PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : https://doi.org/10.51747/6e458h21

EVALUASI KINERJA PEGAWAI PADA BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG

Masithoh[1], Masayu Adiah [2], Lies Nur Intan[3]

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tamansiswa Palembang [1−3]

korespondensi: masayu.diah70@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Palembang dengan menempatkan kinerja individu dalam hubungan langsung dengan mandat organisasi, target subkegiatan, dan sistem pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis studi dokumen. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi Pemerintah Kota Palembang, terutama Rencana Strategis Sekretariat Daerah 2024–2026, Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Tahun 2024, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Tahun 2024, portal e-SAKIP Kota Palembang, serta peraturan perundang-undangan mengenai ASN dan pengelolaan kinerja. Analisis dilakukan melalui reduksi data, kategorisasi, perbandingan target dengan konteks pelaksanaan tugas, dan interpretasi berdasarkan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, perilaku kerja, koordinasi, dan adaptabilitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan memiliki beban kerja yang bersifat cepat, lintas unit, sangat bergantung pada agenda pimpinan, dan menuntut akurasi komunikasi serta dokumentasi. Dokumen kinerja 2024 menetapkan fasilitasi keprotokolan sebagai salah satu keluaran terukur dengan target satu laporan tahunan dan dukungan anggaran APBD sebesar Rp2.178.875.541. Pada tingkat organisasi, Sekretariat Daerah memperoleh kategori evaluasi kinerja BB pada portal e-SAKIP 2025. Temuan menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pegawai perlu melampaui pengukuran output administratif dan mengintegrasikan kualitas layanan protokoler, ketepatan respons, akurasi informasi, koordinasi antarpihak, dokumentasi, serta perilaku kerja BerAKHLAK. Penelitian merekomendasikan penguatan indikator kinerja individual yang terhubung dengan outcome, pemanfaatan dashboard kerja, evaluasi periodik, standardisasi prosedur, dan pengembangan kompetensi digital-komunikasi.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja; Kinerja Pegawai; Protokol; Komunikasi Pimpinan; Sekretariat Daerah

1. PENDAHULUAN

Kinerja aparatur merupakan salah satu determinan penting bagi kapasitas pemerintah daerah dalam menghasilkan pelayanan, koordinasi, dan dukungan administrasi yang responsif. Dalam birokrasi

modern, kinerja tidak cukup dipahami sebagai kepatuhan pegawai terhadap jam kerja atau penyelesaian tugas rutin, tetapi sebagai keterhubungan antara kontribusi individu, hasil unit kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Perubahan paradigma tersebut terlihat dalam kebijakan pengelolaan kinerja ASN yang menekankan ekspektasi hasil, dialog kinerja, perilaku kerja, umpan balik berkelanjutan, dan tindak lanjut hasil evaluasi. PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 secara eksplisit menempatkan pengelolaan kinerja sebagai instrumen untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggung jawab pegawai dalam pencapaian sasaran organisasi. Kerangka ini relevan untuk unit yang beroperasi dalam lingkungan kerja dinamis seperti Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan karena keluaran pekerjaan sangat dipengaruhi oleh agenda pimpinan, koordinasi lintas perangkat daerah, perubahan jadwal, kebutuhan komunikasi publik, dan tuntutan dokumentasi secara cepat.

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan merupakan bagian dari Sekretariat Daerah Kota Palembang di bawah Asisten Administrasi Umum. Berdasarkan Renstra Sekretariat Daerah Kota Palembang 2024–2026 dan struktur organisasi yang mengacu pada Peraturan Wali Kota Palembang Nomor 20 Tahun 2022, unit ini membawahi Subbagian Protokol, Subbagian Komunikasi Pimpinan, dan Subbagian Dokumentasi Pimpinan. Mandatnya mencakup penyiapan pelaksanaan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi kebijakan di bidang protokol, komunikasi pimpinan, serta dokumentasi. Subbagian Protokol antara lain melaksanakan tata protokoler, menyiapkan informasi acara dan jadwal Walikota/Wakil Walikota, serta memfasilitasi kegiatan pimpinan. Subbagian Komunikasi Pimpinan menjalankan fungsi hubungan dengan berbagai pihak, menyiapkan informasi, materi rapat, bahan kebijakan, serta naskah sambutan dan pidato. Karakter tugas tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya menghasilkan dokumen, tetapi juga membentuk kelancaran agenda pemerintahan dan kualitas komunikasi kelembagaan.

Data resmi Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kota Palembang Tahun 2024 menunjukkan adanya sasaran subkegiatan 'Terlaksananya Pelaksanaan Protokol dan Komunikasi Pimpinan' dengan indikator jumlah laporan hasil fasilitasi keprotokolan. Target tahunan ditetapkan satu dokumen dan ditempatkan pada triwulan IV. Dokumen yang sama mencantumkan anggaran fasilitasi keprotokolan sebesar Rp2.178.875.541 yang bersumber dari APBD. Angka tersebut bukan ukuran langsung kinerja individu, tetapi memberikan gambaran bahwa fungsi keprotokolan memiliki dukungan sumber daya yang material dan memerlukan pertanggungjawaban output yang jelas. Di sisi lain, portal e-SAKIP Kota Palembang mencatat evaluasi kinerja Sekretariat Daerah tahun 2025 berkategori BB. Informasi ini menunjukkan adanya kerangka akuntabilitas organisasi yang dapat digunakan sebagai konteks untuk menilai bagaimana kontribusi pegawai pada level bagian diarahkan dan dievaluasi.

Tantangan evaluasi kinerja pada unit protokol dan komunikasi pimpinan terletak pada sifat pekerjaannya yang simultan, situasional, dan sering kali tidak sepenuhnya tercermin dalam jumlah dokumen. Satu kegiatan pimpinan dapat melibatkan penjadwalan, penyusunan rundown, koordinasi tamu, penyiapan tempat, naskah sambutan, hubungan media, dokumentasi foto-video, publikasi, hingga pengarsipan. Kualitas hasil sangat dipengaruhi oleh ketepatan waktu, akurasi informasi, kemampuan mengantisipasi perubahan, koordinasi, dan kecermatan terhadap tata protokol. Dengan demikian, ukuran kinerja yang hanya berbasis kuantitas berpotensi mereduksi kompleksitas kontribusi pegawai. Studi kinerja sektor publik juga menunjukkan bahwa performa pegawai bersifat multidimensional, meliputi task performance, job dedication, dan dimensi interpersonal yang mendukung efektivitas organisasi (Pradhan Jena, 2017; Koopmans et al., 2016).

Literatur administrasi publik pada periode 2015–2025 memperlihatkan bahwa kinerja pegawai

sektor publik dipengaruhi oleh kombinasi desain pengelolaan kinerja, kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, dukungan organisasi, kompetensi, dan penggunaan teknologi. Schwarz, Eva, dan Newman (2020) menemukan bahwa pendekatan kepemimpinan publik yang menekankan akuntabilitas, kepatuhan aturan, dan jejaring berhubungan positif dengan motivasi pelayanan publik dan kinerja pegawai. Penelitian Al-Jedaia dan Mehrez (2020) menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat memengaruhi performa melalui mekanisme motivasi. Dalam konteks Indonesia, Suriyanti (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, dan teknologi informasi memiliki keterkaitan signifikan dengan kinerja pegawai pelayanan publik. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa evaluasi kinerja perlu membaca hasil kerja sekaligus faktor organisasi yang memungkinkan hasil itu tercapai.

Research gap penelitian ini terletak pada keterbatasan kajian yang secara khusus menghubungkan evaluasi kinerja pegawai dengan karakter kerja protokol dan komunikasi pimpinan pada sekretariat daerah. Banyak penelitian kinerja aparatur berfokus pada pelayanan publik langsung, organisasi perangkat daerah teknis, atau pengaruh variabel manajerial secara kuantitatif. Sementara itu, fungsi protokol dan komunikasi pimpinan berada pada ruang kerja pendukung strategis: hasilnya sering tidak diterima langsung oleh masyarakat sebagai layanan administratif, tetapi memengaruhi efektivitas komunikasi pemerintahan, representasi institusi, koordinasi agenda pimpinan, dan dokumentasi kebijakan. Kebaruan penelitian ini adalah penggunaan triangulasi dokumen kinerja resmi pemerintah daerah dengan kerangka multidimensional kinerja pegawai dan regulasi pengelolaan kinerja ASN untuk menghasilkan model evaluasi yang lebih kontekstual bagi unit Prokopim.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian adalah: bagaimana kinerja pegawai Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Palembang dievaluasi berdasarkan mandat organisasi, target kinerja, dimensi kinerja individu, dan ketentuan pengelolaan kinerja ASN? Penelitian bertujuan mendeskripsikan konteks kinerja unit, mengevaluasi dimensi kinerja yang relevan, mengidentifikasi kesenjangan sistem pengukuran, serta merumuskan rekomendasi penguatan pengelolaan kinerja yang terintegrasi dengan sasaran organisasi.

2. METODE

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi dokumen. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji pengaruh antarvariabel, melainkan mengevaluasi kesesuaian antara mandat, indikator formal, karakter tugas, dan prinsip pengelolaan kinerja. Studi dokumen memungkinkan penggunaan data yang dapat diverifikasi dan menghindari fabrikasi data primer yang tidak tersedia. Unit analisis adalah Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Palembang.

Sumber data utama terdiri atas dokumen resmi Pemerintah Kota Palembang dan regulasi nasional. Dokumen daerah mencakup Renstra Sekretariat Daerah Kota Palembang 2024–2026, Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Tahun 2024, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Tahun 2024, struktur organisasi Sekretariat Daerah, dan informasi evaluasi pada portal e-SAKIP Kota Palembang. Sumber regulasi meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, serta Peraturan Wali Kota Palembang Nomor 20 Tahun 2022 mengenai kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Walikota. Literatur akademik 2015–2025 dipilih terutama dari jurnal internasional bereputasi dan artikel yang relevan dengan *perfor-*

mance management, *public leadership*, *employee performance*, *public service motivation*, dan teknologi sektor publik.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dokumen, pencatatan indikator, ekstraksi informasi tentang tugas dan fungsi, target, anggaran, struktur organisasi, serta status evaluasi kinerja. Data dianalisis melalui empat tahap:

1. Reduksi data untuk memilih informasi yang berkaitan langsung dengan kinerja Prokopim.
2. Kategorisasi berdasarkan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, adaptabilitas, koordinasi/perilaku, dan kontribusi terhadap *outcome*.
3. Perbandingan antara indikator formal dengan kompleksitas tugas aktual sebagaimana tercantum dalam dokumen organisasi.
4. Interpretasi menggunakan regulasi pengelolaan kinerja dan literatur akademik.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dokumen. Informasi struktur dan tugas dibandingkan antara Renstra, LKjIP, dan regulasi organisasi; informasi target dan anggaran ditelusuri melalui dokumen Perjanjian Kinerja; sedangkan kerangka evaluasi diverifikasi dengan regulasi nasional dan literatur ilmiah. Penelitian membatasi kesimpulan pada informasi yang didukung dokumen publik. Karena data SKP individual, wawancara pegawai, dan data observasi lapangan tidak tersedia dalam sumber resmi yang digunakan, penelitian tidak menyajikan skor individu, persentase produktivitas personal, atau klaim kepuasan pegawai yang tidak dapat diverifikasi.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Konsep Kinerja Pegawai Sektor Publik

Kinerja pegawai pada dasarnya merujuk pada perilaku dan hasil yang relevan dengan tujuan organisasi. Dalam pendekatan kontemporer, kinerja dipahami sebagai konstruk multidimensional yang tidak hanya mengukur volume output, tetapi juga kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kontekstual, adaptasi, dan kemampuan menjaga efektivitas kerja. Pradhan dan Jena (2017) mengembangkan kerangka *employee performance* yang mencakup *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. Kerangka tersebut relevan bagi organisasi publik karena aparatur sering bekerja di bawah tuntutan prosedural sekaligus perubahan lingkungan. Koopmans et al. (2016) juga menekankan pentingnya *individual work performance* yang mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. Pada unit Prokopim, dimensi tugas dapat diterjemahkan sebagai akurasi dan penyelesaian layanan protokoler; dimensi adaptif sebagai kemampuan merespons perubahan agenda; dan dimensi kontekstual sebagai kolaborasi, inisiatif, serta dukungan terhadap kerja tim.

Pengukuran kinerja sektor publik memiliki kekhasan karena tujuan organisasi tidak selalu berupa keuntungan finansial. Output administrasi harus dihubungkan dengan *public value*, akuntabilitas, kepatuhan hukum, dan kualitas layanan. Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) menempatkan *performance management* sebagai proses penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan, pembelajaran, dan pertanggungjawaban. Informasi kinerja yang baik tidak berhenti pada pelaporan capaian, tetapi membantu pimpinan memahami mengapa target tercapai atau tidak tercapai, bagaimana

sumber daya digunakan, dan perbaikan apa yang diperlukan. Bagi Prokopim, prinsip tersebut berarti laporan fasilitasi keprotokolan perlu didukung indikator proses dan kualitas agar informasi kinerja mampu menjelaskan performa aktual pegawai.

Dalam regulasi Indonesia, PP Nomor 30 Tahun 2019 mengatur penilaian kinerja PNS sebagai proses sistematis yang membandingkan realisasi kinerja dengan sasaran kinerja serta perilaku kerja. PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 kemudian memperkuat pendekatan pengelolaan kinerja dengan penekanan pada peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai, peran pimpinan, dialog kinerja, dan kolaborasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan orientasi profesionalitas, kinerja, dan sistem merit. Dengan demikian, evaluasi kinerja pegawai pemerintah harus diletakkan pada hubungan vertikal antara sasaran individu dan organisasi, serta hubungan horizontal antara hasil kerja, perilaku, kompetensi, dan kolaborasi.

3.2. Evaluasi Kinerja, Motivasi, Kepemimpinan, dan Teknologi

Evaluasi kinerja berfungsi sebagai mekanisme umpan balik, akuntabilitas, dan pengembangan pegawai. Efektivitasnya bergantung pada kejelasan tujuan, kriteria yang dapat dipahami, kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, serta tindak lanjut hasil evaluasi. Al-Jedaia dan Mehrez (2020) menunjukkan bahwa desain penilaian kinerja pada sektor pemerintahan berhubungan dengan kinerja melalui motivasi. Temuan ini mengingatkan bahwa penilaian yang hanya administratif berisiko kehilangan fungsi pengembangan. Pada Prokopim, umpan balik setelah kegiatan pimpinan dapat menjadi mekanisme penting untuk memperbaiki ketepatan protokol, kualitas materi komunikasi, dokumentasi, dan koordinasi pada kegiatan berikutnya.

Kepemimpinan publik juga berperan dalam membentuk ekspektasi dan perilaku kinerja. Schwarz et al. (2020) menemukan bahwa *accountability leadership*, *rule-following leadership*, *political loyalty leadership*, dan *network governance leadership* berhubungan positif dengan *public service motivation* dan *job performance*. Relevansinya bagi Prokopim sangat kuat karena pegawai bekerja dekat dengan pimpinan daerah dan berinteraksi dengan jaringan eksternal. Pimpinan unit perlu menerjemahkan ekspektasi menjadi pembagian peran yang jelas, menjaga kepatuhan pada aturan keprotokolan, serta membangun koordinasi dengan perangkat daerah, media, dan pemangku kepentingan.

Teknologi informasi semakin penting dalam evaluasi dan pelaksanaan kinerja. Suriyanti 2020 menemukan pengaruh teknologi informasi bersama kompetensi SDM dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pelayanan publik. Saputro, Setiawan, dan Kurniawati (2020)juga menyoroti *task-technology fit* dalam kinerja pegawai sektor publik. Bagi Prokopim, teknologi dapat digunakan untuk kalender agenda terintegrasi, distribusi rundown, repository materi pimpinan, pencatatan disposisi, dokumentasi digital, dashboard indikator, dan arsip kegiatan. Namun teknologi hanya menghasilkan nilai ketika sesuai dengan tugas dan didukung kompetensi pengguna.

3.3. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

3.4. Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian menempatkan mandat organisasi dan sasaran kinerja sebagai titik awal. Mandat tersebut diterjemahkan ke dalam ekspektasi individu melalui pengelolaan kinerja ASN. Kinerja pegawai kemudian dievaluasi melalui enam dimensi operasional:

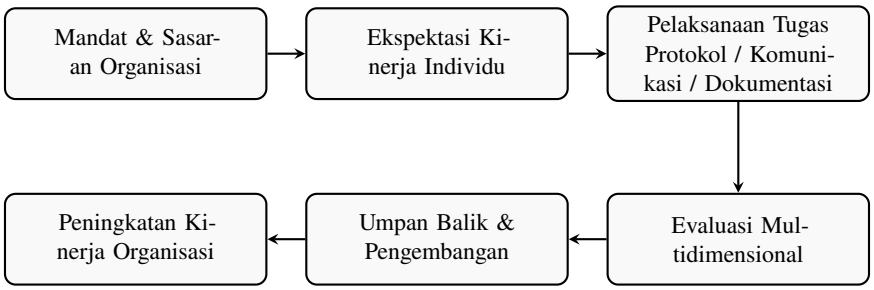
Tabel 1: Sintesis Penelitian Terdahulu

Peneliti/Tahun	Fokus	Temuan Utama	Relevansi
Koopmans et al. (2016)	*Individual work performance*	Kinerja individu bersifat multidimensional dan dapat diukur melalui tugas, konteks, serta perilaku kontraproduktif.	Dasar dimensi evaluasi individu.
Pradhan & Jena (2017)	*Employee performance*	*Task*, *adaptive*, dan *contextual performance* membentuk kerangka kinerja yang komprehensif.	Sesuai dengan sifat kerja Prokopim yang dinamis.
Schwarz et al. (2020)	*Public leadership* dan *job performance*	Kepemimpinan publik berkorelasi positif dengan PSM dan kinerja pegawai.	Menjelaskan peran pimpinan dan jejaring.
Al-Jedaia & Mehrez (2020)	*Performance appraisal* sektor pemerintah	Penilaian kinerja memengaruhi kinerja dengan motivasi sebagai mekanisme penting.	Mendukung evaluasi sebagai proses pengembangan.
Suriyanti (2020)	Kepemimpinan, kompetensi SDM, TI	Ketiganya berpengaruh pada kinerja pegawai pelayanan publik.	Menguatkan kebutuhan kompetensi dan digitalisasi.
Penelitian ini (2025)	Evaluasi kinerja Prokopim Palembang	Mengintegrasikan dokumen resmi, regulasi ASN, dan dimensi kinerja untuk unit pendukung strategis.	Memberi model evaluasi kontekstual pada sekretariat daerah.

1. kualitas hasil;
2. kuantitas/produktivitas;
3. ketepatan waktu dan respons;
4. adaptabilitas;
5. koordinasi dan perilaku kerja; serta
6. kontribusi terhadap *outcome* unit.

Informasi hasil evaluasi digunakan sebagai dasar umpan balik, pengembangan kompetensi, perbaikan proses, dan penyempurnaan indikator.

Secara konseptual, alur penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Alur Kerangka Konseptual Penelitian

Opsi Alternatif: Lurus 1 Baris (Diperkecil Otomatis) Jika Anda tetap ingin 1 baris lurus ke sam-

Universitas Panca Marga
E-ISSN: 2656-0305

ping, bungkus tikzpicture menggunakan
dari paket graphicx agar ukurannya otomatis menyesuaikan lebar margin kertas:

Code snippet



Gambar 2: Alur Kerangka Konseptual Penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Konteks Organisasi dan Karakter Kinerja Prokopim

Struktur Sekretariat Daerah Kota Palembang menempatkan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan di bawah Asisten Administrasi Umum. Renstra 2024–2026 menunjukkan tiga domain kerja utama, yaitu protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi pimpinan. Secara substantif, ketiga domain tersebut membentuk rantai layanan internal yang saling bergantung. Informasi agenda menjadi dasar persiapan protokol; kebutuhan pimpinan menentukan materi komunikasi; pelaksanaan kegiatan menghasilkan dokumentasi; dan dokumentasi menjadi arsip serta bahan komunikasi kelembagaan. Kegagalan pada satu titik dapat memengaruhi keseluruhan kegiatan. Karena itu, evaluasi kinerja perlu membaca keterhubungan proses, bukan memisahkan *output* pegawai secara mekanis.

Karakter kerja Prokopim juga memiliki intensitas waktu yang tinggi. Agenda pimpinan dapat berubah dalam waktu singkat, kegiatan dapat berlangsung di luar jam kantor, dan koordinasi melibatk-

an banyak aktor. Kondisi ini menjadikan *adaptive performance* sangat relevan. Pradhan dan Jena (2017) menjelaskan *adaptive performance* sebagai kemampuan menyesuaikan perilaku dan kompetensi terhadap perubahan tuntutan kerja. Pada konteks Prokopim, adaptasi dapat berupa penyesuaian *rundown*, perubahan materi sambutan, reposisi tata tempat, penanganan tamu, perubahan kanal komunikasi, atau percepatan dokumentasi. Adaptasi yang baik bukan improvisasi tanpa aturan, tetapi kemampuan merespons perubahan sambil tetap menjaga standar protokol dan akurasi informasi.

Tugas komunikasi pimpinan memiliki dimensi reputasional. Naskah sambutan, materi rapat, penjelasan kepada pihak terkait, dan informasi kegiatan harus akurat, konsisten, serta sesuai kebijakan. Kualitas kerja karena itu perlu dinilai melalui tingkat kesalahan, kebutuhan revisi, konsistensi pesan, kelengkapan bahan, dan ketepatan distribusi. Sementara itu, dokumentasi pimpinan perlu dinilai dari kelengkapan cakupan, kualitas arsip, kecepatan penyediaan, metadata, keamanan penyimpanan, dan kemudahan temu kembali. Dimensi ini menunjukkan bahwa *output* ”satu laporan” pada tingkat subkegiatan tidak cukup untuk menggambarkan keseluruhan performa pegawai.

4.2. Analisis Target Kinerja dan Akuntabilitas

Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kota Palembang Tahun 2024 menetapkan sasaran terlaksananya pelaksanaan protokol dan komunikasi pimpinan dengan indikator jumlah laporan hasil fasilitasi keprotokolan. Target tahunan adalah satu dokumen yang direncanakan pada triwulan IV. Untuk fasilitasi keprotokolan tercantum anggaran Rp2.178.875.541. Data ini memperlihatkan adanya kejelasan *output* administratif dan dukungan anggaran, tetapi sekaligus menunjukkan perlunya indikator turunan yang lebih operasional pada level pegawai. Satu laporan tahunan dapat menjadi bukti agregat pelaksanaan, namun belum menginformasikan volume kegiatan, tingkat ketepatan waktu, kualitas koordinasi, jumlah perubahan agenda yang berhasil ditangani, kualitas dokumentasi, maupun kepuasan pengguna internal.

Pada tingkat organisasi, portal e-SAKIP Kota Palembang mencatat Sekretariat Daerah pada kategori BB dalam evaluasi kinerja tahun 2025. Kategori ini merupakan konteks organisasi dan tidak dapat secara langsung disamakan dengan predikat setiap pegawai Prokopim. Meski demikian, capaian organisasi memperlihatkan bahwa sistem akuntabilitas telah berjalan dan menyediakan ruang untuk penguatan *cascading* kinerja. Prinsip *cascading* mengharuskan sasaran unit diterjemahkan menjadi hasil kerja pegawai yang spesifik, terukur, relevan, dan mendukung *outcome* atasan. Dalam PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022, pengelolaan kinerja menekankan dialog ekspektasi dan hasil kerja, bukan sekadar pengisian formulir. Oleh sebab itu, target agregat Prokopim perlu diterjemahkan menjadi ekspektasi yang berbeda sesuai peran pegawai.

Pegawai protokol, misalnya, dapat memiliki indikator berupa persentase agenda yang difasilitasi sesuai standar, ketepatan penyampaian *rundown*, jumlah kejadian protokoler yang membutuhkan koreksi, dan kecepatan respons terhadap perubahan agenda. Pegawai komunikasi dapat dinilai melalui ketepatan bahan pimpinan, akurasi data, waktu penyelesaian naskah, dan konsistensi informasi. Pegawai dokumentasi dapat dinilai melalui kelengkapan dokumentasi, kecepatan pengarsipan, kualitas metadata, dan waktu temu kembali arsip. Indikator tersebut sebaiknya tidak seluruhnya dijadikan target kuantitatif kaku; sebagian dapat dinilai melalui rubrik kualitas dan ekspektasi perilaku agar tidak mendorong *gaming* atau produksi *output* yang tidak bernilai.

4.3. Evaluasi Berdasarkan Dimensi Kinerja

Tabel 2: Matriks Evaluasi Berdasarkan Dimensi Kinerja

Dimensi	Indikator Kontekstual	Bukti/Dasar Dokumen	Arah Evaluasi
Kualitas	Akurasi protokol, materi, informasi, dokumentasi	Tugas Protokol, Komunikasi, Dokumentasi dalam Renstra	Rubrik mutu, kesalahan/revisi, kepatuhan standar
Kuantitas	Volume agenda, bahan, dokumentasi, laporan	PK 2024 menetapkan *output* laporan fasilitasi	Volume digunakan bersama indikator mutu
Ketepatan waktu	Respons perubahan agenda dan penyelesaian bahan	Karakter tugas jadwal pimpinan dan fasilitasi kegiatan	SLA internal dan ketepatan *deadline*
Adaptabilitas	Kemampuan menangani perubahan dan kondisi tak terduga	Tugas koordinasi agenda pimpinan	Catatan insiden dan pembelajaran pascakegiatan
Koordinasi/ perilaku	Kolaborasi lintas unit, komunikasi, orientasi layanan	PermenPANRB 6/2022 dan nilai BerAKHLAK	Umpan balik atasan/rekan dan perilaku kerja
Outcome	Kelancaran agenda, kualitas komunikasi dan arsip	Mandat Prokopim dan sasaran organisasi	Indikator *outcome* dan evaluasi pengguna internal

Dimensi kualitas harus ditempatkan sebagai prioritas karena kesalahan kecil dalam protokol atau komunikasi dapat menimbulkan dampak yang lebih besar daripada jumlah *output*. Akurasi nama, jabatan, susunan acara, tata tempat, materi sambutan, data kebijakan, dan informasi publik adalah contoh kualitas yang dapat diamati. Evaluasi kualitas dapat menggunakan *checklist* standar, jumlah koreksi substansial, persentase bahan yang diterima tanpa revisi mayor, dan evaluasi pascakegiatan. Pendekatan ini konsisten dengan konsep *task performance* yang menilai seberapa baik tugas inti dilaksanakan, bukan hanya berapa banyak tugas diselesaikan.

Dimensi kuantitas tetap penting untuk membaca beban kerja. Namun volume agenda pimpinan bersifat fluktuatif sehingga perbandingan antarperiode perlu memperhitungkan kompleksitas. Sepuluh kegiatan sederhana tidak selalu setara dengan satu kegiatan besar yang melibatkan tamu penting, banyak perangkat daerah, media, dan pengamanan. Karena itu, organisasi dapat mengembangkan pembobotan kompleksitas kegiatan. Informasi ini membantu distribusi beban kerja, perencanaan kebutuhan pegawai, dan analisis produktivitas tanpa mengabaikan mutu.

Ketepatan waktu merupakan indikator kritis. Dalam pekerjaan protokol, keterlambatan *rundown*, materi sambutan, atau konfirmasi kehadiran dapat menimbulkan efek berantai. Sistem pengelolaan kinerja dapat menetapkan *service level* internal, misalnya batas waktu distribusi bahan sebelum kegiatan, waktu pembaruan jadwal setelah perubahan, atau waktu pengarsipan dokumentasi setelah acara. Indikator waktu sebaiknya disesuaikan dengan jenis kegiatan agar tetap realistis dan tidak mendorong pegawai mengorbankan akurasi demi kecepatan.

Adaptabilitas menjadi pembeda penting antara pekerjaan rutin dan kerja Prokopim. Pegawai yang mampu mengantisipasi risiko, menyediakan alternatif, dan berkomunikasi efektif saat perubahan terjadi memberikan nilai yang sering tidak tercatat dalam laporan tahunan. Evaluasi adaptabilitas dapat menggunakan catatan *after-action review* yang singkat: perubahan apa yang terjadi, bagaimana respons tim, apa

dampaknya, dan pelajaran apa yang harus distandardisasi. Praktik ini mengubah pengalaman menjadi pengetahuan organisasi dan memperkuat pembelajaran.

Koordinasi dan perilaku kerja juga menentukan *outcome*. Fungsi Prokopim bersifat lintas unit dan tidak mungkin diselesaikan oleh satu pegawai secara individual. Schwarz et al. (2020) menunjukkan pentingnya *network governance leadership* dan hubungan eksternal bagi kinerja pegawai sektor publik. Dalam konteks Prokopim, kualitas jejaring dengan perangkat daerah, ajudan, penyelenggara kegiatan, media, dan pihak eksternal dapat mempercepat aliran informasi. Namun jejaring harus diimbangi akuntabilitas dan *rule-following* agar fleksibilitas tidak mengurangi kepatuhan terhadap aturan.

Terakhir, *outcome* perlu menjadi penghubung antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi. *Outcome* Prokopim bukan hanya tersusunnya dokumen, tetapi kelancaran kegiatan pimpinan, tersampaikannya informasi secara akurat, tersedianya dokumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan, dan terjaganya koordinasi pemerintahan. *Outcome* semacam ini dapat diukur melalui kombinasi data proses, evaluasi pengguna internal, insiden/koreksi, dan capaian kegiatan. Dengan demikian, evaluasi menjadi lebih bermakna bagi pengambilan keputusan.

4.4. Kesenjangan dan Faktor yang Perlu Diperkuat

Kesenjangan pertama adalah potensi jarak antara indikator agregat dan realitas kerja. Target satu laporan fasilitasi keprotokolan berguna untuk akuntabilitas program, tetapi tidak cukup untuk mengevaluasi kontribusi pegawai. Dibutuhkan *cascading* indikator yang mempertahankan hubungan dengan target organisasi sekaligus mencerminkan peran. Kesenjangan kedua adalah risiko evaluasi yang terlalu berorientasi *output*. Literatur *performance management* mengingatkan bahwa indikator yang sempit dapat mendorong perilaku mengejar angka dan mengabaikan kualitas. Oleh karena itu, indikator Prokopim perlu menyeimbangkan kuantitas, kualitas, waktu, perilaku, dan *outcome*.

Kesenjangan ketiga berkaitan dengan dokumentasi pengetahuan. Sifat pekerjaan yang cepat membuat pengalaman penting berpotensi hilang setelah kegiatan selesai. Padahal insiden, perubahan agenda, koreksi protokol, atau revisi komunikasi merupakan sumber pembelajaran. Sistem *after-action review* dan *repository* digital dapat mengurangi ketergantungan pada ingatan individu. Kesenjangan keempat adalah kebutuhan integrasi teknologi. Kalender pimpinan, daftar tamu, bahan sambutan, dokumentasi, dan evaluasi kegiatan sebaiknya terhubung dalam alur kerja digital dengan kontrol akses yang memadai. Temuan Suriyanti (2020) dan Saputro et al. (2020) mendukung pentingnya kesesuaian teknologi dan kompetensi bagi kinerja.

Kesenjangan kelima adalah pengembangan kompetensi. Pegawai Prokopim memerlukan kombinasi kompetensi administratif, komunikasi, penulisan, protokoler, literasi digital, manajemen acara, manajemen risiko, dan interpersonal. Evaluasi kinerja harus menghasilkan tindak lanjut pengembangan, bukan berhenti pada predikat. Pegawai yang kuat pada aspek teknis tetapi lemah pada koordinasi membutuhkan intervensi berbeda dari pegawai yang komunikatif tetapi sering melakukan kesalahan data. Dengan demikian, hasil evaluasi dapat digunakan untuk *coaching*, pelatihan, rotasi tugas, dan perbaikan SOP.

4.5. Model Penguatan Evaluasi Kinerja Prokopim

Berdasarkan hasil analisis, model penguatan evaluasi kinerja Prokopim dapat dibangun dalam lima siklus:

1. **Penyelarasan sasaran:** target Sekretariat Daerah dan Bagian diterjemahkan ke dalam ekspektasi individu.
2. **Perencanaan indikator:** setiap peran memiliki indikator kuantitas, kualitas, waktu, perilaku, dan *outcome* yang proporsional.
3. **Pemantauan:** *dashboard* sederhana merekam agenda, penanggung jawab, status bahan, dokumentasi, *deadline*, dan catatan perubahan.
4. **Dialog kinerja:** pimpinan memberikan umpan balik periodik dan *after-action review* untuk kegiatan strategis.
5. **Tindak lanjut:** hasil evaluasi digunakan untuk pengembangan kompetensi, penyempurnaan SOP, penyesuaian beban kerja, dan perbaikan sistem digital.

Model tersebut sejalan dengan spirit PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 yang memperkuat peran pimpinan dan kolaborasi dalam pengelolaan kinerja. Penggunaan *dashboard* bukan untuk menambah birokrasi, melainkan mengurangi duplikasi pelaporan. Data operasional yang sudah tercatat dapat secara otomatis direkap menjadi bahan evaluasi. Prinsip yang harus dijaga adalah kesederhanaan indikator, relevansi dengan tugas, validitas data, dan penggunaan informasi untuk pembelajaran. Jika indikator terlalu banyak, pegawai akan menghabiskan waktu untuk mengukur pekerjaan daripada melaksanakan pekerjaan.

Dari perspektif akademik, temuan penelitian memperkuat argumen bahwa evaluasi kinerja sektor publik harus kontekstual. Konstruk kinerja multidimensional dapat diterapkan, tetapi indikator operasional harus disesuaikan dengan misi unit. Pada unit Prokopim, *adaptive* dan *contextual performance* memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan pekerjaan administratif yang stabil. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya menghubungkan literatur *individual performance* dengan sistem akuntabilitas instansi pemerintah. Hubungan tersebut memungkinkan evaluasi individu tidak terlepas dari *outcome* organisasi.

5. KESIMPULAN

Evaluasi kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Palembang perlu dipahami dalam konteks tugas yang dinamis, lintas unit, sensitif terhadap waktu, dan berpengaruh terhadap kelancaran agenda serta komunikasi pimpinan daerah. Dokumen resmi menunjukkan bahwa fungsi Prokopim memiliki mandat yang jelas dalam protokol, komunikasi, dan dokumentasi. Perjanjian Kinerja 2024 menetapkan keluaran laporan fasilitasi keprotokolan dengan target satu dokumen dan dukungan anggaran Rp2.178.875.541. Pada level organisasi, Sekretariat Daerah tercatat berkategori BB dalam evaluasi kinerja 2025 pada portal e-SAKIP. Data tersebut menyediakan konteks akuntabilitas, tetapi tidak dapat digunakan sendiri untuk menyimpulkan predikat kinerja individual pegawai.

Temuan utama penelitian adalah perlunya memperluas evaluasi dari *output* administratif menuju kinerja multidimensional. Enam dimensi yang relevan adalah:

1. kualitas hasil;
2. kuantitas/produktivitas;
3. ketepatan waktu;
4. adaptabilitas;
5. koordinasi dan perilaku kerja; serta
6. kontribusi terhadap *outcome* unit.

Indikator perlu diturunkan sesuai peran protokol, komunikasi, dan dokumentasi, sehingga pegawai dinilai berdasarkan kontribusi yang benar-benar berada dalam kendalinya. Evaluasi juga harus terhubung dengan dialog kinerja, umpan balik, pembelajaran pascakegiatan, pengembangan kompetensi, dan perbaikan proses.

Kontribusi penelitian terletak pada integrasi dokumen kinerja resmi pemerintah daerah, regulasi pengelolaan kinerja ASN, dan literatur kinerja pegawai untuk membangun kerangka evaluasi yang sesuai bagi unit pendukung strategis. Keterbatasan penelitian adalah tidak digunakannya data SKP individual, wawancara, dan observasi lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menguji model ini dengan data primer dari pegawai, atasan, perangkat daerah pengguna layanan internal, dan analisis longitudinal terhadap data agenda serta dokumentasi kegiatan.

6. Rekomendasi

Secara praktis, Sekretariat Daerah Kota Palembang perlu menyusun *cascading* indikator Prokopim yang menghubungkan target organisasi dengan ekspektasi individu. Indikator sebaiknya ringkas dan berimbang: volume kegiatan, kualitas/akurasi, ketepatan waktu, respons perubahan, kolaborasi, dan *outcome*. Setiap indikator perlu memiliki definisi operasional dan sumber bukti agar evaluasi konsisten.

Bagian Prokopim perlu mengembangkan *dashboard* kerja terintegrasi untuk agenda pimpinan, penanggung jawab, status *rundown*, materi komunikasi, dokumentasi, *deadline*, dan catatan perubahan. Kegiatan strategis perlu ditutup dengan *after-action review* singkat untuk merekam pembelajaran. Hasil evaluasi harus ditindaklanjuti dengan *coaching* dan pengembangan kompetensi pada bidang protokol, komunikasi strategis, penulisan naskah, literasi digital, manajemen arsip, dan koordinasi lintas organisasi.

Secara akademik, penelitian lanjutan disarankan menggunakan *mixed methods* dengan data SKP, survei kinerja, wawancara, observasi kegiatan, dan data digital agenda. Analisis dapat menguji hubungan antara beban kerja, dukungan teknologi, kepemimpinan, *public service motivation*, dan kinerja adaptif pada unit protokol pemerintahan.

7. PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Masithoh berkontribusi pada konseptualisasi, pengumpulan dan pengorganisasian data dokumen, serta penyusunan draf awal. Masayu Adiah berkontribusi pada pengembangan kerangka analisis, validasi substansi administrasi publik, dan penyuntingan naskah. Lies Nur Intan berkontribusi pada telaah metodologi, interpretasi hasil, dan penyempurnaan pembahasan. Seluruh penulis membaca dan menyetujui naskah akhir.

8. PERNYATAAN KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menegaskan bahwa tidak memiliki kepentingan finansial, hubungan personal, atau ikatan kelembagaan dengan pihak manapun yang memiliki potensi konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian, analisis data, hingga penerbitan naskah ini.

Pustaka

Al-Jedaia, Y. and Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10:2077–2088.

Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1):69–85.

Saputro, A. T., Setiawan, M., and Kurniawati, D. T. (2020). The antecedents of employee performance in public services: Information technology or transformational leaders. *International Journal of Business and Social Science Research*, 9(7):12–22.

Schwarz, G., Eva, N., and Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, 80(4):543–554.

Suriyanti (2020). Transformational leadership, hrm competence, information technology, and the performance of public service employee. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 7(1).