

Manajemen Impresi Protokol dalam Konstruksi Citra Pimpinan Daerah Banyumas

Hendy Nabil Rais^{1*}, Agoeng Noegroho², Agus Ganjar Runtiko²

¹Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

²Universitas Jenderal Soedirman, Banyumas, Indonesia

*hendynabilrais2002@mail.ugm.ac.id

Artikel

Submitted: 14-07-2025

Reviewed: 04-12-2025

Accepted: 19-06-2026

Published: 24-06-2026

DOI:

10.32509/wacana.v25i1.5743



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Volume : 25
No. : 1
Bulan : Juni
Tahun : 2026
Halaman : 263-280

Abstract

This study examines how the Protocol Subdivision of Banyumas Regency supports the construction of the image of regional leaders in official government events. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews with protocol officers, field observations, and supporting documents during the leadership transition from the Regent and Deputy Regent to the Acting Regent. The analysis employed Jones and Pittman's impression management tactics as coding categories, while Goffman's dramaturgy was used to interpret front stage, back stage, audience, performance team, and impression failure. The findings show that ingratiation and self-promotion are the most prominent tactics, appearing through arrangements of public interaction, local symbols, visual documentation, achievement narratives, and symbolic moments in official events. Exemplification, supplication, and intimidation were not prominent in the data. This study contributes to government communication studies by positioning protocol as a strategic actor in managing leadership representation, while acknowledging that the findings are limited to the internal perspective of protocol officers.

Keywords: *impression management; dramaturgy; protocol; government communication; regional leadership image*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana Subbagian Protokol Pemerintah Kabupaten Banyumas mendukung konstruksi citra pimpinan daerah melalui praktik keprotokolan dalam kegiatan resmi pemerintahan. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan petugas protokol, observasi lapangan, dan dokumen pendukung pada masa transisi kepemimpinan dari Bupati dan Wakil Bupati kepada Penjabat Bupati. Analisis menggunakan taktik manajemen impresi Jones dan Pittman sebagai kategori *coding*, sedangkan dramaturgi Goffman digunakan untuk menafsirkan *front stage*, *back stage*, *audience*, *performance team*, dan *impression failure*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ingratiation* dan *self-promotion* menjadi taktik paling menonjol, terutama melalui pengaturan interaksi publik, simbol lokal, dokumentasi visual, narasi capaian, dan momen simbolik dalam acara resmi. Taktik *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation* tidak ditemukan secara kuat. Artikel ini berkontribusi pada kajian komunikasi pemerintahan dengan menempatkan protokol sebagai aktor strategis dalam pengelolaan representasi pimpinan daerah, dengan keterbatasan pada perspektif internal protokol sehingga belum menjelaskan penerimaan masyarakat, media, atau peserta acara secara langsung.

Kata Kunci: manajemen impresi; dramaturgi; protokol; komunikasi pemerintahan; citra pimpinan daerah

PENDAHULUAN

Citra pimpinan daerah menjadi bagian penting dalam komunikasi pemerintahan karena publik tidak hanya menilai pemerintah dari kebijakan yang dibuat, tetapi juga dari cara pimpinan hadir, berbicara, dan berinteraksi dalam ruang publik. Dalam banyak kegiatan pemerintahan daerah, kesan tentang pimpinan yang dekat dengan warga, responsif, kompeten, atau memahami persoalan masyarakat sering terbentuk melalui sambutan, kunjungan lapangan, dokumentasi visual, dan pertemuan langsung dengan publik. Oleh karena itu, komunikasi tidak cukup dipahami sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai proses membangun dan memelihara hubungan antara institusi dan publiknya (Cutlip et al., 2006). Konsistensi pesan dan cara pimpinan direpresentasikan juga menjadi bagian penting dalam pembentukan citra pemerintah di hadapan publik (Raya & Apriliani, 2024)

Dalam proses tersebut, protokol memiliki peran yang lebih luas daripada sekadar mengatur tata acara. Secara hukum, Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 menempatkan keprotokolan sebagai serangkaian kegiatan dalam acara kenegaraan atau acara resmi yang mencakup tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan (Republik Indonesia, 2010). Namun dalam praktiknya, kerja protokol juga menyentuh pengaturan alur acara, posisi duduk, urutan sambutan, kesiapan tamu, pengelolaan waktu, kesiapan panggung, hingga ruang interaksi antara pimpinan dan audiens. Pola komunikasi protokol tidak hanya berhubungan dengan kelancaran kegiatan, tetapi juga dengan bagaimana relasi antara pimpinan dan publik dibentuk dalam situasi formal maupun semi-formal (Thalib & Alkatiri, 2021). Dengan demikian, keputusan teknis dalam kerja protokol dapat ikut membentuk kesan publik terhadap pimpinan, sebab dari pengaturan semacam itulah pimpinan ditampilkan sebagai figur yang tertib, dekat, komunikatif, atau berwibawa.

Konteks Kabupaten Banyumas menjadi penting karena penelitian ini dilakukan pada masa transisi kepemimpinan daerah, yaitu dari kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati kepada Penjabat Bupati. Perubahan kepemimpinan ini tidak hanya berdampak pada susunan agenda pemerintahan, tetapi juga pada cara protokol menyesuaikan pola kerja, membaca karakter pimpinan, dan mengatur tampilan pimpinan dalam berbagai kegiatan. Pada satu sisi, protokol tetap harus menjaga standar formal kegiatan pemerintahan. Pada sisi lain, protokol juga perlu menyesuaikan diri dengan gaya personal pimpinan, jenis audiens, suasana acara, serta simbol lokal yang digunakan dalam interaksi publik. Dalam situasi seperti ini, kerja protokol tidak dapat dilihat sebagai pekerjaan yang sepenuhnya mekanis, karena di dalamnya terdapat proses membaca konteks, mengatur suasana, dan menjaga agar penampilan pimpinan tetap sesuai dengan situasi sosial yang dihadapi.

Praktik keprotokolan tersebut dapat dibaca melalui dramaturgi Goffman yang melihat interaksi sosial sebagai pertunjukan, ketika aktor berusaha menampilkan kesan tertentu di hadapan audiens (Goffman, 1959). Dalam konteks pemerintahan daerah, acara resmi, sambutan pimpinan, kunjungan lapangan, dokumentasi visual, penggunaan busana, tata tempat, dan interaksi dengan warga dapat dipahami sebagai *front stage* tempat pimpinan tampil di ruang publik. Sementara itu, koordinasi internal, *briefing*, penyusunan *rundown*, penyiapan naskah, pengaturan posisi duduk, dan antisipasi kesalahan teknis dapat dipahami sebagai *back stage* yang memungkinkan penampilan tersebut berlangsung lebih tertib. Kerangka manajemen impresi kemudian membantu membaca taktik kesan yang didukung melalui kerja protokol, seperti *ingratiation* untuk membangun kesan dekat dan disukai, *self-promotion* untuk menampilkan kompetensi, *exemplification* untuk menonjolkan keteladanan, *supplication* untuk menghadirkan kesan membutuhkan dukungan, serta *intimidation* untuk menampilkan ketegasan (Jones & Pittman, 1982). Dalam penelitian ini, dramaturgi dan manajemen impresi tidak ditempatkan sebagai penjelasan teori yang berdiri sendiri, tetapi sebagai alat untuk membaca bagaimana protokol mengatur kondisi komunikasi yang memungkinkan citra pimpinan daerah dikonstruksi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas keprotokolan, citra pemerintah daerah, dramaturgi kepemimpinan, dan manajemen impresi pejabat publik, tetapi belum banyak yang secara khusus menempatkan protokol sebagai pengelola panggung simbolik pimpinan daerah. Studi tentang

aktivitas keprotokolan di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu berfokus pada pencitraan positif dalam kegiatan protokol dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Temuannya menunjukkan bahwa aktivitas protokol dapat menghasilkan citra positif, terutama dalam bentuk *wish image* atau citra yang diharapkan oleh pimpinan dan masyarakat, tetapi pembahasannya belum menjelaskan secara khusus bagaimana citra tersebut dibangun melalui relasi antara kerja *back stage* dan penampilan pimpinan di *front stage* (Hasmarini & Yanto, 2020). Kajian tentang peran protokoler di Kabupaten Padang Lawas Utara juga menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan berfokus pada keberhasilan kinerja kepala daerah. Penelitian tersebut menemukan bahwa protokol berperan dalam menjaga citra bupati melalui pengaturan posisi dan kelancaran acara, tetapi masih menghadapi hambatan berupa koordinasi dengan OPD, keterbatasan SDM, dan fasilitas pendukung, sehingga fokusnya lebih dekat pada efektivitas teknis protokoler daripada pada pembacaan dramaturgis atas konstruksi citra pimpinan (Daulay, 2022). Kajian dramaturgi komunikasi politik Wali Kota Cirebon lebih dekat dengan penelitian ini karena menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk membaca *front stage*, *back stage*, *impression management*, dan *role performance* dalam pengelolaan citra kepemimpinan. Meski demikian, penelitian tersebut berfokus pada performa komunikasi kepala daerah dan tim komunikasi secara umum, bukan pada subbagian protokol sebagai aktor yang secara teknis dan simbolik mengatur tampilan pimpinan dalam acara resmi (Sulaiman & Fauzi, 2022)

Penelitian lain menunjukkan bahwa manajemen impresi juga dapat bekerja pada level citra daerah dan komunikasi pejabat publik. Penelitian tentang *city branding* "Pesona Delta" di Kabupaten Sidoarjo memperlihatkan bahwa pemerintah daerah melakukan manajemen impresi melalui strategi *self-promotion* dan *exemplification* untuk membangun citra daerah. Namun, karena fokusnya berada pada identitas daerah, *city branding*, dan persepsi masyarakat, penelitian tersebut belum membahas peran protokol atau pengelolaan panggung simbolik pimpinan dalam kegiatan pemerintahan (Fadhilah et al., 2022). Sementara itu, penelitian tentang strategi manajemen impresi pejabat publik Indonesia setelah pernyataan penyangkalan Covid-19 menggunakan pendekatan linguistik korpus terhadap 2.000 caption Instagram dari tujuh pejabat publik. Temuannya menunjukkan penggunaan *ingratiation*, *self-promotion*, dan *supplication* untuk memperbaiki atau menjaga citra pejabat, tetapi objeknya berada pada teks media sosial, bukan pada praktik keprotokolan dalam interaksi langsung pemerintahan daerah (Pratiwi et al., 2023). Berbeda dari studi-studi tersebut, penelitian ini secara khusus menggunakan dramaturgi dan manajemen impresi untuk membaca Subbagian Protokol Pemerintah Kabupaten Banyumas sebagai aktor strategis yang mengelola panggung simbolik pimpinan daerah melalui kegiatan keprotokolan.

Berdasarkan uraian tersebut, *gap* penelitian ini terletak pada belum banyaknya kajian yang menjelaskan bagaimana subbagian protokol pemerintah daerah mengelola panggung simbolik dan mendukung taktik manajemen impresi pimpinan melalui kegiatan keprotokolan. Penelitian ini penting karena protokol masih sering dipahami sebagai pelaksana teknis acara, padahal dalam praktiknya protokol ikut mengatur situasi komunikasi yang menentukan bagaimana pimpinan tampil, berinteraksi, dan direpresentasikan di hadapan publik. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Subbagian Protokol Pemerintah Kabupaten Banyumas mengelola praktik komunikasi keprotokolan dalam mendukung konstruksi citra pimpinan daerah? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Subbagian Protokol Pemerintah Kabupaten Banyumas dalam mendukung konstruksi citra pimpinan daerah melalui praktik dramaturgis dan taktik manajemen impresi. Kebaruan artikel ini terletak pada pembacaan protokol sebagai aktor strategis komunikasi publik yang tidak hanya mengurus kelancaran acara, tetapi juga mengelola hubungan antara kerja *back stage*, penampilan pimpinan di *front stage*, dan taktik impresi dalam konteks pemerintah daerah. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi penguatan kapasitas protokol, humas, dan dokumentasi pimpinan dalam merancang komunikasi publik pemerintah daerah yang lebih adaptif, kontekstual, dan peka terhadap audiens.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivisme. Pendekatan ini dipilih karena citra pimpinan daerah tidak dipahami sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan sebagai konstruksi kesan yang dibentuk melalui interaksi, simbol, narasi, dan praktik komunikasi dalam kegiatan pemerintahan. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak diarahkan untuk mengukur citra secara kuantitatif, tetapi untuk memahami bagaimana aktor internal protokol memaknai, merancang, dan mendukung penampilan pimpinan daerah dalam kegiatan resmi (Creswell & Poth, 2016). Dalam proses tersebut, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang terlibat dalam pengumpulan, pembacaan, dan interpretasi data lapangan.

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Desain ini digunakan untuk menggambarkan secara rinci praktik keprotokolan yang dilakukan Subbagian Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Banyumas, terutama dalam pengaturan acara, penempatan pimpinan, pengelolaan interaksi, penyusunan alur kegiatan, serta dukungan terhadap momen-momen simbolik yang menampilkan pimpinan di ruang publik. Penelitian dilakukan pada September hingga November 2023 di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyumas, khususnya pada Subbagian Protokol di bawah Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan. Pada periode tersebut, Kabupaten Banyumas sedang mengalami transisi kepemimpinan dari Bupati dan Wakil Bupati kepada Penjabat Bupati, sehingga dinamika keprotokolan juga dipengaruhi oleh perubahan gaya kepemimpinan, agenda, dan pola komunikasi pimpinan.

Sebelum pengumpulan data utama, peneliti melakukan pra-observasi selama lima hari, yaitu pada 7–11 September 2023. Pada tahap ini, peneliti mengikuti sejumlah kegiatan keprotokolan yang sebagian besar melibatkan Wakil Bupati Banyumas. Hanya satu kegiatan yang melibatkan langsung Bupati Banyumas, yaitu acara *Smart City ASEAN*. Kegiatan lain yang diamati meliputi Sinergitas 6 Pilar POLRI-TNI di Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Pelantikan Kepala Desa Antar Waktu Desa Besuki di Pendopo Wakil Bupati, Jagad Rehwondo Kendalisada Art Festival, dan Pelantikan Pengurus MPC Pemuda Pancasila. Pra-observasi digunakan untuk memahami pola kerja protokol, memetakan struktur tugas, serta menyusun instrumen wawancara yang lebih sesuai dengan konteks lapangan.

Observasi utama dilakukan pada 23 Oktober hingga awal November 2023, saat Kabupaten Banyumas telah dipimpin oleh Penjabat Bupati Hanung Cahyo Saputro. Peneliti mengikuti beberapa kegiatan dinas, antara lain Pemilihan Kepala Desa Serentak, Upacara Sumpah Pemuda, penutupan Jumbara PMI, Pelantikan Kepala Desa Serentak, serta penyerahan bantuan BAZNAS di Hotel Aston Purwokerto. Dalam observasi ini, perhatian diarahkan pada cara protokol menyiapkan acara, mengatur posisi pimpinan, berkoordinasi dengan panitia, menyesuaikan alur kegiatan, dan memberi ruang bagi pimpinan untuk tampil serta berinteraksi dengan audiens. Peneliti juga mencatat adanya perubahan struktur personel protokol, termasuk masuknya tiga anggota baru, yaitu dua orang yang sebelumnya menjadi ajudan Wakil Bupati dan satu orang dari program magang tahun sebelumnya.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah praktik komunikasi keprotokolan yang mendukung penampilan pimpinan daerah dalam kegiatan resmi Pemerintah Kabupaten Banyumas. Unit tersebut mencakup pernyataan informan dalam wawancara, catatan observasi kegiatan, susunan acara, dokumentasi visual, publikasi resmi, serta praktik teknis seperti pengaturan alur acara, penempatan pimpinan, pengelolaan interaksi, dan penyiapan momen simbolik. Dengan unit analisis tersebut, protokol tidak hanya dibaca sebagai pelaksana administratif, tetapi sebagai pengelola situasi komunikasi yang mendukung konstruksi kesan pimpinan daerah.

Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan yang dipilih secara purposif. Dari keseluruhan anggota Subbagian Protokol, empat informan dipilih dengan mempertimbangkan prinsip variasi maksimal dalam kerangka *purposive sampling*. Variasi tersebut mencakup otoritas struktural, pengalaman kerja lintas periode kepemimpinan, keahlian formal dalam bidang keprotokolan, serta pengalaman gender dalam pelaksanaan tugas lapangan. Pemilihan ini bertujuan memperoleh data dari aktor yang memahami proses teknis dan simbolik dalam pengaturan penampilan pimpinan. Informan penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

Nama	Jabatan
Rio Chairil Anam	Kepala Subbagian Protokol
R. Dwi Hana Satria Wibawa	Pengadministrasian/Petugas Protokoler
Ganang Ramadhan Syah Achmad	Pengadministrasian/Petugas Protokoler
Yulinda Enggardini	Pengadministrasian/Petugas Protokoler

Sumber: Olahan peneliti, 2023.

Pemilihan informan mempertimbangkan posisi, pengalaman kerja, dan sudut pandang masing-masing dalam kerja keprotokolan. Rio dipilih karena berperan sebagai kepala subbagian dan pengambil keputusan utama dalam koordinasi protokol. Ganang dipilih karena merupakan staf senior yang telah bekerja sejak 2019 dan memahami dinamika kerja protokol pada masa Bupati, Wakil Bupati, hingga Penjabat Bupati. Hana dipilih karena memiliki pengalaman mengikuti pendidikan dan pelatihan keprotokolan tingkat provinsi. Yulinda dipilih karena merepresentasikan pengalaman petugas protokol perempuan dalam pelaksanaan tugas lapangan. Wawancara dilakukan secara langsung pada 6 dan 7 November 2023 dengan panduan semi-terstruktur dan durasi sekitar 60–90 menit per sesi. Kecukupan data dinilai melalui pengulangan tema yang muncul dalam wawancara, observasi, dan dokumentasi, terutama pada isu penyesuaian gaya pimpinan, pengaturan alur acara, strategi kedekatan, narasi capaian, dan hambatan koordinasi.

Selain wawancara, data juga diperoleh melalui dokumentasi yang mencakup susunan acara, notulen, foto kegiatan, serta publikasi resmi yang merekam aktivitas protokol. Dokumentasi digunakan untuk membaca simbol, narasi, alur kegiatan, serta pola komunikasi yang muncul dalam acara formal. Data dokumentasi juga berfungsi untuk mengonfirmasi narasi informan, terutama terkait pengaturan teknis acara, penempatan pimpinan, dan momen-momen simbolik yang mendukung konstruksi kesan pimpinan daerah.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan *coding* terarah dengan kategori awal yang diturunkan dari taktik manajemen impresi Jones dan Pittman. Penggunaan kategori awal ini sejalan dengan analisis deduktif dalam penelitian kualitatif, yaitu ketika kode disusun sebelum proses analisis berdasarkan literatur atau kerangka teori, lalu digunakan untuk membaca data yang diperoleh di lapangan (Bingham, 2023). Secara operasional, kategori coding dalam penelitian ini mengacu pada lima taktik manajemen impresi Jones dan Pittman, yaitu *ingratiation*, *self-promotion*, *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation* (Jones & Pittman, 1982). Kategori tersebut digunakan untuk membantu peneliti mengidentifikasi bentuk-bentuk pengelolaan kesan yang didukung oleh praktik keprotokolan. Sementara itu, konsep dramaturgi Goffman, seperti *front stage*, *back stage*, *audience*, *performance team*, dan *impression failure*, digunakan pada tahap pembahasan untuk menafsirkan bagaimana taktik-taktik tersebut bekerja dalam praktik keprotokolan. Matriks kategori analisis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Kategori *Coding* Taktik Manajemen Impresi

Kategori coding	Indikator operasional	Data yang dicari
<i>Ingratiation</i>	Upaya mendukung kesan pimpinan yang dekat, ramah, akrab, membaaur, dan mudah dijangkau oleh masyarakat	Sapaan lokal, penggunaan bahasa yang tidak terlalu formal, ruang dialog, interaksi informal, foto bersama, kedekatan fisik dengan warga, serta kegiatan lapangan seperti Rabu-Kamis Menginap
<i>Self-promotion</i>	Upaya mendukung kesan pimpinan yang kompeten, aktif, berprestasi, profesional, dan memiliki kapasitas menjalankan program	Narasi capaian, penghargaan, pemaparan program prioritas, penyerahan bantuan, pembukaan simbolis acara, dokumentasi visual, <i>backdrop</i> , video kegiatan,

		dan momen kelembagaan yang menampilkan peran pimpinan
Exemplification	Upaya mendukung kesan pimpinan yang teladan, berintegritas, berkomitmen, dan mengabdikan	Narasi pelayanan publik, kedisiplinan, komitmen moral, pengorbanan, kerja untuk masyarakat, atau penonjolan keteladanan personal
Supplication	Upaya mendukung kesan pimpinan yang membutuhkan dukungan, bantuan, atau kerja sama pihak lain	Ajakan dukungan, pengakuan keterbatasan, kebutuhan kolaborasi dengan OPD, masyarakat, panitia, atau pihak eksternal
Intimidation	Upaya mendukung kesan pimpinan yang tegas, berotoritas, mengontrol, atau menjaga jarak kuasa	Instruksi tegas, penekanan disiplin, perintah langsung, simbol kewenangan, penguatan posisi hierarkis, atau koreksi terhadap pihak pelaksana kegiatan

Sumber: Olahan peneliti (2023)

Dalam praktik analisis, data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dibaca berdasarkan kesesuaiannya dengan indikator tersebut. Data yang menunjukkan pengaturan kedekatan pimpinan dengan masyarakat, penggunaan bahasa lokal, atau penyediaan ruang interaksi informal dikodekan sebagai *ingratiation*. Data yang menunjukkan penonjolan capaian program, prestasi pemerintah daerah, penghargaan, atau kompetensi pimpinan dikodekan sebagai *self-promotion*. Sementara itu, data yang berkaitan dengan keteladanan moral, permintaan dukungan, atau ketegasan otoritatif dikodekan masing-masing sebagai *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation*. Selama proses analisis, peneliti juga mencatat keputusan-keputusan analitis, terutama ketika menentukan apakah suatu data lebih sesuai dibaca sebagai *ingratiation*, *self-promotion*, atau kategori lain. Pencatatan ini dilakukan untuk menjaga konsistensi penerapan kode dan membuat proses analisis lebih transparan. Setelah proses *coding*, data disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk menunjukkan taktik mana yang dominan, tidak dominan, atau tidak ditemukan secara kuat dalam praktik keprotokolan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan triangulasi waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan dari empat informan yang memiliki posisi dan pengalaman berbeda dalam Subbagian Protokol. Triangulasi waktu dilakukan karena pengamatan lapangan berlangsung dalam dua periode, yaitu pra-observasi pada September 2023 dan observasi utama pada Oktober–November 2023. Selain itu, *member check* dilakukan kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak menyimpang dari makna yang mereka maksudkan.

Dengan rancangan tersebut, penelitian ini memiliki sejumlah batas metodologis yang perlu dijelaskan secara proporsional. Jumlah informan dalam penelitian ini terbatas, tetapi pemilihannya dilakukan dengan mempertimbangkan variasi peran dalam struktur protokol, meliputi unsur pimpinan, staf senior, petugas dengan pengalaman pelatihan formal, serta petugas perempuan yang terlibat dalam pelaksanaan tugas lapangan. Oleh karena itu, kekuatan data dalam penelitian ini tidak diletakkan pada keterwakilan statistik, melainkan pada kedalaman pengalaman informan, pengulangan tema selama proses pengumpulan data, serta triangulasi antara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kecukupan data dalam penelitian ini dipahami melalui kejenuhan data pada tema-tema utama dalam lingkup internal protokol, terutama ketika tema tentang penyesuaian gaya pimpinan, pengaturan alur acara, strategi kedekatan, narasi capaian, dan hambatan koordinasi muncul secara berulang. Namun, karena seluruh informan berasal dari internal Subbagian Protokol, temuan penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mengukur persepsi publik secara langsung terhadap citra pimpinan daerah. Data yang diperoleh lebih merepresentasikan perspektif pengelola komunikasi, yaitu bagaimana protokol memahami, merancang, dan mendukung penampilan pimpinan dalam kegiatan resmi. Dengan demikian, istilah citra dalam penelitian ini dipahami sebagai konstruksi kesan yang dikelola melalui praktik keprotokolan, bukan sebagai penilaian langsung dari masyarakat, media, atau audiens acara. Keterbatasan tersebut membuka ruang bagi penelitian berikutnya untuk melibatkan

perspektif publik, media, atau peserta acara agar penerimaan terhadap citra pimpinan dapat dianalisis secara lebih luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi kegiatan, penelitian ini menemukan bahwa praktik keprotokolan di Pemerintah Kabupaten Banyumas tidak hanya berhubungan dengan kelancaran acara, tetapi juga dengan pengaturan kondisi komunikasi yang memungkinkan pimpinan daerah tampil sesuai dengan konteks kegiatan. Dalam proses *coding* terhadap lima taktik manajemen impresi Jones dan Pittman, dua taktik yang paling menonjol dalam data adalah *ingratiation* dan *self-promotion*. Taktik *ingratiation* muncul melalui pengaturan kedekatan pimpinan dengan masyarakat, sedangkan *self-promotion* tampak melalui pengelolaan momen capaian, penghargaan, program, dan penampilan kompetensi pimpinan. Sementara itu, *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation* tidak muncul secara dominan dalam data yang dikumpulkan.

Penyesuaian Teknis dan Simbolik terhadap Gaya Kepemimpinan

Dalam praktik keprotokolan, gaya dan karakter pimpinan daerah menjadi salah satu pertimbangan penting dalam penyusunan kegiatan. Tim protokol tidak hanya mengikuti susunan acara yang sudah dibuat, tetapi juga menyesuaikan teknis pelaksanaan dengan kebiasaan, preferensi, dan cara pimpinan berinteraksi dengan publik. Rio menjelaskan bahwa karakter pimpinan perlu diperhatikan oleh protokol karena setiap pimpinan memiliki kebiasaan dan gaya komunikasi yang berbeda. Ia menyatakan, “karakter dan kemauan pimpinan itu perlu kita perhatikan juga sebagai protokol. Seiring berjalannya waktu, kita akan memahami gaya kepemimpinannya, kemauan, dan kebiasaan pimpinan dalam tugas” (Wawancara, 7 November 2023).

Pada masa kepemimpinan Bupati Achmad Husein dan Wakil Bupati Sadewo Tri Lastiono, informan menggambarkan pola kerja yang relatif stabil karena keduanya dinilai memiliki keselarasan dalam pengambilan keputusan. Ganang menyampaikan bahwa “keduanya selalu satu pemikiran dalam pengambilan keputusan, sehingga jarang terjadi perbedaan sikap dalam penyelenggaraan acara” (Wawancara, 6 November 2023). Kondisi tersebut membantu protokol dalam menyiapkan acara secara lebih terukur, terutama ketika kegiatan melibatkan dua pimpinan atau berlangsung dalam agenda yang berdekatan.

Perubahan pola kerja lebih terasa ketika Banyumas dipimpin oleh Pj Bupati Hanung Cahyo Saputro. Menurut Hana, salah satu perubahan yang paling terlihat adalah agenda Pj Bupati untuk menginap di desa setiap Rabu malam. Ia menjelaskan bahwa “perubahan yang ter jelas itu ada di Pak Pj Bupati dengan agenda menginapnya di setiap hari Rabu malam, sisanya kepemimpinannya kurang lebih sama” (Wawancara, 7 November 2023). Perubahan ini membuat protokol perlu lebih fleksibel dalam mengatur kegiatan lapangan karena agenda tidak selalu berlangsung dalam ruang formal pemerintahan.

Fleksibilitas juga terlihat dalam cara protokol menyesuaikan teknis acara dengan konteks sosial kegiatan. Yulinda menyebut bahwa protokol tetap harus mengikuti asas keprotokolan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap diperlukan penyesuaian. Ia menyampaikan, “tetap harus fleksibel si karena ada asas dan penyesuaian diri” (Wawancara, 6 November 2023). Penyesuaian tersebut tampak dalam pengaturan posisi duduk, pemilihan busana, penggunaan bahasa lokal, serta cara protokol memberi ruang bagi pimpinan untuk berinteraksi dengan audiens

Penyesuaian teknis tersebut juga terlihat dalam kerja persiapan protokol sebelum acara dimulai. Pada tahap ini, protokol tidak hanya memastikan kelengkapan ruang kegiatan, tetapi juga mengatur posisi duduk, alur pergerakan, dan kesiapan tempat agar pimpinan dapat tampil dalam susunan acara yang tertib. Salah satu bentuk kerja persiapan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Protokol sedang melakukan penempelan stiker dan persiapan tempat duduk pimpinan
(Sumber: Dokumentasi pribadi, Oktober 2023)

Gambar 1 memperlihatkan bahwa kerja protokol sudah dimulai sebelum pimpinan hadir dalam ruang acara. Penempelan penanda tempat duduk menunjukkan adanya pengaturan posisi, urutan, dan relasi antaraktor yang akan tampil dalam kegiatan resmi. Dalam konteks temuan penelitian, persiapan semacam ini menjadi bagian dari pengelolaan penampilan pimpinan karena posisi duduk, alur pergerakan, dan kesiapan ruang ikut menentukan keteraturan acara. Dengan demikian, kerja protokol tidak hanya terlihat pada saat acara berlangsung, tetapi juga pada tahap persiapan teknis yang mendukung tampilan pimpinan di hadapan publik.

Pengelolaan Kedekatan Pimpinan dengan Masyarakat

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa protokol memberi ruang bagi pimpinan untuk tampil dekat dengan masyarakat. Pola ini tampak dalam kegiatan yang memungkinkan pimpinan menyapa warga, berbincang secara langsung, menggunakan bahasa lokal, atau terlibat dalam suasana yang tidak terlalu formal. Dalam proses *coding*, bentuk-bentuk tersebut dibaca sebagai *ingratiation* karena diarahkan untuk mendukung kesan pimpinan yang ramah, membaaur, dan mudah dijangkau oleh masyarakat.

Rio menjelaskan bahwa sambutan pimpinan diupayakan tidak terlalu kaku agar komunikasi dengan masyarakat terasa lebih dekat. Ia menyampaikan bahwa “sambutan pimpinan diupayakan tidak terlalu kaku agar terasa lebih dekat dengan masyarakat” (Wawancara, 7 November 2023). Dalam observasi lapangan, peneliti juga mencatat bahwa protokol sering memberi ruang dalam *rundown* agar pimpinan dapat melakukan interaksi informal, seperti menyapa warga, berdialog singkat, atau berfoto bersama setelah kegiatan berlangsung.

Keterangan serupa disampaikan oleh Yulinda. Ia menyebut bahwa pimpinan Banyumas dikenal cukup merakyat dan sering turun ke lapangan. Menurutnya, “beliau-beliau ini dikenal cukup merakyat dan suka sekali turun lapangan, jadi mereka dikenal masyarakat” (Wawancara, 6 November 2023). Dalam beberapa kegiatan seperti Jagad Rehwondo Kendalisada Art Festival, pelantikan kepala desa, dan acara keagamaan, protokol tidak hanya menjaga alur formal kegiatan, tetapi juga memberi ruang bagi spontanitas interaksi antara pimpinan dan warga.

Gambar 2 memperlihatkan Pj Bupati Banyumas sedang berbincang dengan warga dalam program Rabu-Kamis Menginap. Dokumentasi ini menunjukkan bahwa kegiatan lapangan memberi ruang bagi pimpinan untuk hadir dalam suasana yang lebih dekat dan personal. Dalam konteks temuan penelitian, gambar tersebut sejalan dengan keterangan informan bahwa protokol perlu menyiapkan ruang interaksi informal agar pimpinan dapat tampil tidak berjarak dengan masyarakat.



Gambar 2. Pj Bupati Banyumas sedang berbincang dengan warga pada acara Rabu Kamis Menginap (Sumber: Instagram Humas Pemkab Banyumas, November 2023, diakses pada 5 Januari 2024)

Program Rabu-Kamis Menginap menjadi salah satu contoh yang menonjol dalam pengelolaan kedekatan pimpinan dengan masyarakat. Melalui program ini, Pj Bupati menginap di desa-desa secara bergiliran. Hana menjelaskan bahwa kegiatan tersebut “membuat masyarakat merasakan langsung kehadiran beliau di masyarakat” (Wawancara, 7 November 2023). Dari sisi protokol, kegiatan semacam ini menuntut penyesuaian teknis karena lokasi, audiens, suasana, dan pola interaksi berbeda dari kegiatan pemerintahan yang berlangsung di ruang formal. Dengan demikian, kedekatan pimpinan tidak hanya diatur melalui susunan acara, tetapi juga melalui penciptaan ruang interaksi yang lebih cair antara pimpinan dan warga.

Selain melalui interaksi langsung, kedekatan pimpinan dengan masyarakat juga tampak dalam kehadiran pada kegiatan berbasis budaya lokal. Dalam kegiatan seperti ini, protokol tidak hanya mengatur urutan acara, tetapi juga menyesuaikan kehadiran pimpinan dengan suasana, simbol budaya, dan karakter komunitas yang menjadi audiens kegiatan. Hal ini terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Wakil Bupati sedang menghadiri acara peresmian Kendalisada Art Festival (Sumber: Dokumentasi pribadi, 10 September 2023)

Gambar 3 menunjukkan bahwa kehadiran pimpinan dalam kegiatan budaya lokal dapat menjadi bagian dari pengelolaan kedekatan simbolik dengan masyarakat. Pimpinan tidak hanya hadir sebagai pejabat dalam acara resmi, tetapi juga ditempatkan dalam ruang sosial yang dekat dengan identitas budaya komunitas setempat. Dalam konteks temuan penelitian, gambar ini memperlihatkan bahwa kerja protokol turut mendukung penyesuaian penampilan pimpinan dengan karakter acara dan audiens.

Pengelolaan Momen Capaian dan Kompetensi Pimpinan

Selain mengelola kesan kedekatan, protokol juga berperan dalam mendukung penampilan pimpinan sebagai figur yang kompeten dan memiliki capaian kerja. Dalam proses *coding*, temuan ini dibaca sebagai *self-promotion* karena berkaitan dengan penonjolan kapasitas, prestasi, program prioritas, dan keberhasilan pemerintah daerah. Namun, dalam konteks penelitian ini, protokol tidak diposisikan sebagai pihak yang menciptakan capaian tersebut, melainkan sebagai pihak yang mengatur agar momen capaian dapat tampil secara tertib dalam kegiatan resmi.

Rio menjelaskan bahwa protokol bertugas memastikan komponen teknis acara mendukung penampilan pimpinan. Ia mencontohkan bahwa ketika ada warga yang akan menerima penghargaan dari pimpinan, protokol perlu memastikan mereka hadir dan memahami alur kegiatan. Ia menyatakan, “protokol bertugas memastikan semua komponen teknis mendukung kesan baik dari pimpinan yang tampil, memastikan juga elemen-elemen yang terlibat dengan kegiatan pimpinan saat pelaksanaan melakukan perannya dengan baik, seperti contohnya saat warga yang akan diberi penghargaan oleh pimpinan ya kita harus memastikan mereka hadir dan mereka tau akan ngapain aja” (Wawancara, 7 November 2023).

Selama observasi, peneliti menemukan beberapa kegiatan yang memuat elemen penampilan capaian program. Salah satunya adalah kegiatan penyerahan bantuan BAZNAS di Hotel Aston Purwokerto pada 7 November 2023. Dalam kegiatan tersebut, Pj Bupati menyampaikan agenda menginap di desa sebagai bentuk pengecekan langsung terhadap data bantuan. Protokol mendukung kegiatan tersebut melalui pengaturan *rundown*, kesiapan lokasi, serta koordinasi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam acara.

Taktik *self-promotion* juga tampak dalam narasi capaian pada masa Bupati Achmad Husein dan Wakil Bupati Sadewo Tri Lastiono. Hana menyebut bahwa kedua pimpinan memiliki sejumlah prestasi, terutama dalam pengelolaan sampah Banyumas yang menjadi contoh bagi daerah lain. Ia menyampaikan bahwa “beliau-beliau memiliki prestasi yang cukup banyak, yang terbesar ialah ketika Banyumas menjadi contoh bagi kota lainnya... bahkan hingga tamu dari luar negeri datang untuk mempelajari pengelolaan sampah” (Wawancara, 7 November 2023). Capaian tersebut kemudian hadir dalam berbagai forum melalui sambutan, dokumentasi, dan pengelolaan acara yang melibatkan protokol serta bagian komunikasi pimpinan.

Ganang juga menjelaskan bahwa elemen visual seperti *backdrop* dan pemutaran video program menjadi bagian penting dalam mendukung tampilan acara. Menurutnya, protokol bekerja sama dengan bagian lain untuk memastikan elemen visual yang tampil tetap sesuai dengan identitas kelembagaan dan kebutuhan kegiatan. Dengan demikian, penampilan capaian tidak hanya hadir melalui isi sambutan, tetapi juga melalui susunan acara, simbol visual, dan dokumentasi yang menyertai kegiatan.

Temuan observasi juga memperlihatkan bahwa protokol berperan dalam menjaga keteraturan momen simbolik ketika pimpinan tampil dalam kegiatan resmi. Hal ini tampak pada Gambar 4, yang menunjukkan sesi pembukaan simbolis pada acara Jumbara PMI 2023.



Gambar 4. Sesi pembukaan simbolis pada acara Jumbara PMI 2023
(Sumber: Dokumentasi pribadi, 30 Oktober 2023)

Gambar 4 memperlihatkan bahwa kerja protokol tidak hanya berkaitan dengan kehadiran pimpinan, tetapi juga dengan pengaturan momen penting agar acara berlangsung tertib. Dalam konteks temuan penelitian, momen seperti ini menunjukkan bagaimana protokol mendukung tampilan pimpinan sebagai figur yang hadir, aktif, dan terlibat dalam agenda kelembagaan maupun kegiatan publik.

Hambatan Koordinasi dalam Praktik Keprotokolan

Temuan terakhir berkaitan dengan hambatan yang muncul dalam praktik keprotokolan. Hambatan yang paling sering disebut informan adalah persoalan koordinasi, terutama ketika kegiatan melibatkan pihak eksternal. Dalam beberapa kasus, protokol sudah melakukan koordinasi sebelum kegiatan, tetapi pihak yang dihubungi tidak hadir di lokasi atau informasi yang diterima berubah ketika acara berlangsung.

Rio menjelaskan bahwa keluhan yang cukup sering muncul dari anggota protokol berkaitan dengan koordinasi lapangan. Ia menyampaikan bahwa anggota protokol kadang sudah berkoordinasi dengan panitia pada malam sebelumnya, tetapi ketika tiba di lokasi, pihak yang dihubungi belum hadir. Ia juga memberi contoh pada kegiatan pemberian bantuan, ketika koordinasi antara panitia dan pihak penerima bantuan belum berjalan sesuai rencana, sehingga protokol harus mengambil keputusan agar acara tetap dapat berlangsung. Menurutnya, “untuk anggota internal sendiri, kadang saya menerima keluhan dari anggota saya. Mereka kadang mengeluhkan mengenai koordinasi. Hal tersebut dikarenakan saat mereka sudah koordinasi dengan panitia semalam, namun saat kita ke lapangan, orangnya belum hadir di tempat” (Wawancara, 7 November 2023).

Yulinda menyampaikan pengalaman yang serupa. Ia menjelaskan bahwa hambatan muncul ketika protokol sudah berkoordinasi dengan satu orang, tetapi saat pelaksanaan harus berhubungan dengan pihak lain yang belum mengetahui kesepakatan sebelumnya. Ia menyatakan, “kadang hambatan yang terjadi tuh ketika kalau koordinasinya ga jelas, kita misal udah koordinasi ke orang A, ternyata pas kita lapangan ternyata orangnya gada, dan kita disuruh koordinasi ke orang B” (Wawancara, 6 November 2023). Situasi seperti ini dapat memengaruhi urutan teknis acara, termasuk jadwal tampil pimpinan, posisi duduk, penghormatan, dan alur kegiatan.

Hambatan lain muncul ketika panitia atau pihak eksternal belum memahami standar dasar keprotokolan. Hana menyebut bahwa kegiatan dengan pihak luar, termasuk mahasiswa atau panitia nonpemerintah, sering membutuhkan penjelasan lebih awal karena tidak semua pihak memahami aturan dan kebutuhan protokol. Dalam situasi seperti ini, protokol tidak hanya menjalankan fungsi

teknis, tetapi juga memberi pengarah singkat agar acara dapat berlangsung sesuai susunan yang telah disiapkan.

Selain hambatan eksternal, data juga menunjukkan adanya tantangan internal, terutama berkaitan dengan inisiatif anggota dan kebutuhan evaluasi berkala. Rio menjelaskan bahwa evaluasi internal dilakukan untuk mendorong anggota protokol agar lebih peka terhadap situasi lapangan dan tidak hanya menunggu instruksi. Hambatan internal dan eksternal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kerja protokol tidak hanya bergantung pada perencanaan awal, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi ketika terjadi perubahan informasi, perubahan jadwal, atau ketidaksesuaian teknis di lapangan.

Secara umum, hasil penelitian memperlihatkan bahwa praktik keprotokolan di Kabupaten Banyumas bergerak pada dua wilayah utama. Pertama, protokol mendukung pengelolaan kedekatan pimpinan dengan masyarakat melalui ruang interaksi, bahasa, simbol lokal, dan fleksibilitas acara. Kedua, protokol mendukung penampilan kompetensi pimpinan melalui pengaturan momen capaian, penghargaan, program, serta dokumentasi kegiatan. Dalam praktiknya, kedua wilayah tersebut tetap dipengaruhi oleh kualitas koordinasi, kesiapan teknis, dan kemampuan protokol membaca situasi lapangan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kerja keprotokolan di Kabupaten Banyumas tidak berhenti pada urusan teknis acara, seperti menyusun tempat duduk, mengatur urutan sambutan, atau memastikan pimpinan hadir sesuai jadwal. Dalam praktiknya, protokol juga ikut mengatur situasi komunikasi yang membuat pimpinan daerah dapat tampil sesuai dengan konteks acara, karakter audiens, dan kesan kepemimpinan yang ingin dibangun. Dalam perspektif *public relations*, komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyebaran informasi, tetapi juga dengan pengelolaan hubungan dan kepercayaan antara institusi dan publiknya (Cutlip et al., 2006). Oleh karena itu, protokol dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai aktor pendukung yang ikut mengelola bagaimana pimpinan hadir, berbicara, berinteraksi, dan direpresentasikan dalam ruang publik pemerintahan.

Pembacaan konsep dramaturgi dapat membantu menjelaskan mengapa kerja protokol tidak bisa hanya dilihat dari apa yang tampak di atas panggung acara. Dalam dramaturgi, penampilan sosial selalu memiliki hubungan antara ruang tampil dan ruang persiapan, atau antara *front stage* dan *back stage* (Goffman, 1959). Pada konteks Banyumas, *back stage* terlihat dalam koordinasi sebelum acara, penyusunan *rundown*, penyiapan naskah, pengaturan posisi duduk, penempatan simbol visual, serta antisipasi terhadap kesalahan teknis. Gambar 1 memperlihatkan petugas protokol sedang menyiapkan penanda tempat duduk pimpinan. Dokumentasi ini menunjukkan bahwa tampilan pimpinan di ruang publik tidak hadir secara spontan, tetapi didahului oleh kerja persiapan yang cukup detail agar acara berjalan tertib, rapi, dan sesuai kebutuhan.

Sementara itu, *front stage* terlihat ketika pimpinan hadir dalam acara resmi, menyampaikan sambutan, menghadiri kegiatan budaya, berinteraksi dengan warga, atau tampil dalam dokumentasi visual pemerintah daerah. Dalam dramaturgi, *front stage* merupakan ruang ketika aktor menampilkan diri di hadapan audiens melalui bahasa, gestur, atribut, dan situasi sosial yang mendukung penampilan tersebut (Goffman, 1959). Gambar 2 memperlihatkan Pj Bupati Banyumas berbincang dengan warga dalam program Rabu-Kamis Mengingat. Adegan ini menunjukkan *front stage* yang tidak terlalu seremonial karena pimpinan ditampilkan dalam suasana percakapan langsung dengan warga. Gambar 3 juga menunjukkan bentuk *front stage* yang berbeda, ketika Wakil Bupati hadir dalam kegiatan Kendalisada Art Festival dan ditempatkan dalam konteks budaya lokal. Dengan demikian, gambar-gambar tersebut tidak hanya berfungsi sebagai ilustrasi, tetapi juga sebagai data visual tentang bagaimana protokol ikut mengatur ruang tampil pimpinan.

Konsep *audience* juga penting karena kegiatan pimpinan daerah tidak selalu berhadapan dengan publik yang sama. Dalam satu kegiatan, audiens bisa berupa masyarakat desa, tamu undangan,

OPD, tokoh lokal, panitia acara, media, atau komunitas tertentu. Dalam dramaturgi, audiens merupakan pihak yang menyaksikan penampilan dan menjadi sasaran dari kesan yang sedang dikelola (Goffman, 1959). Oleh karena itu, protokol perlu membaca siapa yang hadir, bagaimana suasana acaranya, bentuk penghormatan apa yang sesuai, dan sejauh mana pimpinan perlu diberi ruang untuk berinteraksi. Ketika audiensnya masyarakat desa, ruang komunikasi cenderung dibuat lebih cair. Sebaliknya, pada acara yang lebih seremonial, protokol biasanya lebih menekankan tata tempat, tata penghormatan, dan keteraturan alur acara.

Kerja tersebut juga tidak dilakukan oleh satu aktor saja, melainkan oleh *performance team*. Dalam konteks Banyumas, tim performatif ini mencakup Subbagian Protokol, Komunikasi Pimpinan, Dokumentasi Pimpinan, ajudan, panitia acara, serta pihak eksternal yang terlibat dalam kegiatan. Dalam kajian dramaturgi kepala daerah, pengelolaan citra tidak hanya berlangsung pada ruang tampil, tetapi juga melalui kerja di belakang panggung dan tim komunikasi yang mengatur pesan, tampilan, serta konteks komunikasi pemimpin (Sulaiman & Fauzi, 2022). Kerja kolektif semacam ini juga dekat dengan temuan tentang pola komunikasi protokol dalam pelayanan pimpinan, terutama karena pelayanan pimpinan bergantung pada komunikasi internal yang terbuka dan alur arahan-laporan yang jelas antara protokol dan pimpinan di atasnya (Thalib & Alkatiri, 2021). Dengan demikian, penampilan pimpinan dalam acara publik merupakan hasil kerja kolektif, bukan sekadar performa personal pimpinan.

Posisi protokol sebagai bagian dari *performance team* semakin jelas ketika kerja Prokompim dipahami sebagai kerja komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian masalah. Dalam kajian tentang Protokol dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Kabupaten Pidie, fungsi Prokopim tidak hanya berkaitan dengan pengaturan acara, tetapi juga dengan komunikasi pimpinan, pemecahan masalah, dan dukungan teknis terhadap kegiatan resmi (Azzam et al., 2024). Dalam konteks Banyumas, fungsi ini terlihat ketika protokol harus memastikan kesiapan pihak yang terlibat, menyesuaikan alur acara, mengatur posisi pimpinan, dan menjaga agar momen simbolik berjalan lancar. Artinya, protokol bekerja pada wilayah yang cukup kompleks karena harus menghubungkan kebutuhan teknis acara dengan kebutuhan representasi pimpinan di hadapan publik.

Jika dibaca melalui kerangka manajemen impresi, taktik yang paling menonjol dalam data penelitian ini adalah *ingratiation* dan *self-promotion*. *Ingratiation* dapat dipahami sebagai upaya membangun kesan disukai, ramah, dekat, atau menyenangkan di hadapan audiens (Jones & Pittman, 1982). Dalam penelitian ini, taktik tersebut tampak melalui pengaturan ruang interaksi yang memungkinkan pimpinan tampil dekat dengan masyarakat, misalnya melalui penggunaan bahasa lokal, kesempatan berbincang langsung, ruang foto bersama, atau kelonggaran dalam *rundown* agar pimpinan dapat menyapa warga. Namun, karena penelitian ini tidak mengambil data dari masyarakat, temuan ini tidak dibaca sebagai bukti bahwa publik benar-benar menerima kesan tersebut. Temuan ini lebih tepat dipahami sebagai upaya protokol dalam mengatur kondisi komunikasi yang diarahkan untuk mendukung kesan kedekatan pimpinan.

Temuan tentang *ingratiation* memperluas pembahasan mengenai pencitraan positif dalam aktivitas keprotokolan. Dalam kajian tentang aktivitas protokol di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, kegiatan protokol dapat diarahkan untuk membentuk wish image, yaitu citra yang diharapkan oleh pimpinan dan masyarakat (Hasmarini & Yanto, 2020). Dalam penelitian ini, kesan yang diharapkan itu tampak lebih operasional melalui pengaturan ruang interaksi, kedekatan fisik, simbol lokal, dan penyesuaian gaya komunikasi pimpinan. Penekanan pada kedekatan tersebut juga sejalan dengan pola manajemen impresi dalam komunikasi pemimpin pemerintahan, ketika kesan disukai dapat dibangun melalui bentuk komunikasi yang hangat, akrab, dan mudah diterima publik (Siedharta et al., 2017). Namun, dalam penelitian ini, kedekatan tidak hanya dibaca sebagai gaya verbal pimpinan, melainkan sebagai hasil pengaturan situasi komunikasi oleh protokol melalui alur acara, ruang dialog, simbol lokal, dan kesempatan interaksi informal. Temuan ini juga dekat dengan kajian tentang peran humas pemerintah dalam membangun kepercayaan publik melalui relasi komunikasi yang baik (Husaini, 2024). Dengan demikian, protokol tidak hanya mendukung pencitraan positif secara umum, tetapi ikut

menyediakan situasi komunikasi yang memungkinkan kesan kedekatan muncul dalam kegiatan pemerintahan daerah.

Dominasi *ingratiation* juga memiliki irisan dengan penelitian manajemen impresi aktor politik dan pejabat publik. Dalam konteks debat Pilpres 2019, *self-promotion* dan *ingratiation* digunakan untuk menampilkan kandidat sebagai sosok yang mampu dan layak menduduki jabatan publik (Saptanti, 2020). Dalam konteks Banyumas, pola kedekatan ini tidak hanya muncul melalui pernyataan verbal pimpinan, tetapi juga melalui pengaturan panggung, ruang interaksi, dan fleksibilitas acara yang disiapkan protokol. Perbedaannya, penelitian ini tidak menempatkan pimpinan sebagai satu-satunya aktor impresi. Fokusnya justru bergeser pada bagaimana protokol ikut menyediakan kondisi agar kesan kedekatan tersebut dapat tampil dalam acara resmi.

Taktik kedua yang menonjol adalah *self-promotion*. Dalam kerangka manajemen impresi, *self-promotion* dipahami sebagai upaya menampilkan diri sebagai pihak yang kompeten, mampu, atau memiliki kapasitas tertentu (Jones & Pittman, 1982). Dalam penelitian ini, *self-promotion* tampak dalam pengelolaan momen capaian, penghargaan, pemaparan program, dan dokumentasi kegiatan yang menempatkan pimpinan sebagai figur yang aktif dan bekerja. Gambar 4 memperlihatkan peran protokol dalam memastikan kelancaran sesi pembukaan simbolis pada acara Jumbara PMI 2023. Momen seperti ini tidak hanya penting secara teknis, tetapi juga simbolik karena menempatkan pimpinan dalam posisi yang terlihat hadir, terlibat, dan memiliki peran kelembagaan dalam agenda publik.

Temuan tentang *self-promotion* memiliki irisan dengan kajian manajemen impresi citra daerah. Pada konteks citra daerah, taktik tersebut dapat muncul melalui publikasi media sosial, media cetak, dan kegiatan daerah yang diarahkan untuk membangun *image* suatu wilayah (Fadhilah et al., 2022). Dalam konteks Banyumas, *self-promotion* tidak hanya bekerja melalui media digital atau identitas daerah, tetapi melalui praktik keprotokolan yang mengatur acara, simbol, momen, dan pergerakan pimpinan dalam kegiatan resmi.

Pengelolaan capaian dan kompetensi pimpinan juga berkaitan dengan cara komunikasi visual dikemas dalam kegiatan pemerintah daerah. Strategi komunikasi visual dapat berperan dalam membentuk citra pimpinan daerah melalui narasi, dokumentasi, dan pengemasan visual kegiatan (Hidayatullah et al., 2022). Dalam penelitian ini, dokumentasi visual tidak berdiri sendiri sebagai pelengkap acara, tetapi menjadi bagian dari alur representasi pimpinan. Protokol menyiapkan momen, Komunikasi Pimpinan menyiapkan narasi, dan Dokumentasi Pimpinan merekam visual kegiatan. Kombinasi ini membuat *self-promotion* tidak hanya muncul dalam isi sambutan, tetapi juga dalam komposisi panggung, urutan acara, dan dokumentasi yang kemudian dapat dipublikasikan.

Dalam konteks pejabat publik Indonesia, tekanan terhadap citra setelah pernyataan penyangkalan Covid-19 mendorong penggunaan beberapa strategi manajemen impresi, terutama *ingratiation*, *self-promotion*, dan *supplication* (Pratiwi et al., 2023). Jika dibandingkan dengan temuan tersebut, penelitian ini memperlihatkan pola yang lebih terbatas, yaitu dominasi *ingratiation* dan *self-promotion*. Perbedaan ini dapat dipahami karena konteks penelitian Pratiwi et al. adalah pemulihan citra pejabat publik melalui teks media sosial setelah pernyataan kontroversial, sedangkan penelitian ini berada pada konteks kegiatan keprotokolan yang lebih menekankan kehadiran pimpinan, pengaturan acara, dan representasi formal dalam kegiatan pemerintahan daerah. Dengan demikian, jenis panggung komunikasi ikut memengaruhi taktik manajemen impresi yang lebih sering muncul.

Tiga taktik lain dalam kerangka Jones dan Pittman, yaitu *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation*, tidak tampak dominan dalam data penelitian ini. *Exemplification* tidak muncul kuat karena data lebih banyak menunjukkan pengelolaan kedekatan dan capaian kerja, bukan penonjolan moralitas pribadi, pengorbanan, atau keteladanan moral pimpinan. *Supplication* juga tidak dominan karena pimpinan tidak banyak ditampilkan sebagai figur yang membutuhkan belas kasihan, dukungan emosional, atau simpati karena keterbatasan tertentu. Sementara itu, *intimidation* tidak menjadi pola utama karena tampilan pimpinan yang didukung protokol lebih banyak diarahkan pada kedekatan, keterbukaan, dan profesionalitas, bukan pada ancaman, tekanan, atau penegasan jarak kuasa.

Ketidakhadiran tiga taktik ini tidak berarti bahwa taktik tersebut tidak mungkin muncul dalam konteks pemerintahan, tetapi dalam data penelitian ini pola yang lebih kuat adalah *ingratiation* dan *self-promotion* (Jones & Pittman, 1982).

Pola tersebut menunjukkan bahwa manajemen impresi dalam praktik keprotokolan Banyumas bersifat selektif dan kontekstual. Taktik manajemen impresi tidak digunakan secara merata, tetapi disesuaikan dengan karakter pimpinan, jenis acara, dan audiens yang dihadapi. Dalam kajian manajemen impresi pejabat publik, pemilihan taktik biasanya berkaitan dengan kesan yang ingin ditampilkan dan konteks komunikasi yang sedang berlangsung (Pratiwi et al., 2023). Pada kegiatan berbasis masyarakat, pengaturan lebih banyak diarahkan pada kedekatan dan kehangatan. Pada kegiatan yang berkaitan dengan program, penghargaan, atau agenda kelembagaan, pengaturan lebih banyak mendukung penampilan kompetensi pimpinan. Pola ini menunjukkan bahwa taktik impresi tidak berdiri sendiri sebagai strategi individual pimpinan, tetapi difasilitasi oleh kondisi panggung yang disiapkan oleh protokol.

Temuan tentang hambatan koordinasi dapat dibaca sebagai potensi *impression failure*. Dalam konteks dramaturgi, *impression failure* terjadi ketika penampilan yang sudah dirancang terganggu oleh kesalahan teknis, miskomunikasi, atau ketidaksesuaian antara persiapan dan situasi lapangan (Goffman, 1959). Data penelitian menunjukkan bahwa hambatan dapat muncul ketika panitia tidak melibatkan protokol sejak awal, informasi berubah saat hari pelaksanaan, pihak yang dikoordinasikan tidak hadir di lokasi, atau panitia belum memahami standar keprotokolan. Hambatan semacam ini dapat mengganggu urutan acara, posisi duduk, waktu tampil pimpinan, dan alur penghormatan. Oleh karena itu, koordinasi tidak hanya menjadi persoalan teknis, tetapi juga bagian dari upaya menjaga agar penampilan pimpinan tidak terganggu oleh kesalahan panggung.

Pembacaan tersebut sejalan dengan beberapa kajian tentang koordinasi keprotokolan. Koordinasi antara protokol dan OPD dapat menjadi hambatan dalam menunjang keberhasilan kinerja kepala daerah (Daulay, 2022). Dalam konteks Banyumas, koordinasi menentukan kesiapan protokol dalam menghadapi perubahan jadwal, kunjungan mendadak, ketidaksiapan panitia, atau kebutuhan pelayanan pimpinan di lapangan. Dengan demikian, hambatan koordinasi perlu dibaca sebagai persoalan komunikasi organisasi sekaligus risiko terhadap stabilitas penampilan pimpinan.

Kajian tentang Protokol dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Kabupaten Pidie juga membantu memperjelas bagian ini. Peran Prokopim masih dapat terkendala ketika fungsi *problem solving process facilitator* dan *communication technician* belum berjalan optimal (Azzam et al., 2024). Dalam konteks Banyumas, dua fungsi tersebut penting karena protokol sering berhadapan dengan perubahan informasi, ketidaksiapan panitia, dan kebutuhan keputusan cepat di lapangan. Ketika fungsi pemecahan masalah dan teknisi komunikasi tidak berjalan optimal, gangguan kecil dalam acara dapat berkembang menjadi hambatan yang memengaruhi keteraturan penampilan pimpinan. Oleh karena itu, protokol perlu dilihat bukan hanya sebagai pengatur tata acara, tetapi juga sebagai aktor komunikasi dan pemecah masalah di lapangan.

Temuan ini juga diperkuat oleh kajian tentang penyusunan agenda pimpinan dan efektivitas tugas protokoler kepala daerah. Penyusunan agenda kerja pimpinan sangat bergantung pada perencanaan, koordinasi, dan komunikasi yang efektif, sedangkan hambatannya sering berkaitan dengan koordinasi internal-eksternal, keterbatasan SDM, dan perubahan jadwal mendadak (Laba et al., 2025). Pada konteks lain, pelaksanaan kebijakan keprotokolan juga berhubungan dengan efektivitas tugas-tugas protokoler kepala daerah (Leksono & Hadiati, 2022). Dalam penelitian ini, hambatan serupa muncul ketika protokol harus menyesuaikan perubahan informasi, ketidaksiapan panitia, atau perubahan alur kegiatan di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kerja protokol memerlukan kemampuan adaptasi yang tinggi, bukan hanya kepatuhan pada susunan acara.

Temuan tentang hambatan koordinasi juga memiliki irisan dengan kajian optimalisasi Prokopim. Fungsi Prokopim dalam membangun citra positif pemerintah daerah dapat terhambat oleh lemahnya koordinasi, komunikasi internal, inovasi, dan evaluasi kegiatan (Rahman et al., 2025). Dalam konteks Banyumas, hambatan koordinasi tidak hanya berdampak pada kelancaran acara, tetapi juga

pada stabilitas kesan yang sedang dikonstruksi melalui kegiatan publik. Oleh karena itu, kemampuan protokol untuk berkomunikasi secara persuasif, menempatkan petugas di titik penting, dan mengambil keputusan cepat di lapangan menjadi bagian dari antisipasi terhadap *impression failure*. Pada titik ini, penguatan kapasitas protokol perlu diarahkan pada koordinasi lintas aktor, evaluasi kegiatan, dan pemanfaatan teknologi komunikasi untuk mengelola agenda pimpinan.

Jika dibandingkan dengan kajian dramaturgi komunikasi politik kepala daerah, penelitian ini memiliki posisi yang berbeda. Kajian dramaturgi Wali Kota Cirebon menempatkan kepala daerah sebagai aktor utama yang menampilkan peran kepemimpinan di hadapan publik (Sulaiman & Fauzi, 2022). Penelitian ini tidak hanya melihat pimpinan sebagai aktor yang tampil, tetapi juga menyoroti protokol sebagai aktor pendukung yang menyiapkan kondisi agar penampilan tersebut dapat berlangsung. Dengan demikian, fokus analisis bergeser dari performa personal kepala daerah menuju kerja kelembagaan yang mengatur panggung, audiens, simbol, dan risiko kegagalan impresi. Pergeseran ini penting karena dalam kegiatan pemerintahan daerah, penampilan pimpinan hampir selalu berhubungan dengan kerja banyak aktor di belakangnya.

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa dramaturgi dan manajemen impresi dapat saling melengkapi dalam membaca komunikasi pemerintahan daerah. Dramaturgi membantu menjelaskan struktur pertunjukan, yaitu relasi antara *back stage*, *front stage*, *audience*, *performance team*, dan *impression failure* (Goffman, 1959). Sementara itu, manajemen impresi membantu menjelaskan jenis kesan yang paling banyak dikelola melalui praktik keprotokolan, terutama *ingratiation* dan *self-promotion* (Jones & Pittman, 1982). Dengan pembacaan tersebut, protokol dapat dipahami sebagai aktor strategis yang menghubungkan kerja persiapan di belakang panggung dengan penampilan pimpinan di ruang publik. Kontribusi ini memperluas kajian komunikasi pemerintahan karena protokol tidak hanya ditempatkan sebagai pelaksana tata acara, tetapi sebagai bagian dari sistem pendukung representasi kepemimpinan.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas protokol, humas, dan dokumentasi pimpinan dalam merancang kegiatan publik pemerintah daerah. Dalam kajian tentang *government public relations*, humas pemerintah memiliki peran penting dalam membangun citra positif lembaga pemerintah melalui pengelolaan informasi, relasi publik, dan penyelesaian masalah komunikasi (Raya & Apriliani, 2024). Dalam konteks Banyumas, penguatan tersebut tidak hanya berkaitan dengan tata acara, tetapi juga dengan kemampuan membaca audiens, menyiapkan narasi yang sesuai, mengelola dokumentasi visual, dan mengantisipasi gangguan teknis. Oleh karena itu, kerja protokol, humas, dan dokumentasi pimpinan perlu dilihat sebagai satu sistem komunikasi yang saling menopang, bukan sebagai unit-unit yang berjalan terpisah.

Namun, pengelolaan kesan dalam kerja keprotokolan tetap perlu ditempatkan dalam batas etis. Praktik *public relations* perlu dijalankan dengan perilaku etis, terutama ketika membangun opini publik dan menjaga citra organisasi (Natawilaga, 2018). Dalam penelitian ini, manajemen impresi tidak dimaknai sebagai manipulasi citra, tetapi sebagai praktik komunikasi yang mengatur agar penampilan pimpinan berlangsung tertib, relevan dengan konteks acara, dan tidak menyesatkan publik. Karena data berasal dari internal protokol, pembahasan ini juga tidak menyimpulkan bahwa masyarakat benar-benar menerima citra tertentu dari pimpinan. Yang dapat ditegaskan adalah bahwa protokol berkontribusi dalam mengatur kondisi komunikasi yang mendukung konstruksi kesan kedekatan, kompetensi, dan keteraturan penampilan pimpinan daerah.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Subbagian Protokol Pemerintah Kabupaten Banyumas berperan dalam mendukung konstruksi kesan pimpinan daerah melalui pengelolaan situasi komunikasi dalam kegiatan resmi pemerintahan. Peran tersebut tidak hanya tampak dalam pengaturan teknis acara, tetapi juga dalam penyiapan ruang interaksi, penataan momen simbolik, pengelolaan dokumentasi visual, serta penyesuaian acara dengan karakter pimpinan dan audiens. Dari lima taktik manajemen impresi Jones dan Pittman, *ingratiation* dan *self-promotion* menjadi taktik yang paling

menonjol, sedangkan *exemplification*, *supplication*, dan *intimidation* tidak muncul secara dominan dalam data penelitian. Temuan ini memberi kontribusi teoretis bagi kajian komunikasi pemerintahan dengan menempatkan protokol sebagai aktor strategis yang menghubungkan kerja *back stage*, penampilan pimpinan di *front stage*, dan taktik manajemen impresi dalam konteks pemerintah daerah. Pada tingkat praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan koordinasi antara protokol, humas, dan dokumentasi pimpinan, terutama dalam membaca audiens, menyiapkan alur acara, mengelola narasi visual, serta mengantisipasi gangguan teknis yang dapat memengaruhi penampilan pimpinan di ruang publik. Namun, karena data penelitian bertumpu pada perspektif internal protokol, temuan ini belum menjelaskan bagaimana masyarakat, media, atau peserta acara menerima konstruksi kesan tersebut. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat melibatkan perspektif publik, media, atau audiens kegiatan agar penerimaan terhadap citra pimpinan daerah dapat dianalisis secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzam, M. F., Marzuki, & Media, M. A. (2024). Kedudukan Protokoler dalam Pelaksanaan Tugas dan Kegiatan Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Analisis Kasus pada Sekretariat Kabupaten Pidie). *MEUSAPAT: Jurnal Ilmu Hukum*, 3(2), 194–203. <https://doi.org/https://doi.org/10.47647/meusapat.v3i2.2985>
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4, beranotasi ed.). SAGE Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. C., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Daulay, L. T. (2022). *Peran Protokoler dalam Menunjang Keberhasilan Kinerja Kepala Daerah Kabupaten Padang Lawas Utara* (Doctoral Dissertation Universitas Medan Area)
- Fadhilah, R. A., Saleh, A. M., & Wardasari, N. (2022). Eksistensi City Branding “Pesona Delta” dalam Membangun Image Kabupaten Sidoarjo. *TUTURLOGI: Journal of Southeast Asian Communication*, 3(3), 168–177. <https://doi.org/10.21776/ub.t>
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life* (direvisi). Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hasmarini, T., & Yanto, A. (2020). Pencitraan Positif dalam Aktivitas Keprotokolan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu. *JURNAL KAGANGA* (Vol. 4, Nomor 2). <https://doi.org/https://doi.org/10.33369/jkaganga.4.2.48-57>
- Hidayatullah, M., Putra, M. R. A., & Jumaddil, J. (2022). Peran Bagian Protokoler dan Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Citra. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Bisnis*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.36914/jikb.v8i1.764>
- Husaini, H. (2024). Peran Humas dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik terhadap Pemerintah. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.71282/jurmie.v1i2.22>
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. Dalam J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self* (hlm. 231–262). Lawrence Erlbaum Associates.
- Laba, M. O. B., Intan, M., Sedu, V. A., & Kedoh, L. N. (2025). Peran Sub Bagian Protokol dalam Penyusunan Agenda Kerja Pimpinan pada Bagian Prokompim Sekretariat Daerah Kabupaten Sikka. *Jurnal Dinamika Pemerintahan*, 8(1), 207–220. <https://doi.org/https://doi.org/10.36341/jdp.v8i01.5471>
- Leksono, W. T., & Hadiati, T. L. (2022). Pelaksanaan Kebijakan Keprotokolan oleh Sub Bagian Protokol dalam Mewujudkan Efektivitas Tugas-Tugas Protokoler Kepala Daerah. *Jurnal Media Administrasi*, Vol. 7, No. 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.64>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Natawilaga, S. (2018). Peran Etika dalam Meningkatkan Efektivitas Pelaksanaan Public Relations. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.32509/wacana.v17i1.492>
- Pratiwi, M., Andarini, R. S., Setiyowati, R., & Santoso, A. D. (2023). Corpus Linguistics on the Impression Management Strategy of Indonesian Public Officials after Covid-19 Denial Statements. *KOME*, 11(1), 28–60. <https://doi.org/10.17646/KOME.2023.1.2>
- Rahman, E. N., Azura, N., & Kostini, N. (2025). Optimalisasi Peran Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dalam Membangun Citra Positif Pemda. *Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik (e-JKPP)*, 11, 2025. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36448/ejkpp.v11i1>
- Raya, D., & Apriliani, R. (2024). The Role Of Government Public Relations In Building A Positive Image. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, 4(1). <https://doi.org/10.53697/iso.v4i1.1814>
- Republik Indonesia. (2010). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 125.
- Saptanti, E. I. (2020). Analisis Manajemen Impresi Ma'ruf Amin dalam Debat Pilpres 2019. *Ultimacomm: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 262–284. <https://doi.org/10.31937/ultimacomm.v12i2.1573>
- Siedharta, I., Indrayani, I. I., & Monica, V. (2017). Strategi Impression Management Presiden Joko Widodo Melalui Komunikasi Program Prioritas Pemerintah dalam Akun Youtube "Presiden Joko Widodo." *Scriptura*, 7(1). <https://doi.org/10.9744/scriptura.7.1.17-26>
- Sulaiman, A., & Fauzi, R. (2022). Dramaturgi Komunikasi Politik Wali Kota Cirebon dalam Mengelola Citra dan Kepemimpinan di Ruang Publik. *Communicative : Jurnal Dakwah dan Komunikasi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.47453/communicative.v3i2.3669>
- Thalib, S. S., & Alkatiri, J. (2021). Pola Komunikasi Protokol dalam Pelayanan Pimpinan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *CoverAge Journal of Strategic Communication*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/coverage.v12i1.2339>