



Kinerja Adaptif Subbagian Protokol Dalam Menghadapi Perubahan Agenda Dan Instruksi Pimpinan Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe

Indarwati Rahman^{1*}, Rola Pola Anto², Jabal Arfah³

¹ Program Studi (S1) Administrasi Publik, Universitas Lakidende Unaaha, Indonesia

^{2,3} Program Studi (S2) Administrasi Publik, Universitas Lakidende Unaaha, Indonesia

^{1*}indarwatarahman21@gmail.com, ²rola.polaanto70@gmail.com, ³jabalarfah87.ja@gmail.com

Abstrak

Pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah memiliki tingkat dinamika yang cukup tinggi, sehingga dalam waktu tertentu perubahan agenda pimpinan daerah sering terjadi dalam waktu yang relatif singkat, bahkan mendekati waktu pelaksanaan kegiatan. Subbagian Protokol dituntut untuk mampu bekerja secara cepat, responsif, dan fleksibel dalam menghadapi perubahan agenda maupun instruksi pimpinan daerah yang bersifat mendadak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja adaptif Subbagian Protokol pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Konawe dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, Kepala Subbagian Protokol, staf protokol yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja adaptif Subbagian Protokol Kabupaten Konawe berjalan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari kemampuan pegawai dalam merespons perubahan agenda secara cepat, melakukan penyesuaian teknis di lapangan, menjaga koordinasi internal dan eksternal, mengambil keputusan sesuai situasi, serta membangun kerja sama tim dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah. Perubahan agenda yang bersifat mendadak tidak menjadi hambatan yang signifikan karena pegawai mampu melakukan penyesuaian melalui komunikasi, koordinasi, dan pembagian tugas yang jelas.

Kata Kunci: Kinerja Adaptif, Protokol, Adaptive Performance, Kegiatan Pimpinan Daerah.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan daerah, untuk keberhasilan pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah tidak hanya ditentukan oleh kebijakan yang dihasilkan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana kegiatan tersebut dipersiapkan dan dilaksanakan secara tertib, efektif, serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Salah satu unsur yang memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran kegiatan pimpinan daerah adalah Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, khususnya Subbagian Protokol. Keprotokolan merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengaturan tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan sebagai bentuk penghormatan kepada seseorang sesuai dengan kedudukan dan jabatannya dalam negara, pemerintahan, maupun masyarakat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan.

Pelaksanaan tugas Subbagian Protokol memiliki tanggung jawab untuk memastikan seluruh agenda pimpinan daerah dapat berjalan secara tertib, lancar, dan sesuai dengan ketentuan keprotokolan. Tugas tersebut meliputi penyusunan agenda kegiatan, pengaturan tata tempat, pendampingan pimpinan daerah, koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), hingga penyesuaian teknis kegiatan di lapangan. Namun demikian, pelaksanaan tugas keprotokolan pada praktiknya tidak selalu berjalan secara tetap dan terencana sesuai jadwal awal. Agenda pimpinan daerah seringkali mengalami perubahan secara mendadak, baik perubahan waktu, lokasi, susunan acara, maupun kehadiran pejabat tertentu. Kondisi tersebut menuntut pegawai Subbagian Protokol untuk mampu bekerja secara cepat, responsif, dan fleksibel dalam menghadapi dinamika kegiatan pimpinan daerah.

Perubahan agenda yang terjadi secara mendadak berpotensi menimbulkan berbagai kendala teknis apabila tidak direspons secara tepat, seperti miskomunikasi antar pihak yang terlibat, keterlambatan penyesuaian teknis kegiatan, hingga terganggunya kelancaran pelaksanaan acara. Oleh karena itu, pegawai Subbagian Protokol tidak hanya dituntut memahami prosedur keprotokolan, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi kerja yang berlangsung secara dinamis. Kemampuan tersebut menunjukkan pentingnya kinerja adaptif dalam pelaksanaan tugas keprotokolan.

Selain dituntut mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan agenda, pegawai Subbagian Protokol juga dituntut untuk tetap menjaga profesionalitas kerja dalam situasi yang penuh tekanan waktu. Dalam pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah, setiap kesalahan kecil seperti keterlambatan informasi, perubahan susunan acara yang tidak tersampaikan, maupun ketidaksesuaian tata tempat dapat memengaruhi jalannya kegiatan secara keseluruhan. Kemampuan untuk bekerja secara cepat dan tetap terkoordinasi menjadi bagian penting dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tugas protokol bukan hanya bersifat administratif dan prosedural, tetapi juga membutuhkan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan situasi kerja.

Selain itu, karakteristik pekerjaan pada Subbagian Protokol memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap komunikasi dan koordinasi antar pihak. Pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah tidak hanya melibatkan pegawai internal pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, tetapi juga melibatkan berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD), instansi vertikal, serta pihak eksternal lainnya. Dengan demikian, perubahan agenda yang terjadi secara mendadak menuntut seluruh pihak untuk mampu melakukan penyesuaian secara cepat agar kegiatan tetap dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan keprotokolan. Dalam kondisi tersebut, kemampuan pegawai dalam membangun komunikasi yang efektif, menjaga kerja sama tim, serta mengambil keputusan secara cepat menjadi bagian penting dalam mendukung kelancaran kegiatan pimpinan daerah.

Di sisi lain, dinamika kerja yang berlangsung secara terus-menerus juga berpotensi menimbulkan tekanan kerja bagi pegawai protokol. Padatnya agenda pimpinan daerah, perubahan jadwal dalam waktu singkat, serta tuntutan untuk bekerja secara cepat dapat menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Namun demikian, berdasarkan kondisi yang ditemukan di lapangan, pegawai Subbagian Protokol tetap mampu menjalankan tugas dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptif pegawai memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah meskipun berada dalam situasi kerja yang dinamis.

Kinerja adaptif merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku kerja terhadap perubahan situasi, tuntutan tugas, serta kondisi lingkungan kerja yang dinamis. Pulakos et al (2000) menjelaskan bahwa kinerja adaptif mencerminkan kemampuan individu dalam merespons perubahan, memecahkan masalah, bekerja dalam situasi yang tidak pasti, serta menjaga efektivitas kerja meskipun berada dalam tekanan dan perubahan kondisi kerja. Dalam konteks tugas keprotokolan, kemampuan adaptif menjadi penting karena pegawai seringkali dihadapkan pada perubahan agenda pimpinan daerah yang membutuhkan respons cepat, koordinasi yang efektif, serta pengambilan keputusan yang tepat dalam waktu terbatas.

Fenomena tersebut terlihat pada Subbagian Protokol Kabupaten Konawe, dimana pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah memiliki tingkat dinamika yang cukup tinggi. Berdasarkan hasil observasi awal penulis, perubahan agenda pimpinan daerah sering terjadi dalam waktu yang relatif singkat, bahkan mendekati waktu pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk melakukan penyesuaian secara cepat terhadap susunan acara, tata tempat, koordinasi dengan pihak eksternal, serta kesiapan teknis lainnya agar kegiatan tetap berjalan secara tertib dan lancar. Selain itu, tugas keprotokolan juga menuntut adanya koordinasi yang intensif antarpegawai maupun dengan OPD lain yang terlibat dalam kegiatan pimpinan daerah.

Meskipun demikian, dinamika perubahan agenda tersebut tidak selalu berdampak negatif terhadap pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan pengamatan awal peneliti, pegawai Subbagian Protokol tetap mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi melalui komunikasi, koordinasi, serta pembagian tugas yang jelas. Kondisi ini menunjukkan adanya praktik kinerja adaptif dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Namun demikian, perubahan agenda yang bersifat mendadak tetap menjadi tantangan tersendiri karena membutuhkan kesiapsiagaan, kecepatan respons, serta kemampuan kerja sama tim yang baik agar pelaksanaan kegiatan tidak mengalami hambatan yang signifikan.

Penelitian mengenai keprotokolan sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian Amir dan Idris (2023) menunjukkan bahwa aktivitas Protokol dan Komunikasi Pimpinan memiliki peran penting dalam mendukung pelayanan keprotokolan pimpinan daerah. Selanjutnya, penelitian Rosseti dan Hernawati (2022) menunjukkan bahwa aktivitas protokoler berperan dalam menunjang kegiatan harian pimpinan dan anggota DPRD melalui koordinasi dan pengaturan kegiatan yang terstruktur. Penelitian Maria Oktaviana (2025) juga menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan agenda kerja pimpinan sangat dipengaruhi oleh koordinasi dan kerja sama tim dalam Subbagian Protokol. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut lebih banyak membahas fungsi dan pelaksanaan tugas keprotokolan secara umum, sedangkan penelitian mengenai kinerja adaptif pegawai protokol dalam menghadapi dinamika perubahan agenda pimpinan daerah masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Kinerja Adaptif Subbagian Protokol Dalam Menghadapi Perubahan Agenda dan Instruksi Pimpinan Daerah (Studi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe)”. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui fakta-fakta kemampuan adaptasi pegawai Subbagian Protokol dalam menghadapi dinamika perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah, serta faktor-faktor yang mendukung maupun memengaruhi pelaksanaan tugas keprotokolan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Konawe.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Subbagian Protokol). Lokasi ini dipilih karena bagian tersebut menghadapi dinamika perubahan agenda yang tinggi dan memiliki tugas dan fungsi langsung dalam pelayanan keprotokolan kepada pimpinan daerah. Penelitian bertujuan untuk mengamati dan

mempelajari pengalaman adaptivitas karyawan dalam lingkungan kerja nyata. Penelitian ini dilaksanakan mulai Desember 2025 hingga Juni 2026.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dikonstruksi sebagai satu strategi penelitian yang biasanya menekankan kata-kata daripada kuantifikasi dalam pengumpulan dan analisis data (Anto et al., 2024). Dengan demikian penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk menganalisis Kinerja Adaptif Subbagian Protokol Dalam Menghadapi Perubahan Agenda dan Instruksi Pimpinan Daerah pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Flick (2018) bahwa kelebihan pendekatan kualitatif adalah kemampuannya menangkap kompleksitas dan makna subjektif dari suatu fenomena, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan konteks lapangan (Nur & Anto, 2025: 23).

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan untuk mengkaji adaptivitas kinerja pegawai Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan intruksi pimpinan. Secara khusus, fokus penelitian ini yaitu adaptivitas kinerja pegawai Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

Informan Penelitian

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara teknik purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti individu yang dianggap memiliki pengetahuan, pemahaman, dan pengalaman paling relevan dengan fokus penelitian. Informan kunci dalam penelitian kualitatif merupakan individu yang dipilih secara sengaja karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap fokus penelitian. Pemilihan informan kunci tidak didasarkan pada jabatan struktural, melainkan pada kedalaman informasi yang dimiliki informan tersebut. Untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian ini, penulis menetapkan 1 (satu) orang sebagai informan kunci yaitu Kepala Subbagian Protokol yang dianggap lebih mengetahui hal-hal terkait dari subbagian protokol. Informan dalam penelitian ini diperkirakan antara 7 (tujuh) sampai dengan 8 (delapan) orang, dan akan disesuaikan dengan kecukupan serta kejenuhan data yang diperoleh selama proses pengumpulan data berlangsung.

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Secara umum, jenis penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menekankan pada pengukuran data dalam bentuk angka serta penggunaan analisis statistik untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel. Penelitian ini biasanya digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat mengukur, membandingkan, atau menguji hipotesis tertentu.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami makna, proses, dan pengalaman subjek penelitian terhadap suatu fenomena secara mendalam. Penelitian kualitatif tidak menekankan pada pengukuran angka, melainkan pada penggalian data berupa kata-kata, pandangan, pengalaman, serta perilaku yang ditunjukkan oleh subjek penelitian dalam konteks tertentu. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan dan menafsirkan data melalui observasi dan wawancara mendalam dengan informan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pemilihan penelitian kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam adaptivitas kinerja serta strategi adaptasi pegawai Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali pengalaman, cara berpikir, dan proses penyesuaian diri yang dilakukan pegawai dalam menjalankan tugas keprotokolan, sehingga fenomena yang diteliti dapat dipahami secara komprehensif sesuai dengan konteks lapangan.

Sumber Data Penelitian

Adapun sumber data penelitian yaitu, sumber data primer dan sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data yang diperoleh dilokasi penelitian dengan cara wawancara dan observasi pada Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Sedangkan sumber data sekunder, data yang diperoleh dengan cara kajian buku-buku, hasil penelitian terdahulu, jurnal yang terkait serta laporan kegiatan pada Subbagian Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

Teknik Pengumpulan Data

Teknis untuk mengumpulkan data digunakan melalui: (1) Observasi yakni melakukan pengamatan secara langsung perilaku adaptif informan di tempat kerja, terutama saat melakukan tugas protokol. (2) Wawancara mendalam yakni menggunakan pedoman wawancara terbuka kepada informan untuk memahami lebih lanjut tentang pengalaman informan (3) Dokumentasi yakni penulis melakukan pengumpulan data secara langsung berupa foto kegiatan, jadwal acara, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan arsip-arsip pada Subbagian protokol.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan baik saat peneliti berada di lapangan maupun setelah mereka pulang. Dalam model Miles dan Huberman dalam (Anto et al, 2024), analisis data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Alur analisis sesuai dengan model analisis interaktif yang ditawarkan oleh Miles dan Huberman, yakni metode analisis data interaktif yang digunakan untuk menganalisis data yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan tentang kinerja adaptif pegawai Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Adaptif Subbagian Protokol Dalam Menghadapi Perubahan Agenda Dan Instruksi Pimpinan Daerah

Berdasarkan gambaran umum Subbagian Protokol, tugas dan fungsi, struktur organisasi, serta kondisi sumber daya manusia yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, Subbagian Protokol memiliki karakteristik pekerjaan yang bersifat dinamis dan tentatif yang menuntut kemampuan adaptasi. Perubahan agenda kegiatan serta instruksi pimpinan daerah yang bersifat mendadak menjadi bagian dari realitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja adaptif Subbagian Protokol dalam menghadapi kondisi tersebut, maka penelitian ini mengkaji beberapa indikator kinerja adaptif yang relevan dengan karakteristik tugas dan fungsi Subbagian Protokol pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

Responsivitas Terhadap Perubahan

Responsivitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan Pegawai Subbagian Protokol dalam merespon secara cepat dan tepat terhadap perubahan agenda serta instruksi pimpinan daerah. Indikator ini dilihat dari kecepatan tanggapan, ketepatan penyesuaian teknis kegiatan, serta pola koordinasi internal ketika terjadi perubahan mendadak. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, diperoleh informasi bahwa perubahan agenda pimpinan sering terjadi secara mendadak dan membutuhkan penyesuaian cepat dari tim protokol. Hal ini sejalan pernyataan informan bahwa:

Untuk agenda maupun jadwal pimpinan memang sering sekali terjadi perubahan, kadang mendadak. Walaupun Agenda dan Jadwal itu sudah ada atau tersusun, tapi hal-hal seperti itu kita protokol harus siap. Jadi staf protokol harus langsung menyesuaikan susunan acara dan berkoordinasi supaya kegiatan tetap berjalan lancar. (Wawancara dengan MS, 26 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perubahan agenda pimpinan merupakan kondisi yang sering terjadi dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Meskipun agenda telah disusun sebelumnya, dalam praktiknya masih terdapat kemungkinan perubahan yang bersifat mendadak. Dalam situasi tersebut, staf Subbagian Protokol dituntut untuk melakukan penyesuaian terhadap susunan acara serta melakukan koordinasi dengan pihak terkait. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan staf Subbagian Protokol, diperoleh informasi sebagai berikut:

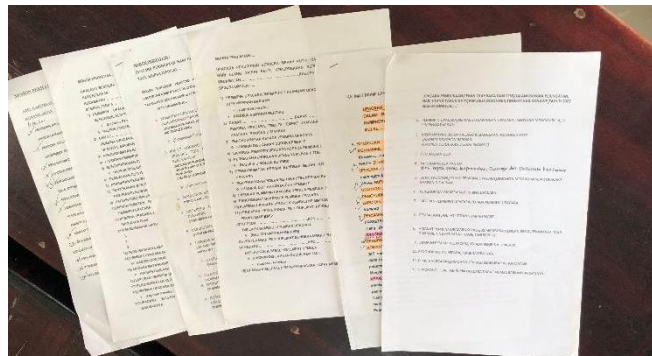
Meskipun jadwal Pimpinan Daerah bersifat tentatif, kita di protokol itu harus siap dengan segala perubahan. Mau misalnya tiba-tiba jadwalnya maju ataupun mundur kita tetap siap akan hal tersebut. Dan sebenarnya untuk jadwal Pimpinan Daerah itu sudah ada Sespri yang atur jadwalnya, untuk perubahan yang akan terjadi terhadap jadwal tersebut, pimpinan daerah akan konfirmasi ulang ke kami para staf Protokol melalui Kepala Subbagian Protokol. (Wawancara dengan YA, 27 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa jadwal pimpinan daerah bersifat tentatif dan berpotensi mengalami perubahan sewaktu-waktu. Selain itu, terdapat mekanisme penyampaian informasi yang dilakukan melalui alur struktural, dimana perubahan agenda dan instruksi pimpinan disampaikan melalui Sekretaris Pribadi, kemudian diteruskan kepada Kepala Bagian, Kepala Subbagian Protokol, hingga kepada staf pelaksana. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara tambahan dengan staf protokol lainnya, diperoleh informasi bahwa:

Kalau ada perubahan mendadak, biasanya staf yang bertugas langsung koordinasi cepat lewat grup komunikasi internal supaya semua pihak yang terlibat bisa langsung tahu dan menyesuaikan terjadinya perubahan jadwal secara mendadak baik waktu maupun tempat kegiatan (Wawancara dengan WUA, 10 Februari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam menghadapi perubahan agenda, staf protokol memanfaatkan media komunikasi internal untuk mempercepat penyampaian informasi kepada pihak-pihak terkait. Hal ini dilakukan agar penyesuaian dapat dilakukan secara bersamaan dan tidak menghambat pelaksanaan kegiatan. Selain hasil wawancara, berdasarkan dokumentasi yang diperoleh penulis, terdapat perubahan pada susunan acara kegiatan, seperti revisi penyebutan pejabat dari “Wakil Bupati” menjadi “Bupati”. Perubahan tersebut menunjukkan adanya penyesuaian teknis yang dilakukan dalam waktu singkat sesuai dengan kondisi aktual pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi tersebut, dapat diketahui bahwa perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah merupakan kondisi yang bersifat dinamis dan sering terjadi dalam kegiatan keprotokolan. Perubahan tersebut menuntut adanya respons yang cepat dari staf Subbagian Protokol, baik dalam bentuk penyesuaian susunan acara, koordinasi ulang dengan pihak terkait, maupun penyampaian informasi secara cepat melalui media komunikasi internal.

Gambar 1 Dokumen Susunan Acara yang Mengalami Perubahan

Pada saat terjadi perubahan maka respons yang dilakukan oleh staf protokol masih berada dalam kerangka alur koordinasi yang bersifat struktural, dimana setiap perubahan harus melalui tahapan penyampaian informasi dari pimpinan hingga ke staf pelaksana. Hal ini menunjukkan bahwa responsivitas yang dimiliki tidak sepenuhnya bersifat mandiri, melainkan dipengaruhi oleh sistem komunikasi organisasi. Hal ini relevan dengan konsep kinerja bahwa kemampuan pegawai subbagian protokol dalam merespons perubahan secara cepat dan tepat menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017). Selain itu, faktor komunikasi organisasi juga menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2010).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Laba *et al* (2025) bahwa perubahan agenda pimpinan yang bersifat mendadak merupakan salah satu kendala dalam kegiatan keprotokolan dan membutuhkan koordinasi yang efektif antar pihak terkait. Selain itu, penelitian Rosseti (2022) menunjukkan bahwa peran protokol dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, tergantung pada sistem kerja yang berlaku dalam organisasi. Namun demikian, dalam penelitian ini ditemukan adanya perbedaan, dimana peran Subbagian Protokol lebih berfokus pada pelaksanaan kegiatan di lapangan dan cenderung menunggu instruksi dari pimpinan, sehingga menunjukkan adanya pergeseran peran dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Apabila dikaitkan dengan konsep kinerja adaptif yang dikemukakan oleh Pulakos *et al* (2000) kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan dalam merespons perubahan secara cepat dan melakukan penyesuaian terhadap situasi yang tidak terduga. Respons cepat, fleksibilitas dalam penyesuaian teknis, serta koordinasi yang dilakukan merupakan indikator dari kemampuan adaptif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan demikian, responsivitas Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah dapat dikategorikan baik, namun masih dipengaruhi oleh alur komunikasi struktural yang dapat membatasi tingkat kemandirian dalam beradaptasi.

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas Kerja dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan Pegawai Subbagian Protokol dalam menyesuaikan teknis pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perubahan situasi, kondisi lapangan, serta intruksi pimpinan daerah. Fleksibilitas ini mencakup kesiapan mental, kemampuan koordinasi cepat, serta penyesuaian teknis tanpa mengganggu kelancaran kegiatan Pimpinan Daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, diperoleh informasi bahwa perubahan dalam susunan acara sering terjadi, terutama terkait perubahan waktu kegiatan, kehadiran pejabat, maupun penyesuaian teknis lainnya. Salah satu informan menyampaikan bahwa Staf Protokol harus selalu siap melakukan penyesuaian apabila terdapat perubahan mendadak dari pimpinan, seperti yang dikemukakan salah satu Staf Protokol bahwa:

Dalam 1 hari biasanya ada beberapa kegiatan, dan kita untuk bagian protokol ada 12 orang. Dari malam itu Kepala Subbagian Protokol Sudah menginformasikan ke kami dan kita di bagi untuk peracara tersebut untuk dibeberapa lokasi acara/kegiatan. Dan ketika terjadi perubahan esok harinya, misal di lokasi A kegiatannya batal, untuk Staf Protokol yang telah berada di lokasi tersebut, bisa langsung bergerak ke lokasi kegiatan B untuk membersamai Staf Protokol lain dan Pimpinan (Wawancara dengan ER, 27 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam satu hari dapat berlangsung beberapa kegiatan pimpinan daerah di lokasi yang berbeda. Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut, dilakukan pembagian tugas kepada staf protokol sejak sebelum kegiatan berlangsung. Selain itu, dalam kondisi tertentu dapat terjadi perubahan kegiatan, seperti pembatalan agenda di salah satu lokasi. Dalam situasi tersebut, staf protokol yang telah berada di lokasi kegiatan melakukan penyesuaian dengan berpindah ke lokasi kegiatan lain sesuai kebutuhan. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Untuk di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, *memanage* pekerjaan kita butuh orang-orang yang cepat, lincah, tepat waktu, tidak bisa serba lambat. Pokoknya kami disini serba cepat dan tidak bisa mengulur waktu dan harus bertanggung jawab. Siapapun yang saya tugaskan dalam mendampingi pimpinan ataupun

melaksanakan kegiatan mereka harus menjalankan tanggung jawabnya sampai kegiatan selesai (wawancara dengan MS, 26 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas keprotokolan menuntut sumber daya manusia yang memiliki kecepatan, ketepatan, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu analis protokol, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Untuk mereka yang akan menjadi calon-calon Staf Protokol, itu harus gercep, gerak cepat. Karena sekarangkan terlebih lagi kami yang di protokol mempunyai banyak kerja, orang-orang harus gercep. Jadi ketika perubahan terjadi harus cepat mengambil tindakan. (Wawancara dengan PS, 28 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu karakteristik yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas keprotokolan adalah kemampuan untuk bertindak secara cepat dalam menghadapi perubahan situasi. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Protokol, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Untuk Staf Protokol, mereka tidak langsung bekerja dalam melakukan pendampingan dan menjalankan tugas, ada aturan, ada tata cara dan itu didapatkan melalui pelatihan untuk menangani pimpinan. Pelatihannya biasa dilaksanakan di Jakarta dan Kabupaten Konawe, dan itu biasa berlangsung sekita 3-4 hari. Dan yang paling prioritas dalam pelatihan tersebut adalah etika, kedua penampilan dan cara bersikap kita. Karena kita tidak bisa bertindak semau hati kita, karena kita di atur juga oleh Undang-Undang. (Wawancara AW, 26 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas keprotokolan tidak dilakukan secara langsung tanpa persiapan, melainkan melalui proses pelatihan yang bertujuan untuk membekali staf dengan pemahaman terkait aturan, tata cara, serta etika dalam menjalankan tugas. Pelatihan tersebut dilaksanakan baik di tingkat nasional maupun daerah, dengan materi yang menitikberatkan pada aspek etika, penampilan, dan sikap dalam mendampingi pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa tugas keprotokolan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan standar perilaku dan tata kelola yang telah ditetapkan.

Temuan ini juga diperkuat oleh dokumentasi berupa sertifikat pelatihan yang dimiliki oleh beberapa staf protokol, yang menunjukkan bahwa mereka telah mengikuti kegiatan peningkatan kapasitas secara resmi. Selain itu, dalam pelaksanaan tugasnya, staf protokol juga berpedoman pada ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan sebagai dasar dalam menjalankan fungsi keprotokolan.

Gambar 2 Dokumen Sertifikat Pelatihan Staf Protokoler



Sumber: Dokumentasi Penulis, Januari 2026

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dipaparkan, menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan tuntutan utama dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Staf Subbagian Protokol tidak hanya menjalankan susunan acara secara kaku, tetapi juga dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi di lapangan. Fleksibilitas kerja tersebut tercermin dari kemampuan staf dalam melakukan penyesuaian teknis secara cepat, berpindah lokasi kegiatan ketika terjadi perubahan, serta melakukan koordinasi internal agar kegiatan tetap berjalan sesuai dengan ketentuan. Selain itu, adanya tuntutan untuk gerakan cepat (gercep) serta kesiapan sumber daya manusia yang telah melalui pelatihan menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya bersifat situasional, tetapi juga telah menjadi bagian dari karakter kerja yang dibentuk secara sistematis.

Secara konseptual, fleksibilitas kerja merupakan bagian dari kinerja adaptif yang menekankan kemampuan individu maupun tim dalam menyesuaikan perilaku dan strategi kerja terhadap perubahan situasi. Dalam konteks penelitian ini, fleksibilitas yang dimiliki oleh Subbagian Protokol mencerminkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah yang bersifat dinamis. Hal relevan dengan konsep kinerja bahwa kemampuan pegawai telah mampu menjalankan tugas secara efektif sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara. Selain itu, faktor organisasi seperti sistem kerja dan komunikasi internal juga turut mempengaruhi terbentuknya fleksibilitas kerja.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Amir, 2023) yang menyatakan bahwa perubahan agenda pimpinan menuntut adanya koordinasi yang efektif dan kemampuan penyesuaian yang cepat dari aparat keprotokolan. Namun demikian, dalam penelitian ini ditemukan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh koordinasi, tetapi juga oleh kesiapan individu serta pembagian tugas yang telah direncanakan sebelumnya. Selain itu, penelitian oleh Rosseti & Hernawati (2022) menunjukkan bahwa peran protokol dapat bersifat langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan kegiatan pimpinan. Dalam penelitian ini, fleksibilitas kerja terlihat

lebih dominan pada tahap pelaksanaan kegiatan, dimana staf protokol dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lapangan.

Di sisi lain, meskipun fleksibilitas kerja telah berjalan dengan baik, masih terdapat potensi keterbatasan dalam hal kemandirian pengambilan keputusan, karena dalam beberapa kondisi staf tetap bergantung pada arahan atasan dalam menindaklanjuti perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang dimiliki cenderung bersifat operasional, namun belum sepenuhnya berkembang pada aspek inisiatif strategis. Jika dikaitkan dengan konsep kinerja adaptif yang dikemukakan oleh Pulakos *et al* (2000), kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menyesuaikan perilaku kerja secara cepat dan efektif dalam menghadapi perubahan situasi kerja. Fleksibilitas dalam penyesuaian teknis, kemampuan berpindah peran, serta koordinasi yang dilakukan menjadi indikator nyata dari kemampuan adaptif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Fleksibilitas kerja Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah dapat dikategorikan baik. Fleksibilitas tersebut berperan penting dalam menjaga kelancaran pelaksanaan kegiatan, meskipun dihadapkan pada perubahan yang bersifat mendadak. Namun demikian, peningkatan pada aspek kemandirian dalam pengambilan keputusan masih diperlukan untuk memperkuat kinerja adaptif secara menyeluruh.

Koordinasi Internal dan Eksternal

Koordinasi internal dan eksternal yang dimaksud pada penelitian ini merupakan kemampuan Subbagian Protokol dalam membangun komunikasi, menyamakan persepsi, serta melakukan sinkronisasi tugas baik di dalam tim maupun dengan pihak luar guna menjamin kelancaran pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah. Dalam konteks kinerja adaptif, koordinasi menjadi krusial karena perubahan agenda dan intruksi pimpinan seringkali berdampak pada banyak pihak dan membutuhkan respons kolektif yang cepat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan yang merupakan analis protokol, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Walaupun kadang ada gesekan atau perbedaan perspektif sesama rekan kerja, tapi itu tidak menjadi masalah besar karena kami selalu cepat selesai dengan komunikasi yang baik. Kalau untuk koordinasi di eksternal, kadang kami dapati penyelenggara dari kegiatan itu tidak ada respon yang cepat. Misalnya kami menerima surat dari salah satu tim penyelenggara kegiatan, dan yang kami pikir bahwa kegiatan tersebut itu sudah siap dihadiri oleh pimpinan daerah. Dan ketika esoknya kami Staf Protokol itu harus lebih dulu berada di tempat kegiatan, namun tidak ada respon bagus atau tanggapan-tanggapan yang kami harus sampaikan ke pimpinan daerah bahwa kegiatan ini sudah siap atau belum sepenuhnya siap. Karena pimpinan juga butuh kepastian dari kesiapan dari suatu kegiatan yang perlu di hadiri. (Wawancara dengan ER, 27 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas keprotokolan terdapat dinamika koordinasi baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, perbedaan perspektif antar rekan kerja dapat terjadi dalam pelaksanaan tugas, namun dapat diselesaikan melalui komunikasi antar anggota tim sehingga tidak menghambat pelaksanaan kegiatan.

Sementara itu, dalam koordinasi eksternal, terdapat kendala berupa keterlambatan respons dari pihak penyelenggara kegiatan yang menyebabkan ketidakpastian informasi terkait kesiapan kegiatan pimpinan daerah. Dalam situasi tersebut, staf protokol tetap melaksanakan tugas dengan hadir lebih awal di lokasi kegiatan serta melakukan pengecekan terhadap kesiapan kegiatan. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan informan lainnya, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Untuk koordinasi eksternal, misalnya koordinasi pada OPD lain yang menyangkut kehadiran pimpinan daerah kami di Protokol selalu menjaga komunikasi dengan ajudan pimpinan untuk mengkonfirmasi kehadiran Pimpinan Daerah terhadap suatu kegiatan. Apakah beliau hadir atau tidak. Agar kami juga cepat menyampaikan kepada pihak yang terkait bahwa Pimpinan Daerah hadir atau tidaknya. (Wawancara dengan YA, 27 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam koordinasi eksternal, Subbagian Protokol melakukan komunikasi dengan ajudan pimpinan untuk memperoleh kepastian terkait kehadiran pimpinan daerah dalam suatu kegiatan. Informasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyampaikan kepastian kepada organisasi perangkat daerah (OPD) atau pihak penyelenggara kegiatan. Selain itu, diperoleh pula informasi bahwa:

Biasanya kalau ada kendala komunikasi dengan pihak luar, kami tidak hanya menunggu informasi, tapi juga aktif menghubungi kembali pihak terkait untuk memastikan kesiapan kegiatan. Kalau memang belum ada kejelasan, kami tetap melakukan pengecekan langsung di lapangan supaya tidak terjadi kesalahan informasi saat menyampaikan ke pimpinan. (Wawancara dengan AW, 26 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam menghadapi kendala koordinasi eksternal, staf protokol melakukan upaya konfirmasi ulang serta pengecekan langsung di lapangan untuk memastikan kesiapan kegiatan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa setiap perubahan agenda atau instruksi pimpinan disampaikan melalui media komunikasi internal agar seluruh staf memperoleh informasi yang sama. Penyampaian informasi dilakukan secara cepat untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing dalam pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dipaparkan, menunjukkan bahwa koordinasi internal dan eksternal merupakan aspek penting dalam pelaksanaan tugas keprotokolan. Koordinasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyamakan persepsi serta memastikan sinkronisasi tindakan

antar pihak yang terlibat. Dalam koordinasi internal, kemampuan staf dalam menyelesaikan perbedaan perspektif melalui komunikasi menunjukkan adanya kematangan dalam menjaga hubungan kerja serta stabilitas tim. Kondisi ini mencerminkan bahwa koordinasi internal tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan kemampuan interpersonal dalam menghadapi dinamika kerja.

Koordinasi eksternal, ditemukan adanya kendala berupa keterlambatan respons dari pihak penyelenggara kegiatan yang dapat menimbulkan ketidakpastian informasi. Namun demikian, staf protokol tidak hanya bersifat pasif, melainkan melakukan upaya proaktif melalui konfirmasi ulang serta pengecekan langsung di lapangan untuk memastikan kesiapan kegiatan. Jika dikaitkan dengan konsep kinerja, kemampuan dalam menjaga koordinasi baik secara internal maupun eksternal menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menjalankan tugas secara efektif sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Mangkunegara, 2017). Selain itu, komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik juga menjadi faktor yang mempengaruhi keberhasilan koordinasi (Sutrisno, 2020).

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosseti & Hernawati (2022) yang menunjukkan bahwa koordinasi menjadi faktor penting dalam menunjang kelancaran kegiatan pimpinan. Selain itu, penelitian oleh Oktaviana (2025) juga menunjukkan bahwa peran Subbagian Protokol sebagai penghubung antar pihak menjadi kunci dalam pengelolaan agenda pimpinan. Jika dikaitkan dengan konsep kinerja adaptif yang dikemukakan oleh Pulakos *et al* (2020) kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika kerja, baik dalam menghadapi perbedaan internal maupun ketidakpastian eksternal. Kemampuan dalam menjaga komunikasi, melakukan koordinasi, serta mengambil tindakan proaktif merupakan indikator dari kemampuan adaptif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Namun demikian, masih terdapat kendala dalam koordinasi eksternal yang disebabkan oleh keterlambatan respons dari pihak luar, yang menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi tidak sepenuhnya berada dalam kendali Subbagian Protokol. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga kelancaran kegiatan pimpinan daerah. Dengan demikian, koordinasi internal dan eksternal Subbagian Protokol dapat dikategorikan berjalan dengan baik dan adaptif, meskipun masih menghadapi kendala pada aspek koordinasi eksternal. Kemampuan dalam menjaga komunikasi serta melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang tidak pasti menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah.

Kemampuan Pengambilan Keputusan

Kemampuan pengambilan keputusan dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan Subbagian Protokol dalam menentukan langkah atau tindakan secara cepat dan tepat ketika menghadapi perubahan agenda, instruksi mendadak, maupun situasi yang tidak terduga dalam pelaksanaan kegiatan pimpinan daerah. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf protokol, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Beberapa kali kami sering dihadapkan untuk mengambil keputusan yang tepat, cepat dan tegas. Dan bagaimana keputusan tersebut tidak bertentangan dengan kemauan dengan Pimpinan. Kalau perubahan teknis seperti penyesuaian posisi duduk, urutan masuk, atau perubahan kecil dalam susunan acara, biasanya kami langsung koordinasi internal dan ambil keputusan cepat supaya kegiatan tetap berjalan lancar (Wawancara dengan JN, 26 Januari 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas keprotokolan, staf protokol dihadapkan pada situasi yang menuntut pengambilan keputusan secara cepat dan tepat, khususnya dalam hal perubahan teknis kegiatan. Pengambilan keputusan dilakukan melalui koordinasi internal guna memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap selaras dengan pelaksanaan kegiatan. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Protokol, diperoleh pernyataan sebagai berikut:

Kalau menyangkut perubahan agenda pimpinan atau hal yang sifatnya strategis, tentu kami tidak bisa memutuskan sendiri karena itu harus ada konfirmasi dan arahan dari pimpinan agar tidak terjadi kesalahan prosedur. (Wawancara dengan AW, 26 Januari 2027)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis, kewenangan berada pada pimpinan, sehingga staf protokol tidak mengambil keputusan secara mandiri. Selain itu, Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan juga menyampaikan bahwa:

Dalam situasi perubahan mendadak, yang paling penting adalah kecepatan membaca situasi. Kami selalu menekankan kepada tim untuk tetap tenang, berkoordinasi, dan segera melaporkan apabila perubahan tersebut menyangkut kebijakan atau berdampak pada pihak eksternal. (Wawancara dengan MS, 26 Januari 2027)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam menghadapi perubahan mendadak, staf protokol dituntut untuk tetap tenang, melakukan koordinasi, serta melaporkan kepada pimpinan apabila perubahan bersifat strategis. Berdasarkan hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa dalam situasi tertentu dapat terjadi perbedaan pandangan antar staf dalam menentukan langkah yang harus diambil. Perbedaan tersebut umumnya berkaitan dengan penanganan teknis kegiatan dan dapat diselesaikan melalui komunikasi internal serta arahan dari atasan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dipaparkan, menunjukkan bahwa kemampuan pengambilan keputusan dalam Subbagian Protokol memiliki karakter yang situasional, yaitu menyesuaikan dengan tingkat urgensi serta jenis perubahan yang terjadi.

Pada aspek teknis, staf protokol memiliki ruang untuk mengambil keputusan secara cepat melalui koordinasi internal. Hal ini menunjukkan adanya kepercayaan struktural dari atasan kepada staf dalam menangani persoalan operasional di lapangan. Sementara itu, pada aspek strategis, pengambilan keputusan tetap berada pada pimpinan.

Kondisi ini menunjukkan adanya batas kewenangan yang jelas dalam struktur organisasi, sehingga setiap keputusan yang berdampak luas tetap berada dalam kendali pimpinan. Hal ini relevan dengan konsep kinerja sebagai kemampuan dalam mengambil keputusan secara tepat dan cepat mencerminkan efektivitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya (Mangkunegara, 2017). Selain itu, pembagian kewenangan dalam organisasi juga sejalan dengan pandangan Gibson *et al.* (2019) yang menekankan pentingnya struktur organisasi dalam menentukan pola pengambilan keputusan. Dalam perspektif kinerja adaptif yang dikemukakan oleh Pulakos *et al* (2000), kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyesuaikan tindakan berdasarkan situasi yang dihadapi. Kemampuan membedakan antara keputusan teknis dan strategis, serta menyesuaikan respons sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, merupakan bentuk adaptasi terhadap dinamika kerja yang tidak menentu.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Amir dan Idris (2023) yang menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas keprotokolan, pengambilan keputusan seringkali dilakukan secara situasional dengan tetap memperhatikan koordinasi serta arahan pimpinan. Namun demikian, adanya perbedaan pandangan antar staf dalam menentukan langkah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan belum sepenuhnya seragam, sehingga masih bergantung pada komunikasi internal serta arahan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa kemandirian dalam pengambilan keputusan masih memiliki keterbatasan. Dengan demikian, kemampuan pengambilan keputusan pada Subbagian Protokol dapat dikategorikan cukup adaptif, karena pegawai mampu mengambil keputusan secara cepat pada aspek teknis, namun tetap menjaga koordinasi dan batas kewenangan dalam pengambilan keputusan strategis.

Kerja Sama Tim

Kerja sama tim dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan Subbagian Protokol dalam melaksanakan tugas secara kolektif melalui pembagian peran, koordinasi, serta komunikasi antaranggota tim guna mendukung kelancaran kegiatan pimpinan daerah. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa kerja sama tim terbangun melalui pembagian tugas yang telah ditentukan sebelum pelaksanaan kegiatan. Salah satu staf protokol menyatakan bahwa:

Biasanya sebelum kegiatan kami sudah dibagi tugas masing-masing, dan yang bagi itu Kepala Subbagian Protokol, dan itu sudah dilakukan h-1 sebelum kegiatan pimpinan berlangsung. Jadi kalau ada perubahan mendadak, kami tinggal saling konfirmasi sesuai bagian masing-masing supaya tidak tumpang tindih. (Wawancara dengan WUA, 10 Februari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembagian peran yang terstruktur menjadi dasar terbentuknya kerjasama yang efektif. Dalam kondisi perubahan agenda atau instruksi pimpinan yang mendadak, koordinasi internal dilakukan secara cepat melalui komunikasi langsung maupun melalui media komunikasi internal. Dan pembagian tugas yang dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari strategi kerja tim yang terstruktur. Kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota memungkinkan proses koordinasi berjalan lebih efektif, terutama ketika terjadi perubahan mendadak di lapangan. Dengan adanya pembagian tugas yang sistematis, setiap anggota tim mengetahui batas dan fungsi kerjanya, sehingga potensi tumpang tindih dapat dihindari melalui konfirmasi cepat sesuai bidang masing-masing. Selain itu, Kepala Subbagian Protokol juga menyampaikan bahwa:

Yang paling penting dalam tim protokol itu sebenarnya saling percaya dan saling back-up satu sama lain. Karena dalam pelaksanaan kegiatan, terutama kegiatan pimpinan daerah, semuanya harus berjalan sesuai rencana dan waktunya juga terbatas. Jadi kalau ada satu orang yang tidak siap atau ada kendala di lapangan, anggota tim yang lain harus bisa langsung membantu atau mengambil alih tugas tersebut. Dengan begitu kegiatan tetap bisa berjalan lancar dan tidak mengganggu jalannya acara secara keseluruhan (Wawancara dengan AW, 26 Januari 2026)

Selanjutnya, salah satu informan yang menjalankan tugas sebagai staf protokol mengatakan:

Untuk memastikan kegiatan pimpinan berjalan dengan lancar tentu kita butuh kerjasama tim. Dan tidak bisa kami hindari itu kalau saat pelaksanaan kegiatan tiba-tiba kemauan pimpinan berubah. Namun hal tersebut bukan hambatan besar bagi kami. Kami dapat menyelesaikan dengan komunikasi tentunya, seperti apa kemauan pimpinan pada pelaksanaan kegiatan tersebut. Dan hal tersebut juga tentunya dengan dukungan kerjasama dari Kepala Bagian dan Kepala Subbagian Protokol. (Wawancara dengan WUA, 10 Februari 2026)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, menunjukkan bahwa kerja sama tim dalam Subbagian Protokol menjadi faktor kunci dalam mendukung pelaksanaan tugas keprotokolan, khususnya dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah yang bersifat dinamis. Pembagian tugas yang dilakukan sebelum kegiatan menunjukkan adanya perencanaan kerja yang terstruktur, sehingga setiap anggota tim memiliki kejelasan peran. Kondisi ini memudahkan koordinasi ketika terjadi perubahan mendadak, karena masing-masing anggota telah memahami tanggung jawabnya.

Selain itu, kerja sama tim tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat kolaboratif. Hal ini tercermin dari adanya prinsip saling percaya dan saling back-up antaranggota tim, di mana setiap anggota mampu mengambil alih peran ketika terjadi kendala di lapangan. Kemampuan tersebut menunjukkan adanya fleksibilitas dalam kerja tim serta kesiapan kolektif dalam menjaga kelancaran kegiatan. Dalam konteks kinerja, kerja sama tim yang efektif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugas sebagaimana dikemukakan Sutrisno (2020) bahwa kerja sama tim yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, Robbins (2006) menekankan bahwa kerja tim yang solid ditandai oleh komunikasi yang baik, kepercayaan, serta dukungan antaranggota.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Oktaviana (2025) yang menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kegiatan pimpinan sangat dipengaruhi oleh kerja sama tim yang solid dalam Subbagian Protokol. Dalam perspektif kinerja adaptif menurut Pulakos *et al* (2020), kondisi ini mencerminkan kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dalam tim melalui komunikasi, kepercayaan, serta dukungan antaranggota. Adaptivitas tersebut terlihat ketika anggota tim mampu menyesuaikan peran, saling membantu, serta merespons perubahan secara kolektif dalam situasi yang tidak menentu. Namun demikian, dinamika internal seperti perbedaan pendapat antaranggota tim masih terjadi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa kerja sama tim belum sepenuhnya bebas dari perbedaan perspektif, meskipun perbedaan tersebut dapat dikelola melalui komunikasi serta arahan pimpinan. Dengan demikian, kerja sama tim pada Subbagian Protokol dapat dikategorikan solid dan adaptif, karena didukung oleh pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang efektif, serta kemampuan anggota tim dalam saling mendukung untuk menghadapi perubahan situasi kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja adaptif Subbagian Protokol dalam menghadapi perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah, dapat disimpulkan bahwa:

Responsivitas terhadap Perubahan, Pegawai mampu melakukan penyesuaian teknis secara cepat melalui komunikasi dan koordinasi internal maupun eksternal sehingga kegiatan tetap berjalan secara tertib dan lancar. Namun demikian, pada kondisi tertentu masih ditemukan keterlambatan penyampaian informasi ketika perubahan agenda terjadi dalam waktu yang singkat. Subbagian Protokol Kabupaten Konawe menunjukkan kemampuan yang cukup baik dalam merespons perubahan agenda dan instruksi pimpinan daerah yang bersifat mendadak.

Fleksibilitas Kerja, bahwa dengan adanya perubahan agenda maupun instruksi pimpinan dapat direspons melalui penyesuaian teknis dan pembagian tugas tanpa menghambat jalannya kegiatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya bekerja secara prosedural, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap dinamika kerja yang terjadi. Pegawai Subbagian Protokol menunjukkan fleksibilitas kerja yang cukup baik dalam menyesuaikan tugas dan tanggung jawab sesuai kondisi di lapangan.

Koordinasi Internal dan Eksternal, bahwa dengan adanya koordinasi tersebut membantu mempercepat penyampaian informasi dan penyesuaian teknis di lapangan. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi tertentu masih diperlukan koordinasi ulang agar tidak terjadi miskomunikasi akibat perubahan agenda yang bersifat mendadak. Koordinasi internal dan eksternal pada Subbagian Protokol berjalan cukup baik melalui komunikasi yang intensif dengan sesama pegawai, pimpinan, maupun Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terlibat dalam kegiatan.

Kemampuan Pengambilan Keputusan, bahwa pegawai mampu membedakan keputusan yang bersifat teknis dan strategis sehingga pengambilan keputusan tetap berjalan sesuai kewenangan dan koordinasi dengan pimpinan. Kemampuan pengambilan keputusan terlihat dari kemampuan pegawai dalam menentukan langkah teknis secara cepat sesuai situasi di lapangan.

Kerja sama tim, pada Subbagian Protokol berjalan cukup baik melalui pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang intensif, serta sikap saling mendukung antaranggota tim. Meskipun masih terdapat perbedaan pendapat dalam menentukan langkah teknis tertentu, kondisi tersebut dapat diselesaikan melalui komunikasi dan arahan pimpinan sehingga tidak menghambat pelaksanaan kegiatan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih banyak kepada unsur pimpinan dan informan pada Subbagian Protokol Bagian Protokol dan Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini. Dan juga terkhusus pada Pembimbing 1 (Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si) dan Pembimbing 2 (Dr. Jabal Arfah, S.Sos., M.Si) yang selalu memberikan bimbingan selama proses penelitian berlangsung kepada penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, A. B., Panjaitan, M. L., & Degodona, P. (2024). Analisis Kinerja Aparatur Pemerintahan Untuk Mewujudkan Good Governance Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Camat STM Hulu Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Fokus Administrasi Publik* (JUFAP).
- Amir, I. F., & Idris, M. (2023). Aktivitas Prokopim Kabupaten Kolaka Dalam Meningkatkan Layanan Keprotokolan Pimpinan.
- Anto, R. P., Nur, N., Yusriani, S., Ardah, F. K., Ayu, J. D., Nurmahdi, A., Apriyeni, B. A. R., Purwanti., Narita, Y. A., & Putra, M. F. P. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Penerapannya*. Sukoharjo: Tahta Media Group
- Asrullah., Jailani., & Jeka, F. (2023). Populasi Dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) Dalam Pendekatan Praktis. *JPTAM*
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale To Measure Individual Performance In Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293.
- Febrianti, P., Bantam, D. J., & Sulistiono, A. (2023). Penyusunan instrumen alat ukur performa adaptif pada masyarakat maritim binaan TNI AL. *J-P3K*, 4(3), 350–355.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2019). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th/15th ed.). McGraw-Hill Education.

- Laba, M. O. B.; Mustafa, I.; Sedu, V. A.; & Kedoh, L. N. (2025) Peran Sub Bagian Protokol Dalam Penyusunan Agenda Kerja Pimpinan Pada Bagian Prokompim Sekretariat Daerah Kabupaten Sikka, *Jurnal Dinamika Pemerintahan*, 8 (01), 207-220, DOI: <https://doi.org/10.36341/jdp.v8i01.5471>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability In The Workplace: Investigating The Adaptive Performance Job Requirements For a Project Manager. *Project Leadership and Society*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nur, M. & Anto, R.P. (2025). *Metodologi Penelitian Bidang Ekonomi Dan Manajemen Untuk Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, Malang: Penerbit Kramantara Jaya Sentosa
- Peraturan Bupati Konawe Nomor 12 Tahun 2024 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Konawe.
- Prasetyo, T. (2024). Kinerja Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dalam menyusun program kerja Kepala Daerah Kota Padangsidempuan.
- Prianto, A., & Qomariyah, U. N. (2021). Faktor-Faktor Pembentuk Adaptabilitas Para Pekerja Dalam Era Disrupsi Dan Pandemi. *Proceeding Third Conference on Research and Community Services STKIP PGRI Jombang*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Rosseti, N. R. D., & Hernawati, R. (2022). Aktivitas Protokoler Dalam Menunjang Kegiatan Harian Pimpinan Dan Anggota DPRD Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Public Relations*, 2(2).
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Setiawati, B. (2016). Peran Budaya Organisasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik. *JIAP*, 2(4).
- Silaen, R. N., Syamsyuriansyah., Chairunnisa, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Sastriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan.