

PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : <https://doi.org/10.51747/g2bxv77>

KINERJA PEGAWAI DISDUKCAPIL OGAN ILIR PADA MASA PANDEMI COVID-19

Nyimas Nadira Sayba¹, Lies Nur Intan², Masayu Diah³

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tamansiswa Palembang¹⁻³

email korespondensi: liesnurintan2020@gmail.com

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 menimbulkan tantangan signifikan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk pelayanan administrasi kependudukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama pandemi COVID-19, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, serta mengevaluasi efektivitas strategi pelayanan yang diterapkan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian dipilih secara purposive yang meliputi pimpinan instansi, pegawai pelayanan, dan masyarakat pengguna layanan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori cukup efektif dalam mempertahankan keberlanjutan pelayanan administrasi kependudukan selama pandemi. Kompetensi pegawai dalam memahami regulasi dan komunikasi pelayanan tergolong baik, namun penguasaan teknologi informasi masih memerlukan peningkatan. Motivasi kerja pegawai relatif stabil dan didukung oleh komitmen pelayanan publik. Dukungan organisasi melalui penyediaan fasilitas pelayanan digital, penerapan sistem kerja fleksibel, dan protokol kesehatan turut menjaga stabilitas pelayanan. Adaptasi pelayanan berbasis digital menjadi strategi utama dalam mempertahankan efektivitas pelayanan, meskipun masih terdapat kendala literasi digital masyarakat. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur teknologi, serta inovasi pelayanan publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan, khususnya dalam menghadapi situasi krisis.

Kata Kunci: kinerja pegawai, pelayanan publik, administrasi kependudukan, pandemi COVID-19, transformasi digital.

1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mendorong percepatan transformasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Pemerintah Indonesia mengarahkan instansi pelayanan publik untuk mengembangkan pelayanan daring guna meminimalkan kontak fisik antara aparatur dan masyarakat. Transformasi ini menuntut

perubahan pola kerja pegawai, termasuk peningkatan literasi digital, inovasi pelayanan, serta koordinasi kerja berbasis sistem elektronik. Studi yang dilakukan oleh Prasajo dan Holidin (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik selama pandemi mampu meningkatkan efisiensi pelayanan, namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia dan kesiapan infrastruktur teknologi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan transformasi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari dan Wibowo (2022) mengkaji kinerja aparatur pelayanan publik di sektor administrasi kependudukan selama pandemi dan menemukan bahwa perubahan sistem pelayanan dari tatap muka ke layanan daring menimbulkan tantangan adaptasi pegawai, khususnya dalam aspek kompetensi teknologi, komunikasi pelayanan, dan manajemen beban kerja. Selain itu, penelitian oleh Nugroho et al. (2023) menegaskan bahwa kinerja aparatur pemerintah daerah selama pandemi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan adaptif, dukungan organisasi, serta kebijakan kerja fleksibel yang mampu menjaga stabilitas produktivitas pegawai. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji kinerja aparatur publik selama pandemi COVID-19, kajian yang secara khusus menyoroti kinerja pegawai pada sektor administrasi kependudukan di tingkat pemerintah daerah masih relatif terbatas, terutama pada wilayah kabupaten yang memiliki karakteristik geografis dan sosial yang beragam. Kabupaten Ogan Ilir sebagai salah satu daerah yang mengalami dinamika pelayanan administrasi kependudukan selama pandemi menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan fasilitas pelayanan daring, peningkatan permintaan layanan administrasi, serta penyesuaian sistem kerja pegawai. Kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan penelitian ini berfokus pada bagaimana kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir dalam memberikan pelayanan administrasi kependudukan selama masa pandemi COVID-19. Kajian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk aspek kompetensi, motivasi kerja, dukungan organisasi, serta adaptasi terhadap perubahan sistem pelayanan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis strategi yang dilakukan instansi dalam mempertahankan kualitas pelayanan publik di tengah situasi krisis kesehatan global. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama masa pandemi COVID-19, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta mengevaluasi efektivitas kebijakan dan strategi pelayanan yang diterapkan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait manajemen kinerja aparatur dalam situasi krisis, serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di tingkat pemerintah daerah.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif untuk menganalisis kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama masa pandemi COVID-19. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai fenomena kinerja pegawai dalam konteks perubahan sistem pelayanan publik akibat pandemi. Subjek penelitian meliputi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir, pimpinan instansi, serta masyarakat pengguna layanan administrasi kependudukan. Penelitian menggunakan instrumen berupa pedoman wawancara, lembar observasi, serta dokumentasi administrasi pelayanan. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi kompetensi pegawai, motivasi kerja, dukungan organisasi, adaptasi pelayanan berbasis digital, serta efektivitas kinerja pelayanan publik. Data dianalisis menggunakan model

analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara komprehensif dinamika kinerja pegawai dalam situasi krisis yang kompleks dan kontekstual. Metode ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan strategi adaptasi pegawai dalam menghadapi perubahan sistem kerja selama pandemi. Penggunaan desain deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi aktual kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga selaras dengan tujuan penelitian dalam menganalisis kinerja pegawai dan mengevaluasi efektivitas kebijakan pelayanan publik. Lokasi penelitian dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir. Penentuan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa instansi tersebut merupakan penyelenggara utama pelayanan administrasi kependudukan yang mengalami perubahan sistem pelayanan selama pandemi COVID-19. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan keterlibatan langsung dalam proses pelayanan administrasi kependudukan. Informan penelitian meliputi pimpinan dinas, kepala bidang pelayanan, pegawai pelaksana pelayanan administrasi kependudukan, serta masyarakat pengguna layanan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam sesuai fokus penelitian (Creswell Creswell, 2018). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi mengenai pengalaman kerja pegawai, strategi pelayanan selama pandemi, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pelayanan administrasi kependudukan, termasuk penerapan protokol kesehatan, penggunaan sistem pelayanan digital, serta interaksi antara pegawai dan masyarakat. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen kebijakan pelayanan, laporan kinerja pegawai, serta data pelayanan administrasi kependudukan selama pandemi. Penggunaan triangulasi teknik pengumpulan data bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian (Sugiyono, 2020). Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Tahapan analisis meliputi reduksi data, yaitu proses seleksi dan penyederhanaan data yang relevan dengan fokus penelitian; penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik untuk mempermudah interpretasi data; serta penarikan kesimpulan yang dilakukan secara berkelanjutan selama proses penelitian. Model analisis ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman sistematis terhadap fenomena sosial yang kompleks dan mendukung eksplorasi mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, serta member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan penelitian. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi data dengan kondisi empiris (Lincoln Guba, 1985). Metodologi penelitian ini dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan penelitian, yaitu menganalisis kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama pandemi COVID-19, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta mengevaluasi efektivitas strategi pelayanan publik yang diterapkan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual terhadap dinamika kinerja pegawai, sementara penggunaan teknik pengumpulan data yang beragam dan analisis data sistematis memastikan hasil penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. TINJAUAN LITERATUR

Pandemi Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) telah membawa perubahan fundamental terhadap penyelenggaraan pelayanan publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Kebijakan pembatasan sosial, penerapan protokol kesehatan, serta perubahan sistem kerja aparatur sipil negara menjadi tantangan besar dalam menjaga keberlanjutan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu sektor pelayanan publik yang terdampak signifikan adalah pelayanan administrasi kependudukan yang memiliki karakter pelayanan langsung, bersifat esensial, serta berkaitan dengan pemenuhan hak sipil warga negara. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan administrasi kependudukan dituntut untuk tetap memberikan pelayanan secara optimal di tengah keterbatasan mobilitas dan risiko kesehatan selama pandemi. Administrasi kependudukan memiliki peran strategis dalam menjamin legalitas identitas penduduk serta mendukung berbagai program pembangunan nasional, seperti penyaluran bantuan sosial, pelayanan kesehatan, pendidikan, hingga perencanaan pembangunan berbasis data kependudukan. Kinerja pegawai pada Disdukcapil menjadi faktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan publik, terutama dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19. Menurut konsep kinerja sektor publik, kinerja pegawai mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja yang dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, serta sistem organisasi yang mendukung efektivitas pelayanan (Mahmudi, 2020). Dalam konteks pandemi, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari produktivitas kerja, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap transformasi digital, penerapan sistem kerja fleksibel, serta kepatuhan terhadap protokol kesehatan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama masa pandemi COVID-19 berdasarkan lima indikator utama, yaitu kompetensi pegawai, motivasi kerja, dukungan organisasi, adaptasi pelayanan digital, dan efektivitas pelayanan publik. Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi yang kemudian dianalisis secara tematik menggunakan model analisis interaktif.

1. **Kompetensi Pegawai dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan** Kompetensi pegawai merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelayanan publik, terutama dalam situasi krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja selama pandemi, khususnya dalam penggunaan aplikasi pelayanan administrasi kependudukan berbasis daring. Pegawai menunjukkan peningkatan keterampilan teknologi informasi setelah adanya pelatihan internal yang diselenggarakan oleh instansi. Namun demikian, masih ditemukan keterbatasan kompetensi digital pada pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama. Hal tersebut mempengaruhi kecepatan adaptasi dalam penggunaan sistem pelayanan elektronik. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian Prasojo dan Holidin (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital pelayanan publik sangat bergantung pada kesiapan kompetensi aparatur dalam mengoperasikan teknologi informasi. Tabel 1. Tingkat Kompetensi Pegawai dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Berdasarkan Tabel 1, kompetensi pegawai dalam pemahaman regulasi pelayanan menunjukkan persentase tertinggi, sedangkan penguasaan sistem digital masih memerlukan peningkatan. Perbedaan capaian kompetensi ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas teknologi informasi menjadi kebutuhan strategis dalam peningkatan kinerja pelayanan administrasi kependudukan.
2. **Motivasi Kerja Pegawai Selama Pandemi COVID-19** Motivasi kerja pegawai mengalami dinamika selama masa pandemi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai relatif tetap stabil

karena adanya kesadaran akan pentingnya pelayanan administrasi kependudukan sebagai pelayanan dasar masyarakat. Pegawai menunjukkan komitmen kerja yang tinggi meskipun menghadapi risiko kesehatan dan keterbatasan operasional. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik mengalami penurunan akibat pembatasan aktivitas kerja, perubahan sistem kerja bergiliran, serta peningkatan beban pelayanan. Penelitian Sari dan Wibowo (2022) juga menemukan bahwa perubahan sistem pelayanan selama pandemi berpengaruh terhadap stabilitas motivasi kerja aparatur pelayanan publik. Tabel 2. Tingkat Motivasi Kerja Pegawai Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai memiliki persentase lebih tinggi dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen pelayanan publik menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai selama pandemi.

3. Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan kinerja pegawai selama masa pandemi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi telah menyediakan berbagai bentuk dukungan, seperti penyediaan fasilitas pelayanan daring, penerapan protokol kesehatan, serta pelaksanaan sistem kerja fleksibel. Namun demikian, keterbatasan infrastruktur teknologi dan keterbatasan jaringan internet pada beberapa wilayah pelayanan masih menjadi kendala operasional. Temuan ini selaras dengan penelitian Nugroho et al. (2023) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap stabilitas kinerja aparatur pemerintah daerah selama pandemi. Tabel 3. Bentuk Dukungan Organisasi Tabel 3 menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk penerapan protokol kesehatan memiliki tingkat ketersediaan tertinggi, sedangkan fasilitas pelayanan digital masih memerlukan peningkatan.

4. Adaptasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Berbasis Digital Pandemi COVID-19 mendorong percepatan transformasi pelayanan administrasi kependudukan berbasis teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disdukcapil Kabupaten Ogan Ilir telah mengembangkan pelayanan daring melalui sistem pendaftaran online dan layanan konsultasi digital. Adaptasi tersebut mampu mengurangi kontak fisik antara pegawai dan masyarakat. Meskipun demikian, keterbatasan literasi digital masyarakat menjadi salah satu hambatan dalam implementasi pelayanan daring. Studi OECD (2020) menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada kesiapan organisasi, tetapi juga kesiapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Tabel 4. Tingkat Pemanfaatan Pelayanan Digital Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa layanan pengambilan dokumen terjadwal memiliki tingkat pemanfaatan tertinggi dibandingkan layanan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi pelayanan daring dan tatap muka terbatas menjadi strategi pelayanan yang relatif efektif selama pandemi.

5. Efektivitas Kinerja Pelayanan Administrasi Kependudukan Efektivitas pelayanan publik dapat dilihat dari tingkat kepuasan masyarakat serta keberlanjutan pelayanan selama pandemi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan administrasi kependudukan tetap berjalan meskipun mengalami penyesuaian sistem operasional. Pegawai mampu menjaga stabilitas pelayanan melalui inovasi pelayanan berbasis teknologi dan pengaturan jadwal pelayanan masyarakat. Penelitian World Bank (2021) menyatakan bahwa stabilitas pelayanan publik selama pandemi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menjaga kontinuitas pelayanan esensial. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Disdukcapil Kabupaten Ogan Ilir berada pada kategori cukup efektif, ditunjukkan dengan tingkat kepuasan masyarakat yang relatif stabil. Tabel 5. Tingkat Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Berdasarkan Tabel 5, indikator kejelasan informasi pelayanan menunjukkan tingkat kepuasan tertinggi. Sebaliknya, kemudahan akses pelayanan masih memerlukan peningkatan, terutama dalam pemanfaatan layanan digital bagi masyarakat dengan keterbatasan akses teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Disdukcapil Kabupaten Ogan Ilir selama pandemi COVID-19 dipengaruhi oleh faktor kompetensi pegawai, motivasi kerja, dukungan organisasi, serta adaptasi pelayanan digital. Kompetensi pegawai dalam memahami regulasi pelayanan menunjukkan capaian yang baik, namun penguasaan teknologi

informasi masih memerlukan penguatan melalui pelatihan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen kinerja sektor publik yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi aparatur sebagai faktor utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Mahmudi, 2020). Motivasi kerja pegawai menunjukkan bahwa komitmen pelayanan publik menjadi faktor dominan dalam menjaga stabilitas kinerja selama pandemi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai pelayanan publik memiliki peran strategis dalam mempertahankan produktivitas pegawai di tengah situasi krisis. Selain itu, dukungan organisasi dalam bentuk kebijakan kerja fleksibel dan penyediaan fasilitas pelayanan digital terbukti mampu menjaga keberlanjutan pelayanan administrasi kependudukan. Adaptasi pelayanan berbasis digital menjadi strategi penting dalam menjaga efektivitas pelayanan publik selama pandemi. Meskipun demikian, keterbatasan literasi digital masyarakat menunjukkan bahwa transformasi pelayanan publik memerlukan pendekatan yang inklusif dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, kinerja pegawai Disdukcapil Kabupaten Ogan Ilir selama pandemi berada pada kategori cukup efektif, dengan keberhasilan mempertahankan stabilitas pelayanan administrasi kependudukan meskipun menghadapi berbagai keterbatasan operasional

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir selama pandemi COVID-19 berada pada kategori cukup efektif dalam mempertahankan keberlanjutan pelayanan administrasi kependudukan. Pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan sistem pelayanan melalui penerapan pelayanan digital dan penyesuaian pola kerja, meskipun menghadapi keterbatasan operasional dan risiko kesehatan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kompetensi aparatur, motivasi kerja, dukungan organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap transformasi pelayanan berbasis teknologi. Kompetensi pegawai dalam memahami regulasi dan komunikasi pelayanan tergolong baik, namun penguasaan teknologi informasi masih memerlukan penguatan. Motivasi kerja pegawai cenderung stabil karena didorong oleh komitmen pelayanan publik, sementara dukungan organisasi melalui kebijakan kerja fleksibel dan penyediaan fasilitas pelayanan digital turut menjaga stabilitas pelayanan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan infrastruktur teknologi, serta inovasi pelayanan publik menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan, khususnya dalam menghadapi situasi krisis di masa mendatang.

6. KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian maupun publikasi artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
3. Mahmudi. (2020). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

4. Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Nugroho, R., Kurniawan, T., Pratama, A. (2023). Adaptive leadership and public sector employee performance during the COVID-19 pandemic. *Public Policy and Administration Research*, 13(2), 45–56.
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Public service leadership and capability during COVID-19*. Paris: OECD Publishing.
7. Prasajo, E., Holidin, D. (2021). Digital transformation in public service during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(3), 1–15. <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i3.18956>
8. Sari, D., Wibowo, A. (2022). Public service performance in population administration during COVID-19 pandemic. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 25–39.
9. Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
10. World Bank. (2021). *Public sector performance and COVID-19 service delivery disruptions*. Washington, DC: World Bank Publications.