



Manajemen Kinerja Subbagian Protokol dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Kegiatan Keprotokolan di Badan Kepegawaian Negara

Sunaryo Dilengan¹, Neneng Sri Rahayu²

¹Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, sdilengan18@gmail.com

²Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, nenengsriahayu@stialan.ac.id

Corresponding Author: sdilengan18@gmail.com¹

Abstract: Performance management plays a critical role in public sector accountability, yet studies specifically examining support units remain limited. Most prior research has focused on technical or direct public service units, leaving a research gap regarding administrative and operational support bodies like protocol sub-divisions. This study aims to analyze the implementation of performance management at the Protocol Sub-division of the National Civil Service Agency, identify factors influencing its effectiveness, and evaluate its contribution to protocol activities. Using a descriptive qualitative design, data were collected through semi-structured interviews, observations, and documentation from ten purposively selected key informants. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results show that performance planning and execution run operationally well, but monitoring and evaluation remain informal and unstandardized, with indicators heavily output-focused. Internal factors such as leadership and coordination heavily drive effectiveness, while high workloads and staffing constraints pose major challenges. The study's novelty lies in providing an empirical framework for performance management tailored specifically to internal administrative support units within government agencies.

Keywords: Performance Management, Public Sector, Protocol Service, Organizational Effectiveness, Civil Service Administration

Abstrak: Manajemen kinerja memiliki peran krusial dalam akuntabilitas sektor publik, namun studi yang secara khusus mengkaji unit pendukung masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada unit teknis atau pelayanan publik langsung, sehingga terdapat kesenjangan penelitian mengenai unit pendukung administratif seperti subbagian protokol. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen kinerja pada Subbagian Protokol Badan Kepegawaian Negara, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta mengevaluasi perannya terhadap efektivitas kegiatan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi terhadap sepuluh informan kunci yang dipilih secara purposif. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan kinerja berjalan baik secara operasional, namun pemantauan dan evaluasi belum sistematis serta indikator masih berorientasi pada output. Keberhasilan kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan koordinasi, sementara

beban kerja tinggi menjadi kendala utama. Kebaruan penelitian ini terletak pada formulasi model manajemen kinerja yang berfokus pada unit pendukung administratif internal di lembaga pemerintah.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Sektor Publik, Layanan Keprotokolan, Efektivitas Organisasi, Administrasi Kepegawaian

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, baik pada sektor publik maupun sektor swasta. Manajemen kinerja tidak hanya berkaitan dengan penilaian terhadap hasil kerja pegawai, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, penerapan manajemen kinerja menjadi semakin penting karena berkaitan langsung dengan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pengukuran kinerja dalam sektor publik bertujuan untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan pemerintah berjalan secara efektif, efisien, transparan, serta mampu memberikan manfaat bagi masyarakat (Timor, 2024).

Manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur pencapaian kinerja pegawai, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mengintegrasikan perencanaan organisasi dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Sistem manajemen kinerja yang efektif memungkinkan organisasi pemerintah menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehingga setiap unit kerja dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kohtamäki et al. (2023) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja dalam administrasi publik juga berperan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan kapasitas institusi dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompleks. Oleh karena itu, penerapan manajemen kinerja yang terstruktur dapat membantu organisasi pemerintah dalam meningkatkan koordinasi antar unit kerja serta memperkuat kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Perkembangan konsep manajemen kinerja dalam sektor publik tidak terlepas dari reformasi administrasi publik yang menekankan pada peningkatan akuntabilitas dan efektivitas birokrasi. Dalam beberapa dekade terakhir, berbagai negara telah mengadopsi sistem pengukuran kinerja sebagai bagian dari reformasi manajemen sektor publik. Sistem manajemen kinerja memungkinkan organisasi pemerintah untuk mengukur keberhasilan program, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat sistem pengawasan terhadap pelaksanaan tugas organisasi (Johnsen, 2024).

Namun demikian, penerapan manajemen kinerja di sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu permasalahan utama adalah kompleksitas pengukuran kinerja dalam organisasi pemerintah yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif seperti pada sektor swasta. Penilaian kinerja pada organisasi publik sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti birokrasi yang kompleks, keterbatasan sumber daya manusia, serta proses evaluasi yang masih bersifat administratif. Kondisi tersebut menyebabkan sistem manajemen kinerja belum sepenuhnya mampu menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif (Schnell et al., 2021).

Selain itu, penelitian mengenai manajemen kinerja di sektor publik juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik tanpa adanya umpan balik berkelanjutan sering kali kurang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Evaluasi yang hanya dilakukan pada akhir periode kerja tidak memberikan ruang yang cukup bagi organisasi untuk melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan (Hambissa, 2023).

Di Indonesia, penerapan manajemen kinerja aparatur sipil negara (ASN) terus dikembangkan sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi. Pemerintah melalui berbagai lembaga, termasuk Badan Kepegawaian Negara (BKN), terus mendorong implementasi sistem manajemen kinerja yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi informasi. Salah satu langkah yang dilakukan adalah pengembangan sistem e-kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, serta akuntabilitas pengelolaan kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah. Sistem ini dirancang untuk menyelaraskan target kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi sehingga kinerja pegawai dapat diukur secara lebih objektif dan sistematis.

Sebagai lembaga pemerintah yang memiliki tugas dalam pembinaan dan penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara, BKN memiliki peran strategis dalam memastikan implementasi manajemen kinerja ASN berjalan secara efektif. Berdasarkan laporan evaluasi kinerja BKN tahun 2024, organisasi ini secara rutin melakukan review terhadap capaian kinerja serta berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program kerja guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi pada tahun berikutnya.

Di lingkungan BKN Pusat, berbagai unit kerja memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, salah satunya adalah Subbagian Protokol. Unit ini memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan keprotokolan seperti pengaturan acara resmi, kunjungan pejabat negara, rapat koordinasi nasional, serta berbagai kegiatan kelembagaan lainnya. Fungsi keprotokolan menjadi bagian penting dalam menjaga citra kelembagaan serta memastikan setiap kegiatan resmi organisasi berjalan secara tertib, lancar, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam praktiknya, kegiatan keprotokolan di lingkungan instansi pemerintah memiliki tingkat kompleksitas yang cukup tinggi karena melibatkan berbagai pihak, mulai dari pimpinan instansi, pejabat pemerintah, hingga tamu undangan dari berbagai lembaga. Oleh karena itu, unit kerja yang menangani fungsi keprotokolan harus memiliki manajemen kinerja yang baik agar seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara profesional dan efektif.

BKN sendiri juga terus melakukan upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang keprotokolan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui kegiatan workshop peningkatan kapasitas keprotokolan yang melibatkan narasumber dari Kementerian Sekretariat Negara dan Kementerian Luar Negeri guna meningkatkan kompetensi aparatur dalam melaksanakan tugas keprotokolan secara profesional.

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen kinerja di lingkungan BKN, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, khususnya dalam pengelolaan kinerja pada unit-unit pendukung organisasi seperti Subbagian Protokol. Tantangan tersebut antara lain berkaitan dengan pengukuran kinerja yang sering kali lebih berfokus pada output kegiatan dibandingkan dengan kualitas layanan keprotokolan secara keseluruhan. Selain itu, penelitian mengenai manajemen kinerja di sektor publik masih lebih banyak berfokus pada unit kerja yang bersifat teknis atau pelayanan publik langsung, sementara kajian mengenai manajemen kinerja pada unit pendukung organisasi, termasuk unit keprotokolan, masih relatif terbatas.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) terkait kajian manajemen kinerja pada unit kerja yang bersifat administratif dan pendukung dalam organisasi pemerintah. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada pengukuran kinerja organisasi secara makro atau pada pelayanan publik secara langsung, sementara kajian mengenai manajemen kinerja pada unit keprotokolan dalam instansi pemerintah masih belum banyak dilakukan.

Oleh karena itu, penelitian mengenai manajemen kinerja pada Subbagian Protokol BKN Pusat menjadi penting untuk dilakukan guna memahami bagaimana sistem manajemen kinerja diterapkan pada unit kerja tersebut serta bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas penyelenggaraan kegiatan kelembagaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen kinerja pada organisasi sektor publik, khususnya dalam konteks pengelolaan unit kerja pendukung organisasi.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam mengelola kinerja individu dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2017), manajemen kinerja mencakup serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan. Dalam konteks organisasi publik, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Sistem manajemen kinerja yang efektif mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, teori manajemen kinerja juga menekankan pentingnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam proses pengelolaan kinerja. Komunikasi yang efektif akan membantu dalam menetapkan target kinerja yang realistis serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

Manajemen kinerja sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta karena berorientasi pada pelayanan publik. Menurut Mahmudi (2015), manajemen kinerja sektor publik bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam sektor publik, keberhasilan kinerja tidak hanya diukur dari output, tetapi juga dari outcome dan dampak yang dihasilkan bagi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan mampu menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Teori ini juga menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Tanpa adanya integrasi tersebut, sistem manajemen kinerja tidak akan berjalan secara optimal dan hanya bersifat administratif.

Efektivitas organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Steers (2010), efektivitas organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti struktur organisasi, sistem manajemen, kepemimpinan, serta kompetensi sumber daya manusia. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas penyelenggaraan kegiatan keprotokolan dapat dilihat dari sejauh mana kegiatan tersebut dapat dilaksanakan secara tertib, lancar, dan sesuai dengan rencana. Efektivitas juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar unit kerja serta mengelola sumber daya secara optimal. Dengan demikian, teori efektivitas organisasi menjadi landasan penting dalam menganalisis hubungan antara manajemen kinerja dengan keberhasilan penyelenggaraan kegiatan keprotokolan.

Keprotokolan merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan pengaturan kegiatan resmi. Secara konseptual, keprotokolan mencakup tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan dalam kegiatan resmi kenegaraan maupun kegiatan kelembagaan. Keprotokolan memiliki fungsi strategis dalam menjaga citra dan kewibawaan organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan keprotokolan harus dilakukan secara profesional dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam praktiknya, kegiatan keprotokolan membutuhkan koordinasi yang baik serta manajemen kinerja yang efektif agar setiap kegiatan dapat berjalan dengan lancar. Hal ini menunjukkan bahwa keprotokolan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Landasan normatif merupakan dasar hukum yang digunakan dalam penelitian ini sebagai acuan dalam menganalisis manajemen kinerja dan penyelenggaraan keprotokolan di instansi pemerintah. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN memiliki peran sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam undang-undang ini juga diatur mengenai pentingnya sistem manajemen kinerja sebagai bagian dari pembinaan ASN.

Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS mengatur bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja, pelaksanaan, serta hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Regulasi ini menekankan pentingnya objektivitas dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi landasan penting dalam pengelolaan kinerja organisasi pemerintah. SAKIP mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja dalam satu sistem yang utuh. Selain itu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN mengatur secara teknis mengenai mekanisme pengelolaan kinerja ASN yang berbasis dialog kinerja dan hasil kerja.

Dalam konteks keprotokolan, Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan menjadi dasar hukum utama yang mengatur tata cara penyelenggaraan kegiatan resmi kenegaraan dan kelembagaan. Undang-undang ini menegaskan pentingnya keprotokolan dalam menjaga kehormatan negara dan kelancaran acara resmi. Dengan adanya landasan normatif tersebut, penelitian ini memiliki dasar hukum yang kuat dalam menganalisis penerapan manajemen kinerja pada Subbagian Protokol di Badan Kepegawaian Negara.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif untuk menggambarkan fenomena berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2026 di lokasi penelitian yang menjadi tempat pelaksanaan kegiatan dan pengumpulan data. Populasi penelitian berupa pihak yang berkaitan dengan objek penelitian, sedangkan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yang terdiri atas Kepala Bagian Umum dan Layanan Pimpinan sebanyak 1 orang, Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Protokol sebanyak 1 orang, serta ASN pada Subbagian Protokol sebanyak 8 orang, sehingga jumlah informan sebanyak 10 orang. Instrumen penelitian adalah peneliti sebagai *human instrument* yang didukung pedoman wawancara, observasi, telaah dokumen, kamera, perekam suara, dan buku catatan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi tidak terstruktur, dan dokumentasi. Data dianalisis secara induktif menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Subbagian Protokol di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat. BKN merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki tugas strategis dalam menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara (ASN) secara nasional. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BKN didukung oleh berbagai unit kerja, termasuk unit kerja pendukung seperti Subbagian Protokol yang memiliki peran penting dalam kelancaran kegiatan kelembagaan.

Subbagian Protokol merupakan unit kerja yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan keprotokolan, meliputi pengaturan tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan dalam kegiatan resmi. Kegiatan tersebut mencakup rapat koordinasi, kunjungan kerja pejabat, kegiatan nasional, serta berbagai agenda strategis lainnya. Dalam pelaksanaannya, unit ini berperan sebagai penghubung antarunit kerja dan pihak eksternal sehingga menuntut tingkat profesionalisme, koordinasi, dan ketelitian yang tinggi.

Secara operasional, Subbagian Protokol dihadapkan pada dinamika kerja yang tinggi karena sifat kegiatan yang tidak rutin dan sangat bergantung pada agenda pimpinan serta kegiatan kelembagaan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen kinerja yang efektif agar seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara tertib, lancar, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penerapan Manajemen Kinerja pada Subbagian Protokol

a. Perencanaan Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan

Protokol, diperoleh informasi bahwa perencanaan kinerja pada Subbagian Protokol dilakukan dengan mengacu pada agenda kegiatan pimpinan serta rencana kerja organisasi. Informan menyampaikan bahwa perencanaan kerja sangat dipengaruhi oleh dinamika kegiatan yang ditetapkan oleh pimpinan, sehingga bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

“Perencanaan kerja kami tidak sepenuhnya statis, tetapi mengikuti agenda pimpinan. Setiap kegiatan yang sudah terjadwal akan kami breakdown menjadi tugas-tugas yang dibagi ke masing-masing pegawai.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan kinerja lebih berorientasi pada kegiatan (event-based planning) dibandingkan dengan pendekatan berbasis indikator kinerja yang terukur secara komprehensif.

Hasil observasi peneliti memperkuat temuan tersebut, di mana sebelum kegiatan berlangsung telah dilakukan pembagian tugas secara jelas kepada masing-masing pegawai. Setiap ASN memiliki peran spesifik, seperti penanggung jawab kegiatan, pengatur tata tempat, liaison officer, dan bagian dokumentasi. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi teknis, perencanaan telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan kejelasan peran bagi setiap individu.

Namun demikian, berdasarkan hasil telaah dokumentasi terhadap dokumen rencana kerja dan laporan kegiatan, ditemukan bahwa indikator kinerja yang digunakan masih berfokus pada penyelesaian kegiatan (output-oriented), seperti “terselenggaranya kegiatan dengan baik”, tanpa adanya ukuran yang jelas mengenai kualitas pelaksanaan kegiatan tersebut. Tidak ditemukan indikator yang secara spesifik mengukur aspek kepuasan peserta, ketepatan teknis keprotokolan, maupun efektivitas koordinasi.

Dengan demikian, berdasarkan hasil triangulasi data (wawancara, observasi, dan dokumentasi), dapat disimpulkan bahwa perencanaan kinerja telah dilakukan secara operasional dengan baik, namun masih memiliki kelemahan dalam aspek pengukuran kinerja yang bersifat kualitatif dan berbasis kualitas layanan.

b. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja pada Subbagian Protokol menunjukkan dinamika yang cukup tinggi karena sifat kegiatan yang tidak rutin dan sering kali mengalami perubahan mendadak. Berdasarkan hasil wawancara dengan ASN Subbagian Protokol, diketahui bahwa koordinasi merupakan faktor utama dalam memastikan kelancaran pelaksanaan kegiatan.

“Dalam pelaksanaan kegiatan, yang paling penting itu komunikasi. Kalau koordinasi tidak berjalan dengan baik, potensi kesalahan sangat besar, apalagi kegiatan yang melibatkan banyak pihak.”

Hasil observasi peneliti selama pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa komunikasi antarpegawai berlangsung secara intensif, baik melalui komunikasi langsung maupun melalui media komunikasi internal. Pegawai terlihat aktif melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi di lapangan, seperti perubahan susunan acara, kehadiran tamu, maupun kondisi teknis lainnya.

Namun demikian, peneliti juga menemukan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi, terutama pada saat kegiatan berlangsung dalam waktu yang berdekatan atau terjadi perubahan mendadak. Dalam beberapa situasi, pegawai harus menangani beberapa tugas secara bersamaan, yang berpotensi menurunkan kualitas pelaksanaan kegiatan.

Hasil dokumentasi laporan kegiatan menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan rencana. Namun, terdapat beberapa catatan terkait kendala teknis, seperti keterbatasan waktu persiapan dan perubahan jadwal kegiatan. Berdasarkan triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kinerja berjalan cukup efektif, namun masih dipengaruhi oleh faktor beban kerja dan dinamika kegiatan yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kinerja sangat bergantung pada kemampuan adaptasi dan koordinasi pegawai.

c. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja

Tahap pemantauan dan evaluasi kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai dasar dalam perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa evaluasi kegiatan dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan melalui rapat internal.

“Setelah kegiatan selesai, biasanya kami melakukan evaluasi untuk melihat kekurangan dan hal-hal yang perlu diperbaiki ke depan.”

Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa evaluasi tersebut belum dilakukan secara sistematis dan belum memiliki format baku yang digunakan secara konsisten. Evaluasi cenderung bersifat informal dan tidak selalu terdokumentasi secara lengkap.

Hal ini juga didukung oleh hasil studi dokumentasi, di mana tidak ditemukan adanya dokumen evaluasi kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan. Sebagian besar evaluasi hanya tercantum dalam laporan kegiatan secara umum tanpa adanya analisis mendalam terhadap kinerja pegawai maupun proses pelaksanaan kegiatan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun evaluasi telah dilakukan, namun belum menjadi bagian integral dari sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan potensi pembelajaran organisasi belum dimanfaatkan secara optimal.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, efektivitas manajemen kinerja pada Subbagian Protokol BKN dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu sistem yang secara langsung maupun tidak langsung menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan keprotokolan.

Dari sisi internal, faktor kepemimpinan menjadi elemen yang paling dominan dalam mempengaruhi efektivitas manajemen kinerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peran pimpinan tidak hanya sebatas memberikan arahan, tetapi juga menjadi pusat koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan. Kepemimpinan yang komunikatif dan responsif terhadap dinamika kegiatan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan di lapangan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kegiatan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam mengoordinasikan tim dan mengantisipasi potensi permasalahan yang muncul.

Selain kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kinerja. ASN pada Subbagian Protokol dituntut untuk memiliki kompetensi teknis keprotokolan, kemampuan komunikasi interpersonal, serta kemampuan manajerial dalam mengelola kegiatan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian ASN telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menangani kegiatan keprotokolan, namun masih terdapat kebutuhan untuk peningkatan kompetensi, terutama dalam menghadapi kegiatan yang bersifat kompleks dan melibatkan banyak pihak. Hal ini diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan adanya perbedaan tingkat kemampuan antarpegawai dalam menangani situasi di lapangan.

Faktor koordinasi juga menjadi aspek krusial dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Kegiatan keprotokolan yang melibatkan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, membutuhkan koordinasi yang intensif dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan yang berjalan lancar umumnya didukung oleh komunikasi yang efektif antarpegawai. Sebaliknya, kurangnya koordinasi dapat menyebabkan kesalahan teknis yang berdampak pada kelancaran kegiatan. Dengan demikian, koordinasi dapat dikatakan sebagai faktor kunci yang menghubungkan antara perencanaan dan pelaksanaan kinerja.

Di sisi lain, beban kerja yang tinggi dan tidak merata menjadi salah satu kendala utama dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja. Berdasarkan hasil observasi, intensitas kegiatan yang tinggi, terutama pada periode tertentu, menyebabkan ASN harus menangani

beberapa kegiatan secara bersamaan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (work overload) yang dapat berdampak pada penurunan kualitas kinerja. Dokumentasi laporan kegiatan juga menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah pegawai menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan.

Dari sisi eksternal, kompleksitas kegiatan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Kegiatan keprotokolan yang melibatkan pejabat tinggi negara, tamu internasional, serta berbagai instansi pemerintah memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, baik dari segi teknis maupun koordinasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompleksitas kegiatan, maka semakin besar pula kebutuhan akan koordinasi dan pengelolaan kinerja yang baik.

Selain itu, regulasi keprotokolan juga menjadi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kinerja. Regulasi tersebut menjadi pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan, namun dalam praktiknya sering kali memerlukan penyesuaian terhadap kondisi lapangan. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa meskipun terdapat aturan yang jelas, fleksibilitas dalam penerapan menjadi hal yang tidak dapat dihindari.

Terakhir, dukungan organisasi dalam bentuk sarana dan prasarana juga berperan dalam menunjang efektivitas kinerja. Fasilitas yang memadai, sistem informasi yang mendukung, serta dukungan administratif yang baik akan mempermudah pelaksanaan kegiatan keprotokolan. Dengan demikian, faktor-faktor internal dan eksternal tersebut membentuk suatu ekosistem yang mempengaruhi efektivitas manajemen kinerja secara keseluruhan. Keterpaduan antar faktor menjadi kunci dalam mencapai kinerja yang optimal.

e. Peran Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kegiatan

Manajemen kinerja dalam Subbagian Protokol BKN memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan kegiatan keprotokolan. Berdasarkan hasil penelitian, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengaturan kerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara sistematis, terarah, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari hasil wawancara, diketahui bahwa pembagian tugas yang jelas dalam tahap perencanaan memberikan arah yang konkret bagi ASN dalam melaksanakan kegiatan. Setiap pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga dapat meminimalkan potensi tumpang tindih pekerjaan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kegiatan yang direncanakan dengan baik cenderung berjalan lebih tertib dan terorganisir.

Selain itu, manajemen kinerja juga berperan dalam meningkatkan koordinasi antarpegawai. Melalui mekanisme pembagian tugas dan komunikasi yang intensif, setiap pegawai dapat berkontribusi secara optimal dalam pelaksanaan kegiatan. Koordinasi yang baik terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja serta mengurangi risiko kesalahan teknis.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajemen kinerja belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan efektivitas kegiatan. Hal ini terutama disebabkan oleh belum adanya sistem evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Evaluasi yang masih bersifat insidental menyebabkan organisasi kehilangan kesempatan untuk melakukan pembelajaran secara sistematis.

Selain itu, indikator kinerja yang masih berorientasi pada output kegiatan menyebabkan aspek kualitas layanan belum menjadi perhatian utama. Hal ini berimplikasi pada belum optimalnya peningkatan kualitas penyelenggaraan kegiatan keprotokolan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja telah memberikan kontribusi terhadap efektivitas kegiatan, namun masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek evaluasi dan pengukuran kualitas kinerja.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja pada Subbagian Protokol BKN telah mencakup tahapan utama sebagaimana dikemukakan dalam

teori manajemen kinerja, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Namun demikian, implementasi dari tahapan tersebut belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan masih cenderung bersifat administratif.

Dalam perspektif teori Wibowo (2017), manajemen kinerja seharusnya dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi antar tahapan manajemen kinerja masih belum kuat, terutama pada tahap evaluasi yang belum terstruktur secara formal.

Temuan ini juga sejalan dengan Mahmudi (2015) yang menyatakan bahwa dalam sektor publik, manajemen kinerja sering kali masih berfokus pada pemenuhan aspek administratif dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dari sudut pandang efektivitas organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, koordinasi, dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan. Hal ini sesuai dengan teori Steers (2010) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi.

Selain itu, kurang optimalnya sistem evaluasi kinerja juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Evaluasi yang tidak dilakukan secara berkelanjutan menyebabkan organisasi tidak memiliki basis data yang kuat untuk melakukan perbaikan kinerja. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Hambissa (2023) yang menekankan pentingnya evaluasi berbasis umpan balik berkelanjutan dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa meskipun manajemen kinerja telah diterapkan, namun masih diperlukan penguatan agar dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan triangulasi data, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang memberikan kontribusi dalam memahami penerapan manajemen kinerja pada unit kerja keprotokolan: 1) Manajemen kinerja pada Subbagian Protokol telah diterapkan secara operasional, namun belum terintegrasi secara sistematis dalam seluruh tahapan manajemen kinerja. Hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja; 2) Indikator kinerja yang digunakan masih berorientasi pada output kegiatan, sehingga belum mampu menggambarkan kualitas layanan keprotokolan secara komprehensif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja belum sepenuhnya mencerminkan efektivitas organisasi; 3) Koordinasi antarpegawai menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan. Tanpa koordinasi yang baik, potensi kesalahan teknis akan meningkat dan berdampak pada kelancaran kegiatan; 4) Beban kerja yang tinggi serta keterbatasan sumber daya manusia menjadi kendala utama dalam meningkatkan efektivitas kinerja. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas sumber daya yang tersedia; 5) Sistem evaluasi kinerja yang belum berkelanjutan menyebabkan organisasi belum mampu memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar dalam perbaikan kinerja secara sistematis.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini disusun sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Penerapan Manajemen Kinerja pada Subbagian Protokol BKN. Penerapan manajemen kinerja pada Subbagian Protokol BKN telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja. Pada tahap perencanaan, kinerja disusun berdasarkan agenda kegiatan pimpinan dan rencana kerja organisasi yang bersifat dinamis. Pada tahap pelaksanaan, kegiatan dilaksanakan melalui koordinasi intensif antarpegawai serta dengan unit kerja lain. Namun demikian, pada tahap pemantauan dan evaluasi, manajemen kinerja belum berjalan secara optimal karena evaluasi masih bersifat insidental

- dan belum terdokumentasi secara sistematis. Selain itu, indikator kinerja yang digunakan masih berorientasi pada pencapaian output kegiatan, seperti terselenggaranya acara, dan belum sepenuhnya mengukur kualitas layanan keprotokolan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen kinerja telah berjalan secara operasional, namun belum terintegrasi secara optimal sebagai sistem yang berkelanjutan.
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Manajemen Kinerja. Efektivitas manajemen kinerja pada Subbagian Protokol BKN dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dominan meliputi kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, koordinasi, dan beban kerja. Kepemimpinan yang komunikatif dan koordinasi yang efektif menjadi faktor utama dalam mendukung kelancaran kegiatan, sedangkan beban kerja yang tinggi serta keterbatasan jumlah pegawai menjadi kendala dalam meningkatkan efektivitas kinerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kompleksitas kegiatan, regulasi keprotokolan, serta dukungan sarana dan prasarana. Kegiatan yang melibatkan banyak pihak dengan tingkat kompleksitas tinggi menuntut adanya kemampuan adaptasi yang tinggi dari ASN. Dengan demikian, efektivitas manajemen kinerja ditentukan oleh keterpaduan antara faktor internal dan eksternal yang saling mempengaruhi.
 3. Peran Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kegiatan Keprotokolan. Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan kegiatan keprotokolan. Melalui pembagian tugas yang jelas, koordinasi yang baik, serta pengelolaan kegiatan yang sistematis, kegiatan keprotokolan dapat dilaksanakan secara tertib, lancar, dan sesuai dengan rencana. Namun demikian, peran manajemen kinerja tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kelemahan dalam sistem evaluasi dan pengukuran kinerja. Indikator kinerja yang belum berbasis kualitas serta evaluasi yang belum berkelanjutan menyebabkan manajemen kinerja belum mampu mendorong peningkatan kualitas layanan secara maksimal. Dengan demikian, manajemen kinerja telah berkontribusi terhadap efektivitas kegiatan, namun masih memerlukan penguatan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran dalam penelitian ini disusun sebagai berikut: 1) Saran terkait Penerapan Manajemen Kinerja: Subbagian Protokol BKN perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan dengan memperkuat setiap tahapan manajemen kinerja, khususnya pada tahap evaluasi. Perlu disusun mekanisme evaluasi kinerja yang sistematis, terdokumentasi, dan dilakukan secara berkala sehingga dapat menjadi dasar dalam perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, perlu dikembangkan indikator kinerja yang tidak hanya berorientasi pada output kegiatan, tetapi juga mencakup aspek kualitas layanan keprotokolan; 2) Saran terkait Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja: BKN perlu memperkuat faktor internal organisasi dengan meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pengembangan di bidang keprotokolan serta manajemen kegiatan. Selain itu, perlu dilakukan pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional agar tidak terjadi ketimpangan distribusi tugas yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja. Di sisi lain, untuk mengantisipasi faktor eksternal, diperlukan peningkatan koordinasi lintas unit kerja serta dukungan sarana dan prasarana yang memadai agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lebih efektif dan efisien; 3) Saran terkait Peningkatan Peran Manajemen Kinerja: Untuk meningkatkan peran manajemen kinerja dalam mendukung efektivitas kegiatan, diperlukan penguatan sistem manajemen kinerja yang berbasis kualitas dan berorientasi pada hasil (outcome). Hal ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan sistem evaluasi berbasis umpan balik berkelanjutan serta mengembangkan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih komprehensif dalam penyelenggaraan kegiatan keprotokolan. Selain itu, BKN dapat mengembangkan model manajemen kinerja khusus untuk unit kerja pendukung seperti keprotokolan agar pengelolaan kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas layanan organisasi secara menyeluruh.

Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini dapat dilihat dari aspek teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen kinerja pada organisasi sektor publik, khususnya pada unit kerja pendukung seperti keprotokolan. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja tidak hanya berkaitan dengan pengukuran kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi BKN untuk melakukan penguatan sistem manajemen kinerja, terutama dalam pengembangan indikator kinerja berbasis kualitas, peningkatan kompetensi ASN, serta penguatan sistem evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Selain itu, diperlukan upaya untuk mengelola beban kerja secara lebih proporsional agar tidak mengganggu efektivitas kinerja pegawai.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan di lingkungan organisasi pemerintah.

REFERENSI

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak.
- Badan Kepegawaian Negara. (2021). *Pengembangan manajemen kinerja melalui penerapan sistem e-kinerja terintegrasi*. <https://www.bkn.go.id>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Workshop peningkatan kapasitas keprotokolan ASN*. <https://www.bkn.go.id>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Evaluasi capaian kinerja BKN tahun 2024 dan target kerja 2025*. <https://www.bkn.go.id>
- Hambissa, B. A. (2023). Public sector performance management: The shift from traditional evaluation to continuous feedback. *Journal of Social Science and Economic Research*, 10(1), 212–217.
- Johnsen, Å. (2024). Performance measurement system design as link between strategic planning and performance management. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/> (jika ada, silakan tambahkan)
- Kohtamäki, V., et al. (2023). Performance management in public administration. *International Journal of Public Administration*, 46(5), 1011–1023.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen kinerja sektor publik*. UPP STIM YKPN.
- Mamik. (2015). *Metodologi kualitatif*. Zifatama Publisher.
- Munandar, A., et al. (2019). *Metode penelitian sosial*.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif*. Deepublish.
- Schnell, F., et al. (2021). Performance management in public administration: Seven success factors. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651.
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan*.
- Steers, R. M. (2010). *Efektivitas organisasi*. Erlangga.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tersiana, A. (2018). *Metode penelitian*. Anak Hebat Indonesia.
- Timor, S. D. (2024). Performance measurement of public sector organizations: A bibliometric review. *Proceedings of Management and Economics Conference*, 1(1), 45–55.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Rajagrafindo Persada.