

Kompetensi Protokoler Pada Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa

David Yonatan Tambuwun¹, Wilson Bogar², Laurens Bulu³

^{1,2,3}Universitas Negeri Manado, Indonesia

E-mail: davidtambuwun1234@gmail.com

Article History:

Received: 05 Juni 2025

Revised: 18 Juni 2025

Accepted: 20 Juni 2025

Keywords: *Kompetensi Protokoler, Keprotokolan Daerah, Manajemen SDM, Komunikasi Pimpinan, Pemerintahan Daerah*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi protokoler dalam menjalankan tugas-tugas keprotokolan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa. Menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis, penelitian ini mengeksplorasi pengalaman subjektif aparatur protokoler melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang dibutuhkan belum sepenuhnya dimiliki oleh para aparatur. Permasalahan yang ditemukan meliputi ketidaktepatan tata tempat, ketidaksiapan dalam tata upacara, kurangnya koordinasi dalam pengaturan kunjungan, dan rendahnya partisipasi dalam pelatihan teknis. Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran turut memperburuk kondisi. Oleh karena itu, dibutuhkan intervensi kebijakan yang sistematis untuk meningkatkan kapasitas protokoler baik dari aspek sumber daya manusia maupun dukungan struktural. Rekomendasi utama meliputi peningkatan pelatihan, penambahan personil, serta penguatan manajemen dan evaluasi kinerja keprotokolan.*

PENDAHULUAN

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa merupakan bagian integral dalam mendukung aktivitas pemerintahan daerah, khususnya dalam penyelenggaraan kegiatan resmi dan kenegaraan yang melibatkan pimpinan daerah. Sesuai dengan Peraturan Bupati Minahasa Nomor 55 Tahun 2022 serta Permendagri Nomor 16 Tahun 2014, keberadaan dan peran bagian ini menjadi sangat krusial dalam menjaga citra dan martabat institusi pemerintahan melalui tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan yang tertib dan profesional (Fujimori et al., 2020; Korman & Crescenzi, 2022; Wang, 2020).

Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan tugas keprotokolan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa masih menghadapi berbagai kendala yang cukup signifikan. Salah satu persoalan mendasar adalah rendahnya kompetensi teknis dan manajerial yang dimiliki oleh aparat protokol. Banyaknya kejadian salah penempatan posisi duduk pimpinan, ketidakteraturan dalam susunan upacara, hingga miskomunikasi dalam pengaturan kunjungan, menandakan masih lemahnya pemahaman terhadap aturan keprotokolan yang berlaku (Bogar, 2018; Wong, 2021a;

Yeager, 2019)

Selain dari segi kompetensi teknis, aspek manajerial dan sosial-kultural juga menjadi tantangan tersendiri. Kompetensi manajerial diperlukan untuk merencanakan, mengorganisasi, serta mengevaluasi pelaksanaan protokol secara menyeluruh. Sedangkan kompetensi sosial-kultural dibutuhkan dalam berinteraksi dengan berbagai pihak dari latar belakang sosial dan budaya yang berbeda, terutama dalam konteks acara resmi yang menghadirkan pejabat nasional maupun internasional. Ketidaksiapan dalam aspek ini dapat berdampak langsung terhadap reputasi institusi pemerintah daerah (Bulo et al., 2016; Chopra et al., 2020; Mosier & Fischer, 2023).

Kondisi tersebut diperparah oleh minimnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di bagian protokoler. Dari data yang diperoleh, hanya satu dari 13 personil protokoler yang pernah mengikuti pelatihan keprotokolan. Kurangnya investasi dalam pengembangan kapasitas aparatur ini mengakibatkan rendahnya profesionalisme dan efektivitas pelayanan protokoler. Padahal, dalam Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014, pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dari pembangunan birokrasi yang professional (Kozub, 2021a; Mancas, 2021; Rantung, 2022).

Masalah lain yang tak kalah penting adalah keterbatasan jumlah personil dan beban kerja yang berlebih. Agenda pimpinan daerah yang padat tidak sebanding dengan kapasitas tim protokol yang tersedia. Situasi ini tidak hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga mengganggu kelancaran dan kualitas penyelenggaraan acara resmi pemerintah. Beban kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai akan menurunkan efektivitas organisasi dalam jangka Panjang (Bahasoan et al., 2019; Berkowitz et al., 2024).

Di sisi lain, peran strategis Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan sebenarnya dapat menjadi etalase pelayanan publik yang merepresentasikan kualitas tata kelola pemerintahan daerah. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa setiap personil yang terlibat memiliki kompetensi yang sesuai dan diperkuat dengan sistem manajemen berbasis kinerja. Keterpaduan antara kebijakan, pelatihan, dan evaluasi akan membentuk fondasi yang kuat bagi peningkatan kapasitas institusional keprotokolan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kompetensi protokoler pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor determinan yang memengaruhinya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan pembenahan sistem keprotokolan yang lebih efektif dan profesional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami dan menggali makna dari pengalaman langsung para aparatur protokol dalam menjalankan tugas keprotokoleran. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menangkap persepsi, refleksi, dan pemaknaan subjektif dari individu-individu yang terlibat secara langsung dalam aktivitas protokoler, bukan sekadar mengukur seberapa baik atau buruk kompetensi mereka secara kuantitatif. Fokus utama dari penelitian fenomenologi adalah untuk memahami esensi dari suatu fenomena berdasarkan pengalaman hidup subjek penelitian, dalam hal ini adalah staf dan pimpinan bagian protokol (Blair et al., 2024; Simpson et al., 2024; Sinfield et al., 2025).

Lokasi penelitian ditetapkan di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat

Daerah Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara. Lokasi ini dipilih secara purposif karena di sinilah fenomena kurangnya kompetensi protokoler terjadi dan menjadi persoalan yang berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan pemerintahan. Subjek penelitian terdiri dari pejabat struktural, staf protokoler, serta pihak terkait seperti pimpinan daerah yang secara langsung merasakan dampak dari pelaksanaan tugas keprotokolan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan terhadap para aparatur protokol yang memiliki peran langsung dalam kegiatan keprotokolan untuk mendapatkan data mengenai pemahaman, pengalaman, kendala, dan upaya yang telah dilakukan. Observasi dilakukan dengan mengikuti langsung kegiatan keprotokolan, sehingga peneliti dapat mencatat situasi, perilaku, dan praktik nyata di lapangan. Selain itu, dokumen-dokumen resmi seperti Peraturan Bupati, Permendagri, serta laporan kegiatan protokol turut dianalisis sebagai data sekunder untuk memperkuat temuan (Nazzal et al., 2022; Nygård et al., 2025).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, sesuai dengan karakteristik metode kualitatif. Peneliti bertindak sebagai alat pengumpul data yang sensitif dan mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika sosial di lapangan. Untuk menjaga validitas data, dilakukan triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumen tertulis. Selain itu, dilakukan member check untuk mengkonfirmasi kembali interpretasi peneliti kepada informan guna memastikan akurasi makna (Brooke et al., 2025; Tsirimokou et al., 2024).

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana diuraikan oleh Miles dan Huberman. Data yang telah dikumpulkan dikoding secara manual dan dikelompokkan ke dalam tema-tema seperti kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, serta kendala struktural. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dimana peneliti senantiasa kembali ke lapangan untuk memperdalam pemahaman atas temuan-temuan awal. Dengan cara ini, hasil yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran mendalam mengenai realitas kompetensi protokoler di lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa (Ajjawi et al., 2024; Gonella et al., 2023; Robstad & Fegran, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Teknis Protokoler

Kompetensi teknis adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki setiap aparatur protokoler dalam menjalankan tugas. Dalam konteks Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Minahasa, aspek ini masih menjadi tantangan. Banyak kegiatan resmi yang tidak terlaksana secara sempurna karena kurangnya penguasaan teknis, seperti kesalahan dalam menyusun susunan acara, pemilihan tata tempat yang kurang tepat, serta kesalahan tata penghormatan (Budai et al., 2023; Yun et al., 2024).

Kurangnya pelatihan teknis merupakan penyebab utama lemahnya kompetensi ini. Data menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum pernah mengikuti pelatihan keprotokolan yang diselenggarakan oleh instansi pusat atau provinsi. Padahal, tugas protokol sangat spesifik dan tidak cukup hanya dipelajari secara otodidak atau melalui pengalaman di lapangan.

Kesalahan dalam teknis protokol, seperti salah menyebutkan jabatan atau tidak menyiapkan perangkat pendukung seperti naskah sambutan dan rundown acara, mencerminkan rendahnya kesiapan teknis. Hal ini tidak hanya mengganggu jalannya acara, tetapi juga dapat menurunkan wibawa pimpinan daerah yang sedang menjalankan tugas pemerintahan. Kelemahan lainnya adalah minimnya pengetahuan terkait aturan-aturan keprotokolan formal yang tertuang

dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan. Ketidaktahuan akan aturan formal menyebabkan terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan acara kenegaraan.

Masalah kompetensi teknis ini juga berdampak pada kecepatan dan ketepatan kerja. Dalam kegiatan dadakan atau yang berubah jadwal secara cepat, protokoler sering kali tidak mampu menyesuaikan diri karena tidak memiliki perencanaan teknis yang matang (Pinto et al., 2024; Yuan et al., 2020). Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan penguatan kapasitas melalui pelatihan teknis rutin dan pendampingan dari praktisi senior. Penyusunan pedoman teknis keprotokolan yang bersifat lokal juga bisa menjadi solusi agar personel memiliki acuan kerja yang jelas (Christensen & Forato, 2022; Wong, 2021b).

Investasi pada peningkatan kompetensi teknis akan memberikan efek jangka panjang yang signifikan. Aparatur protokoler yang cakap secara teknis akan menjamin bahwa setiap kegiatan pemerintahan berjalan dengan lancar, tertib, dan professional (Cecilione et al., 2021; Kozub, 2021b; Morte-Nadal & Esteban-Navarro, 2022).

Kompetensi Manajerial dan Kedisiplinan Kerja

Kompetensi manajerial sangat dibutuhkan dalam mengatur keseluruhan pelaksanaan kegiatan protokol. Namun, penelitian ini menemukan bahwa manajemen kegiatan, alur kerja, dan pengambilan keputusan dalam tim protokoler masih lemah dan belum terstruktur dengan baik. Banyak kegiatan tidak direncanakan dengan matang sehingga pelaksanaannya menjadi tidak optimal (Kezaabu et al., 2024; Xiang & Chen, 2024).

Ketidakteraturan dalam pembagian tugas menyebabkan ketidakefektifan tim. Beberapa personel memiliki beban kerja berlebih sementara yang lain tidak terlibat secara maksimal. Hal ini menunjukkan belum adanya manajemen kerja berbasis analisis tugas dan kebutuhan sumber daya manusia yang akurat. Kedisiplinan kerja pun menjadi isu penting dalam pelaksanaan protokol. Masih ditemukan personel yang datang terlambat atau kurang memahami tanggung jawabnya. Kedisiplinan bukan hanya soal kehadiran, tetapi juga tentang ketepatan waktu dalam eksekusi kegiatan serta ketaatan terhadap prosedur.

Dalam kegiatan protokoler yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan, kompetensi manajerial menjadi sangat penting untuk menjaga agar seluruh bagian bekerja selaras. Tanpa adanya peran manajerial yang kuat, risiko kesalahan semakin tinggi, terutama saat menghadapi kegiatan mendadak atau berskala besar. Peneliti mencatat bahwa kepala bagian belum sepenuhnya menjalankan fungsi kontrol dan pengawasan. Akibatnya, setiap personel cenderung bekerja berdasarkan kebiasaan, bukan prosedur baku. Ketidakterpaduan ini menjadi hambatan serius dalam membangun kerja tim yang solid.

Diperlukan penyusunan struktur kerja dan job description yang rinci, termasuk mekanisme monitoring dan evaluasi secara periodik. Pendekatan ini akan membantu meningkatkan tanggung jawab dan profesionalisme aparatur. Kompetensi manajerial yang baik, jika diterapkan secara konsisten, akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, produktif, dan adaptif terhadap dinamika tugas pimpinan serta ekspektasi public (Khan et al., 2023; Vifladt et al., 2023).

Tata Tempat, Tata Upacara, dan Tata Kehormatan

Tata tempat, tata upacara, dan tata kehormatan merupakan inti dari kegiatan protokoler. Ketiga aspek ini merupakan simbol dari penghormatan dan legitimasi struktural terhadap jabatan serta peristiwa kenegaraan. Sayangnya, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan masih sering melakukan kesalahan dalam pelaksanaannya.

Kesalahan umum yang ditemukan adalah dalam pengaturan posisi duduk tamu, peletakan podium, serta pengurutan acara yang tidak sesuai standar keprotokolan. Kesalahan ini bukan

hanya bersifat teknis, tetapi dapat menyinggung harga diri tamu undangan dan mencoreng citra pemerintah daerah. Tata upacara sering kali tidak memiliki panduan tertulis atau petugas yang khusus bertanggung jawab sebagai pengarah upacara. Padahal, setiap upacara formal membutuhkan sistem kendali agar seluruh rangkaian berjalan sesuai dengan norma dan aturan.

Kurangnya pemahaman tentang tata kehormatan, seperti pemberian penghormatan terhadap pejabat yang hadir atau prosesi penyambutan, menunjukkan bahwa banyak staf belum dilengkapi dengan pengetahuan dasar keprotokolan secara menyeluruh. Hal ini diperparah dengan tidak adanya gladi bersih sebelum kegiatan. Tanpa simulasi atau latihan, risiko kekacauan teknis meningkat. Acara resmi membutuhkan kesiapan maksimal agar tidak terjadi kesalahan kecil yang berdampak besar. Kebutuhan terhadap dokumen standar, seperti SOP tata tempat dan urutan acara, sangat mendesak untuk disusun. Dokumen ini harus mudah diakses dan digunakan sebagai acuan wajib dalam setiap kegiatan.

Kapasitas teknis ini seharusnya menjadi perhatian dalam perekrutan dan pelatihan staf baru. Standar kompetensi harus ditetapkan agar setiap personel memiliki pemahaman dan keterampilan dasar sebelum menjalankan tugas. Penataan tata tempat dan tata upacara yang baik mencerminkan kesiapan dan profesionalitas institusi. Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek ini menjadi investasi penting bagi citra birokrasi yang modern dan tertib (Hooper et al., 2024; Hucko, 2023; Nkundabanyanga et al., 2024).

Koordinasi Kegiatan dan Sinergi Lintas Instansi

Koordinasi merupakan unsur krusial dalam pelaksanaan tugas protokoler, terutama karena kegiatan pimpinan daerah kerap melibatkan banyak pihak lintas instansi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi belum berjalan optimal, baik internal maupun eksternal. Masih sering terjadi miskomunikasi antara bagian protokol dengan instansi penyelenggara, seperti ketidaksesuaian waktu, lokasi, atau susunan kegiatan. Hal ini menunjukkan kurangnya mekanisme koordinasi yang formal dan tertulis.

Ketidakhadiran staf protokol dalam rapat koordinasi juga menyebabkan mereka tidak memiliki informasi yang cukup untuk mempersiapkan acara secara maksimal. Koordinasi yang lemah juga menyebabkan personel tidak dapat menyampaikan kebutuhan teknis ke pihak penyelenggara secara efektif. Kurangnya sistem informasi atau aplikasi koordinasi menjadi kendala utama. Semua koordinasi masih dilakukan secara manual melalui pesan singkat atau telepon, yang tidak cukup andal untuk menangani acara berskala besar atau mendadak.

Diperlukan sebuah platform komunikasi internal yang memungkinkan pembaruan informasi secara real-time dan terdokumentasi. Selain itu, perlu ditunjuk satu koordinator utama yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan untuk menghindari tumpang tindih instruksi. Kolaborasi juga harus dibangun secara kelembagaan, bukan hanya secara personal. Artinya, setiap instansi harus memiliki protokol kerja sama formal dalam bentuk nota dinas atau pedoman kerja bersama.

Koordinasi yang baik tidak hanya menjamin kelancaran teknis acara, tetapi juga membangun kepercayaan antar instansi. Kepercayaan ini penting untuk menunjang kerja sama lintas sektor yang menjadi kebutuhan utama birokrasi modern.

Strategi Penguatan Kelembagaan Protokoler

Permasalahan kompetensi protokoler tidak bisa diselesaikan hanya pada level individu. Diperlukan penguatan kelembagaan yang menyeluruh, termasuk dalam aspek struktural, anggaran, dan sistem kerja. Tanpa dukungan kelembagaan yang kuat, upaya peningkatan kompetensi tidak akan berkelanjutan. Struktur organisasi bagian protokol saat ini belum mencerminkan beban kerja yang diemban. Rasio jumlah personel dengan frekuensi kegiatan

pimpinan sangat timpang, menyebabkan kerja tim menjadi tidak efisien dan berisiko tinggi terhadap kelelahan kerja.

Ketiadaan standar operasional prosedur (SOP) yang baku menjadikan setiap staf bekerja berdasarkan kebiasaan, bukan sistem. Hal ini membuka peluang terjadinya kesalahan berulang dan menghambat proses pembelajaran organisasi. Anggaran yang tersedia pun belum memadai untuk pengembangan kapasitas, seperti pelatihan, bimbingan teknis, atau pengadaan perlengkapan kerja. Padahal, protokol membutuhkan dukungan logistik dan perangkat komunikasi yang baik untuk menjalankan tugas secara efektif.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah penyusunan roadmap penguatan keprotokolan daerah. Roadmap ini harus mencakup program jangka pendek seperti pelatihan internal, hingga program jangka panjang seperti sertifikasi profesi protokol dan benchmarking ke daerah lain. Diperlukan juga unit evaluasi dan kontrol internal untuk memantau kinerja bagian protokol secara periodik. Evaluasi ini harus berbasis indikator objektif yang mengukur kesiapan teknis, kepuasan pimpinan, dan tingkat kesalahan pelaksanaan.

Terakhir, dukungan dari pimpinan daerah menjadi kunci utama. Tanpa komitmen politik dan administratif dari pimpinan, penguatan kelembagaan tidak akan berjalan efektif. Protokol harus dilihat sebagai bagian strategis dari representasi birokrasi modern, bukan sekadar petugas teknis acara.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi protokoler pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa masih berada pada tingkat yang belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh berbagai kesalahan teknis yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan resmi seperti kesalahan tata tempat, ketidakteraturan susunan upacara, hingga miskomunikasi dalam koordinasi kunjungan. Minimnya pelatihan dan penguasaan substansi keprotokolan menjadi faktor utama lemahnya kapasitas teknis aparatur protokoler.

Selain itu, kompetensi manajerial aparatur juga masih perlu ditingkatkan. Kemampuan dalam merencanakan kegiatan, mengatur sumber daya, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan masih rendah. Hal ini berdampak pada lemahnya efektivitas penyelenggaraan acara dan ketidakmampuan dalam mengantisipasi risiko operasional. Ketiadaan sistem kerja yang terstruktur menyebabkan kegiatan protokoler berjalan tidak konsisten dan berpotensi menurunkan citra institusi pemerintah daerah.

Koordinasi antarinstansi, baik internal maupun eksternal, juga menjadi salah satu tantangan besar. Banyak kegiatan terganggu karena kurangnya komunikasi awal dan minimnya pembagian tugas yang jelas antar pelaksana. Kesalahan teknis seperti keterlambatan jadwal, salah lokasi kunjungan, dan miskomunikasi dalam penyambutan tamu menjadi indikasi lemahnya sinergi lintas sektor. Ini menunjukkan pentingnya membangun sistem komunikasi yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi.

Faktor struktural dan anggaran turut memengaruhi kualitas kinerja bagian protokol. Jumlah personil yang terbatas, beban kerja yang tinggi, serta minimnya fasilitas dan dukungan logistik menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan tugas keprotokolan secara profesional. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, aparatur protokoler tidak dapat menjalankan perannya dengan maksimal meskipun memiliki semangat dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Pemerintah Daerah Kabupaten Minahasa mengambil langkah strategis melalui: (1) peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan teknis dan manajerial secara berkelanjutan; (2) penambahan tenaga protokoler sesuai dengan beban

kerja aktual; (3) penyusunan dan penerapan SOP keprotokolan yang baku dan terstandarisasi; (4) penguatan sistem koordinasi melalui pemanfaatan teknologi informasi; dan (5) peningkatan anggaran operasional untuk mendukung kebutuhan teknis dan logistik kegiatan protokoler. Dengan demikian, diharapkan kualitas layanan keprotokolan akan meningkat dan mampu mendukung kinerja pemerintah daerah secara profesional dan bermartabat.

DAFTAR REFERENSI

- Ajjawi, R., Bearman, M., Luong, V., O'Brien, B. C., & Varpio, L. (2024). Researching lived experience in health professional education. *Medical Education*, 58(9), 1049–1057. <https://doi.org/10.1111/medu.15361>
- Bahasoan, A. N., Anwar, C., Khaldun, R. I., & Tahawa, T. H. B. (2019). The influence of economic growth on manpower absorption in Central Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 343(1), 012253. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012253>
- Berkowitz, R., Heimann, G., & Kampf, Z. (2024). Communicating through Protocols: The Case of Diplomatic Credential Ceremonies. *International Political Sociology*, 18(2). <https://doi.org/10.1093/ips/olae013>
- Blair, C., Shields, J., Mullan, R., Johnston, W., Davenport, A., Fouque, D., Kalantar-Zadeh, K., Maxwell, P., McKeaveney, C., Noble, H., Porter, S., Seres, D., Slee, A., Swaine, I., Witham, M., & Reid, J. (2024). The lived experience of renal cachexia: An interpretive phenomenological analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 7, 100235. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100235>
- Bogar, W. (2018). The Effect of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employees Creativity. *Journal of International Conference Proceedings*, 1(2). <https://doi.org/10.32535/jicp.v1i2.262>
- Brooke, J., Rybacka, M., Sarwan, S., & Ojo, O. (2025). An exploration of nursing students' lived experience of clinical placement in adult male prisons: A phenomenological study. *Journal of Advanced Nursing*, 81(3), 1517–1528. <https://doi.org/10.1111/jan.16355>
- Budai, B. B., Csuhai, S., & Tózsá, I. (2023). Digital Competence Development in Public Administration Higher Education. *Sustainability*, 15(16), 12462. <https://doi.org/10.3390/su151612462>
- Bulo, L., Ratulangi, M., Tangkere, A., Akib, H., & Jasruddin, . (2016). Quo Vadis Administrative Discretion. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1s1p25>
- Cecilione, J. L., McLeod, B. D., Southam-Gerow, M. A., Weisz, J. R., & Chorpita, B. F. (2021). Examining the Relation Between Technical and Global Competence in Two Treatments for Youth Anxiety. *Behavior Therapy*, 52(6), 1395–1407. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2021.03.009>
- Chopra, A. K., Christie V, S. H., & Singh, M. P. (2020). An Evaluation of Communication Protocol Languages for Engineering Multiagent Systems. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 69, 1351–1393. <https://doi.org/10.1613/jair.1.12212>
- Christensen, J., & Forato, S. (2022). Explaining the role of expertise in the state: the case of Italy. *Political Research Exchange*, 4(1), nan-nan. <https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2119874>
- Fujimori, M., Sato, A., Jinno, S., Okusaka, T., Yamaguchi, T., Ikeda, M., Ueno, M., Ozaka, M.,

- Takayama, Y., Miyaji, T., Majima, Y., & Uchitomi, Y. (2020). Integrated communication support program for oncologists, caregivers and patients with rapidly progressing advanced cancer to promote patient-centered communication: J-SUPPORT 1904 study protocol for a randomised controlled trial. *BMJ Open*, 10(9), e036745. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036745>
- Gonella, S., Conti, A., Albanesi, B., Antal, A., Dimonte, V., & Di Giulio, P. (2023). Lived experiences of end-of-life communication among nursing home staff: An interpretive phenomenological study. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 698–710. <https://doi.org/10.1111/jan.15489>
- Hooper, G. A., Butler, A. M., Guidry, D., Kumar, N., Brown, K., Beninati, W., Brown, S. M., & Peltan, I. D. (2024). Relationship Between Resuscitation Team Members' Self-Efficacy and Team Competence During In-Hospital Cardiac Arrest. *Critical Care Explorations*, 6(1), e1029. <https://doi.org/10.1097/CCE.0000000000001029>
- Hucko, A. (2023). Family doctors as healthcare coordinators. Matrix of family doctors' competences for unlocking health workforce potential - the case of Poland. *International Journal of Integrated Care*, 23(S1), 544. <https://doi.org/10.5334/ijic.ICIC23201>
- Kezaabu, S., Nkundabanyanga, S. K., Bananuka, J., & Kabuye, F. (2024). Managerial competences and integrated reporting practices: perception-based evidence from Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(1), 157–186. <https://doi.org/10.1108/JAEE-07-2021-0219>
- Khan, A. W., Ullah, M. S., Alwageed, H. S., Khan, F., Khan, J., Lee, Y., & Khan, J. (2023). An empirical study for prioritizing issue of software project management team. *Cognition, Technology & Work*, 25(4), 397–410. <https://doi.org/10.1007/s10111-023-00731-9>
- Korman, A., & Crescenzi, P. (2022). Public communication can facilitate low-risk coordination under surveillance. *Scientific Reports*, 12(1), 3433. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-07165-9>
- Kozub, E. (2021a). Diplomatic Ceremonial of the 18th Century in the Ottoman Empire through the Eyes of Russian Diplomats. *ISTORIYA*, 12(6 (104)). <https://doi.org/10.18254/S207987840014838-0>
- Kozub, E. (2021b). Diplomatic Ceremonial of the 18th Century in the Ottoman Empire through the Eyes of Russian Diplomats. *ISTORIYA*, 12(6 (104)), nan-nan. <https://doi.org/10.18254/S207987840014838-0>
- Mancas, M. (2021). Pleading to Know the Protocol and the Etiquette as Tools for Valorizing the Culture of Europeanization of Higher Education. *Economica*, 2(116). <https://doi.org/10.53486/econ.2021.116.122>
- Morte-Nadal, T., & Esteban-Navarro, M. A. (2022). Digital Competences for Improving Digital Inclusion in E-Government Services: A Mixed-Methods Systematic Review Protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 21(nan), nan-nan. <https://doi.org/10.1177/16094069211070935>
- Mosier, K. L., & Fischer, U. M. (2023). Meeting the Challenge of Transmission Delay: Communication Protocols for Space Operations. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 65(6), 1235–1250. <https://doi.org/10.1177/00187208211047085>
- Nazzal, M. S., Oteir, A. O., Jaber, A. F., Alwidyan, M. T., & Raffee, L. (2022). Lived experience of Jordanian front-line healthcare workers amid the COVID-19 pandemic: a qualitative study. *BMJ Open*, 12(8), e057739. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057739>

- Nkundabanyanga, S. K., Nayebare, P., & Kabuye, F. (2024). Managements' competence, functional background, control systems, contextual factors of the planning system and cash flow management behaviour in Uganda's tourism firms. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(5), 1194–1222. <https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2022-0262>
- Nygård, C., Clancy, A., & Kitzmüller, G. (2025). "I Am Forever Changed": A Phenomenological Study of the Existential Experiences of Parents of Children and Young People With Complex Care Needs. *Journal of Advanced Nursing*, 81(5), 2631–2643. <https://doi.org/10.1111/jan.16509>
- Pinto, A., Lima, M., & Simões, J. L. (2024). Assessment of communicative competence in adult patients with minimum response in intensive care units: A scoping review. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 59(6), 2383–2396. <https://doi.org/10.1111/1460-6984.13088>
- Rantung, M. (2022). Efektivitas Pelayanan Administrasi Online di Masa Pandemi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(2). <https://doi.org/10.36312/jime.v8i2.3048>
- Robstad, N., & Fegran, L. (2024). The lived experiences of patients with severe obesity during hospital admissions in Norway: A phenomenological hermeneutic study. *Journal of Advanced Nursing*, 80(11), 4665–4675. <https://doi.org/10.1111/jan.16109>
- Simpson, O., Bennett, C. L., & Whitcombe, S. W. (2024). Student nurse retention. Lived experience of mature female students on a <scp>UK</scp> Bachelor of Nursing (Adult) programme: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 80(10), 4244–4258. <https://doi.org/10.1111/jan.16082>
- Sinfield, G., Wilson, C., & Goldspink, S. (2025). Nurse lecturers' experiences of working with people with lived experience: A phenomenological study. *Nurse Education Today*, 147, 106549. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106549>
- Tsirimokou, A., Kloess, J. A., Dhinse, S. K., & Larkin, M. (2024). Experiences of Burnout, Post-Traumatic Growth, and Organisational Support in Police Officers Working in Specialised Units: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 39(3), 539–556. <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09655-0>
- Vifladt, A., Ballangrud, R., Myhr, K., Grusd, E., Porthun, J., Mæhlum, P. A., Aase, K., Sollid, S. J. M., & Odberg, K. R. (2023). Team training program's impact on medication administration, teamwork and patient safety culture in an ambulance service (TEAM-AMB): a longitudinal multimethod study protocol. *BMJ Open*, 13(1), e067006. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-067006>
- Wang, P. (2020). Superior firm performance under conditional communication between top hierarchy and the subordinates. *Economic Modelling*, 90, 516–526. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.01.024>
- Wong, S. S. (2021a). One-upmanship and putdowns: the aggressive use of interaction rituals in face-to-face diplomacy. *International Theory*, 13(2), 341–371. <https://doi.org/10.1017/S1752971920000196>
- Wong, S. S. (2021b). One-upmanship and putdowns: the aggressive use of interaction rituals in face-to-face diplomacy. *International Theory*, 13(2), 341–371. <https://doi.org/10.1017/S1752971920000196>
- Xiang, T., & Chen, Y. (2024). To coordinate or not? A configurational approach to understand public organizations' emergency preparedness coordination. *Public Administration Review*, 84(5), 817–832. <https://doi.org/10.1111/puar.13752>

- Yeager, S. M. (2019). Protocol, or the “Chivalry of the Object.” *Critical Inquiry*, 45(3), 747–761. <https://doi.org/10.1086/702615>
- Yuan, Z., Guo, Y., & Wang, X. (2020). A research note exploring firm action announcements and consumer attributions of blame: The moderating role of base-rate information. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 103–107. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12276>
- Yun, S., Park, H., Na, S., & Yun, H. J. (2024). Effects of communication team training on clinical competence in Korean Advanced Life Support: A randomized controlled trial. *Nursing & Health Sciences*, 26(1), nan-nan. <https://doi.org/10.1111/nhs.13106>