitasi dan menstimulasi *human flourishing* di tingkat birokrasi akar rumput.

Transformasi struktural ini menuntut perombakan radikal pada metrik evaluasi kinerja kelembagaan negara. Penilaian keberhasilan inovasi kebijakan *e-government* tidak boleh lagi terjebak pada ilusi administratif yang sekadar menghitung berapa jumlah aplikasi pelayanan yang dirilis atau seberapa cepat migrasi pangkalan data dilakukan. Melampaui indikator artefak fisik tersebut, negara wajib melembagakan instrumen evaluasi birokrasi yang komprehensif, salah satunya dengan mengintegrasikan "indeks kesejahteraan psikologis aparatur". Metrik ini berfungsi mengukur determinan resiliensi, beban kognitif tersembunyi (*technostress*), serta otonomi profesional aparatur saat menavigasi guncangan eksogen teknologi. Mengkalibrasi kebijakan melalui indikator humanistik ini adalah prasyarat absolut agar birokrasi publik tidak mengorbankan kewarasan pelaksananya demi mengejar modernisasi semu.

Gambar 2. Arsitektur Tata Kelola Digital Desa Berbasis *Human Flourishing*



Sebagai sebuah intervensi teoretis awal, penelitian ini memiliki keterbatasan lokus dan batasan metodologis yang perlu dievaluasi secara kritis. Ekstraksi pengalaman hidup birokrat dalam studi ini murni bersandar pada konstruksi fenomenologis kualitatif tanpa menggunakan data statistik, sehingga narasi yang terbangun tidak menjangkau kalkulasi kuantitatif terkait efisiensi performa layanan maupun rasionalitas alokasi anggaran desa untuk infrastruktur digital. Keterbatasan ruang lingkup ini sekaligus membuka peta jalan riset yang menjanjikan di masa depan. Penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk menguji kerangka resiliensi ini melalui pendekatan komparatif antar-wilayah atau menginvestigasi korelasi struktural antara besaran dukungan fiskal pemerintah daerah dengan fluktuasi tingkat kebermaknaan kerja aparatur di tengah pusaran disrupsi teknologi.

C. KESIMPULAN

Transformasi digital di Desa Ipir bermanifestasi sebagai guncangan eksogen yang memicu asimetri normatif dan fragmentasi institusional, namun aparatur desa secara organik berhasil menegosiasikan krisis tersebut melalui mobilisasi diskresi birokrasi yang dilandasi oleh empati sosial. Alih-alih berujung pada kelumpuhan operasional, proses adaptasi teknologi ini justru bertindak sebagai katalisator *human flourishing*, di mana aparatur mentransformasikan tekanan kognitif menjadi penguasaan lingkungan (*environmental mastery*) dan penemuan kebermaknaan eksistensial (*meaningfulness of work*) dalam lokus pelayanan publik. Resiliensi birokrasi akar rumput ini secara krusial ditopang oleh tata kelola kolaboratif antargenerasi serta ekosistem akuntabilitas terdistribusi, yang secara empiris membuktikan bahwa disparitas sistemik hanya mampu dikompensasi oleh keandalan infrastruktur manusia. Sebagai implikasi struktural, negara dituntut untuk merekonstruksi kebijakan tata kelola digital dari paradigma reduksionisme teknosentris menuju rekayasa desain institusional berpusat pada manusia (*human-centered*), dengan menempatkan kesejahteraan psikologis aparatur sebagai fondasi utama menuju reformasi administrasi negara yang holistik dan tangguh.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusman, Yudi, Arafat Yasir, Laode Asrun, and Murni Ratna Sari Alauddin. "Peningkatan Aparatur Desa Dalam Pelayanan Publik Di Era Digital Desa Tirawuta Kecamatan Tirawuta Provinsi Sulawesi Tenggara." *Indonesian Journal of Community Services 2*, no. 1 (May 17, 2023): 25–30. <https://doi.org/10.47540/ijcs.v2i1.863>.
- Americo, Bruno Luiz, Stewart Clegg, and César Tureta. "From Access Challenges (as Data)

- to Methodological Insights: Enhancing Qualitative Inquiries in Public Administration Research." *Administration & Society* 56, no. 8 (September 25, 2024): 941–71. <https://doi.org/10.1177/00953997241263971>.
- Anggraeni, Shelly Noer, Eny Haryati, and Dian Ferriswara. "Transformation of Public Services of Village and Village Governments by Era Digital." *Konstitusi: Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 2 (March 1, 2025): 68–78. <https://doi.org/10.62383/konstitusi.v2i2.513>.
- Ciancarini, Paolo, Raffaele Giancarlo, and Gennaro Grimaudo. "Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists." *IEEE Access* 12 (2024): 22841–65. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3363075>.
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 2018.
- Darman, Darman, Maman Musa, Irfan Akadji, Aulia Abdul Rahman, Marsanda Hatiku, Nirva Agrianti, and Farlian B Ma'u. "Penguatan Kapasitas Aparatur Desa Melalui Transformasi Digital Pelayanan Publik." *Jurnal Pengabdian West Science* 5, no. 06 (June 15, 2026): 1027–37. <https://doi.org/10.58812/jpws.v5i06.3573>.
- Faozanudin, Muslih, Slamet Rosyadi, and Lilis Sri Sulistiani. "The Preparedness Of Village Governments For The Digital Transformation Of Public Services In Banyumas Regency, Indonesia." *Public Policy and Administration* 22, no. 4 (December 19, 2023): 448–62. <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-05>.
- Hajar, Siti, and Nur Ambia Arma. "Co-Creating Public Value into Digital-Based Public Service Innovation in the Village Governance." *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 14, no. 3 (December 9, 2024): 516–38. <https://doi.org/10.26618/ojip.v14i3.15891>.
- Maulana, Rio Yusri, Dimas Subekti, M. Yusuf, Alva Berianysah, and Dinda Syufradian Putra. "Penguatan Kapasitas Digital Dalam Menghadapi Transformasi Digital Untuk Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan Di Desa." *Journal of Rural Community Development* 01, no. 02 (2024): 63–76. <https://jrcd.unja.ac.id/jrcd/article/view/13>.
- Mikkelsen, Kim Sass, Jonas Krogh Madsen, and Martin Baekgaard. "Is Stress among Street-level Bureaucrats Associated with Experiences of Administrative Burden among Clients? A Multilevel Study of the Danish Unemployment Sector." *Public Administration Review* 84, no. 2 (March 15, 2024): 248–60. <https://doi.org/10.1111/puar.13673>.
- Moustakas, Clark. *Phenomenological Research Methods*. California: SAGE Publications, 1994.
- Ryff, Carol D. "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia." *Psychotherapy and Psychosomatics* 83, no. 1 (2014): 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>.
- Volodina, Tamara, and Giuseppe Grossi. "Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear." *Public Management Review* 27, no. 5 (May 4, 2025): 1444–68. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346>.
- Widodo, Nikita Amanda Putri, and Tutut Chusniyah. "Teknologi Digital Dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Generasi Z: Tinjauan Sistematis Di Dunia Kerja Modern."

Flourishing Journal 5, no. 8 (August 31, 2025): 462–71.
<https://doi.org/10.17977/um070v5i82025p462-471>.

Yanti, Ovie, Derma S. Gultom, Candra Irawan, Siti Zaadah, Erika Saputri, and Edi Purwanto. "Digitalisasi Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Desa Sungai Baung Kecamatan Pengabuan Kabupaten Tanjung Jabung Barat." *Nusantara: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 3 (July 9, 2025): 153–62.
<https://doi.org/10.55606/nusantara.v5i3.6197>.

Zasada, Magdalena, Mark Yates, Nicola Ayers, Zoë Ide, Sam Norton, James Galloway, and Cath Taylor. "Exploring the Macro-Level, Meso-Level and Micro-Level Barriers and Facilitators to the Provision of Good Quality Early Inflammatory Arthritis (EIA) Care in England and Wales." *RMD Open* 7, no. 3 (August 16, 2021): e001616.
<https://doi.org/10.1136/rmdopen-2021-001616>.