

skripsi Krisna edit fix bimbingan.pdf

By Turnitin LLC

SKRIPSI

**PERAN PROTOKOL DALAM PENGATURAN
AGENDA DAN FASILITASI KOMUNIKASI PIMPINAN
PADA ERA DIGITAL
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI BALI**



OLEH:
A. A. NGURAH KRISNA MANDALA PUTRA
NIM. 202263203032

5
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK PROGRAM SARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
UNIVERSITAS NGURAH RAI

2026

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas asung kerthi waranugraha-Nya, penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi yang berjudul **"Peran Protokol Dalam Pengaturan Agenda Dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan Pada Era Digital Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali"** dengan baik dan tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa proses penyusunan penelitian ini tidak lepas dari tantangan dan dinamika. Namun, berkat arahan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak, seluruh kendala tersebut dapat dilalui dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof Dr. Ni Putu Tirka Widanti, MM., M.Hum selaku Rektor Universitas Ngurah Rai Denpasar yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas di dalam mengikuti perkuliahan.
2. Ibu Dr. Ida Ayu Putu Sri Widnyani, S.Sos., M.A.P selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai Denpasar, sekaligus sebagai pembimbing I atas motivasi dan bimbingannya.
3. Ibu Dr. Ni Luh Putu Suastini, SE., M.Si., selaku Wakil Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai Denpasar.
4. Bapak I Wayan Arya Sugiarta, S.Pd., M.A.P, selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai.
5. Bapak Dr. Made Artayasa, S.Sos., M.A.P, selaku pembimbing II atas arahan dan bimbingannya.
6. Bapak/Ibu Dosen Pengajar pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai Denpasar yang telah memberikan bimbingan, arahan serta mata kuliah sebagai bahan penulisan proposal penelitian ini.
7. Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Bali beserta seluruh staf Bagian Protokol, yang telah memberikan izin penelitan, keterbukaan informasi,

serta bantuan data empiris yang luar biasa selama penulis melakukan observasi di lapangan.

8. Kepala Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik (Diskominfo) Provinsi Bali, beserta tim teknis yang telah memberikan gambaran arsitektur digital *Single Sign-On* (SSO) Pemerintah Provinsi Bali.
9. Kedua Orang Tua dan Keluarga Tercinta, yang tiada hentinya memberikan dukungan moral, spiritual, doa, serta pengorbanan materiil yang menjadi motor penggerak utama bagi penulis.
10. Rekan-rekan Seperjuangan, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas motivasi, diskusi, dan kebersamaan yang berharga selama ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi kedalaman analisis maupun tata cara penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan ilmu komunikasi birokrasi dan menjadi sumbangsih pemikiran bagi tata kelola keprotokolan digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

Denpasar, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
30 KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
10.1. Latar Belakang.....	1
10.2. Rumusan Masalah	6
10.3. Tujuan Penelitian	6
10.3.1.....	Tuj
uan Umum	6
10.3.2.....	Tuj
uan Khusus	6
10.3.3.....	Ma
nfaat Penelitian	6
31 BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KONSEP, LANDASAN TEORI DAN MODEL	
PENELITIAN.....	8
2.1 Tinjauan Pustaka	8
2.2 Konsep	12
2.3 Landasan Teori	18
12 2.4 Model Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Pendekatan Penelitian.....	23
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	23
3.3 Jenis dan Sumber Data	24
3.3.1 Jenis Data.....	24

3.3.2	Sumber Data	24
3.4	Instrumen Penelitian.....	25
3.5	Teknik Penentuan Informan	25
3.6	Teknik Pengumpulan Data	26
3.6.1	Observasi	26
3.6.2	Wawancara	27
3.6.3	Studi Dokumentasi	27
3.6.4	Penelusuran Online.....	28
3.7	Teknik Analisis Data	28
3.8	Teknik Penyajian Hasil Penelitian.....	30

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

BAB I

PENDAHULUAN

³ 1.1 Latar Belakang

Pemerintah dituntut untuk tampil sebagai organisasi pelayanan publik yang transparan dengan menerapkan prinsip *good governance*. Penyelenggaraan pemerintahan prinsip *good governance* ini telah tertuang dalam Pasal 20 Undang-Undang (UU) RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan yang wajib dijalankan dengan asas umum penyelenggaraan pemerintahan. Tak hanya itu, pemerintah telah melakukan perbaikan dan peningkatan peran masing-masing aparatur dalam instansi pemerintahan agar mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan memberikan nilai manfaat bagi instansi atau masyarakat lainnya. Hal ini sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS).

⁷ Sejalan dengan sistem pemerintahan saat ini, protokol pemerintahan dituntut untuk merubah paradigma dalam setiap penyelenggaraan sistem maupun kegiatan pemerintahan. Protokol berperan penting dalam penyelenggaraan *good governance*. Esensi dari *good governance* adalah peningkatan kinerja organisasi melalui pemantau kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Salah satu unsur penting dalam struktur pemerintahan Provinsi Bali adalah biro umum, yang secara fungsional bertanggung jawab dalam menunjang kelancaran operasional pemerintahan daerah. Dalam ruang lingkup tugasnya, biro umum bertanggung jawab atas administrasi, ketatausahaan, menerima surat masuk, mencatat dan mendisposisikan surat, serta mengatur penugasan internal. Di dalamnya terdapat unit khusus, yaitu protokol, yang memiliki tugas khusus dalam mengatur dan menjamin kelancaran agenda resmi kepala daerah sesuai dengan ketentuan protokoler yang berlaku. Protokol tidak bekerja sendiri, melainkan memiliki keterkaitan erat dengan unit-unit terkait, seperti sekretariat pribadi, ajudan, dan unit komunikasi, dalam mengelola dinamika agenda kepala daerah.

¹ Biro umum dan protokol memiliki kedekatan hubungan kerja, dimana suatu surat yang diterima oleh biro umum akan diteruskan kepada protokol agar selanjutnya bagian protokol dapat melakukan penjadwalan audiensi, persiapan teknis acara, serta koordinasi di lapangan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan kegiatan. ¹ Dengan kegiatan yang cukup padat tidak mungkin pemerintah dapat mengatasi sendiri jadwal kegiatan yang akan dilakukannya. Maka dari itu pemerintahan membutuhkan peranan orang lain untuk membantu dan mengingatkan atau memberitahu jadwal kegiatannya, dalam hal ini struktur organisasi pemerintahan ada terdapat didalamnya bagian keprotokolan yang memegang peranan untuk membantu kinerja pemerintah dalam bekerja sehingga pemerintah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (Lubis, 2014:71).

Keprotokolan ada disebutkan dalam undang-undang yaitu pada pasal satu ayat 1 UU Nomor 9 tahun 2010 yang menyebutkan bahwa keprotokolan adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan aturan dalam acara kenegaraan atau acara resmi yang meliputi tata tempat, tata upacara dan tata penghormatan sebagai bentuk penghormatan kepada seseorang sesuai dengan jabatan dan/atau kedudukannya dalam negara, pemerintahan atau masyarakat. Keprotokolan menjadi penting, terutama karena menyangkut kehormatan dan penghargaan pada setiap individu maupun yang terlibat di dalam suatu kegiatan resmi tertentu.

Keprotokolan dalam pemerintahan merupakan serangkaian aturan dan tata cara yang mengatur hubungan formal antar pejabat pemerintah, antara pemerintah dengan masyarakat, serta antara pemerintah dengan lembaga lain, baik dalam negeri maupun internasional. Menurut ⁵² Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang keprotokolan, protokol didefinisikan sebagai “tata cara dan upacara dalam hubungan antar pemerintah dan antara pemerintah dengan masyarakat atau lembaga lain dalam negeri maupun luar negeri”.

Secara fundamental, protokol memiliki beberapa fungsi utama dalam pemerintahan:

1. Fungsi Simbolik, yaitu menjaga martabat dan kehormatan lembaga pemerintah melalui ³⁹ pengaturan tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan yang sesuai dengan hierarki kelembagaan.
2. Fungsi Administratif, yaitu mengelola logistik, koordinasi, dan komunikasi dalam penyelenggaraan kegiatan resmi pemerintah.

3. Fungsi Komunikatif, yaitu menjadi jembatan komunikasi antar unit organisasi dan antara pemerintah dengan stakeholders eksternal.
4. Fungsi Preventif, yaitu mencegah terjadinya kesalahpahaman atau konflik dalam hubungan kelembagaan melalui penerapan standar protokol yang baku.

Prinsip kepangkatan menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan protokol, dimana urutan hierarkis pejabat menentukan posisi duduk, berbicara, serta tata cara penghormatan. Prinsip ini ¹⁰⁹ tidak hanya bersifat seremonial, tetapi juga mencerminkan struktur kekuasaan dan tanggung jawab dalam birokrasi pemerintahan. Etik resmi, sebagai bagian integral dari protokol, mencakup norma-norma perilaku yang harus ditaati dalam situasi formal, termasuk cara berpakaian, berbicara, dan bersikap ⁷⁰ sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Etik ini berfungsi ⁷⁰ untuk menciptakan suasana yang hormat, teratur, dan kondusif dalam setiap interaksi kelembagaan.

¹ Aturan-aturan keprotokolan diterapkan guna menjamin bahwa yang terlibat di dalam suatu kegiatan atau acara resmi tersebut mendapatkan penghormatan dan penghargaan yang layak sesuai dengan harkat dan martabat masing-masing. Aturan keprotokolan diterapkan untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman atau kesalahpengertian yang dapat mengarah pada situasi-situasi yang kurang bersahabat, misalnya ketersinggungan dan ketidakterimaan pihak-pihak yang terlibat. Tidak kalah pentingnya adalah untuk meningkatkan hubungan baik dan kerjasama. Aturan-aturan keprotokolan itu sendiri pada dasarnya merupakan rangkaian aturan yang dibuat dan disepakati dengan tujuan

menertibkan setiap kegiatan atau acara yang melibatkan satu atau lebih pihak agar berjalan lancar, tertib dan sesuai tata cara (Sugianingsing & Syarweni (2020:45).

¹ Tugas protokol selain harus cekatan dalam berkoordinasi dengan pihak internal, juga harus cakap dalam menjalin komunikasi dengan pihak luar. Pada prinsipnya protokol juga mengatur hubungan antar manusia, sehingga perilaku petugas protokol harus didasarkan pada norma – norma yang berlaku dalam hubungan antar manusia dalam berkomunikasi. Dalam tata kelola pemerintahan yang baik, protokol berperan sebagai penjaga kredibilitas lembaga. Melalui penyelenggaraan kegiatan yang terstruktur, tertib, dan sesuai dengan standar, protokol membentuk citra pemerintah yang profesional dan berintegritas. Peran ini menjadi sangat penting mengingat setiap kegiatan kepala daerah merupakan representasi dari seluruh institusi pemerintah daerah. Dalam konteks tata laksana pemerintahan, protokol berfungsi sebagai mekanisme pengendalian (*control mechanism*) yang memastikan setiap kegiatan kepala daerah berjalan ⁷⁹ sesuai dengan rencana, aturan, dan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini menjadi krusial terutama dalam menghadapi agenda dadakan yang sering kali mengganggu rencana kerja yang telah disusun secara matang.

¹ Adapun ruang lingkup keprotokolan dalam pengaturan Undang- Undang ini meliputi tata tempat upacara, dan tata penghormatan yang diberlakukan dalam acara resmi kenegaraan atau acara resmi bagi pejabat negara, pejabat pemerintahan, perwakilan negara asing dan/atau organisasi internasional serta tokoh masyarakat tertentu. Pengaturan keprotokolan dalam Undang-Undang ini berasaskan kebangsaan, ketertiban dan kepastian hukum, keseimbangan serta

keselarasan dan timbal balik yang bertujuan untuk melancarkan kegiatan acara tersebut, dalam Undang-Undang ini diatur mengenai penyelenggaraan acara kenegaraan dan acara resmi yang dilaksanakan sesuai dengan tata tempat, tata upacara dan tata penghormatan baik upacara bendera maupun bukan upacara bendera.

⁹² Protokol, dalam konteks ini, tidak hanya bertugas mengatur jadwal kegiatan, tetapi juga memastikan bahwa setiap agenda yang dirancang selaras dengan prioritas kebijakan, mempertimbangkan aspek keamanan, media, publik, serta ketersediaan informasi pendukung yang lengkap dan terkini. Keberhasilan suatu pertemuan, rapat koordinasi, kunjungan kerja, atau kegiatan publik sering kali ditentukan dari ketepatan dan kedalaman persiapan protokol, termasuk kemampuan dalam menangani bentrok jadwal, penanganan agenda mendadak (*last minute agenda*), mengkoordinasikan komunikasi antar organisasi perangkat daerah (OPD), serta menyediakan data pendukung keputusan secara nyata.

Dalam era pemerintahan digital, transformasi fungsi protokol menjadi sangat penting. Di Provinsi Bali, transformasi ini diwujudkan melalui digitalisasi dan integrasi sistem informasi ¹⁰⁵ berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 72 Tahun 2022 (beserta perubahannya di ⁵⁹ Pergub Nomor 22 Tahun 2023) ¹¹⁰ tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali ¹⁰⁸ atau Peraturan Daerah terkait SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja) Sekretariat Daerah Pemprov Bali. Dengan dukungan dinas komunikasi, informatika, dan statistik (diskominfos) Bali, pengelolaan agenda pimpinan kini menggunakan *Single Sign On (SSO) Bali Smart Island*, sebagai portal tunggal

13 untuk mengakses layanan terintegrasi. Beberapa sistem yang telah terintegrasi dalam SSO dapat dilihat pada bagan berikut.



13 Gambar 1. Bagan Integrasi SSO (Single Sign-On)
(sumber: Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik Provinsi Bali (2024/2025))

Single Sign On (SSO) diimplementasikan pada Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik Provinsi Bali karena sistem yang dibangun adalah sistem terintegrasi dan memiliki banyak layanan di dalamnya sehingga jika masing-masing layanan berdiri sendiri maka pengguna akan kesusahan dalam mengelola seluruh sistem tersebut, apalagi pengguna harus memiliki akun untuk login ke masing-masing layanan. Konsep 'Satu Data, Satu Login, Satu Platform' yang diterapkan dalam sistem digital di Provinsi Bali bertujuan untuk mengintegrasikan

data dan layanan dari berbagai OPD, sehingga pengguna seperti protokol maupun pimpinan dapat mengakses informasi lintas perangkat daerah secara mudah dan efisien tanpa perlu membuka sistem secara terpisah. Melalui sistem ini, data dari berbagai OPD dapat diakses secara langsung, sehingga memudahkan protokol dalam memantau agenda pimpinan, menangani disposisi surat masuk, serta mengunggah laporan kegiatan secara lebih efisien, terintegrasi, dan berbasis data yang selaras dengan sistem nasional.

Namun demikian, idealitas sistem digital tersebut belum sepenuhnya berjalan selaras dengan fakta empiris di lapangan. Berdasarkan pengamatan awal pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Bali, implementasi *SSO Bali Smart Island* dalam fungsi keprotokolan masih menghadapi hambatan operasional yang nyata. Pertama, terkait tingginya beban kerja dan kedinamisan agenda pimpinan. Setiap bulannya, terdapat rata-rata 180 hingga 240 surat masuk yang memohon audiensi atau kehadiran pimpinan. Dari total tersebut, sekitar 25% sampai 30% merupakan *last-minute agenda* (agenda mendadak) atau perubahan jadwal eselon atas yang terjadi kurang dari 24 jam. Kecepatan perubahan agenda di lapangan ini sering kali tidak mampu diimbangi oleh kecepatan input data pada sistem aplikasi, sehingga memicu risiko distorsi informasi antara tim protokol di lapangan dengan ajudan pimpinan.

Kedua, belum optimalnya kepatuhan integrasi lintas instansi. Meskipun konsep 'Satu Data' telah dicanangkan, baru sekitar 60% OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang aktif memperbarui data kegiatannya ke dalam sistem SSO secara mandiri. Selebihnya, sebanyak 40% OPD masih mengandalkan

pola komunikasi konvensional, seperti mengirimkan foto surat fisik atau berkoordinasi via WhatsApp grup pribadi staf protokol. Kondisi ini memaksa petugas protokol melakukan kerja ganda (*double-work*) untuk melakukan validasi manual sekaligus memasukkan data ulang ke dalam sistem digital. Terakhir, adanya tantangan sosiokultural lokal. Karakteristik Provinsi Bali dengan padatnya kegiatan adat dan keagamaan membuat agenda pimpinan bersifat sangat dinamis dan sulit diprediksi secara kaku oleh sistem aplikasi birokrasi. Protokol dituntut untuk menjaga keseimbangan antara ketegasan sistem digital dengan fleksibilitas etiket budaya lokal (*local genius*) Bali demi menjaga wibawa pimpinan di mata masyarakat.

¹ Berdasarkan hasil uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul **“Peran Protokol Dalam Pengaturan Agenda Dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan Pada Era Digital Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.”**⁶

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan pada era digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali?
- ⁴⁷ 2. Faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan peran protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan pada era digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali?

44

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Adapun tujuan umum penelitian ini diantaranya:

26

1. Melaksanakan Tri Dharma Perguruan tinggi yaitu bidang penelitian.

5

2. Sebagai suatu syarat memperoleh gelar sarjana (S1) administrasi publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai

31

1.3.2 Tujuan Khusus

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan khusus penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui peran protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan pada era digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali?
2. Untuk mengetahui faktor yang menghambat pelaksanaan peran protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan pada era digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali?

28

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis,

Penelitian ini diharapkan dapat memacu perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang administrasi pemerintahan dan

keprotokolan. Hasil penelitian ini bisa menjadi referensi dan kerangka analisis bagi studi-studi selanjutnya.

1.4.2 ¹Manfaat Akademis,

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan informasi dan data sekunder bagi kalangan akademis yang ingin meneliti hal yang sama.

⁷²1.4.3 Manfaat Praktis,

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi protokol Pemerintah Provinsi Bali dalam menyempurnakan mekanisme penyusunan agenda dan komunikasi pimpinan. Selain itu, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian tentang integrasi era digital dalam lingkungan pemerintahan di Bali melalui analisis penerapan sistem *Single Sign On* (SSO) dan dampaknya terhadap efektivitas kinerja protokol.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KONSEP, LANDASAN TEORI DAN MODEL PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini disusun untuk mengkaji sintesis pemikiran dari berbagai studi terdahulu yang menyoroti pergeseran peran keprotokolan di era digital. Diskusi akademis mengenai keprotokolan pimpinan belakangan ini berfokus pada tiga sumbu utama: efisiensi teknologi, peran *gatekeeping* dalam manajemen agenda, serta adaptasi terhadap budaya lokal dalam tata kelola digital. Untuk memosisikan penelitian ini di tengah peta perkembangan ilmu pengetahuan, peneliti melakukan penelaahan mendalam terhadap lima studi utama. Penelaahan ini menggarisbawahi bagaimana penelitian ini melengkapi celah (*research gap*) yang belum terselesaikan pada studi-studi terdahulu, sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Penelitian ini relevan dengan kajian ini dilakukan oleh Pratama dan Sukmana (2022) dalam artikelnya yang berjudul "*Digitalisasi Keprotokolan dalam Pelayanan Pimpinan di Era Revolusi Industri 4.0*". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa efisiensi pelayanan pimpinan dapat ditingkatkan secara signifikan melalui pemanfaatan

teknologi digital, di mana penggunaan aplikasi penjadwalan terbukti meningkatkan akurasi data agenda pimpinan hingga 85% sekaligus meminimalisasi risiko *human error* dalam proses koordinasi antarbagian. Persamaan mendasar antara penelitian Pratama dan Sukmana (2022) dengan penelitian ini terletak pada pemikiran utama yang menekankan pentingnya adopsi teknologi serta pemanfaatan era digital dalam mendukung efektivitas fungsi keprotokolan pimpinan. Meskipun demikian, terdapat perbedaan fokus yang mendasar. Penelitian terdahulu hanya berfokus secara parsial pada satu aspek teknis, yaitu digitalisasi keprotokolan semata. Sementara itu, penelitian ini dirancang secara komprehensif untuk menggabungkan tiga dimensi utama yakni *Agenda Setting*, Fasilitasi Komunikasi, dan Era Digital secara simultan dalam satu bingkai analisis.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2021) berjudul "*Peran Protokol sebagai Gatekeeper Komunikasi Pimpinan pada Pemerintah Daerah*" juga memberikan landasan teoretis yang kuat. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa unit protokol memegang peran yang sangat vital sebagai *gatekeeper* (penyaring) terhadap arus informasi maupun kunjungan tamu pimpinan. Fungsi penyaringan melalui *agenda setting* ini bertujuan agar pimpinan dapat menjaga fokus penuh terhadap isu-isu prioritas dalam penyusunan kebijakan publik. Persamaan penelitian Sari (2021) dengan penelitian ini adalah sama-sama memperkuat argumen mengenai krusialnya peran strategis protokol sebagai pengatur agenda

pimpinan (*gatekeeper*). Adapun perbedaan utamanya terletak pada cakupan lokus penelitian. Penelitian terdahulu mengambil tempat kajian pada tingkatan instansi pusat maupun pemerintah daerah secara umum di luar daerah Bali. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti memfokuskan lokus kajian secara lebih spesifik dan mendalam pada Pemerintah Provinsi Bali.

3. Penelitian relevan lainnya dilakukan oleh Wulandari et al. (2023) dengan judul "*Strategi Komunikasi Humas dan Protokol Pemerintah Provinsi Bali dalam Menjaga Citra Daerah*". Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan media sosial serta platform digital mampu mempermudah fasilitasi komunikasi pimpinan dengan masyarakat secara cepat (*real-time*), yang pada akhirnya berkontribusi positif dalam menjaga citra pemerintah daerah. Penelitian ini memiliki kesamaan mendasar dengan penelitian Wulandari et al. (2023) pada penggunaan lokus yang sama, yaitu Pemerintah Provinsi Bali, serta fokus pada aspek fasilitasi komunikasi pimpinan. Namun, perbedaan utamanya terletak pada kedalaman materi. Penelitian terdahulu sebatas menyoroti penggunaan media sosial atau aplikasi umum secara dasar, sedangkan penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menganalisis bentuk sinkronisasi antara sistem informasi birokrasi digital dengan pola komunikasi pimpinan yang dinamis.
4. Penelitian oleh Wijaya dan Utami (2024) dalam penelitiannya yang berjudul "*Adaptasi Etiket Protokol Virtual dan Akselerasi Pelayanan*"

Pimpinan Pasca Pandemi" mengungkapkan bahwa pergeseran pakem keprotokolan menuju format *hybrid* dan virtual menuntut adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) digital yang baru. SOP ini krusial untuk memastikan bahwa wibawa serta tata krama pimpinan tetap terjaga dengan baik di ruang siber. Penelitian oleh Wijaya dan Utami (2024) memberikan kontribusi penting dalam memberikan perspektif mengenai transformasi total fasilitas komunikasi pimpinan di era digital. Meskipun demikian, penelitian terdahulu cenderung mengabaikan variabel benturan budaya lokal dalam pelaksanaan komunikasi digital. Di sisi lain, penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mempertimbangkan secara khusus bagaimana tata kelola protokol digital tetap mempertahankan nilai-nilai etiket serta tata krama kebudayaan Bali yang kental.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2025) berjudul "*Dinamika Manajemen Keprotokolan Berbasis Kearifan Lokal Pada Era Modern di Bali*". Temuan penelitian ini menegaskan keunikan fungsi protokol di Bali yang dituntut untuk memadukan regulasi formal tingkat nasional dengan kalender adat serta keagamaan (*local wisdom*) dalam setiap penyusunan agenda pimpinan. Hasil kajian Putra (2025) sangat relevan dalam membingkai latar belakang kontekstual wilayah Bali yang kaya akan kegiatan adat dan kebudayaan. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada cara pandang terhadap peran protokol. Jika penelitian terdahulu memposisikan protokol sekadar sebagai pelaksana teknis acara (*event operator*). Dalam penelitian ini memposisikan protokol secara lebih

strategis yakni sebagai fasilitator komunikasi pimpinan dalam kerangka tata kelola pemerintahan di era didital (*Digital Era Governance*).

Adapun beberapa tinjauan pustaka dalam penelitian ini dijabarkan pada tabel berikut.

28
Tabel 2.1
Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pratama & Sukmana (2022)	Digitalisasi Keprotokolan dalam Pelayanan Pimpinan di Era Revolusi Industri 4.0	Digitalisasi melalui aplikasi penjadwalan meningkatkan akurasi data agenda pimpinan hingga 85% dan mengurangi risiko <i>human error</i> dalam koordinasi.	Memberikan landasan mengenai pentingnya adopsi teknologi (era digital) dalam fungsi protokol.	Penelitian terdahulu: Fokus pada satu aspek yakni digitalisasi, Penelitian Peneliti : Menggabungkan <i>Agenda Setting</i> , Fasilitasi Komunikasi, dan Era Digital secara simultan.
2	Sari, N. K. (2021)	Peran Protokol sebagai Gatekeeper Komunikasi Pimpinan pada Pemerintah Daerah	Protokol berperan vital dalam menyaring arus informasi dan tamu pimpinan (<i>agenda setting</i>) agar pimpinan tetap fokus pada prioritas kebijakan publik.	Memperkuat argumen mengenai peran protokol sebagai pengatur agenda (<i>gatekeeper</i>).	Penelitian terdahulu: Lokus dilakukan di instansi pusat atau pemerintah daerah secara general (luar Bali). Penelitian Peneliti : Lokus spesifik pada Pemerintah Provinsi Bali

3	Wulandari, et al. (2023)	Strategi Komunikasi Humas dan Protokol Pemerintah Provinsi Bali dalam Menjaga Citra Daerah	Penggunaan media sosial dan platform digital mempermudah fasilitasi komunikasi pimpinan dengan masyarakat luas secara <i>real-time</i> .	Fokus pada lokasi yang sama (Provinsi Bali) dan aspek fasilitasi komunikasi.	Penelitian terdahulu: Hanya membahas penggunaan media sosial atau aplikasi dasar. Penelitian Peneliti : Membahas sinkronisasi antara sistem informasi birokrasi digital dengan pola komunikasi pimpinan yang dinamis.
4	Wijaya & Utami (2024)	Adaptasi Etiket Protokol Virtual dan Akselerasi Pelayanan Pimpinan Pasca Pandemi	Pergeseran pakem protokol ke bentuk <i>hybrid</i> dan virtual memerlukan standar operasional prosedur (SOP) digital baru agar wibawa pimpinan tetap terjaga di ruang siber.	Memberikan perspektif tentang bagaimana fasilitas komunikasi pimpinan berubah total di era digital.	Penelitian terdahulu: Mengabaikan variabel benturan budaya lokal dalam komunikasi digital. Penelitian peneliti: Mempertimbangkan bagaimana protokol digital tetap menjaga nilai-nilai etiket dan tata krama budaya Bali yang kental.
5	Putra, I. G. A. (2025)	Dinamika Manajemen Keprotokolan Berbasis Kearifan Lokal Pada Era Modern di Bali	Protokol di Bali memiliki keunikan karena wajib memadukan aturan formal nasional dengan kalender adat/keagamaan (<i>local wisdom</i>) dalam setiap penyusunan agenda pimpinan.	Sangat relevan untuk melandasi aspek kontekstual di Bali yang kaya akan kegiatan adat dan kebudayaan.	Penelitian terdahulu: Memposisikan protokol sekadar sebagai pelaksana teknis acara (operator). Penelitian peneliti: Protokol dilihat sebagai aktor strategis (fasilitator komunikasi pimpinan) dalam kerangka <i>Digital Era Governance</i>.

41

2.2 Konsep

2.2.1 Peran

58

Menurut Robbins dan Judge (2021 :54) peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan, yang dikaitkan dengan seseorang yang menempati posisi tertentu dalam sebuah unit sosial. Sedangkan John & Sack (2020:88) mendefinisikan peran sebagai posisi dalam struktur organisasi yang memiliki label tertentu, deskripsi tugas, dan norma yang mengatur perilaku pemegang posisi tersebut. Lain halnya dengan Daft (2018 :36) yang mendefinisikan peran adalah serangkaian tanggung jawab dan tugas yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu melalui koordinasi antar anggota. Jadi dapat disimpulkan bahwa peran dalam penelitian ini, merupakan elemen kunci dalam manajemen organisasi dan sebagai jembatan antara aturan formal dan dinamika komunikasi pimpinan.

2.2.2 Protokol

90

Tanenbaum & Feamster (2021:112) menyatakan bahwa protokol adalah sekumpulan aturan yang mengatur format, urutan pesan yang dikirim dan diterima antar entitas jaringan, serta tindakan yang diambil saat pengiriman pesan. Sedangkan Forouzan (2021:19) berpendapat protokol adalah aturan-aturan yang mencakup tiga elemen penting: *Sintaks* (struktur data), *Semantik* (interpretasi), dan *Timing* (kecepatan serta urutan transmisi). Zuhail & Zhang (2024:68) berpendapat protokol adalah suatu tata cara atau

prosedur ³⁵ yang digunakan untuk menghubungkan satu perangkat dengan perangkat lain agar dapat berkomunikasi. ⁹³ Jadi dapat disimpulkan bahwa protokol dalam penelitian ini adalah sebuah aturan atau standar yang mengatur bagaimana suatu kegiatan harus dilakukan agar berjalan tertib, benar, dan saling dimengerti. Agenda Pimpinan

Menurut Setyowati & Ristiani (2020) agenda pimpinan adalah Suatu ¹⁰³ daftar rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk mengatur waktu pimpinan agar ¹⁰⁷ tugas-tugas organisasi dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Priyanto dkk.(2022) agenda pimpinan berarti sebuah sistem pengaturan jadwal dan aktivitas pimpinan yang terintegrasi (baik fisik maupun digital) untuk menghindari tumpang tindih jadwal dan menjaga ritme kerja organisasi. Mills (2020) berpendapat bahwa agenda pimpinan adalah bagian dari proses pelaksanaan prosedur yang digunakan untuk menentukan dan mengomunikasikan program serta perkembangan kegiatan berdasarkan target yang telah direncanakan. Jadi dapat disimpulkan agenda pimpinan adalah peta jalan operasional seorang pemimpin yang berfungsi sebagai alat kendali yang memastikan bahwa setiap menit waktu pimpinan dialokasikan untuk kegiatan yang memiliki nilai strategis bagi organisasi. Dalam penelitian ini jadwal yang diatur protokol meliputi Gubernur, Wakil Gubernur dan Sekda.

2.2.3 Fasilitas Komunikasi Pimpinan

Fasilitas komunikasi pimpinan menurut Haryai (2021) adalah Segala bentuk sarana pendukung (hardware maupun software) yang memungkinkan terjadinya pertukaran pesan ⁷ dalam suatu organisasi, baik secara internal

maupun eksternal. Lain halnya dengan Surato (2020) yang berpendapat Fasilitas komunikasi pimpinan adalah perantara yang digunakan dalam komunikasi untuk mengatasi hambatan jarak dan waktu, sehingga interaksi dapat tetap berlangsung meski ⁸⁹ kedua belah pihak tidak berada di tempat yang sama. Sedangkan Siahaan (2024) menyatakan Fasilitas komunikasi pimpinan adalah seluruh sumber daya, baik fisik maupun teknologi, yang disediakan oleh organisasi untuk memudahkan aliran informasi dan menunjang kelancaran koordinasi kerja. Jadi fasilitas komunikasi pimpinan dapat dipahami sebagai seluruh infrastruktur pendukung yang berfungsi sebagai jembatan informasi

2.2.4 Era Digital

Flew (2018) berpendapat era digital adalah sebuah lingkungan di mana segala bentuk informasi (suara, data, teks, dan gambar) ⁹⁴ diubah menjadi format angka (*digit*) yang dapat diproses oleh komputer. Sedangkan Schafer (2021) berpendapat era digital adalah era di mana teknologi ⁶⁹ komputer dan internet mendominasi, mengubah cara manusia berkomunikasi, bekerja, dan menjalani kehidupan sehari-hari. Menurut Buckland (2017) era digital didefinisikan sebagai transformasi ⁸⁵ dari teknologi mekanik dan analog ke teknologi digital, yang menciptakan efisiensi luar biasa dalam penyimpanan dan penyebaran informasi. Dapat disimpulkan bahwa era digital perubahan teknologi analog ke sebuah sistem berbasis angka atau digital. Perubahan ini tidak hanya sekadar soal pergantian alat, tetapi juga soal perubahan perilaku manusia.

2.3 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini disusun untuk memetakan peran strategis protokol dalam pengaturan agenda dan komunikasi pimpinan pada era digital. Mengingat kompleksitas birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali, analisis kualitatif dalam skripsi ini akan disandarkan pada beberapa pilar teori utama yang mencakup aspek integrasi sistem, fleksibilitas birokrasi, dan kecerdasan tata kelola, yakni sebagai berikut:

14 Teori *Digital Era Governance* (DEG) oleh Dunleavy, et.al (2019) muncul sebagai respons atas kegagalan model manajemen publik lama yang cenderung memfragmentasi (memecah-mecah) unit kerja pemerintah. Dalam konteks Protokol Pemprov Bali, DEG memandang bahwa di era digital, peran protokol bukan lagi sekadar unit administratif yang terisolasi, melainkan bagian dari ekosistem digital terintegrasi. Secara kualitatif, DEG menekankan pada Reintegrasi, di mana pengaturan agenda pimpinan dilakukan melalui satu sistem basis data yang dapat diakses secara *real-time* oleh pihak-pihak terkait, sehingga menghilangkan ego sektoral antarjudean atau bagian umum. Proses Digitalisasi dalam teori ini bukan hanya soal mengganti kertas dengan PDF, melainkan bagaimana protokol mengubah budaya kerja menjadi "otomatisasi cerdas" dalam memfasilitasi komunikasi pimpinan, seperti penggunaan sistem undangan digital yang langsung tersinkronisasi dengan kalender pimpinan di ponsel pintar mereka.

William Dutton (2018) melalui perspektif *Smart Governance* memandang teknologi informasi sebagai instrumen untuk mendefinisikan ulang cara kerja pemerintah agar lebih "cerdas" dalam mengelola akses informasi. Dalam skripsi

ini, teori Dutton digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana bagian protokol berperan sebagai kurator informasi dan agenda pimpinan. *Smart Governance* menjelaskan bahwa fasilitasi komunikasi di era digital bukan lagi soal teknis penyambungan telepon, melainkan soal manajemen jejaring. Protokol di Pemprov Bali berperan dalam memastikan bahwa agenda pimpinan selaras dengan aspirasi publik yang berkembang di media sosial atau kanal digital lainnya. Teknologi diposisikan sebagai "perpanjangan tangan" pimpinan untuk hadir di tengah masyarakat secara virtual. Narasi ini menekankan bahwa keberhasilan protokol diukur dari sejauh mana mereka mampu memanfaatkan data digital untuk meminimalisir kesalahan jadwal dan memperkuat citra pimpinan dalam komunikasi publik.

A. Guy Peters (2016) melalui konsep *Bureaucracy 2.0* menawarkan pandangan bahwa birokrasi pemerintahan, termasuk fungsi keprotokolan yang dikenal sangat kaku dan hierarkis, sedang mengalami transformasi menuju struktur yang lebih adaptif dan fleksibel. Dalam lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, teori ini mendeskripsikan peran protokol sebagai jembatan antara "norma lama" (tata tempat, tata penghormatan yang formal) dengan "tuntutan baru" (kecepatan respon digital). Teori ini menyoroti bahwa protokol di era digital harus memiliki kemampuan ketangkasan birokrasi. Meskipun secara konstitusional protokol terikat pada aturan formal (UU No. 9 Tahun 2010), namun dalam praktiknya, fasilitasi komunikasi pimpinan kini lebih banyak terjadi di ruang digital yang cair. Teori ini memotret fenomena bagaimana staf protokol dituntut

tetap menjaga wibawa jabatan pimpinan namun dengan cara-cara yang lebih inklusif dan cepat melalui pemanfaatan platform komunikasi instan.

Dalam hal ini peneliti memilih untuk menggunakan teori ¹⁴Teori *Digital Era Governance* (DEG) oleh ¹⁰⁶Dunleavy, et.al. (2019), “*Digital Era Governance (DEG) involves the reintegration of services, a holistic approach to citizen-centered services, and thoroughgoing digitization of administrative processes*”. Dalam teori DEG telah mengubah SOP pengaturan agenda di Biro Umum dan Protokol Pemprov Bali dari yang sebelumnya berbasis kertas menjadi berbasis aplikasi. Dalam teori ini, ada 3 variabel dalam teori ini yang digunakan untuk membedah peran Protokol di Pemerintah Provinsi Bali:

1. Reintegrasi (Penyatuan):

Fokus pada penyatuan kembali fungsi-fungsi kelembagaan dan sistem informasi yang sebelumnya terfragmentasi. Dulu, unit-unit kerja di bagian protokol mungkin bekerja secara terpisah dengan pencatatan manual yang berisiko memicu tumpang-tindih informasi. Melalui pendekatan reintegrasi, seluruh alur penjadwalan pimpinan di lingkungan Pemprov Bali dihubungkan ke dalam satu platform digital tunggal. Hal ini memastikan jadwal Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah terintegrasi secara *real-time* guna menghindari bentrok agenda serta meningkatkan efisiensi koordinasi lintas sektor.

1. Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs-based Holism*):

Menekankan pada penyederhanaan alur kerja dan pelayanan yang berorientasi langsung pada kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Di era digital, peran protokol mengalami pergeseran paradigma: tidak lagi sekadar menjalankan fungsi penjagaan fisik atau tata ruang acara (*gatekeeping*), melainkan bertindak sebagai fasilitator komunikasi pimpinan yang responsif. Variabel ini melihat bagaimana protokol memanfaatkan media digital dan data cepat untuk mendukung kebutuhan komunikasi pimpinan, baik kepada masyarakat maupun instansi terkait, secara presisi dan inklusif.

2. Digitalisasi (*Digitization Processes*):

Mengkaji transformasi mendasar pada budaya kerja dan mekanisme administrasi internal melalui pemanfaatan teknologi digital secara komprehensif. Variabel ini digunakan untuk memetakan peralihan teknis operasional harian di Biro Umum dan Protokol, seperti migrasi dari penggunaan buku agenda fisik dan surat manual ke pemanfaatan aplikasi penjadwalan khusus, sistem E-Surat (*e-government*), hingga penggunaan grup koordinasi berbasis pesan instan untuk pengambilan keputusan secara cepat dan transparan.

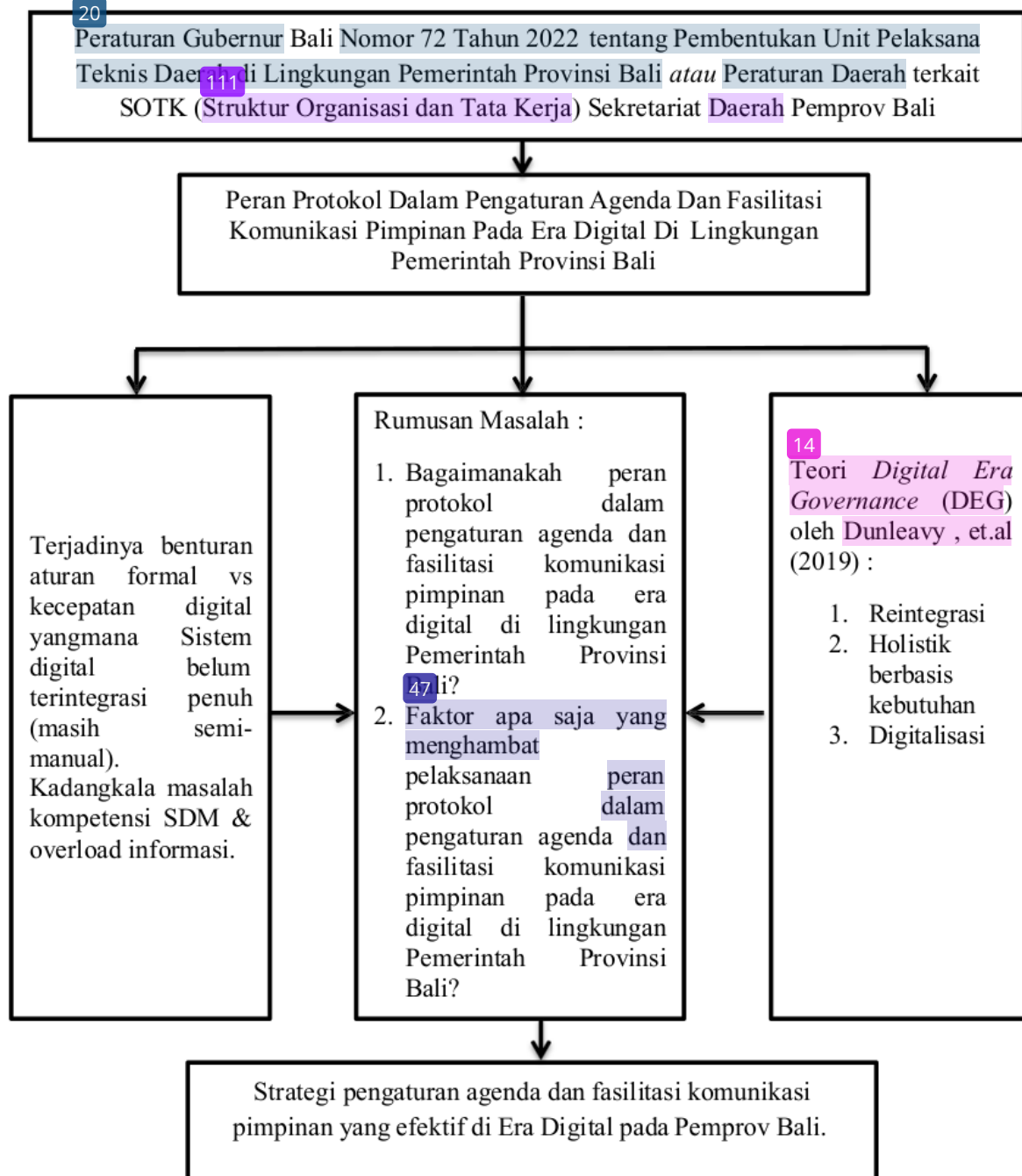
Melalui penelusuran ketiga variabel DEG tersebut, penelitian ini tidak hanya melihat aspek perubahan teknologis semata, tetapi juga menganalisis dampaknya terhadap efektivitas, responsivitas, dan tata kelola tata usaha protokol di Pemerintah Provinsi Bali.

Penelitian ini diarahkan pada empat aspek krusial, yaitu menilai sejauh mana efektivitas operasional melalui otomatisasi dan integrasi agenda mampu menekan potensi kelalaian manusia (*human error*), memangkas birokrasi, serta meningkatkan presisi eksekusi kegiatan pimpinan; mengukur tingkat responsivitas layanan protokol dalam merespons dinamika perubahan agenda secara cepat dan tepat, baik pada situasi formal harian maupun kondisi darurat; menganalisis penguatan tata kelola yang mendorong transparansi, akuntabilitas pencatatan riwayat kegiatan, dan struktur pembagian kerja internal; serta mengidentifikasi tantangan dan adaptasi budaya kerja seperti kesiapan sumber daya manusia, resistensi perubahan, dan keandalan infrastruktur guna menyajikan gambaran objektif mengenai kesiapan transformasi digital secara utuh di Biro Umum dan Protokol Pemprov Bali.

Dengan demikian, pendekatan ⁴⁸ ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis mengenai penerapan *Digital Era Governance* di tingkat pemerintah daerah, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi optimalisasi tata kelola protokol berbasis digital di Pemerintah Provinsi Bali.

2.3 Model Penelitian

Model Penelitian adalah representasi yang menunjukkan hubungan antar variabel atau konsep yang diteliti yang digambarkan pada bagan berikut :



Berdasarkan Model Penelitian diatas dapat dijelaskan bahwa penelitian ini secara komprehensif mengkaji Peran Protokol Dalam Pengaturan Agenda Dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan Pada Era Digital Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dengan mengintegrasikan harapan akan birokrasi yang efisien dan akurat terhadap tantangan komunikasi modern. Alur pemikiran ini menggunakan ¹⁴ teori Digital Era Governance (DEG) dari Dunleavy, et.al (2019) yang mencakup prinsip reintegrasi, holistik berbasis kebutuhan, dan digitalisasi sebagai pisau analisis untuk membedah dua rumusan masalah utama, yaitu efektivitas peran protokol saat ini serta faktor-faktor penghambat yang dihadapi di lapangan. Melalui sinkronisasi antara landasan teoritis dan realitas empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sebuah strategi pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi yang aplikatif dan efektif guna mendukung kinerja pimpinan Pemerintah Provinsi Bali di tengah transformasi digital yang dinamis.

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif deskriptif karena dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan berupa data yang menggambarkan secara rinci, bukan data yang berupa angka-angka. Menurut ¹⁷ (Moleong dalam Fiatika, 2022:3) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya pelaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. ¹⁹ Menurut (Arikunto, 2006:21) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang relatif baru atau muda dibandingkan penelitian kuantitatif, dan tentunya kedua penelitian ini memiliki kelemahan, keuntungan ataupun kerugian.

Pendekatan kualitatif melibatkan pembuatan pernyataan pengetahuan dari perspektif konstruktif (misalnya, menggunakan nilai-nilai sosial, pengalaman pribadi, atau nilai sejarah ¹⁹ untuk membangun teori atau pola pengetahuan) atau perspektif partisipatif (misalnya, orientasi politik, isu, kolaborasi, atau perubahan). Hal di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti memperoleh pengetahuan melalui interpretasi dengan mengacu pada berbagai pandangan dan informasi yang tersedia mengenai topik penelitian. Terbentuknya

interpretasi dapat didukung oleh sejarah, pengalaman individu, catatan ²¹observasi, dan wawancara.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di kantor Biro Umum dan Setda Provinsi Bali Secara objektif, Pemerintah Provinsi Bali merupakan salah satu pionir dalam penerapan transformasi digital di Indonesia melalui visi "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*". Sebagai destinasi wisata internasional, Bali sering menjadi tuan rumah acara berskala global (seperti G20 atau World Water Forum) yang menuntut standar keprotokolan tinggi dan penggunaan teknologi informasi yang mutakhir. Oleh karena itu, lokasi ini sangat relevan untuk menguji teori **Digital Era Governance (DEG)**, mengingat beban kerja protokol di sini sangat kompleks dan membutuhkan integrasi data yang akurat guna memfasilitasi komunikasi pimpinan dengan berbagai pemangku kepentingan nasional maupun internasional. Secara subjektif, pemilihan lokasi ini didorong oleh pengamatan peneliti terhadap dinamika kerja birokrasi di Bali yang unik, di mana nilai-nilai tradisional tetap berjalan beriringan dengan tuntutan digitalisasi yang cepat. Peneliti memiliki ketertarikan mendalam untuk mengeksplorasi bagaimana "hambatan komunikasi" yang sering dikeluhkan di tingkat internal dapat diatasi melalui strategi baru. Kedekatan akses terhadap sumber data serta keinginan untuk berkontribusi nyata dalam memberikan

solusi strategis bagi efektivitas agenda pimpinan di daerah asal menjadi motivasi personal yang memperkuat alasan pemilihan lokasi ini.

3.2.2 Waktu Penelitian

Tabel 3. 1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	Bulan				
		Maret	April	Mei	Juni	Juli
21						
1	Survey awal dan penentuan lokasi penelitian					
2	Penyusunan proposal					
3	Seminar proposal					
4	Pelaksanaan penelitian					
5	Pengolahan data dan analisis data					
6	Penyusunan Skripsi					
7	Sidang Skripsi					

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif.

Berikut penjelasannya:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data non-numerik atau angka. Sugiono (2017) menjelaskan data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat atau gambar (Darmawanti, 2018:4). Data ini biasanya berisi analisa kondisi saat ini pada organisasi sehingga membantu peneliti dalam menentukan permasalahan. Contoh data kualitatif seperti data wawancara, data observasi, catatan-catatan dari permasalahan yang pernah dihadapi, dan lain-lain.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam angka, di mana nilai numerik bisa besar atau kecil. Nilai numerik mungkin sesuai dengan kategori atau label tertentu. Data kuantitatif bisa diperoleh dengan melakukan *survey* untuk mendapatkan jawaban rigid berupa angka. Untuk dapat menggunakan data sebagai landasan empiris dalam menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis penelitian, maka perlu dilakukan rangkaian proses pengolahan serta analisis data. Kegiatan analisis data dalam penelitian kuantitatif meliputi pengolahan dan penyajian data, melakukan berbagai

perhitungan untuk mendeskripsikan data, dan melakukan analisis untuk menguji hipotesis (Sofwatillah, dkk. 2024:80).

3.3.2 Sumber Data

45

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung (Sugiyono, 2021). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait, seperti pada Kepala Biro Administrasi Pimpinan (Adpim), Kepala Bagian Protokol, Staf Protokol & Ajudan (ADC), Tim IT/Kominfo Provinsi Bali, Bagian Umum/Rumah Tangga, dan pimpinan yang berjumlah enam (6) orang.

62

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain atau bersumber dari studi kepustakaan (Sugiyono, 2021). Data sekunder dalam penelitian ini berupa undang-undang, buku, artikel dan data lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

4

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat pada waktu peneliti menggunakan metode (Arikunto, 2021). Instrumen penelitian juga didefinisikan sebagai alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Dalam hal ini, instrumen

utama dalam penelitian ini ialah peneliti itu sendiri karena pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, sehingga kedudukan peneliti sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data dan pelapor hasil penelitian (Arikunto, 2021).

Sama halnya yang diungkapkan oleh Suyitno dan Murhadi (2017) bahwa dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti merupakan instrumen utama penelitian sehingga ia dapat melakukan penyesuaian sejalan dengan kenyataan-kenyataan yang terjadi di lapangan. Selain itu, instrumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, alat perekam berupa handphone, kamera digital serta alat tulis seperti buku dan pena. Instrumen tersebut digunakan untuk memudahkan peneliti ketika mengambil data di lapangan dan data yang diambil dapat disimpan dengan baik sehingga pengolahan data berjalan dengan lancar.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, teknik studi dokumen, wawancara, dan penelusuran online.

1. Teknik Observasi

Observasi merupakan pengamatan atau pencerapan adalah kegiatan terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian

54
(Sugiyono, 2018). Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya pada Biro Umum dan Setda Provinsi Bali

2. Teknik studi dokumentasi

2
Dokumentasi berbentuk tulisan gambar/karya monumentasi dari seseorang yang merupakan pelengkap dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian ini. Menurut (Sugiyono dalam Salim, dkk. 2022) 38 dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian Teknik dokumentasi dalam penelitian ini berupa dokumen berbentuk gambar yang diambil pada saat selesai wawancara untuk mendapatkan informasi terkait masalah penelitian, bertujuan memperjelas, mendukung, atau bahkan menemukan solusi masalah tanpa interaksi langsung, sering digunakan sebagai pelengkap observasi dan wawancara untuk meningkatkan kredibilitas data. Prosesnya meliputi pengumpulan, analisis (mengurai, membandingkan, memadukan), dan pembentukan kajian yang sistematis dari dokumen-dokumen relevan seperti buku, laporan, foto, atau catatan.

3. Teknik wawancara

24
Bungin (2011:133) menjelaskan wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan keterangan responden melalui percakapan langsung dan berhadapan. Wawancara atau *interview* adalah

proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden/orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Selain itu, untuk meningkatkan validitas data wawancara dalam penelitian ini juga didukung dengan teknik triangulasi data, yang mana dalam proses wawancara peneliti mewawancarai informan yang memiliki perspektif yang berbeda kemudian membandingkan data hasil wawancara dengan data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumen-dokumen pendukung penelitian lainnya. Dengan demikian pengaruh bias dari satu sumber data tertentu dapat dihindari dan hasil penelitian menjadi lebih konsisten.

7 4. Penelusuran online

Burhan Bungin mengatakan bahwa metode penelusuran data online adalah cara melakukan penelusuran data melalui media online seperti internet atau media jaringan lainnya yang menyediakan fasilitas online, sehingga memungkinkan peneliti dapat memanfaatkan data informasi yang berupa data maupun informasi teori, secepat semudah mungkin dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. (Bungin, 2005:148).

22 3.6 Penentuan Informan

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi yang ada adalah istilah kata informan yang nantinya akan diwawancarai secara mendalam yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dan

dibahas dalam penelitian ini. Informan pada penelitian kualitatif ini dipilih dan ditentukan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti.

¹⁶ Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, sebagaimana maksud yang disampaikan oleh Sugiyono (2018:54) adalah *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti. Penentuan informan dalam penelitian ini ²⁹ menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam hal ini peneliti memilih enam (6) orang informan yang dianggap mengetahui permasalahan yang akan dikaji serta mampu memberikan informasi yang dapat dikembangkan untuk memperoleh data. ⁶³ Subjek dalam penelitian ini diantaranya tertera dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Daftar Informan

NO	JABATAN	JUMLAH
¹	Kepala Bagian Protokol	1 orang
2	Kepala Biro Humas dan Protokol	⁷⁴ 1 orang
3	Kepala Sub Bagian Tamu	1 orang
⁴	Staf Protokol	1 orang
⁵	Tim IT	1 orang
⁶	Bagian Umum	1 orang

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Tukey (2018) adalah merupakan sebuah prosedur dalam menganalisis data, teknik-teknik untuk mengintepresikan hasil-hasil dari analisis, serta di dukung oleh proses pengumpulan data untuk membuat analisis tersebut menjadi lebih mudah, lebih tepat, dan juga lebih akurat. Sugiyono (2018:226) menyatakan data yang diperoleh secara akurat dan objektif menjadi tujuan utama dalam penelitian, analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif dengan cara analisis konteks dan telaah pustaka dan analisis pertanyaan berdasarkan hasil wawancara kepada informan. Analisis data dapat dilakukan secara kualitatif dan/atau kuantitatif.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah teknik analisis kualitatif. Metode analisis deskriptif kualitatif ialah menganalisis, menggambarkan, serta meringkas berbagai kondisi, situasi dari beberapa data yang telah dikumpulkan peneliti melalui wawancara, kuisioner, maupun pengamatan secara langsung yang telah dilakukan oleh peneliti. Peneliti mengacu pada beberapa tahapan teknik analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (dalam Salim, dkk 2022:10), reduksi data adalah “merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topic penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya akan memberikan gambaran yang lebih jelas

dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya”.

² Reduksi data merupakan data yang diperoleh dari lapangan jumlah cukup banyak untuk itu diperlukan dicatat secara teliti dan rinci. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada yang penting. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

Dalam hal ini peneliti melakukan pemilihan data yang telah didapatkan dari lapangan yang dapat diperlukan berdasarkan fokus penelitian dengan batasan data yang ada dalam panduan wawancara yang telah dibuat.

2. Penyajian Data

Penyajian data berguna untuk memudahkan peneliti melihat gambar secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Batasan yang diberikan dalam penyajian data adalah sekumpulan informan yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk uraian singkat dan dilakukan dengan teks naratif, foto dan gambar sejenisnya. ³³ “melalui penyajian data teks naratif, maka data dapat terorganisasikan dan tersusun sehingga akan semakin mudah dipahami” (Sugiyono, 2018:249).

3. ⁸ Penarikan Kesimpulan (*Conclusion*)

Menurut Sugiyono (dalam Salim, dkk 2022:10) “kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal , tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan”. ² Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat bersifat sementara apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahapan pengumpulan data selanjutnya. ⁶ Pada tahap ini peneliti melakukan penarikan kesimpulan dengan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subjek penelitian dengan makna yang terkandung agar menghasilkan data yang sesuai dengan fenomena-fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

3.7 Metode dan Teknik Penyajian Hasil Penelitian

¹⁰ Penelitian ini merupakan jenis penelitian empiris yang sifatnya deskriptif, oleh sebab itu penelitian dengan teknik analisis kualitatif yang akan penulis gunakan dalam pengolahan dan analisis data di dalam penelitian ini (Sugiyono, 2018) . Data yang dikumpulkan berupa data naturalistik yang terdiri atas kata-kata (narasi), data sukar diukur dengan angka, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus. Analisis akan dilakukan dengan menyusun data ke dalam struktur klasifikasi yang disusun secara sistematis, digolongkan dalam pola dan tema, diklasifikan hingga akhirnya dapat dihubungkan antara satu data dengan data lainnya.

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN, ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi (Pemprov) Bali, dengan fokus lokus utama pada Biro Administrasi Pimpinan (Adpim) Sekretariat Daerah Provinsi Bali, khususnya pada Bagian Protokol. Kompleks Kantor Gubernur Bali bertempat di Jl. Basuki Rahmat No. 1, Niti Mandala, Renon, Denpasar, Bali.

4.1.1 Regulasi dan Landasan Yuridis Organisasi

Aktivitas tata kelola pemerintahan, administrasi, dan keprotokolan di lokasi penelitian bergerak di bawah koridor hukum yang jelas. Landasan yuridis yang mengatur kedudukan, tugas, fungsi, serta arah kebijakan digitalisasi yang meliputi:

1. Peraturan Gubernur (Pergub) Bali Nomor 74 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 59 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Gubernur. Regulasi ini menjadi dasar pembentukan Biro Administrasi Pimpinan yang memiliki tugas pokok dalam penyiapan materi pimpinan, komunikasi pimpinan, publikasi dan dokumentasi pimpinan, serta protokol pimpinan.

26

2. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan, sebagai standar norma baku keprotokolan secara nasional dalam mengatur tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan yang disesuaikan ke dalam konteks daerah.

91

29

3. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan regulasi turunannya di tingkat daerah (Visi Transformasi Digital Pemprov Bali menuju *Smart Governance*). Peraturan ini menjadi pendorong utama peralihan media komunikasi keprotokolan tradisional ke arah platform digital terintegrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

4.1.2 Struktur Organisasi Keprotokolan

Alur koordinasi agenda dan fasilitasi komunikasi dan tata hubungan kerja pada struktur organisasi Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Biro ini dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang membawahi beberapa unit kerja, di antaranya:

15

1. Kepala Biro Administrasi Pimpinan

Penanggung jawab makro seluruh kebijakan fasilitasi komunikasi, penyaringan materi, serta keprotokolan pimpinan daerah.

2. Bagian Protokol

Unit taktis utama yang menjadi objek penelitian ini. Bagian Protokol bertanggung jawab langsung dalam mengoordinasikan, menyusun, dan mengeksekusi pelayanan keprotokolan pimpinan. Di era digital, bagian ini terbagi atau bertransformasi ke dalam kelompok jabatan

fungsional (seperti *Pranata Humas* atau *Pranata Acara/Protokol*)

yang bertugas:

- a. Sub-koordinasi Pengaturan Agenda dan Acara Pimpinan.
 - b. Sub-koordinasi Tata Tempat dan Upacara Keprotokolan.
 - c. Sub-koordinasi Komunikasi dan Hubungan Antar Lembaga.
3. Bagian Komunikasi Pimpinan & Bagian Materi dan Dokumentasi

Unit pendukung yang bekerja secara simultan dengan Bagian Protokol untuk memfasilitasi kebutuhan rilis, kompilasi data, serta penyebaran pesan pimpinan melalui saluran digital resmi.

4.1.3 Tugas Pokok Fungsi

Aktivitas keprotokolan di lokasi penelitian bergerak di bawah koridor hukum yang jelas. Biro Administrasi Pimpinan bertindak berdasarkan regulasi daerah (seperti Peraturan Gubernur Bali mengenai ¹ **Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah**). **Bagian Protokol** memiliki tugas pokok untuk:

1. Menyusun rencana program kerja keprotokolan dan penyiapan materi acara.
2. Melaksanakan koordinasi pengamanan, ⁵² **tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan** bagi pimpinan daerah **serta** tamu-tamu negara.
3. Menyelenggarakan fasilitasi hubungan dengan lembaga daerah, vertikal, dan pihak eksternal terkait komunikasi pimpinan.

Secara spesifik tugas dari bagian protokol dapat dijabarkan ⁹⁹berikut :

1. Kepala Bagian Protokol

- a. ³Memimpin dan mengoordinasikan seluruh kegiatan keprotokolan.
- b. Menyusun rencana kerja dan kebijakan bagian protokol.
- c. Mengawasi pelaksanaan acara resmi pimpinan.

2. Kepala Subbagian

- a. Membantu Kepala Bagian dalam mengelola kegiatan protokol.
- b. Mengoordinasikan pekerjaan staf sesuai bidangnya.
- c. Mengawasi administrasi dan operasional subbagian.

3. Staf Protokol

- a. Menyiapkan kebutuhan acara resmi.
- b. Menyusun susunan acara (rundown).
- c. Mengatur ³tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan.
- d. Mendampingi pelaksanaan kegiatan pimpinan.

4. Ajudan

- a. Mendampingi pimpinan dalam kegiatan dinas.
- b. Mengatur agenda dan jadwal pimpinan.
- c. Menjadi penghubung komunikasi pimpinan dengan pihak lain.
- d. Membantu kelancaran aktivitas pimpinan selama kegiatan.

5. Tim IT

- a. Menyiapkan dan mengoperasikan perangkat teknologi informasi saat kegiatan.
- b. Mengelola jaringan internet, komputer, dan sistem pendukung acara.
- c. Memberikan dukungan teknis apabila terjadi kendala.
- d. Mengelola dokumentasi digital atau live streaming (jika diperlukan).
- e. Melakukan pemeliharaan perangkat IT.

6. Staf Bagian Umum

- a. Menyiapkan sarana dan prasarana kegiatan.
- b. Mengelola administrasi surat-menyurat dan arsip.
- c. Mengatur kebutuhan konsumsi, perlengkapan, dan kendaraan dinas.

Bagian Protokol Biro Umum dan Protokol Pemprov Bali memanfaatkan ekosistem digital yang terintegrasi. Pengaturan agenda pimpinan didukung oleh dua sistem utama yang saling terhubung, yaitu:

1. Kantor Virtual Bali (KANAL Bali):

Merupakan platform sistem kerja terpadu (*e-office*) berbasis web dan aplikasi *mobile* yang dirancang untuk memodernisasi tata kelola administrasi pemerintahan. Sistem ini berfungsi secara komprehensif dalam mengelola disposisi serta alur surat masuk dan keluar secara digital, menyusun agenda pimpinan secara *real-time*, hingga mengesahkan dokumen kedinasan menggunakan Tanda Tangan Elektronik (TTE) yang tersertifikasi. Pemanfaatan KANAL Bali memungkinkan Bagian Protokol memangkas waktu proses birokrasi dan meminimalisasi penggunaan kertas (*paperless*).

13 2. **Single Sign-On (SSO) Pemprov Bali:**

Merupakan portal autentikasi terpusat yang menyediakan satu akses akun terintegrasi bagi seluruh pegawai dan instansi vertikal di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Melalui sistem SSO ini, personel protokol dapat mengakses berbagai aplikasi internal kedinasan secara aman, cepat, dan efisien tanpa perlu mengelola banyak kredensial login terpisah. Hal ini tidak hanya meningkatkan keamanan data operasional pemerintahan, tetapi juga menjamin integrasi data yang seamless antar-unit kerja.

4.1.4 Karakteristik Lingkungan Kerja dalam Era Digital

Pemprov Bali telah berkomitmen penuh dalam mengimplementasikan ⁹⁶ Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menuju tata kelola *Smart Governance*. Hal ini mengubah lanskap kerja birokrasi secara fundamental yang meliputi beberapa aspek:

1. Integrasi Administrasi dan Dokumen Elektronik

Pemanfaatan sistem *e-Office* atau aplikasi persuratan digital lokal (seperti aplikasi penatausahaan surat masuk dan surat keluar resmi Pemprov Bali). Aplikasi ini memungkinkan disposisi pimpinan mengalir secara instan dari meja Gubernur ke jajaran birokrasi di bawahnya tanpa hambatan jarak.

2. Aplikasi Penjadwalan *Real-Time*

Bagian Protokol memanfaatkan platform kalender digital terintegrasi untuk menyinkronkan agenda pimpinan. Hal ini meminimalkan risiko bentrok jadwal (*agenda clashing*) mengingat dinamika perubahan acara di lingkungan kepala daerah terjadi sangat cepat.

3. Saluran Komunikasi Multiplatform

Komunikasi koordinatif untuk memfasilitasi kebutuhan pimpinan tidak lagi hanya mengandalkan surat fisik atau telepon kabel, melainkan beralih ke grup pesan instan terenkripsi (seperti WhatsApp Group khusus koordinasi inti), konferensi video (Zoom/Teams), serta pemantauan sentimen media digital secara *real-time*.

4.2 ANALISIS HASIL PENELITIAN

8

4.2.1 Peran Protokol dalam Pengaturan Agenda Dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan Pada Era Digital di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali

Pergeseran paradigma pemerintahan menuju era digital menuntut birokrasi untuk bergerak lebih lincah (*agile*), terintegrasi, dan responsif. Di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, peran protokol tidak lagi sekadar mengurus tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan secara konvensional. Protokol kini bertransformasi menjadi jembatan komunikasi strategis yang mengelola lalu lintas agenda dan arus informasi pimpinan (Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah) di tengah banjir informasi era digital. Analisis dalam pembahasan ini menggunakan analisis Teori Digital Era Governance (DEG) yang digagas oleh Dunleavy et al. Teori ini berfokus pada bagaimana teknologi digital mengubah struktur dan perilaku organisasi publik melalui tiga pilar utama: Reintegrasi, Holistik berbasis kebutuhan (*Needs-Based Holism*), dan Digitalisasi (*Digitalization Processes*).

4.2.1.1 Reintegrasi (Reintegration)

Indikator reintegrasi dalam konteks DEG melihat sejauh mana pimpinan dan birokrasi mampu menyatukan kembali layanan, data, dan koordinasi yang sebelumnya terfragmentasi (terpecah-pecah) ke dalam satu kendali atau sistem yang terpadu. Pada Protokol Pemprov Bali, reintegrasi diwujudkan melalui penyelarasan jadwal pimpinan yang

melibatkan berbagai ⁸² Organisasi Perangkat Daerah (OPD) agar tidak terjadi tumpang tindih (*clashing*) agenda, serta penyatuan saluran komunikasi eksternal dan internal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak ⁹ Ida Bagus Surja Manuaba selaku Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, disebutkan :

“Dulu kalau ada agenda Pemprov, surat masuk lewat dinas masing-masing dan sering kali baru sampai ke kami mepet waktu. Sekarang dengan adanya sistem yang terintegrasi, semua surat undangan untuk Gubernur atau Wagub dari OPD mana pun langsung tersinkronisasi ke ruang sistem protokol. Kami bisa langsung memetakan prioritas tanpa harus menunggu disposisi fisik yang memakan waktu beberapa hari-hari.”

(wawancara dengan Bapak ⁹ Ida Bagus Surja Manuaba, Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol menyatakan:

“Tantangan terbesar era digital adalah kecepatan. Melalui konsep reintegrasi data ini, kami di bagian ajudan dan penyiapan materi bisa langsung berkoordinasi dengan Dinas Kominfo untuk mencocokkan substansi acara. Jadi, begitu pimpinan bertanya kesiapan acara A, data dari OPD teknis dan jadwal dari kami sudah klop, tidak jalan sendiri-sendiri lagi.”

(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak I Gede Mega Utama selaku Kepala Sub Bagian Tamu, yang menyatakan:

“Kami merasakan koordinasi lintas sektor kini lebih menyatu. Protokol bertindak sebagai hub (pusat koneksi). Misalnya ada kunjungan menteri yang mendadak, protokol langsung menyatukan instansi vertikal, pengamanan, dan dinas terkait

dalam satu ruang koordinasi virtual. Pola sekat-sekat ego sektoral antar-dinas sudah jauh berkurang."

(wawancara dengan Bapak I Gede Mega Utama Kepala Sub Bagian Tamu, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak Ketut Yogi Baskara selaku

Staf Protokol yang mengatakan:

"Penyusunan agenda pimpinan sekarang tidak bisa dilepaskan dari arus informasi di media sosial. Sering kali ada isu krusial di masyarakat Bali yang sifatnya mendesak. Protokol merespons ini dengan mereintegrasikan agenda formal yang sudah ada dengan agenda sidak atau rapat mendadak untuk merespons isu digital tersebut."

(wawancara dengan Bapak Ketut Yogi Baskara, Staf Protokol pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Berdasarkan wawancara di atas, peran protokol dalam indikator reintegrasi menunjukkan keberhasilan dalam mengikis sekat-sekat birokrasi (*silofikasi*). Protokol Pemprov Bali telah memfungsikan dirinya sebagai pusat integrasi data agenda. Sesuai dengan tesis Dunleavy, era digital memaksa organisasi publik untuk meninggalkan pola fragmnetasi lama. Melalui pemanfaatan saluran digital, proses penataan agenda pimpinan dapat mengonsolidasikan kepentingan berbagai OPD secara *real-time*, sehingga pimpinan mendapatkan gambaran situasi yang utuh sebelum mengambil keputusan atau menghadiri suatu acara. Proses reintegrasi pada protokol Pemprov Bali telah berjalan dengan baik, di mana digitalisasi berhasil menyatukan sistem penerimaan dokumen, koordinasi lintas sektor, dan penyelarasan agenda pimpinan yang sebelumnya terfragmentasi, sehingga menciptakan birokrasi protokol yang lebih responsif terhadap dinamika internal maupun isu publik.

4.2.1.2 Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs Based Holism*)

Holistik berbasis kebutuhan menekankan bahwa pelayanan dan pengaturan dalam pemerintahan harus berorientasi penuh pada kebutuhan pengguna akhir (*end-user*), yang dalam hal ini adalah pimpinan (Gubernur/Wagub) serta masyarakat atau pihak ketiga yang berkomunikasi dengan pimpinan. Protokol dituntut untuk menyediakan informasi yang komprehensif, fleksibel, dan tidak berbelit-belit, sehingga pimpinan dapat berinteraksi dengan publik secara efisien dan tepat sasaran. Berikut adalah hasil wawancara mengenai indikator holistik berbasis kebutuhan:

Menurut Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, disebutkan :

“Pimpinan itu kebutuhannya dinamis dan mobilitasnya tinggi sekali. Pendekatan kami sekarang harus holistik. Kami tidak hanya memberikan teks jadwal 'jam sekian di tempat A', tapi lengkap dengan ringkasan digital mengenai siapa yang mengundang, apa masalah utama di lokasi tersebut, hingga bagaimana sentimen publik di media sosial terkait acara itu.”

(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Rudita Marta selaku IT Gubernur Bali, menyatakan:

“Di era digital, fasilitasi komunikasi pimpinan harus mempermudah masyarakat juga. Ketika ada kelompok masyarakat yang ingin beraudiensi, protokol menggunakan sistem filter berbasis kebutuhan. Jika bisa diselesaikan di tingkat Kepala Dinas, kami arahkan ke sana dengan koordinasi protokol, sehingga agenda pimpinan benar-benar efisien untuk hal-hal yang sifatnya strategis.”

(wawancara dengan Bapak I Ketut Rudita Marta, IT Gubernur Bali pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak Ketut Yogi Baskara selaku

Staf Protokol yang menyatakan:

“Kami selalu menyiapkan 'executive summary' digital yang bisa diakses pimpinan lewat gawai mereka kapan saja. Kebutuhan pimpinan era sekarang adalah kemudahan akses data dalam satu genggaman. Jadi di mana pun pimpinan berada, baik sedang perjalanan dinas ke Jakarta atau di pelosok Bali, mereka tetap bisa memantau dan berkomunikasi secara efektif.”

(wawancara dengan Bapak Ketut Yogi Baskara, Staf Protokol pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak Cok Agung Suastika Putra

selaku Staf Bagian Rumah Tangga yang mengatakan:

“Fasilitasi komunikasi pimpinan kini mengutamakan penyederhanaan birokrasi. Kalau dulu alurnya panjang dan kaku, sekarang berdasarkan kebutuhan pimpinan yang dituntut cepat mengambil keputusan, protokol memangkas jalur birokrasi tersebut dengan memanfaatkan aplikasi pesan instan yang aman untuk konfirmasi agenda mendesak.”

(wawancara dengan Bapak Cok Agung Suastika Putra, Staf Bagian Rumah Tangga pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Konsep *Needs-Based Holism* dari Dunleavy menggarisbawahi pentingnya mendesain ulang proses bisnis organisasi agar berpusat pada kebutuhan riil, bukan sekadar mengikuti SOP yang kaku. Protokol Pemprov Bali memperlihatkan peran ini dengan mengubah cara penyajian data agenda menjadi lebih substansial dan komprehensif (*end-to-end*). Penyusunan agenda yang berbasis pada esensi masalah dan kebutuhan pimpinan (termasuk penyediaan data sentimen publik) membuktikan bahwa protokol telah bertindak sebagai analis strategis, bukan lagi sekadar penjaga waktu (*timekeeper*). Protokol Pemprov Bali telah mengadopsi

prinsip holistik dalam memfasilitasi pimpinan dengan menyediakan informasi agenda yang utuh, tangkas, dan kaya substansi yang berbasis data digital sekaligus menyederhanakan akses komunikasi agar pimpinan dapat merespons kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat target.

4.2.1.3 Digitalisasi (Digitalization)

Digitalisasi merupakan pokok dari teori DEG. Indikator ini merujuk pada adopsi teknologi, otomatisasi proses bisnis, dan pemanfaatan saluran elektronik secara total dalam operasional organisasi. Dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan di Pemprov Bali, indikator ini mengukur sejauh mana aplikasi, platform digital, dan kecerdasan teknologi digunakan untuk menggantikan atau mengekskalasi cara-cara konvensional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak ⁹ Ida Bagus Surja Manuaba selaku Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, disebutkan :

"Kami sudah meninggalkan pencatatan agenda di buku besar atau papan tulis manual. Sekarang kita menggunakan aplikasi e-Agenda dan e-Office Pemprov Bali. Semua jadwal pimpinan tersimpan di cloud system, bisa di-update detik itu juga, dan otomatis memotong jalur birokrasi kertas (paperless)."

(wawancara dengan Bapak Ida Bagus Surja Manuaba, Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak I Ketut Rudita Marta selaku IT Gubernur Bali yang mengatakan:

"Untuk acara-acara pimpinan yang sifatnya hybrid atau sepenuhnya daring, peran protokol bergeser menjadi pengatur teknis ruang virtual (seperti Zoom atau Webex). Kami harus

memastikan keamanan digital, tata krama virtual, hingga visualisasi latar belakang pimpinan agar tetap merepresentasikan wibawa Pemerintah Provinsi Bali."

(wawancara dengan Bapak I Ketut Rudita Marta, IT Gubernur Bali pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku

Kepala Bagian Protokol menyatakan:

"Fasilitasi komunikasi pimpinan di era digital ini sangat terbantu dengan live-tracking agenda dan koordinasi via aplikasi. Perubahan jadwal atau pembatalan acara dari pihak luar bisa langsung dikonfirmasi lewat sistem, dan notifikasinya langsung masuk ke ponsel pintar pimpinan dan seluruh tim protokol."

(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak I Gede Mega Utama

selaku Kepala Sub Bagian Tamu, yang menyatakan:

"Digitalisasi membuat arsip dan dokumentasi kegiatan pimpinan menjadi lebih rapi dan mudah dilacak. Setiap selesai mendampingi pimpinan, laporan kegiatan langsung diunggah ke sistem database digital. Hal ini memudahkan jika sewaktu-waktu pimpinan memerlukan rekam jejak komunikasi atau komitmen yang pernah disampaikan pada acara terdahulu."

(wawancara dengan Bapak I Gede Mega Utama Kepala Sub Bagian Tamu, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Indikator digitalisasi ini menunjukkan bahwa Protokol Pemprov Bali berada dalam fase transformasi digital yang masif. Mengikuti pandangan Dunleavy et al., proses digitalisasi bukan sekadar memindahkan teks kertas ke layar komputer, melainkan mengubah budaya kerja. Penggunaan aplikasi *e-Agenda*, pelaksanaan *hybrid meeting*, dan pengelolaan tata krama siber menunjukkan bahwa protokol telah mengasimilasi teknologi digital ke dalam rutinitas harian mereka. Hal ini menghasilkan efisiensi waktu, transparansi jadwal, dan akurasi informasi

yang sangat krusial bagi seorang pimpinan daerah di era modern. Transformasi digital di lingkungan Protokol Pemprov Bali telah berjalan secara menyeluruh melalui implementasi sistem *e-Agenda* berbasis *cloud*, otomatisasi pemutakhiran jadwal, dan adaptasi kompetensi aparatur dalam mengelola komunikasi virtual, yang secara signifikan meningkatkan efisiensi, akurasi, dan profesionalisme fasilitasi pimpinan.

4.2.2 Faktor yang Menghambat Pelaksanaan Peran Protokol dalam Pengaturan Agenda dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan pada Era Digital Pemerintah Provinsi Bali

Meskipun transformasi menuju tata kelola era digital (*Digital Era Governance*) menawarkan efisiensi yang tinggi, penerapannya di lingkungan Protokol Pemerintah Provinsi Bali tidak luput dari berbagai hambatan. Mengacu pada tiga pilar teori DEG oleh Dunleavy et al., hambatan-hambatan tersebut dapat dipetakan melalui kegagalan sistemik atau resistensi yang muncul pada proses Reintegrasi, ketimpangan pemenuhan pelayanan pada Holistik berbasis kebutuhan, serta kendala teknis dan budaya pada aspek Digitalisasi.

4.2.2.1 Hambatan pada Aspek Reintegrasi

Dalam pilar reintegrasi, hambatan muncul ketika upaya menyatukan data dan koordinasi antar-instansi atau OPD mengalami penolakan (resistensi), ego sektoral yang masih kuat, atau adanya ketidakselarasan regulasi. Proses penyatuan agenda pimpinan sering kali

terhambat karena tidak semua lini birokrasi di Pemprov Bali memiliki frekuensi atau kecepatan kerja digital yang sama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak ⁹ Ida Bagus Surja Manuaba selaku Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, disebutkan :

"Hambatan terbesar kami adalah masih adanya ego sektoral di beberapa OPD. Sistem e-Agenda sudah terpusat, tetapi beberapa instansi masih sering telat memasukkan data acara mereka ke sistem. Akibatnya, integrasi jadwal yang kami susun untuk pimpinan sering berantakan karena ada agenda mendadak dari OPD yang tidak terinput sejak awal."

(wawancara dengan Bapak Ida Bagus Surja Manuaba, Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol menyatakan:

"Proses reintegrasi ini sering terbentur masalah birokrasi vertikal. Ketika pimpinan harus berkoordinasi dengan instansi pusat atau kementerian, sistem digital kita di daerah belum sepenuhnya interface atau nyambung dengan sistem mereka. Akhirnya, kami terpaksa kembali ke cara manual lewat surat fisik atau telepon untuk konfirmasi, yang memakan waktu lama."

(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak I Gede Mega Utama selaku Kepala Sub Bagian Tamu, yang menyatakan:

"Kadang ada miskomunikasi antara tim protokol dengan tim media sosial pimpinan (humas/kominfo). Kami bergerak di pengaturan jadwal formal, sementara mereka bergerak cepat menangani isu viral. Belum adanya satu wadah koordinasi yang benar-benar padu membuat penyelarasan antara agenda protokoler dan respons isu digital sering kali telat."

(wawancara dengan Bapak I Gede Mega Utama Kepala Sub Bagian Tamu, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak Ketut Yogi Baskara selaku Staf Protokol yang mengatakan:

"Kendala reintegrasi juga terasa pada tumpang tindihnya aturan. Protokol di era digital dituntut fleksibel dan cepat, tetapi regulasi atau SOP internal di Pemprov Bali terkadang masih kaku dan berlapis-lapis untuk mengubah suatu keputusan agenda. Ini membuat proses integrasi data terhambat oleh birokrasi dokumen." (wawancara dengan Bapak Ketut Yogi Baskara, Staf Protokol pada Hari Jumat, 6 Juni 2026).

Dilihat dari teori DEG, hambatan pada aspek reintegrasi ini mencerminkan fenomena sisa-sisa fragmentasi birokrasi klasik. Dunleavy menyebutkan bahwa integrasi digital memerlukan kesamaan visi dan keterbukaan informasi. Di Pemprov Bali, hambatan eksternal berupa ketidakselarasan sistem dengan instansi pusat, serta hambatan internal berupa ego sektoral OPD dan kakunya regulasi administrasi, menjadi batu sandungan bagi protokol untuk menciptakan satu ekosistem pengaturan agenda yang benar-benar menyatu. Faktor penghambat pada aspek reintegrasi bersumber dari masih adanya ego sektoral OPD dalam pemutakhiran data, belum terintegrasinya sistem digital Pemprov Bali dengan instansi vertikal/pusat, serta regulasi formal yang masih kaku, sehingga menghambat terciptanya koordinasi agenda pimpinan yang padu dan instan.

4.2.2.2 Hambatan pada Aspek Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs Based Holism*)

Hambatan pada indikator ini berkaitan dengan ketidakmampuan organisasi untuk sepenuhnya memahami dan memenuhi kebutuhan

pimpinan atau publik secara personal dan menyeluruh. Protokol sering kali kesulitan menyajikan informasi yang komprehensif atau menyederhanakan jalur komunikasi karena adanya kendala kompetensi SDM dalam menganalisis kebutuhan strategis pimpinan di ruang digital.

Menurut Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian

Protokol, disebutkan :

"Kebutuhan pimpinan di era digital ini menuntut informasi yang instan tapi mendalam (comprehensive). Hambatannya, staf kami tidak semuanya memiliki kemampuan analisis yang cepat untuk menyusun executive summary digital. Sering kali informasi yang disajikan ke pimpinan masih mentah, sehingga belum bisa sepenuhnya menjawab kebutuhan pimpinan saat di lapangan."
(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Rudita Marta selaku IT

Gubernur Bali, menyatakan:

"Kami kesulitan memfilter kebutuhan audiensi publik secara digital. Melalui media sosial, masyarakat bisa langsung mention atau DM pimpinan untuk minta bertemu. Protokol kewalahan memverifikasi mana masyarakat yang benar-benar butuh urgensi pimpinan dan mana yang sebenarnya bisa didelegasikan ke dinas. Akibatnya, prinsip holistik ini malah membuat lalu lintas komunikasi menjadi overload."
(wawancara dengan Bapak I Ketut Rudita Marta, IT Gubernur Bali pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak Ketut Yogi Baskara selaku

Staf Protokol yang menyatakan:

"Hambatannya ada pada gap ekspektasi. Pimpinan ingin segala data terkait acara tersedia holistik di gawainya secara cepat. Namun, pengumpulan data dari berbagai sektor penunjang sering kali lambat karena keterbatasan SDM di lapangan yang gagap mencari data pendukung yang valid dalam waktu singkat."

(wawancara dengan Bapak Ketut Yogi Baskara, Staf Protokol pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak Cok Agung Suastika Putra selaku Staf Bagian Rumah Tangga yang mengatakan:

"Pendekatan holistik berbasis kebutuhan ini terhambat oleh kurangnya pelatihan khusus bagi staf protokol mengenai cara kerja analisis media atau cyber-etiquette. Kami dituntut memfasilitasi komunikasi pimpinan secara modern, tetapi bekal keahlian kami masih dominan pada keprotokolan konvensional."
(wawancara dengan Bapak Cok Agung Suastika Putra, Staf Bagian Rumah Tangga pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Dunleavy et al. menekankan bahwa *Needs-Based Holism* menuntut organisasi publik untuk tidak sekadar melaksanakan tugas secara mekanis, melainkan memahami kebutuhan pengguna. Hambatan yang dihadapi Protokol Pemprov Bali dalam aspek ini adalah keterbatasan kapabilitas analitis SDM dan fenomena banjir informasi. Karena keterbatasan kompetensi dalam mengolah data digital, protokol belum sepenuhnya mampu menyajikan pelayanan informasi yang holistik, yang berakibat pada ketidakakuratan atau keterlambatan dalam memfasilitasi komunikasi strategis pimpinan. Hambatan pada aspek holistik berbasis kebutuhan didominasi oleh keterbatasan kompetensi SDM protokol dalam melakukan analisis data strategis secara cepat akibat membanjirnya permintaan komunikasi publik secara digital yang belum mampu difilter dengan sistematis.

4.2.2.3 Hambatan pada Aspek Digitalisasi

Sebagai pilar utama DEG, hambatan digitalisasi berfokus pada masalah infrastruktur teknologi, keamanan siber, gangguan teknis, serta resistensi budaya kerja dari cara-cara konvensional ke digital.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak ⁹ Ida Bagus Surja Manuaba selaku Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, disebutkan :

"Saat memfasilitasi rapat virtual atau hybrid pimpinan, hambatan teknis seperti gangguan audio, kamera, atau koneksi internet di lokasi acara luar ruangan sering kali terjadi. Masalahnya, protokol tidak memiliki latar belakang IT yang kuat, jadi kalau ada masalah teknis siber di lapangan, kami sangat bergantung pada kedatangan tim Kominf⁹"

(wawancara dengan Bapak Ida Bagus Surja Manuaba, Kepala Biro Humas dan Protokol Provinsi Bali, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Hal senada juga diungkapkan Bapak I Ketut Rudita Marta selaku IT Gubernur Bali yang mengatakan:

"Kendala utama jelas infrastruktur jaringan dan aplikasi. Sistem e-Agenda atau e-Office kadang mengalami down server atau lambat saat diakses bersamaan. Ketika aplikasi error, otomatis kami panik karena jadwal pimpinan bisa berubah setiap menit. Akhirnya kami terpaksa balik lagi pakai grup WhatsApp manual yang keamanannya kurang terjamin."

(wawancara dengan Bapak I Ketut Rudita Marta, IT Gubernur Bali pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Wawancara lainnya dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol menyatakan:

"Ada faktor budaya kerja atau culture shock. Beberapa pegawai senior masih merasa lebih mantap kalau melihat jadwal yang dicetak di kertas ketimbang melihat layar HP. Resistensi budaya

digital ini membuat adopsi teknologi di internal protokol belum bisa berjalan 100 persen secara merata."

(wawancara dengan Bapak I Ketut Adi Saputra selaku Kepala Bagian Protokol, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Selaras dengan pernyataan dari Bapak I Gede Mega Utama selaku Kepala Sub Bagian Tamu, yang menyatakan:

"Masalah keamanan siber (cybersecurity) juga menjadi ancaman nyata. Jadwal pimpinan itu sifatnya rahasia dan strategis sebelum dipublikasikan. Kami selalu khawatir jika sistem aplikasi kami diretas atau terjadi kebocoran data agenda pimpinan yang bisa disalahgunakan oleh pihak luar."

(wawancara dengan Bapak I Gede Mega Utama Kepala Sub Bagian Tamu, pada Hari Jumat, 6 Juni 2026)

Berdasarkan pilar digitalisasi dalam teori DEG, kegagalan optimalisasi teknologi umumnya disebabkan oleh ketidaksiapan infrastruktur dan resistensi kultural. Hambatan yang dialami Protokol Pemprov Bali mengonfirmasi hal tersebut. Ketidakstabilan server aplikasi, ketergantungan teknis terhadap OPD lain (Kominfo), ancaman keamanan data siber, serta kebiasaan pegawai senior yang masih berpola *paper-based* menunjukkan bahwa proses digitalisasi di bagian protokol belum mencapai tahap kedewasaan digital. Pelaksanaan digitalisasi protokol terhambat oleh kendala teknis berupa ketidakstabilan server aplikasi dan jaringan internet, minimnya literasi IT pada SDM protokoler saat menghadapi gangguan siber/virtual secara mandiri, serta adanya resistensi budaya kerja konvensional yang masih enggan beralih sepenuhnya ke sistem *paperless*.

4.3 PEMBAHASAN

4.3.1 Peran Protokol dalam Pengaturan Agenda dan Fasilitas Komunikasi Pimpinan pada Era Digital di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali

Dinamika tata kelola pemerintahan di era disrupsi teknologi telah memicu restrukturisasi fundamental terhadap peran unit-unit penunjang kebijakan, khususnya korps keprotokolan. Di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, peran protokol telah melompat jauh dari sekadar pelaksana fungsi administratif seremonial kuno seperti tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan menjadi garda depan manajemen komunikasi strategis pimpinan daerah. Pada era digital ini, kecepatan arus informasi menuntut keprotokolan untuk bertindak sebagai navigator yang lincah (*agile*) guna memastikan setiap keputusan, agenda, dan interaksi komunikasi Gubernur, Wakil Gubernur, serta Sekretaris Daerah berjalan secara presisi, efektif, dan berbasis data.

Analisis dalam bab ini menggunakan analisis Teori Digital Era Governance (DEG) yang digagas oleh Patrick Dunleavy et al. Teori DEG menekankan pemanfaatan teknologi informasi untuk mengubah kultur dan struktur organisasi publik menjadi lebih adaptif melalui tiga pilar utamanya: yakni Reintegrasi (*Reintegration*), Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs-Based Holism*), dan Digitalisasi (*Digitalization Processes*) serta menguraikan ketiga pilar tersebut memayungi peran

transformatif Protokol Pemerintah Provinsi Bali dalam mengendalikan agenda dan memfasilitasi komunikasi pimpinan di ruang siber maupun fisik.

4.3.1.1 Reintegrasi

Pilar reintegrasi dalam konsepsi *Digital Era Governance* (DEG) berfokus pada upaya menyatukan kembali berbagai layanan, data, dan proses koordinasi publik yang sebelumnya terfragmentasi akibat ego sektoral birokrasi tradisional. Di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, pilar ini diterjemahkan melalui peran aktif protokol sebagai pusat koneksi utama yang mengonsolidasikan dan menyelaraskan seluruh kepentingan agenda kerja pimpinan yang berasal dari puluhan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berbeda ke dalam satu ekosistem informasi terpadu.

Berdasarkan hasil analisis data lapangan, peran reintegrasi ini dijalankan dengan sangat efektif melalui beberapa fungsi strategis. Pertama, protokol berperan sebagai kurator tunggal dalam menyinkronkan seluruh surat masuk dan undangan kedinasan dari berbagai dinas secara *real-time*. Keberadaan sistem koordinasi terintegrasi ini memangkas waktu tunggu disposisi fisik secara drastis, sehingga protokol dapat langsung memetakan skala prioritas agenda pimpinan secara cepat. Kedua, koordinasi lintas sektor kini menjadi lebih cair; staf protokol mampu melakukan sinkronisasi data substansi acara bersama Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik secara

instan guna memastikan kesiapan materi sebelum pimpinan menghadiri suatu forum.

Lebih jauh lagi, peran reintegrasi ini tecermin dari kapasitas protokol dalam membangun ruang koordinasi virtual darurat. Saat menghadapi agenda kunjungan pejabat tinggi negara atau situasi mendesak lainnya, protokol bertindak cepat dengan menyatukan instansi vertikal, aparat pengamanan, dan OPD teknis dalam satu kanal koordinasi digital yang terpadu. Terakhir, protokol menunjukkan peran dinamisnya dalam mereintegrasikan jadwal formal pimpinan dengan isu-isu publik yang viral di media sosial. Ketika muncul dinamika kemasyarakatan di ruang siber yang memerlukan kehadiran cepat pimpinan, protokol dengan sigap menyelaraskan kembali jadwal yang ada untuk memfasilitasi agenda peninjauan lapangan atau rapat koordinasi darurat.

Mengacu pada teori Dunleavy et al., reintegrasi yang sukses ditandai oleh kemampuan organisasi publik guna menghasilkan layanan yang padu dan responsif. Protokol Pemprov Bali telah memfungsikan dirinya sebagai agregator informasi yang andal. Melalui saluran digital, proses penataan agenda mampu melampaui sekat-sekat pembatas birokrasi klasik (silofikasi). Penyatuan alur informasi dari berbagai OPD dan instansi eksternal ke dalam satu kendali protokol memastikan bahwa pimpinan daerah selalu mendapatkan gambaran situasi kedinasan secara utuh, harmonis, dan berbasis data mutakhir

sebelum membuat keputusan strategis atau menghadiri kegiatan publik. Pilar reintegrasi dalam konsepsi DEG berfokus pada upaya menyatukan kembali berbagai layanan, data, dan proses koordinasi publik yang sebelumnya terfragmentasi akibat ego sektoral birokrasi tradisional. Di Pemprov Bali, pilar ini diterjemahkan melalui peran aktif protokol sebagai pusat koneksi utama (*hub*) yang mengonsolidasikan seluruh kepentingan agenda pimpinan dari puluhan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan instansi vertikal ke dalam satu ekosistem informasi terpadu melalui sistem *Single Sign-On* (SSO) dan aplikasi KANAL Bali.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa protokol Pemprov Bali mampu memangkas alur disposisi fisik yang lambat dengan mengintegrasikan surat masuk secara *real-time*. Koordinasi lintas sektor untuk persiapan acara pimpinan—seperti penyelarasan materi dengan Dinas Kominfo dan instansi teknis—kini dapat dilakukan instan via ruang koordinasi virtual. Selain itu, protokol mampu menyeleraskan agenda formal dengan isu-isu publik yang viral di media sosial.

Temuan ini memperkuat tesis Dunleavy et al. (2019) mengenai Reintegrasi, di mana adopsi teknologi meruntuhkan sekat birokrasi (*de-siloing*). Hasil penelitian ini selaras dan memperluas temuan Pratama & Sukmana (2022) yang menyatakan bahwa digitalisasi penjadwalan mampu meningkatkan akurasi agenda hingga

85% dan meminimalisasi *human error*. Jika Pratama & Sukmana hanya melihat digitalisasi dari aspek teknis penjadwalan, penelitian ini membuktikan bahwa reintegrasi sistem di Pemprov Bali juga mencakup reintegrasi komunikasi—menghubungkan alur komunikasi birokrasi internal dengan dinamika aspirasi publik di media sosial secara *real-time*.

Protokol Pemprov Bali telah menjalankan peran reintegrasi secara optimal sebagai pusat penyelarasan data agenda pimpinan lintas sektor secara *real-time*, menyatukan koordinasi yang sebelumnya terfragmentasi menjadi satu sistem yang lebih padu, responsif, dan adaptif terhadap dinamika internal pemerintahan maupun isu digital publik. Analisis data menunjukkan bahwa protokol Pemprov Bali telah merancang ulang peran fasilitasnya agar berbasis kebutuhan pimpinan yang memiliki mobilitas tinggi di era digital. Peran ini ditunjukkan melalui perubahan radikal dalam penyajian data dukungan kegiatan. Protokol kini tidak lagi sekadar menyajikan jadwal mentah, melainkan menyusun ringkasan eksekutif digital secara komprehensif. Ringkasan ini merangkum secara utuh profil pihak pengundang, esensi masalah di lokasi acara, hingga analisis sentimen siber masyarakat setempat yang langsung dikirimkan ke gawai pimpinan. Hal ini menjamin pimpinan siap menguasai materi secara instan di mana pun mereka berada.

Dari aspek fasilitasi komunikasi eksternal, protokol memegang peran kunci sebagai penyaring audiensi publik berbasis

skala prioritas dan kebutuhan mendesak pimpinan. Protokol merancang jalur birokrasi yang lebih pendek dengan mengalihkan audiensi masyarakat yang bersifat teknis langsung kepada dinas sektoral terkait, sehingga alokasi waktu pimpinan dapat difokuskan khusus pada komunikasi kebijakan yang bersifat taktis dan strategis. Di samping itu, penyederhanaan alur komunikasi ini juga didukung oleh pemanfaatan aplikasi pesan instan yang aman, yang memungkinkan tim protokol mengonfirmasi atau menyesuaikan perubahan kebutuhan pimpinan secara cepat tanpa harus melalui prosedur surat-menyurat formal yang memakan waktu lama.

4.3.1.2 Aspek Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs Based Holism*)

Dalam perspektif *Needs Based Holism*, keberhasilan transformasi diukur dari seberapa besar organisasi mampu mengeliminasi kompleksitas birokrasi demi memenuhi kebutuhan pengguna. Langkah Protokol Pemprov Bali dalam menyajikan ringkasan eksekutif digital dan menyaring akses audiensi secara cerdas membuktikan bahwa peran mereka telah naik kelas dari sekadar penjaga waktu menjadi analis strategis. Protokol telah berhasil menciptakan sebuah ekosistem pendukung yang memudahkan pimpinan daerah dalam mengakses data penting dalam satu genggam tangan, sekaligus menjaga kelancaran interaksi kepemimpinan di tengah derasnya tuntutan komunikasi publik di era digital. Protokol Pemprov Bali sukses menerapkan prinsip holistik dengan memfasilitasi

pimpinan daerah melalui penyediaan data agenda yang kaya substansi secara instan, serta menyederhanakan akses komunikasi agar pimpinan dapat merespons kebutuhan masyarakat secara efisien, praktis, dan tepat sasaran.

Pilar *Needs-Based Holism* menekankan bahwa birokrasi era digital harus merancang ulang proses bisnisnya agar berorientasi pada kenyamanan dan kebutuhan riil pengguna akhir (*end-user*), bukan sekadar menggugurkan prosedur kaku. Dalam penelitian ini, pengguna akhir adalah pimpinan daerah yang membutuhkan data presisi serta masyarakat yang membutuhkan akses komunikasi dengan pimpinan.

Protokol Pemprov Bali merealisasikan pilar ini dengan mengubah format dukungan agenda: dari sekadar teks jadwal mentah menjadi penyusunan *executive summary* digital. Ringkasan ini mencakup profil pengundang, esensi masalah, hingga analisis sentimen publik setempat yang dapat diakses pimpinan langsung melalui gawai. Dari sisi komunikasi eksternal, protokol bertindak sebagai filter cerdas (*gatekeeper*) yang mengarahkan audiensi publik yang bersifat teknis ke OPD terkait, sehingga waktu pimpinan fokus pada hal-hal strategis.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2021) yang menegaskan pentingnya peran protokol sebagai *gatekeeper* (penyaring) komunikasi pimpinan agar pimpinan tetap fokus pada prioritas kebijakan publik. Namun, penelitian di Pemprov Bali ini memberikan nilai tambah (*extension*): fungsi *gatekeeper* tidak lagi dilakukan secara

analog atau fisik di depan pintu ruang kerja pimpinan, melainkan bertransformasi menjadi "*Digital Gatekeeping*". Protokol menggunakan instrumen analisis data digital dan aplikasi persuratan untuk menyaring dan menyajikan informasi secara holistik, cepat, serta relevan bagi kebutuhan pimpinan.

4.3.1.2 Digitalisasi

Digitalisasi merupakan pilar operasional utama sekaligus mesin penggerak dalam teori DEG. Pilar ini mengukur sejauh mana sebuah organisasi publik mengasimilasi teknologi digital, mengotomatisasi proses bisnis internal, serta meninggalkan budaya kerja lama berbasis kertas (*paperless*). Bagi Protokol Pemprov Bali, digitalisasi bukan lagi sekadar alat bantu kerja sekunder, melainkan telah menjadi platform utama yang membentuk kultur dan standar operasional baru dalam pengaturan agenda serta fasilitasi komunikasi pimpinan.

Temuan analisis di lapangan menunjukkan bahwa protokol Pemprov Bali telah mengadopsi proses digitalisasi secara menyeluruh dalam rutinitas kerjanya. Penggunaan aplikasi terintegrasi seperti *e-Agenda* dan *e-Office* berbasis awan (*cloud system*) telah sepenuhnya menggantikan pencatatan jadwal konvensional pada buku besar fisik maupun papan tulis kantor. Digitalisasi ini memfasilitasi peran pengawasan jarak jauh di mana setiap perubahan agenda pimpinan langsung ter-update secara otomatis dan mengirimkan notifikasi instan ke gawai pimpinan serta seluruh tim protokol yang bertugas di

lapangan. Hal ini memastikan transparansi dan keakuratan jadwal yang sangat tinggi.

Selain itu, seiring dengan maraknya rapat kedinasan yang bersifat virtual maupun *hybrid*, peran protokol meluas ke wilayah kurasi tata krama siber. Staf protokol kini berperan aktif sebagai pengatur teknis ruang pertemuan digital seperti *Zoom* atau *Webex*, yang meliputi penyusunan estetika visual latar belakang pimpinan agar tetap merepresentasikan wibawa Pemerintah Provinsi Bali, mengamankan ruang siber dari gangguan luar, hingga memoderasi jalannya komunikasi virtual pimpinan secara tertib. Dari segi pertanggungjawaban kerja, proses pelaporan dan pengarsipan hasil dokumentasi agenda pimpinan kini telah terotomatisasi ke dalam basis data digital, sehingga mempermudah pelacakan rekam jejak keputusan atau komitmen pimpinan terdahulu secara instan dan efisien.

Berdasarkan pilar Digitalisasi dari Dunleavy et al., keberhasilan digitalisasi terletak pada kemauan organisasi untuk mengasimilasi teknologi ke dalam budaya kerja harian guna meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan. Migrasi total Protokol Pemprov Bali dari metode analog ke sistem administrasi berbasis awan, serta penguasaan keterampilan baru dalam mengelola etika keprotokolan virtual menunjukkan tingkat adaptasi teknologi yang sangat baik. Digitalisasi ini terbukti mampu mengoptimalkan efisiensi waktu, meningkatkan akurasi koordinasi jadwal pimpinan, serta menjaga

martabat dan representasi formal Pemerintah Provinsi Bali di ruang siber. Proses digitalisasi di lingkungan Protokol Pemprov Bali telah berjalan secara masif dan menyeluruh melalui penerapan sistem *e-Agenda* berbasis *cloud*, pelacakan jadwal otomatis yang transparan, serta kecakapan aparatur dalam mengelola tata krama siber pada komunikasi virtual pimpinan, yang secara signifikan meningkatkan profesionalisme, kecepatan, dan efisiensi fasilitasi kerja pimpinan daerah. Digitalisasi merupakan pilar operasional utama DEG yang mengukur sejauh mana organisasi mengasimilasi teknologi digital, mengotomatisasi proses bisnis internal, dan beralih ke budaya kerja tanpa kertas (*paperless*).

Hasil penelitian membuktikan bahwa Protokol Pemprov Bali telah meninggalkan metode konvensional (buku besar/papan tulis) dan bermigrasi penuh ke ekosistem *e-Agenda* dan *e-Office* berbasis *cloud*. Perubahan agenda ter-update secara otomatis dan mengirimkan notifikasi instan ke gawai pimpinan dan tim lapangan. Di samping itu, peran protokol meluas ke wilayah **etika siber (cyber-etiquette)** saat memfasilitasi rapat *hybrid* atau virtual—mengatur tata visual latar belakang pimpinan, moderasi acara, hingga menjaga wibawa Pemprov Bali di ruang digital.

Hasil ini menguatkan studi Wijaya & Utami (2024) tentang adaptasi etiket protokol virtual yang memerlukan SOP digital demi menjaga wibawa pimpinan di ruang siber. Penelitian ini juga sejalan

dengan kajian Wulandari et al. (2023) mengenai fasilitasi komunikasi digital yang cepat untuk menjaga citra daerah. Kebaruan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi di Pemprov Bali tidak menghilangkan identitas lokal; protokol secara cerdas memadukan kecanggihan *platform* digital dengan standar etiket keprotokolan formal.

4.3.2 Faktor yang Menghambat Pelaksanaan Peran Protokol dalam Pengaturan Agenda dan Fasilitasi Komunikasi Pimpinan pada Era Digital Pemerintah Provinsi Bali

Implementasi tata kelola pemerintahan era digital (*Digital Era Governance*) pada fungsi keprotokolan Pemerintah Provinsi Bali tidak serta-merta berjalan tanpa deviasi. Di balik efisiensi yang ditawarkan oleh teknologi, potret di lapangan menunjukkan adanya benturan nyata antara sistem digital yang bergerak cepat dengan realitas birokrasi yang masih membawa residu pola kerja konvensional. Untuk mengidentifikasi secara komprehensif faktor-faktor apa saja yang menghambat peran protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan, bagian ini dianalisis dengan berbagai kendala tersebut melalui tiga pilar Teori Digital Era Governance (DEG) dari Patrick Dunleavy et al. Hambatan-hambatan tersebut akan diurai secara mendalam ke dalam aspek kegagalan sistemik pada Reintegrasi, ketimpangan kapabilitas pada Holistik Berbasis Kebutuhan, serta kendala teknis-kultural pada aspek Digitalisasi.

4.3.2.1 Hambatan pada Aspek Reintegrasi

Pilar reintegrasi dalam kacamata DEG menggarisbawahi pentingnya meruntuhkan dinding-dinding pembatas antar instansi (silofikasi) untuk mewujudkan satu kesatuan data dan koordinasi. Hambatan dalam indikator ini muncul ketika upaya protokol untuk menyatukan seluruh lalu lintas agenda pimpinan terganjal oleh resistensi kelembagaan, ketidakselarasan sistem makro, maupun benturan regulasi. Berdasarkan analisis data lapangan, faktor penghambat pertama pada aspek reintegrasi adalah masih kuatnya ego sektoral di tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) internal Pemprov Bali. Meskipun sistem aplikasi e-Agenda telah diterapkan secara terpusat, beberapa OPD dinilai masih sering terlambat dalam menginput data dan rencana acara kedinasan mereka. Akibatnya, upaya protokol untuk mengonsolidasikan jadwal pimpinan yang bersih dari tumpang tindih sering kali berantakan akibat masuknya agenda susulan yang tidak terintegrasi sejak awal.

Secara eksternal, hambatan reintegrasi ini diperparah oleh absennya kemampuan antarsistem untuk saling berkomunikasi antara platform digital Pemerintah Provinsi Bali dengan sistem teknologi informasi yang dimiliki oleh instansi vertikal atau kementerian di tingkat pusat. Ketika pimpinan daerah dihadapkan pada agenda kunjungan kerja pejabat negara atau koordinasi nasional, staf protokol terpaksa meninggalkan jalur digital dan kembali menggunakan metode konvensional (seperti surat fisik dan komunikasi telepon) yang

memakan waktu lama.

Di samping itu, reintegrasi juga terhambat oleh adanya miskomunikasi operasional internal antara tim protokol yang mengawal koridor agenda formal dengan tim humas siber (Kominfo) yang mengelola respons isu viral media sosial pimpinan. Seluruh kondisi ini diperkaku oleh regulasi administrasi internal dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pemprov Bali yang dinilai terlalu rigid dan berlapis-lapis dalam melegalisasi perubahan agenda, sehingga membelenggu fleksibilitas yang sejatinya ditawarkan oleh teknologi digital.

Selain itu, pada utama bersumber dari masih munculnya ego sektoral dan keterlambatan input data. Masih terdapat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terlambat memperbarui rencana kegiatannya ke dalam sistem e-Agenda terpusat, sehingga memicu munculnya jadwal susulan secara mendadak yang merusak pemetaan agenda pimpinan. Hambatan ini diperparah oleh inkompatibilitas sistem lintas instansi, di mana sistem digital milik Pemerintah Provinsi Bali belum terintegrasi secara langsung (*seamless*) dengan aplikasi milik kementerian atau instansi pusat. Akibatnya, tim protokol terpaksa kembali ke metode manual seperti penggunaan surat fisik maupun telepon saat mengoordinasikan agenda pejabat nasional. Di sisi lain, miskomunikasi internal juga masih terjadi akibat belum padunya alur koordinasi antara tim protokol agenda formal dengan tim humas siber yang mengelola media sosial pimpinan, serta dipicu oleh kaku dan

berlapisnya SOP revisi agenda formal. Secara akademis, kondisi ini mengonfirmasi pandangan Dunleavy et al. (2019) bahwa tantangan terbesar reintegrasi adalah sisa-sisa fragmentasi birokrasi klasik (*silofication*). Hambatan ini sangat relevan dengan temuan Putra (2025) yang menyoroti betapa kompleksnya manajemen keprotokolan di Bali. Dalam konteks lokal Bali, ketidakselarasan data agenda sering kali diperparah oleh dinamika kalender adat dan keagamaan yang cair, di mana sistem digital yang kaku acapkali lambat merespons perubahan jadwal ritual atau acara adat yang berlangsung secara mendadak.

Menilik kendala di atas melalui teori DEG, Protokol Pemprov Bali tengah menghadapi fenomena sisa-sisa fragmentasi birokrasi era klasik. Dunleavy berpendapat bahwa integrasi digital yang sukses menuntut keterbukaan informasi dan kesamaan ritme kerja di seluruh lini organisasi. Kenyataan bahwa beberapa OPD masih menahan data dan lambat memperbarui sistem menunjukkan bahwa budaya kerja "kotak-kotak" belum sepenuhnya terkikis oleh digitalisasi. Hambatan regulasi yang kaku juga membuktikan terjadinya anomali birokrasi: protokol dituntut mengambil keputusan agenda dengan kecepatan siber, namun gerak operasional mereka tetap disandera oleh rantai formalitas dokumen hukum yang masih bercorak analog. Faktor penghambat pada aspek reintegrasi bersumber dari masih adanya ego sektoral OPD dalam pemutakhiran data, belum terintegrasinya sistem digital Pemprov Bali dengan instansi vertikal/pusat, serta regulasi formal yang masih kaku,

sehingga menghambat terciptanya koordinasi agenda pimpinan yang padu dan instan.

4.3.2.2 Hambatan pada Aspek Holistik Berbasis Kebutuhan (Needs Based Holism)

Pilar *Needs-Based Holism* menekankan bahwa pelayanan publik di era digital harus didesain menyeluruh demi mempermudah dan menjawab kebutuhan riil dari pengguna akhir. Dalam konteks keprotokolan, hambatan muncul ketika staf protokol tidak mampu menyajikan pelayanan informasi yang komprehensif bagi pimpinan daerah atau gagal mengelola saluran komunikasi publik yang masuk akibat keterbatasan kapasitas internal. Data dari lapangan mengonfirmasi bahwa hambatan terbesar dalam mewujudkan pendekatan holistik ini terletak pada faktor kesenjangan kapasitas analisis di internal staf protokol. Pimpinan daerah di era digital menuntut penyajian informasi agenda yang serbacepat namun sarat substansi, yang dikemas dalam bentuk ringkasan eksekutif digital. Namun, sebagian besar personel keprotokolan dinilai belum memiliki kompetensi yang memadai untuk melakukan analisis data secara cepat, sehingga informasi latar belakang acara yang disodorkan ke gawai pimpinan sering kali masih berupa data mentah yang belum menjawab kebutuhan riil di lapangan.

Faktor penghambat berikutnya adalah terjadinya fenomena luapan informasi. Keberadaan ruang digital dan media sosial

memangkas jarak komunikasi, sehingga masyarakat luas dapat secara langsung meminta audiensi atau menyampaikan aduan lewat kanal pribadi pimpinan. Protokol mengalami kewalahan sistemis dalam memverifikasi dan menyaring tingginya volume permintaan komunikasi digital tersebut karena belum adanya sistem filter otomatis yang baku. Hambatan ini kian kompleks akibat lambatnya pasokan data pendukung dari dinas-dinas teknis terkait esensi acara, serta minimnya pembekalan pelatihan khusus mengenai analisis media siber dan tata krama komunikasi digital bagi para aparatur protokoler yang latar belakang keahliannya masih dominan pada keprotokolan konvensional.

Dalam kerangka pemikiran Dunleavy, kegagalan pemenuhan *Needs-Based Holism* sering kali bukan disebabkan oleh ketiadaan teknologi, melainkan oleh ketidaksiapan organisasi dalam mengelola dampak teknologi tersebut. Terbukanya keran komunikasi digital langsung dari masyarakat menciptakan lompatan beban kerja yang tidak sebanding dengan kesiapan personel. Ketika protokol tidak dibekali keahlian analisis siber, mereka akan mengalami disfungsi peran. Niat awal untuk menyajikan pelayanan informasi yang komprehensif justru berbalik menjadi penumpukan data mentah yang terlambat disajikan, yang akhirnya memicu kesenjangan ekspektasi antara kebutuhan pimpinan daerah yang serbainstan dengan realitas kemampuan staf di lapangan. Hambatan pada aspek holistik berbasis kebutuhan didominasi oleh keterbatasan kompetensi SDM protokol

dalam melakukan analisis data strategis secara cepat, serta terjadinya *information overload* akibat membanjirnya permintaan komunikasi publik secara digital yang belum mampu difilter dengan sistematis.

Berkaitan erat dengan kesenjangan kapasitas analisis SDM dan fenomena banjir informasi. Sebagian personel protokol belum memiliki keahlian analisis data yang cepat untuk menyusun *executive summary* yang tajam, sehingga data yang disajikan ke gawai pimpinan sering kali masih berupa data mentah. Pada saat yang sama, terbukanya akses komunikasi digital seperti aduan langsung masyarakat melalui pesan pribadi maupun media sosial pimpinan menyebabkan luapan informasi yang sangat masif dan sulit diverifikasi secara manual oleh tim protokol tanpa dukungan sistem filter otomatis. Berdasarkan analisis akademis, Dunleavy et al. (2019) ditekankan bahwa ketiadaan kapabilitas analitis dalam mengolah data digital akan memicu disfungsi peran *needs based holism*. Niat awal untuk menyajikan pelayanan informasi yang menyeluruh justru berbalik menjadi penumpukan data yang menghambat kelancaran pengambilan keputusan pimpinan.

4.3.2.3 Hambatan pada Aspek Digitalisasi

Digitalisasi merupakan pilar operasional utama dalam DEG yang mengukur transisi total proses bisnis dari analog menuju elektronik. Hambatan pada indikator ini berpusat pada kendala infrastruktur teknologi, isu keamanan data siber, serta resistensi

budaya kerja dari para pegawai yang mengalami gagap teknologi. Hasil pembacaan data di lapangan menunjukkan bahwa faktor penghambat paling krusial pada pilar digitalisasi adalah masalah ketidakstabilan infrastruktur jaringan dan sering terjadinya gangguan teknis (*down server*) pada aplikasi utama seperti *e-Agenda* dan *e-Office* daerah. Mengingat agenda pimpinan sangat dinamis dan dapat berubah dalam hitungan menit, malafungsi sistem ini sering kali memicu kepanikan operasional. Akibatnya, protokol terpaksa melakukan langkah mundur dengan menggunakan aplikasi pesan instan komersial seperti WhatsApp grup manual yang tingkat perlindungan dan keamanan datanya tidak terjamin secara birokrasi.

Hambatan kedua bersifat kultural, yakni adanya fenomena dan resistensi budaya kerja digital. Ditemukan bahwa beberapa personel senior di internal protokol masih memiliki dependensi yang tinggi terhadap dokumen fisik. Mereka merasa lebih aman dan meyakini validitas jadwal yang dicetak di atas kertas dibandingkan melihat pemutakhiran jadwal di layar gawai pintar, yang pada akhirnya memperlambat transisi menuju budaya kerja *paperless*. Hambatan ketiga adalah keterbatasan literasi IT mandiri pada korps protokoler. Saat memfasilitasi rapat virtual atau *hybrid* pimpinan di lokasi luar ruangan yang dinamis, gangguan teknis seperti distorsi audio, kegagalan kamera, atau penurunan sinyal sering terjadi, dan staf protokol sangat tergantung pada kedatangan tim teknis Dinas

Kominfo karena tidak memiliki kecakapan *troubleshooting* siber secara mandiri. Terakhir, faktor kecemasan terhadap isu keamanan siber dan potensi kebocoran data agenda strategis pimpinan ke pihak luar yang tidak bertanggung jawab menjadi beban psikologis tersendiri yang menghambat optimalisasi digitalisasi ini.

Berdasarkan pilar *Digitalization Processes* dari Dunleavy et al., kegagalan optimalisasi teknologi umumnya disebabkan oleh ketidaksiapan infrastruktur dan kesenjangan kultur. Hambatan yang dialami Protokol Pemprov Bali menunjukkan bahwa organisasi belum mencapai tahap kedewasaan digital. Teknologi baru diadopsi pada level permukaan, namun belum didukung oleh keandalan server yang kokoh, kemandirian kompetensi teknologis SDM, serta mitigasi risiko keamanan siber yang mumpuni. Akibatnya, ketika sistem digital mengalami kelumpuhan teknis, birokrasi keprotokolan dengan mudah jatuh kembali pada pola-pola kerja konvensional demi menjaga keselamatan agenda pimpinan. Pelaksanaan digitalisasi protokol terhambat oleh kendala teknis berupa ketidakstabilan server aplikasi dan jaringan internet, minimnya literasi IT pada SDM protokol saat menghadapi gangguan siber/virtual secara mandiri, serta adanya resistensi budaya kerja konvensional yang masih enggan beralih sepenuhnya ke sistem *paperless*.

Hambatan lainnya yang dihadapi meliputi kerentanan infrastruktur, resistensi budaya kerja, serta keterbatasan literasi IT. Gangguan teknis seperti *down server* pada aplikasi persuratan dan e-Agenda serta kendala sinyal di lokasi luar ruangan sering kali memaksa protokol melakukan mekanisme *fallback* atau kembali ke metode manual dan grup *WhatsApp* pribadi yang kurang terjamin keamanan datanya secara birokrasi. Selain itu, terdapat pula resistensi budaya kerja yang ditandai dengan masih tingginya ketergantungan sebagian pegawai senior terhadap dokumen berbasis kertas sehingga enggan beralih penuh ke sistem *paperless*. Hambatan ini kian kompleks dengan adanya keterbatasan literasi IT mandiri serta timbulnya isu keamanan siber, di mana staf protokol masih bergantung penuh pada tim teknis Dinas Kominfo saat terjadi gangguan *virtual meeting*, di samping munculnya kekhawatiran akan potensi kebocoran data agenda strategis pimpinan. Secara akademis, fenomena ini membuktikan bahwa adaptasi teknologi di lingkungan birokrasi Pemprov Bali belum mencapai tingkat kedewasaan digital yang merata. Sebagaimana diungkapkan dalam riset Wijaya & Utami (2024), transisi digital birokrasi akan selalu terhambat apabila tidak diimbangi dengan peningkatan literasi IT SDM serta keandalan infrastruktur pendukung.

6 BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai peran serta faktor penghambat protokol dalam pengaturan agenda dan fasilitasi komunikasi pimpinan di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali melalui analisis ¹⁴ *Teori Digital Era Governance* (DEG) oleh ²¹ Dunleavy et al., maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1 Peran Transformatif dan Penerapan *Digital Era Governance* (DEG)

1. **Reintegrasi:** Protokol Pemerintah Provinsi Bali berhasil bertransformasi dari sekadar pelaksana fungsi seremonial konvensional menjadi pusat koneksi utama (*hub*) yang mengonsolidasikan agenda pimpinan secara *real-time*. Melalui integrasi sistem (seperti SSO dan KANAL Bali), protokol dapat meruntuhkan sekat birokrasi (*de-siloing*), memangkas alur disposisi fisik, menyelaraskan materi lintas OPD/instansi, serta menghubungkan agenda formal pimpinan dengan dinamika isu publik di media sosial.

2. **Holistik Berbasis Kebutuhan (*Needs-Based Holism*):**

Protokol bertindak sebagai analis strategis dan *digital gatekeeper* dengan mengalihkan format jadwal mentah menjadi *executive summary* digital yang mencakup profil pengunjung, masalah di lapangan, hingga analisis sentimen siber. Selain itu, protokol menyaring audiensi publik berbasis skala prioritas agar pimpinan dapat berfokus pada kebijakan strategis.

3. **Digitalisasi:** Penggunaan aplikasi berbasis *cloud* menggantikan pencatatan konvensional secara penuh, memungkinkan pemutakhiran jadwal otomatis, serta memperluas peran protokol dalam mengelola tata krama siber dan estetika visual pada rapat *hybrid* atau virtual demi menjaga wibawa pemerintah daerah.

5.1.2 Faktor Penghambat Pelaksanaan Peran Protokol

1. **Hambatan Reintegrasi:** Masih tingginya ego sektoral OPD yang terlambat memperbarui data kegiatan, ketidakselarasan antara sistem digital Pemprov Bali dengan instansi vertikal/pusat, kaku dan berlapisnya SOP revisi agenda, serta cairnya dinamika kalender adat dan keagamaan di Bali.
2. **Hambatan Holistik Berbasis Kebutuhan:** Adanya kesenjangan kapasitas analisis SDM protokol dalam menyusun ringkasan eksekutif secara cepat dan tajam, serta terjadinya

luapan informasi akibat maraknya aduan/permintaan komunikasi publik digital yang belum terfilter secara otomatis.

3. **Hambatan Digitalisasi:** Masalah teknis seperti ketidakstabilan infrastruktur (*down server*) dan sinyal internet, keterbatasan literasi IT mandiri staf protokol yang masih bergantung pada tim teknis Kominfo, kecemasan terkait risiko keamanan siber, serta resistensi budaya kerja konvensional (ketergantungan pegawai senior pada dokumen fisik).

67

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Bagi Protokol Pemerintah Provinsi Bali

Bagian Protokol disarankan untuk segera melakukan *up-skilling* dan *reskilling* SDM melalui pelatihan intensif mengenai analisis media, *data analytics*, dan literasi IT dasar (*troubleshooting* ruang virtual). Langkah ini penting untuk mengikis kesenjangan kapasitas analisis, mengubah pola pikir aparatur senior dari *paper based* menuju *full digital*, serta membentuk tim kecil khusus yang adaptif terhadap dinamika komunikasi siber pimpinan.

2. Bagi Pimpinan Pemerintah Provinsi Bali

Pimpinan disarankan untuk menginisiasi debirokratisasi regulasi keprotokolan melalui penerbitan kebijakan atau Peraturan Gubernur yang lebih fleksibel, guna memberikan payung hukum bagi protokol

untuk bergerak lincah (*agile*) dalam menyesuaikan agenda berbasis data digital secara instan. Selain itu, pimpinan perlu memberikan dukungan penuh terhadap program digitalisasi menyeluruh di lingkungan Pemprov Bali, berkomitmen penuh pada penggunaan ekosistem *paperless*, serta memberikan atensi khusus pada pengalokasian anggaran untuk peningkatan kapasitas siber SDM keprotokolan demi terwujudnya fasilitasi komunikasi kepemimpinan yang modern dan aman.

3. Bagi Akademisi / Peneliti Lainnya

Akademisi diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas lokus kajian pada level pemerintah kabupaten/kota di Bali guna memetakan standardisasi kompetensi keprotokolan digital secara regional. Selain itu, studi akademis selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan Teori *Digital Era Governance* (DEG) dengan teori *Cyber Security Governance* atau Budaya Organisasi Digital untuk membedah lebih dalam aspek proteksi data agenda strategis pimpinan serta mitigasi *culture shock* di lingkungan birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Ed. rev. VI). Rineka Cipta.
- (2021). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan* (Ed. 3). Bumi Aksara.
- Buckland, M. (2017). *Information and society*. MIT Press.
- Bungin, B. (2005). *Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya*. Kencana.
-(2011). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Kencana.
- Daft, R. L. (2018). *The leadership experience* (7th ed.). Cengage Learning.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2019). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Dutton, W. H. (2008). *Transforming governance: The Internet and smart government*. Oxford University Press.
- Flew, T. (2018). *Understanding global media* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Forouzan, B. A. (2021). *Data communications and networking* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- John, G., & Sack, A. (2020). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work* (11th ed.). Pearson.
- Lubis, E. (2014). *Keprotokolan dan public relations*. Universitas Riau Press.
- Peters, B. G. (2016). *Institutional theory in political science: The new institutionalism* (4th ed.). Edward Elgar Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schafer, M. (2021). *Digital transformation and society: Dynamics and impacts*. Routledge.
- Sofwatillah, S., Rahmawati, E., & Nurjanah, S. (2024). *Metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Pustaka Media.

Sugianingsih, N. L., & Syarweni, ⁶⁶ (2020). *Etiket dan keprotokolan dalam birokrasi pemerintahan*. Cipta Media.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Ed. 2). Alfabeta.

Suyitno, & Murhadi. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif: Konsep dan aplikasi*. Akademia.

⁷⁷ Tanenbaum, A. S., & Feamster, N. (2021). *Computer networks* (6th ed.). Pearson.

Tukey, J. W. (2018). *Exploratory data analysis and modern statistics*. Addison-Wesley.

UNDANG-UNDANG DAN PERATURAN

³⁹ Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2024 tentang Pedoman Keprotokolan di Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024.

¹⁵ Pemerintah Provinsi Bali. (2020). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 74 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 59 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Gubernur*. Berita Daerah Provinsi Bali Tahun 2020.

⁴³ Pemerintah Provinsi Bali. (2022a). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 71 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Bali*. JDIH BPK RI.

Pemerintah Provinsi Bali. (2022b). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 72 Tahun 2022 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali*. Berita Daerah Provinsi Bali Tahun 2022.

²⁰ Pemerintah Provinsi Bali. (2023). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 22 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2022 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali*. Berita Daerah Provinsi Bali Tahun 2023.

⁶ Presiden Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182.

⁸⁸ Republik Indonesia. (2010). *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 125.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202.

JURNAL

11 Ayunii, R. D., Atika, A. N., Aprilianty, R., & Humaidi, M. A. (2023). Program Humas Terhadap Pembentukan Citra Pemerintahan Yang Baik Di Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.

11 Crisbiantoro, J. (2024). Peran Humas Pemerintah Daerah Dalam Pelaksanaan Aktivitas Media Relations (Studi pada Kantor Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Konawe). *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(4), 5399–5406.

18 Darlan, M. R. A., Yunus, M., & Amir, I. F. (2022). Studi Tata Kelola Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) Dalam Menunjang Good Governance Pemerintah Kota Makassar. *Respon: Jurnal Ilmu Komunikasi*.

18 Fahlevvi, M. R., & Muslim, T. A. (2023). Analisis Peran Protokol Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Administrasi, Dokumentasi, dan Publikasi di Pemerintahan Daerah: Studi kasus kantor Wali Kota Pontianak. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*.

23 Haryati, Mitrayati, Fadhli, K., Indrawan, & Rahmadani, A. (2023). Peran Protokoler Dalam Pelaksanaan Tugas dan Kegiatan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) Sekretariat Kabupaten Karimun. *Jurnal Purnama Berazam*.

57 Isya, D. J., Suparman, S. N., & Hidayat, T. (2022). Strategi Komunikasi Kepemimpinan Pada Era Digital. *Diversity: Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 5(1), 51–60.

65 Jaya, I. G. G. P. (2022). Efektivitas Publikasi Kegiatan Pemerintah Pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. *Jurnal Administrasi Publik dan Tata Kelola Pemerintahan*.

37 Laba, M. O. B., Mustafa, I., Sedu, V. A., & Kedoh, L. N. (2025). Peran Sub Bagian Protokol Dalam Penyusunan Agenda Kerja Pimpinan Pada Bagian Prokopim Sekretariat Daerah Kabupaten Sikka. *Jurnal Dinamika Pemerintahan*, 8(1), 45–57.

11

Lani, O. P., & Handayani, B. (2021). Peranan Humas Pemerintahan (Government Public Relations) Dalam Menciptakan Reputasi Pemerintahan Yang Baik. *Jurnal Lontar*, 9(2).

60

Novalia, S. (2023). Peran Protokol dan Komunikasi Pimpinan Dalam Mendukung Program Pembangunan Daerah di Kota Bukittinggi. *Jurnal Administrasi Publik dan Manajemen (JAPM)*, 3(1), 12–21.

49

Oktaviona, U., & Hendra, T. (2023). Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Staf di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekda Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi dan Komunikasi (JUITIK)*, 2(1), 33–44.

Putra, I. M. D., & Suartika, K. (2022). Digital Government Development in Bali: Case Study of Bali Smart Island Initiative. *Jurnal Manajemen Pemerintahan (Journal of Public Management)*, 10(1), 45–60.

23

Yusmahendra, A. (2021). Peran Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Dalam Menyusun Agenda Kepala Daerah Kabupaten Rokan Hulu. 59–60.

DAFTAR INFORMAN

NO	JABATAN	JUMLAH
1	Kepala Bagian Protokol	1 orang
2	Kepala Biro Humas dan Protokol	1 orang
3	Kepala Sub Bagian Tamu	1 orang
4	Staf Protokol	1 orang
5	Tim IT	1 orang
6	Bagian Umum	1 orang
Total Informan		6 orang

PEDOMAN WAWANCARA

Daftar Pertanyaan Berdasarkan Indikator

A. Peran Protokol dalam Pengaturan Agenda & Komunikasi (Aspek Digitalisasi)

1. Aplikasi atau sistem informasi apa saja yang saat ini digunakan oleh tim protokol untuk mengatur agenda Pimpinan di Pemprov Bali?
2. Bagaimana transisi dari cara manual ke digital dalam pendistribusian jadwal pimpinan kepada pihak-pihak terkait?
3. Dalam hal fasilitasi komunikasi, media apa yang paling efektif digunakan untuk meminimalisir kesalahan penyampaian pesan dari pimpinan ke SKPD atau sebaliknya?

B. Implementasi Teori Digital Era Governance (DEG)

1. Reintegrasi: Apakah sistem agenda digital saat ini sudah terhubung (terintegrasi) antara bagian Protokol, Humas, dan pimpinan OPD terkait, atau masih bekerja sendiri-sendiri?
2. Holistik: Bagaimana Protokol memastikan bahwa informasi agenda yang disampaikan secara digital sudah mencakup seluruh kebutuhan pimpinan secara detail dan menyeluruh?
3. Digitalisasi: Sejauh mana penggunaan teknologi mampu mengubah budaya kerja di lingkungan birokrasi Pemprov Bali menjadi lebih responsif?

C. Faktor Penghambat (Hambatan Komunikasi)

1. Apa saja kendala teknis (perangkat/jaringan) maupun non-teknis (SDM/Budaya kerja) yang sering menghambat kelancaran

komunikasi pimpinan di era digital?

2. Apakah pernah terjadi tumpang tindih jadwal atau miskomunikasi akibat ketergantungan pada media digital? Jika ya, apa penyebab utamanya?
3. Bagaimana aturan birokrasi yang ada terkadang menghambat percepatan komunikasi yang seharusnya bisa dilakukan lebih cepat secara digital?

LAMPIRAN DOKUMENTASI



(Wawancara dengan Kabag Protokol)



(Wawancara dengan Kabi Humas)



(Wawancara dengan Kasubag Tamu)



(Wawancara dengan Staf Bagian Umu)



(Wawancara dengan Staf Protokol)



(Wawancara dengan Staf IT)

skripsi Krisna edit fix bimbingan.pdf

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	repository.uir.ac.id Internet	450 words — 3%
2	digilib.unila.ac.id Internet	218 words — 1%
3	repository.unhas.ac.id Internet	179 words — 1%
4	repository.uimsya.ac.id Internet	165 words — 1%
5	repo.unr.ac.id Internet	132 words — 1%
6	repository.unissula.ac.id Internet	129 words — 1%
7	text-id.123dok.com Internet	114 words — 1%
8	repository.umsu.ac.id Internet	96 words — 1%
9	www.balipost.com Internet	88 words — 1%
10	www.ejournal.universitasmahendradatta.ac.id Internet	82 words — < 1%
11	jurnalilmukomunikasi.uho.ac.id Internet	80 words — < 1%
12	sim.ihdn.ac.id Internet	80 words — < 1%

13	maimelajah.com Internet	76 words — < 1%
14	journal.unilak.ac.id Internet	65 words — < 1%
15	www.baliprov.go.id Internet	65 words — < 1%
16	eprints.ugj.ac.id Internet	61 words — < 1%
17	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet	60 words — < 1%
18	Rika Amelia Pulungan, Icol Dianto. "Leadership Communication Strategy of Regional Leaders Through the Implementation of Protocols and Communication of the Government Leaders of South Tapanuli", International Journal of Global Sustainable Research, 2026 Crossref	58 words — < 1%
19	fliphtml5.com Internet	54 words — < 1%
20	diskelkan.baliprov.go.id Internet	52 words — < 1%
21	repository.iainpare.ac.id Internet	52 words — < 1%
22	www.researchgate.net Internet	50 words — < 1%
23	jurnal.univrab.ac.id Internet	48 words — < 1%
24	repository.uniks.ac.id Internet	48 words — < 1%
25	repo.uinsatu.ac.id Internet	44 words — < 1%
26	docplayer.info Internet	43 words — < 1%

27	repo.darmajaya.ac.id Internet	43 words — < 1%
28	id.123dok.com Internet	40 words — < 1%
29	dspace.uui.ac.id Internet	39 words — < 1%
30	repositori.ubs-ppni.ac.id Internet	39 words — < 1%
31	sinta.unud.ac.id Internet	39 words — < 1%
32	cibangsa.com Internet	38 words — < 1%
33	repository.uin-suska.ac.id Internet	38 words — < 1%
34	ifrelresearch.org Internet	37 words — < 1%
35	www.coursehero.com Internet	37 words — < 1%
36	afidburhanuddin.wordpress.com Internet	36 words — < 1%
37	ojs.ukipaulus.ac.id Internet	36 words — < 1%
38	journal-laaroiba.com Internet	35 words — < 1%
39	ppid.lumajangkab.go.id Internet	35 words — < 1%
40	repository.uinbanten.ac.id Internet	35 words — < 1%
41	bujangbalichannel.blogspot.com Internet	33 words — < 1%

42	lawanmalasnews.blogspot.com Internet	33 words — < 1%
43	jurnal-id.com Internet	31 words — < 1%
44	lib.unnes.ac.id Internet	29 words — < 1%
45	repository.iainpalopo.ac.id Internet	28 words — < 1%
46	Sugiarto Halim, Yuda Dharma Putra. "Measuring Benefits of Hajj Zam-Zam Savings Bank Panin Dubai Syariah Bandung Through Product Quality and Service", Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2025 Crossref	24 words — < 1%
47	digilib.uin-suka.ac.id Internet	24 words — < 1%
48	eprints.undip.ac.id Internet	24 words — < 1%
49	ejournal.uinsaizu.ac.id Internet	23 words — < 1%
50	repository.um-surabaya.ac.id Internet	23 words — < 1%
51	researcharchive.vuw.ac.nz Internet	23 words — < 1%
52	e-theses.iaincurup.ac.id Internet	19 words — < 1%
53	repository.upi.edu Internet	19 words — < 1%
54	repository.uinjambi.ac.id Internet	18 words — < 1%
55	repository.ulb.ac.id Internet	18 words — < 1%

56	www.utupub.fi Internet	18 words — < 1%
57	journal.unpas.ac.id Internet	17 words — < 1%
58	jwk.bandung.lan.go.id Internet	17 words — < 1%
59	pasal.id Internet	16 words — < 1%
60	studentresearchhub.org Internet	16 words — < 1%
61	repository.upbatam.ac.id Internet	15 words — < 1%
62	www.ojs.unigal.ac.id Internet	15 words — < 1%
63	idr.uin-antasari.ac.id Internet	14 words — < 1%
64	journal.ilmudata.co.id Internet	14 words — < 1%
65	jptam.org Internet	14 words — < 1%
66	jurnal.stiq-amuntai.ac.id Internet	13 words — < 1%
67	repository.ittelkom-pwt.ac.id Internet	13 words — < 1%
68	repository.upnvj.ac.id Internet	13 words — < 1%
69	shiforbit.com Internet	13 words — < 1%
70	www.batamnews.co.id Internet	12 words — < 1%

71	dosya.kmu.edu.tr Internet	11 words — < 1%
72	etd.umi.ac.id Internet	11 words — < 1%
73	jdih.baliprov.go.id Internet	11 words — < 1%
74	repository.radenintan.ac.id Internet	11 words — < 1%
75	simdos.unud.ac.id Internet	11 words — < 1%
76	www.jawapos.com Internet	11 words — < 1%
77	Abraham Urieta-Ortega, Cesar Vargas-Rosales, Rafaela Villalpando-Hernandez. "Intelligent Interplanetary Satellite Communication Network for the Exploration of Celestial Bodies", ECSA 2023, 2023 Crossref	10 words — < 1%
78	kpu-klungkungkab.go.id Internet	10 words — < 1%
79	repositori.umsu.ac.id Internet	10 words — < 1%
80	www.pps.unud.ac.id Internet	10 words — < 1%
81	core.ac.uk Internet	9 words — < 1%
82	e-jurnal.unisda.ac.id Internet	9 words — < 1%
83	eprints.pancabudi.ac.id Internet	9 words — < 1%
84	fishum.unr.ac.id Internet	9 words — < 1%

85	isnaniayuniaa.blogspot.com Internet	9 words — < 1%
86	moam.info Internet	9 words — < 1%
87	ppid.sulselprov.go.id Internet	9 words — < 1%
88	www.jogloabang.com Internet	9 words — < 1%
89	www.kompasiana.com Internet	9 words — < 1%
90	www.slideshare.net Internet	9 words — < 1%
91	Abang Zainudin. "PELAKSANAAN KEGIATAN KEPROTOKOLAN OLEH SUB BAGIAN KEPROTOKOLAN DAN DOKUMENTASI", FOKUS : Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang, 2017 Crossref	8 words — < 1%
92	Farichatun Nisa, M. Husni Tamrin. "Digital Transformation and Multi-Level Collaboration in Regional Tax Data Collection: A Case Study of Local Governments in Indonesia", JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik), 2025 Crossref	8 words — < 1%
93	digilib.uinsby.ac.id Internet	8 words — < 1%
94	earth-v.com Internet	8 words — < 1%
95	etheses.uin-malang.ac.id Internet	8 words — < 1%
96	jdih.bsn.go.id Internet	8 words — < 1%
97	jurnal.fe.unram.ac.id Internet	8 words — < 1%

98	mukhtaribenk.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
99	pusatasesmen.sumutprov.go.id Internet	8 words — < 1%
100	repositori.uma.ac.id Internet	8 words — < 1%
101	www.iscte-iul.pt Internet	8 words — < 1%
102	www.jurnal.soratekno.co.id Internet	8 words — < 1%
103	www.neliti.com Internet	8 words — < 1%
104	www.ut.ac.id Internet	8 words — < 1%
105	Putu Mayeni Savitri Sastra, Komang Adi Sastra Wijaya. "Peran Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali dalam Perubahan Nama Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali", Indonesian Journal of Public Administration Review, 2025 Crossref	7 words — < 1%
106	Sarah Giest, Ian Roberge. "The Routledge International Handbook of Public Administration and Digital Governance", Routledge, 2024 Publications	7 words — < 1%
107	lib.ibs.ac.id Internet	7 words — < 1%
108	Koming Yuni Sariasih, Dr. Komang Adi Sastra Wijaya, SS. M.AP. "Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Dalam Mendukung e-Government Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali", Indonesian Journal of Public Administration Review, 2025 Crossref	6 words — < 1%
109	S., Dimas Indianto. "Pendidikan Islam Nusantara: Kajian Filosofis Dalam Serat Centhini Karya Susuhunan Pakubuwana V.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) ProQuest	6 words — < 1%

110 jdih.batam.go.id
Internet

6 words — < 1%

111 www.bangkalankab.go.id
Internet

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE SOURCES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	OFF	EXCLUDE MATCHES	OFF