



Analisis Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin PNS di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Tengah

Susilo Fathurrohman^{1*}, M. Nur Alamsyah², Nuraisyah³

^{1,2,3} Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Tadulako, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received June 26, 2025

Revised July 29, 2025

Accepted July 30, 2025

Available online July 30, 2025

Kata Kunci :

Disiplin PNS, Implementasi Kebijakan, TVRI, PP No. 94 Tahun 2021, Administrasi Publik, Kinerja ASN

Keywords:

Civil Servant Discipline, Policy Implementation, TVRI, Government Regulation No. 94/2021, Public Administration, Civil Servant Performance



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2025 by Susilo Fathurrohman, M. Nur Alamsyah, Nuraisyah. Published by CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di LPP TVRI Stasiun Sulawesi Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposive, terdiri dari pejabat struktural dan staf yang terkait langsung dengan pelaksanaan kebijakan. Analisis data mengikuti model Miles & Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, disertai triangulasi untuk validitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal. Komunikasi dilakukan secara informal tanpa sosialisasi menyeluruh, sehingga pemahaman pegawai terhadap peraturan masih rendah. Sumber daya fisik memadai, namun pelaksana kebijakan terbatas dan kurangnya ketegasan pimpinan menjadi hambatan. Sikap pelaksana belum sepenuhnya mendukung, ditunjukkan oleh resistensi terhadap penegakan disiplin. Struktur birokrasi telah membentuk Satuan Tugas Penegakan Disiplin, namun belum berfungsi maksimal akibat belum adanya SOP formal dan lemahnya pengaruh terhadap budaya kerja pegawai. Kesimpulannya, pelaksanaan kebijakan disiplin menghadapi berbagai kendala, mulai dari komunikasi internal, keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya komitmen pimpinan, hingga ketiadaan SOP. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi formal, penguatan peran pimpinan, serta penyusunan SOP sebagai panduan pelaksanaan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Civil Servant Discipline at the Public Broadcasting Institution TVRI Central Sulawesi Station. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. Informants were selected purposively, consisting of structural officials and staff directly involved in policy implementation. Data analysis followed the Miles & Huberman model, including data reduction, data display, and conclusion drawing, supported by triangulation to ensure data validity. The findings indicate that policy implementation has not been optimal. Communication regarding the regulation was conducted informally, without comprehensive socialization, resulting in low employee understanding. Although physical resources are adequate, implementation is hindered by limited personnel and weak leadership firmness. The disposition of policy implementers is also lacking, as shown by resistance to disciplinary enforcement. A Disciplinary Task Force has been established, but its function remains suboptimal due to the absence of formal SOPs and limited influence on work culture. In conclusion, the implementation of civil servant discipline policy at TVRI Central Sulawesi faces several challenges, including poor internal communication, limited human resources, weak leadership commitment, and lack of SOPs. Strengthening institutional support, formal socialization, leadership involvement, and the development of clear SOPs are necessary to improve implementation.

1. PENDAHULUAN

Disiplin merupakan salah satu pondasi untuk tercapainya pengelolaan organisasi yang efisien dan efektif. (Carrell Norbert F.; Hatfield, Robert D., 1995) menerangkan bahwa disiplin merupakan bagian yang menjiwai keseluruhan fungsi-fungsi manajemen untuk

*Corresponding author

E-mail addresses: susilofatur@gmail.com (Susilo Fathurrohman)

meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan tanpa adanya disiplin tidak akan menghasilkan suatu kinerja yang bermanfaat ([Mangkunegara, 2016](#); [Robbins & Judge, 2019](#)). Di teori disiplin tersebut dapat diambil kesimpulan sebagai ketaatan, kesediaan, kepatuhan, dan kerelaan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Individu yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan nampak pada aspek kegiatannya, yaitu ketika mengerjakan sesuatu penuh motivasi yang benar, sadar diri, dan bertanggung jawab. Sementara Sinaga dalam ([Rifa'i Rusydi, 2024](#)) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan sikap mental yang mengandung kerelaan hati dan terlihat dari tingkah lakunya untuk memenuhi semua ketentuan, peraturan, dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas serta tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Pada instansi pemerintah, disiplin kerja adalah modal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai (ASN) karena menyangkut pemberian pelayanan kepada publik. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS merupakan unsur utama SDM aparatur negara yang mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan ([BKN, 2022](#); [Asnur et al., 2023](#)). Dalam menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan, PNS dituntut untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan bangsa dan negara. Agar dapat menjadi pegawai yang handal, berintegritas, bermoral, dan profesional, seorang PNS harus mampu memperbaiki sikap mental disiplin kerja dan termotivasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja.

Kedisiplinan PNS diatur pemerintah melalui peraturan tentang disiplin PNS, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut mengatur kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya hukuman disiplin. Peraturan tersebut secara tegas menyebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Tujuan dari terbitnya peraturan ini adalah menjamin kelancaran tugas dan tata tertib PNS itu sendiri, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat berjalan sesuai dengan yang peraturan yang berlaku.

Namun pada kenyataannya, peraturan yang telah diterbitkan di atas tidak dapat menekan secara signifikan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh para PNS. Masih cukup banyak ditemukan PNS yang tidak disiplin, kurangnya kesadaran dalam menyelesaikan tugas, serta kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat terjadi karena kurangnya rasa kepedulian dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga secara tidak langsung dapat berakibat kegiatan pada instansi tersebut tidak berjalan dengan maksimal.

Selain berdampak pada instansi dimana PNS tersebut bekerja, ketidakdisiplinan PNS juga dapat berdampak buruk terhadap kinerja pelayanan kepada masyarakat.

Core values yang ada di instansi pemerintah adalah BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) ([PANRB, 2021](#)). Core values tersebut tidak dapat dicapai jika unit terkecil dari organisasi yaitu pegawai tidak menerapkan perilaku disiplin sesuai aturan yang ada sehingga penerapan disiplin menjadi penting untuk sebuah instansi karena berimplikasi terhadap kinerja instansi tersebut. TVRI sebagai lembaga penyiaran publik mempunyai fungsi memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam menjalankan fungsinya, TVRI memerlukan sumber daya organisasi yang mumpuni, salah satu diantaranya yakni kualitas PNS. Kualitas PNS salah satunya dapat dilihat dari

ketaatan, kerelaan, kesedian, dan kepatuhan PNS tersebut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Disiplin menjadi hal yang sangat penting bagi TVRI sebagai instansi pemerintah maupun sebagai media televisi dalam industri hiburan di Indonesia karena tanpa adanya disiplin maka kualitas siaran tidak akan memenuhi standar yang berlaku. Kedisiplinan dalam menghasilkan output siaran tidak mungkin dapat dicapai jika para pegawai tidak menerapkan perilaku disiplin. Salah satu hal mendasar yang dapat dilihat dalam penerapan sikap disiplin pegawai di TVRI adalah ketaatan pada aturan masuk dan jam kerja. Secara umum, pelanggaran terhadap

aturan masuk dan jam kerja di TVRI masih cukup tinggi yang tercermin dari masih rendahnya indeks profesionalitas ASN (IP ASN). Rendahnya IP ASN tersebut berkontribusi terhadap rendahnya indeks reformasi birokrasi di TVRI secara keseluruhan.

Pelanggaran terhadap ketentuan masuk kerja dan jam kerja juga terjadi di lingkungan TVRI Sulawesi Tengah. Adapun ketentuan mengenai masuk kerja dan jam kerja di lingkungan TVRI telah diatur dalam Peraturan Direksi Nomor 10 Tahun 2018. Berdasarkan data dari Tim SDM TVRI Sulawesi Tengah didapati bahwa masih terdapat pelanggaran berulang terhadap ketentuan masuk kerja dan jam kerja meskipun telah dikenakan sanksi ([Laporan Hasil Audit SPI Tahun 2023 Terhadap TVRI Stasiun Sulawesi Tengah, 2023; Peraturan Direksi TVRI Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Masuk Kerja Dan Jam Kerja Di Lingkungan TVRI, 2018](#)).

Pada tahun 2023, jumlah Pegawai di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah adalah 48 orang PNS, 32 orang PPPK, dan 11 orang PBPNS. Dari seluruh PNS yang ada, setiap bulan selalu ada pelanggaran disiplin dengan total jumlah pelanggaran kategori tidak hadir sebanyak 83 kali, datang terlambat sebanyak 163 kali, dan pulang cepat sebanyak 28 kali. Jumlah pelanggaran tertinggi yakni dibulan Juli 2023 karena sebanyak 22 dari 48 orang tidak hadir ke kantor tanpa alasan yang sah dengan jumlah kumulatif yang bervariasi setiap orangnya. Untuk kategori terlambat datang, jumlah pelanggaran terbanyak pada Januari 2023 dengan total 23 orang yang kategori terlambatnya bervariasi. Sedangkan kategori pulang cepat, pelanggaran terbanyak pada Juni dan Agustus 2023 dimana sebanyak 5 orang pulang sebelum waktu kerja selesai. Pelanggaran tersebut dijatuhi sanksi hukuman disiplin ringan berupa teguran dan pemotongan tunjangan kinerja. Pemberian sanksi tersebut belum dapat dikatakan efektif karena pada Tahun 2024 masih terjadi pelanggaran dengan kategori yang sama. Selama Januari-Juni 2024 terdapat pelanggaran kategori tidak masuk bekerja sebanyak 2 kali, kategori terlambat datang sebanyak 69 kali, dan kategori pulang cepat sebanyak 12 kali.

TVRI merupakan lembaga penyiaran publik yang mempunyai visi untuk menjadi lembaga penyiaran kelas dunia yang memotivasi dan memberdayakan, melalui program informasi, pendidikan dan hiburan yang menguatkan persatuan dan keberagaman guna meningkatkan martabat bangsa. Salah satu cara untuk mencapai visi tersebut adalah dengan menyelenggarakan siaran yang memenuhi standar penyiaran yang berlaku di Indonesia. Berdasarkan hasil pengamatan langsung, ketidakdisiplinan para pegawai dalam mematuhi aturan jam kerja menyebabkan pengelolaan organisasi menjadi tidak efisien dan efektif sehingga dapat menghambat organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Indikatornya adalah terjadinya siaran yang terlambat hingga puluhan menit karena ada beberapa orang yang belum hadir di studio. Hal tersebut cukup sering terjadi di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah bahkan terjadi juga di program acara yang cukup krusial yakni pelaksanaan Debat Pilkada Serentak Tahun 2024.

Debat Pilkada Serentak 2024 yang disiarkan oleh TVRI Stasiun Sulawesi Tengah merupakan program acara khusus dengan tujuan memberikan pendidikan politik bagi publik untuk dapat menilai kapasitas dan kapabilitas calon pemimpinnya melalui debat secara terbuka dan disiarkan langsung. TVRI Stasiun Sulawesi Tengah merupakan televisi dengan jangkauan terluas di Sulawesi Tengah sehingga dengan menyiarkan pelaksanaan debat

Pilkada, diseminasi informasi untuk calon pemilih di Sulawesi Tengah diharapkan dapat menjangkau seluruh

lapisan masyarakat. Berdasarkan data yang ada, pada rentang waktu Oktober hingga November 2024, TVRI Stasiun Sulawesi Tengah menyiarkan pelaksanaan debat Calon Bupati/Walikota sebanyak 20 kali untuk seluruh Kabupaten/Kota di Wilayah Sulawesi Tengah termasuk debat Calon Gubernur Sulawesi Tengah.

Sepanjang pelaksanaan Debat Pilkada tersebut, hanya 3 kali pelaksanaan debat yang on air tepat waktu ([Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Pemilihan Umum, 2017](#)). Sedangkan 17 kali siaran terlambat dengan jumlah keterlambatan yang bervariasi dengan rata-rata 2-5 menit. Bahkan dalam pelaksanaan Debat Calon Bupati Kabupaten Tojo Una-una tanggal 12 Oktober 2024 terjadi keterlambatan selama 22 menit. Selain keterlambatan dalam memulai acara, keterlambatan juga terjadi pada saat closing/menutup acara dengan keterlambatan paling lama terjadi pada saat Debat Calon Bupati Donggala Tanggal 7 November 2024 yang terlambat closing selama 20 menit. Berbagai keterlambatan tersebut dapat mengindikasikan bahwa pelaksanaan penyiaran belum dilakukan secara efektif dan efisien karena mayoritas pegawai masih abai terhadap kedisiplinan terkait waktu siaran.

Rendahnya kedisiplinan dalam pelaksanaan siaran menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi belum dilakukan secara efisien dan efektif. Hal tersebut telah menjadi perhatian para stakeholder terkait karena setiap detik dalam industri pertelevisian adalah berharga. TVRI merupakan lembaga penyiaran publik yang bersifat non profit namun dalam operasionalnya ditargetkan untuk menerima PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) melalui jasa siaran maupun non siaran. Berdasarkan Laporan Hasil Audit (LHA) Tahun 2023 yang dilakukan oleh Satuan Pengawas Intern (SPI) terhadap TVRI Stasiun Sulawesi Tengah, keterlambatan

durasi penyiaran dianggap sebagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian negara, terlebih lagi jika berkaitan dengan iklan atau kerja sama penyiaran. Pada pelaksanaan Pilkada Serentak 2024 yang notabene merupakan hasil kerja sama dengan KPU setempat, terjadi keterlambatan durasi penyiaran saat closing sehingga terjadi kelebihan durasi. Kelebihan durasi tersebut berpotensi menjadi temuan auditor karena ada potensi pendapatan negara yang hilang dari pelaksanaan debat pilkada tersebut.

Selain kedisiplinan mengenai jam kerja, waktu kerja, dan waktu penyiaran, fenomena yang terjadi di TVRI Sulawesi Tengah adalah adanya penyiar yang terlibat politik praktis sebagai tim kampanye salah satu pasangan Calon Gubernur Sulawesi Tengah. Penyiar tersebut memang tidak bersiaran secara on air pada periode Oktober-November 2024 namun dapat menjadi sorotan masyarakat karena TVRI Stasiun Sulawesi Tengah bisa dianggap tidak netral. Masyarakat juga mengetahui bahwa penyiar tersebut adalah penyiar TVRI Stasiun Sulawesi Tengah sehingga kejadian tersebut dikhawatirkan menjadi konflik kepentingan dan dapat menggerus asas netralitas yang dianut oleh TVRI sebagai lembaga penyiaran publik. Keterlibatan penyiar tersebut dalam kegiatan politik praktis bertentangan dengan pasal 5 huruf n Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS.

Adanya pelanggaran-pelanggaran tersebut mengindikasikan bahwa para Pegawai di lingkungan TVRI Stasiun Sulawesi Tengah masih abai terhadap peraturan dan sanksi yang menanti atas pelanggaran peraturan disiplin pegawai tersebut. TVRI Stasiun Sulawesi Tengah juga telah melakukan upaya untuk menekan pelanggaran disiplin pegawai yakni dengan membentuk Tim Penegak Disiplin yang berfungsi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Adanya Tim Penegak Disiplin tersebut belum dapat dikatakan efektif karena pelanggaran masih terjadi secara berulang. Pelanggaran disiplin juga membuat pelaksanaan siaran menjadi tidak efektif serta berpotensi menimbulkan kerugian negara. Selain itu, adanya pelanggaran mengenai netralitas juga berpotensi membuat hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap TVRI Stasiun Sulawesi Tengah.

Penelitian ini menarik karena belum mendapatkan perhatian intens dari pemangku kebijakan di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah untuk mengenali permasalahan serta memberikan alternatif solusi. Penelitian ini akan melihat bagaimana disiplin menjadi tulang punggung dalam organisasi secara umum dan industri penyiaran secara khusus. Penelitian ini juga belum pernah dilakukan di lingkup TVRI Stasiun Sulawesi Tengah maupun TVRI yang berada di provinsi lainnya. Beranjak dari kondisi tersebut, penulis tertarik menganalisa lebih lanjut mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Tengah.

Maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Tengah.

2. KAJIAN LITERATUR

Model-model Implementasi Kebijakan Publik

Pertama, Donald Van Meter dan Carl Van Hold dalam ([Affrian, 2023](#)) mengembangkan pendekatan yang disebut Model of the policy implementation atau diterjemahkan sebagai model pendekatan top-down. Model tersebut berasumsi bahwa implementasi kebijakan adalah linier mulai dari keputusan politik, pelaksanaan, dan kinerja kebijakan tersebut. Ada enam variabel yang memengaruhi kinerja kebijakan publik tersebut yakni:

Ukuran tujuan dan kebijakan

Pengukuran implementasi kebijakan dapat dilakukan menggunakan tingkat keberhasilan dengan syarat tujuan dan ukuran kebijakan yang akan diukur memang realistis dengan kondisi budaya dan sosial pada tingkat pelaksanaan kebijakan.

Sumber daya

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam menentukan keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Beberapa tahap implementasi menekankan pentingnya SDM yang kualitasnya sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan. Dengan demikian, tidak adanya kompetensi SDM akan berakibat pada kinerja kebijakan publik. Sumber daya lainnya yakni finansial dan waktu. Meskipun SDM yang kompeten dan kapabel telah tersedia, akan terjadi permasalahan pelik jika tidak tersedia sumber dana yang cukup.

Demikian pula jika SDM pelaksana kebijakan kekurangan waktu maka akan terjadi kegagalan dalam proses implementasi kebijakan.

Karakteristik agen pelaksana

Kinerja implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi karakteristik agen pelaksananya. Sebagai contoh, jika kebijakan publik bertujuan mengubah perilaku manusia secara radikal, agen pelaksana yang ditugaskan harus memiliki karakter yang tegas dan taat pada aturan serta sanksi hukum. Namun, jika kebijakan tersebut tidak memberikan pengaruh yang besar dalam mengubah perilaku, maka karakteristik agen pelaksana dapat diturunkan tidak sekeras seperti contoh sebelumnya.

Sikap/kecenderungan para pelaksana

Sikap menerima atau menolak dari para pelaksana memiliki pengaruh signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi. Hal tersebut dapat terjadi karena formulasi kebijakan bukan berasal dari warga setempat dan kebijakannya bersifat top-down.

Komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana

Koordinasi merupakan mekanisme yang sangat ampuh dalam pelaksanaan kebijakan publik. Semakin baik koordinasi dan komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi, maka asumsi kesalahan yang akan terjadi semakin kecil, begitu pula sebaliknya.

Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik

Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik dapat menjadi penyebab kegagalan implementasi. Untuk itu, upaya mengimplementasikan kebijakan harus memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

Kedua, Model Edward III. George Edward III dalam [\(Nugroho, 2021\)](#) menegaskan bahwa masalah utama dari administrasi publik adalah lack of attention to implementation. Menurutnya bahwa tanpa implementasi yang efektif maka keputusan dari pembuat kebijakan tidak akan berjalan dengan sukses. George Edward III menyarankan untuk memperhatikan empat isu agar proses implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu communication, resource, disposition or attitudes, dan bureaucratic structures.

Komunikasi

Komunikasi menurut KBBI adalah "pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami; hubungan; kontak". Dalam konsep Edward III, komunikasi adalah penyampaian informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan mengenai suatu kebijakan. Syarat untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif yakni orang yang mengimplementasikan kebijakan tersebut harus tahu apa yang seharusnya mereka lakukan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi adalah cara penyampaian informasi (transmission), kejelasan informasi (clarity) serta konsistensi dalam penyampaian informasi (consistency).

Sumber daya

Sumber daya menurut KBBI adalah "segala sesuatu, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya peralatan, sediaan, waktu, dan tenaga". Sumber daya (resources) yang dimaksud dalam implementasi kebijakan adalah pelaksana kebijakan. Agar kebijakan dapat terlaksana dengan baik, kesiapan sumber daya pelaksana kebijakan adalah hal penting untuk diperhatikan. Perintah untuk melaksanakan kebijakan mungkin sudah disampaikan dengan jelas, akurat, dan konsisten, namun apabila pelaksana kebijakan kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan, maka pelaksanaan kebijakan menjadi tidak efektif. Kesiapan sumber daya menurut [\(Afifah Zaini; Elisa, Dea, 2023\)](#) yakni "kesiapan sumber daya meliputi kualitas dan kuantitas staf pelaksana, ketersediaan informasi yang memadai, kewenangan yang diberikan kepada pelaksana kebijakan serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang dalam pelaksanaan kebijakan."

Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen implementor dalam melaksanakan kebijakan. Karakteristik sikap pelaksana melekat pada implementor kebijakan yakni berupa kejujuran, komitmen, dan demokratis. Implementor yang berkomitmen tinggi, bersikap jujur dan berintegritas dan bertahan ketika menemui hambatan dalam pelaksanaan program/kebijakan. Disposisi dalam hal ini dapat diartikan sebagai kecenderungan, sikap, atau kesepakatan pelaksana dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Jika para

pelaksana dapat menyikapi suatu kebijakan dengan baik, maka mereka dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan apa yang diinginkan pembuat kebijakan. Namun jika sikap dan pandangan pelaksana kebijakan berbeda dari keinginan pembuat kebijakan, maka proses implementasi sebuah kebijakan akan menjadi rumit. Para pelaksana kebijakan dapat memiliki diskresi (keleluasaan) sehingga tanggapan mereka terhadap kebijakan akan menjadi hambatan bagi implementasi kebijakan yang efektif. Menurut [\(Makmur, 2023\)](#) disposisi merupakan watak dan karakteristik yang dimiliki implementor. Tiga hal penting berkenaan dengan disposisi yaitu efek disposisi, penempatan staf, dan insentif/imbalan.

Struktur birokrasi

Menurut Firas dalam [\(Afifah Zaini; Elisa, Dea, 2023\)](#) "birokrasi adalah suatu mesin politik yang melaksanakan kebijakan politik yang dibuat oleh pejabat politik. Oleh karena sebuah mesin, mestinya birokrasi tidak memiliki kepentingan pribadi. Tidak memiliki tanggung jawab politik, kecuali kepada bidang tugas yang dibebankan kepadanya". Dalam dunia pemerintahan, menurut Said dalam [\(Afifah Zaini; Elisa, Dea, 2023\)](#) "konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan".

Birokrasi sebagai sebuah institusi tidak bisa lepas dari bagaimana lahir dan berkembangnya sejarah manusia dan oleh karena itu selalu dijalankan, diarahkan, serta dipengaruhi oleh manusia-manusia juga Firas dalam [\(Afifah Zaini; Elisa, Dea, 2023\)](#). Pelaksana kebijakan mungkin sudah mengetahui apa yang harus dilakukan dan telah memiliki kemauan dan sumber daya yang kuat, namun mereka masih terhalang oleh struktur organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan. Ciri utama birokrasi adalah adanya Standard Operating Procedures (SOP) dan adanya pembagian tugas dalam unit kerja.

Disiplin Kerja

Kantor atau instansi tempat bekerja wajib untuk memperhatikan kedisiplinan kerja pegawai agar kinerja pegawai meningkat dari sebelumnya dan pegawai tidak melakukan kegiatan yang tidak penting pada jam kerja. Disiplin kerja adalah sebuah konsep di tempat bekerja yang menuntut pegawai bertingkah laku sesuai aturan. Disiplin yang baik dapat terlihat dari rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Sinambela dalam [\(Puspita, 2023\)](#) menjelaskan "maka peraturan sangat diperlukan menciptakan tata tertib yang baik dalam kantor tempat bekerja, sebab kedisiplinan suatu kantor ataupun tempat bekerja dikatakan baik jika sebagian pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada". Disiplin sangat dibutuhkan baik oleh individu maupun instansi, karena disiplin dapat membantu individu untuk melakukan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan di kantor. Disiplin dapat menunjukkan sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan yang berlaku di kantor.

Sinambela (2021:334) menjelaskan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada perintah atau aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sutrisno dalam [\(Puspita, 2023\)](#) berpendapat "Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi". Keith Davis dalam [\(Puspita, 2023\)](#) mengemukakan bahwa "Discipline is management action to enforce organization standards". Dapat diartikan sebagai disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperkuat pedoman-pedoman organisasi. Singodimedjo dalam [\(Puspita, 2023\)](#) menyebutkan "disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku di sekitarnya dan disiplin pegawai sangat mempengaruhi tujuan instansi". Sedangkan Agustini dalam [\(Puspita, 2023\)](#) menjelaskan "disiplin kerja juga merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ada di instansi yang bersangkutan". Disiplin merupakan salah satu fondasi utama dalam menjaga profesionalisme

dan integritas Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini secara tegas diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, yang menjadi rujukan utama bagi setiap PNS dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Aturan ini tidak hanya menetapkan standar perilaku, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kebangsaan dan akuntabilitas dalam pelaksanaan fungsi pelayanan publik.

Sebagai abdi negara, seorang PNS diwajibkan untuk menjunjung tinggi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia dan pemerintah yang sah. Kesetiaan tersebut harus tercermin dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan penuh dedikasi, jujur, bertanggung jawab, dan berlandaskan kesadaran moral.

Lebih dari itu, seorang PNS juga dituntut untuk mematuhi seluruh ketentuan peraturan perundang-undangan, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, serta bersedia ditempatkan di mana saja di wilayah NKRI. Dalam menjalankan tugas kedinasan, integritas pribadi menjadi sorotan utama baik dalam sikap, ucapan, maupun tindakan baik di lingkungan kerja maupun di luar kedinasan.

PNS juga memiliki tanggung jawab untuk menyimpan rahasia jabatan, menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji jabatan, serta mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Mereka juga wajib segera melapor kepada atasan bila mengetahui adanya potensi ancaman terhadap keamanan negara atau kerugian keuangan negara, dan melaporkan harta kekayaan sesuai aturan yang berlaku.

Kedisiplinan juga tercermin dalam aspek administratif, seperti kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja, serta penggunaan dan pemeliharaan barang milik negara secara bertanggung jawab. Dalam peran sebagai pemimpin, PNS juga dituntut untuk memberi ruang bagi pengembangan kompetensi bawahan, serta menolak segala bentuk gratifikasi yang tidak sah menurut peraturan perundang-undangan.

Namun di sisi lain, pemerintah juga menetapkan larangan-larangan tegas yang tidak boleh dilanggar oleh PNS. Misalnya, menyalahgunakan wewenang, melakukan pungutan liar, menerima hadiah yang berkaitan dengan jabatan, hingga bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan. PNS juga dilarang bekerja di negara lain atau lembaga asing tanpa izin, serta tidak boleh memberikan dukungan politik kepada calon pejabat publik dalam bentuk apa pun.

Setiap pelanggaran atas kewajiban dan larangan ini dapat berujung pada sanksi administratif hingga disipliner sesuai yang diatur dalam PP No. 94 Tahun 2021. Dengan demikian, peraturan ini hadir bukan sekadar sebagai instrumen pengendali, tetapi juga sebagai pedoman etika dan perilaku yang menegaskan jati diri PNS sebagai pelayan publik yang profesional dan berintegritas tinggi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami makna dan dinamika pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS di LPP TVRI Stasiun Sulawesi Tengah. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena secara mendalam tanpa menekankan pada generalisasi, melainkan pada makna dan konteks sosial. Objek penelitian adalah implementasi peraturan disiplin PNS, sedangkan subjeknya adalah para pejabat dan staf terkait yang ditentukan melalui purposive sampling berdasarkan peran dan tanggung jawab mereka terhadap penegakan disiplin. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menurut model Miles & Huberman. Teknik triangulasi digunakan untuk memastikan validitas data melalui konfirmasi dari berbagai sumber informasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mendapatkan pemahaman yang komprehensif,

mendalam, dan kontekstual terhadap praktik dan hambatan dalam pelaksanaan aturan disiplin PNS di lingkungan yang diteliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbagai upaya peningkatan kedisiplinan pegawai telah dilaksanakan baik itu melalui Peraturan Pemerintah hingga peraturan internal organisasi namun kondisinya tidak selalu ideal di setiap organisasi pemerintah termasuk di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah. Pada penelitian ini, peneliti menganalisa kondisi implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 91 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS di lingkungan TVRI Stasiun Sulawesi Tengah.

Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penulis, implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah belum berjalan secara optimal, khususnya dalam aspek komunikasi kebijakan. Meskipun terdapat upaya sosialisasi baik melalui kanal formal maupun informal, proses transmisi informasi dari implementor kepada target sasaran masih menghadapi hambatan. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang belum mengetahui secara substansial isi dari peraturan tersebut, bahkan di antara pegawai yang telah lama bekerja. Sosialisasi yang dilakukan lebih dominan menggunakan kanal informal seperti grup WhatsApp tanpa adanya forum diskusi atau penjelasan lanjutan, menyebabkan informasi yang diterima tidak menyeluruh dan rentan menimbulkan interpretasi yang keliru.

Selain itu, kejelasan dan konsistensi informasi juga menjadi permasalahan dalam proses komunikasi kebijakan. Informasi yang hanya dibagikan tanpa disertai penjelasan mendalam membuat sebagian pegawai kurang memahami tujuan dan implikasi aturan disiplin tersebut. Di sisi lain, meskipun ada upaya penegakan aturan melalui laporan bulanan dan sanksi administratif seperti pemotongan tunjangan dan teguran tertulis, pelaksanaannya masih belum konsisten, terutama saat terjadi pergantian pimpinan. Karakter dan pendekatan komunikasi yang berbeda dari setiap pimpinan mengakibatkan perbedaan dalam penegakan kebijakan, yang pada akhirnya menciptakan ketidakpastian di kalangan pegawai.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi dalam implementasi kebijakan disiplin sangat ditentukan oleh kejelasan, konsistensi, dan keterbukaan informasi kepada seluruh elemen pelaksana kebijakan. Ketika komunikasi tidak dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh, maka kesenjangan informasi akan terus terjadi, yang pada akhirnya menghambat keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya sistem komunikasi kebijakan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan, serta kepemimpinan yang konsisten dalam menegakkan aturan secara adil dan transparan.

Sumber Daya

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penulis, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan disiplin PNS di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah masih menghadapi sejumlah hambatan yang cukup signifikan, terutama dari aspek sumber daya dan disposisi implementor. Dari segi sumber daya, kendala paling menonjol adalah keterbatasan jumlah staf pelaksana kebijakan. Hanya terdapat satu orang staf yang menangani ratusan pegawai, sehingga berdampak pada ketidakefektifan pengawasan serta pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh. Meskipun fasilitas dan sarana prasarana telah tersedia secara memadai, termasuk media sosialisasi dan perlengkapan kerja, namun keberadaan sumber daya manusia yang terbatas, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, menghambat keberhasilan implementasi kebijakan. Di sisi lain, peran pimpinan sebagai unsur penting dalam pengelolaan sumber daya

juga belum optimal. Kurangnya ketegasan dan komitmen pimpinan saat ini dalam menegakkan aturan disiplin menyebabkan lemahnya pelaksanaan kebijakan, berbeda dengan pimpinan sebelumnya yang lebih konsisten dan memiliki perhatian serius terhadap disiplin pegawai.

Selain itu, dari aspek disposisi atau sikap implementor terhadap kebijakan, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pemahaman yang belum komprehensif terhadap aturan disiplin PNS. Sikap pasif, abai, dan resistensi terhadap penegakan aturan masih dijumpai, meskipun tidak dalam skala besar. Sebagian pegawai bahkan menolak menerima sanksi ketika melanggar aturan, seperti lupa absen atau terlambat masuk kerja, menunjukkan bahwa kesadaran terhadap pentingnya disiplin masih rendah. Kondisi ini diperparah dengan tidak konsistennya proses komunikasi antara pimpinan, staf SDM, dan pegawai, yang lebih sering bersifat informal, seperti melalui grup WhatsApp, tanpa ada forum formal yang rutin. Resistensi yang muncul tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan itu sendiri, melainkan juga oleh sejauh mana para implementor memahami, menyetujui, dan berkomitmen terhadap kebijakan tersebut.

Lebih lanjut, lemahnya komitmen dari pimpinan turut memperkuat analisa bahwa pelaksanaan aturan disiplin belum berjalan secara optimal. Meskipun pimpinan memiliki peran strategis sebagai teladan dan penggerak dalam penegakan aturan, dalam praktiknya belum ada tindak lanjut konkret terhadap pelanggaran disiplin ringan. Bahkan, laporan pelanggaran hanya berhenti di meja staf SDM tanpa disertai proses penegakan yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat niat baik dari staf pelaksana, pelaksanaan kebijakan tetap tidak akan efektif tanpa dukungan penuh dari pimpinan. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah, diperlukan penambahan staf pelaksana yang kompeten, perbaikan sistem komunikasi dan sosialisasi kebijakan yang konsisten dan menyeluruh, serta yang terpenting adalah komitmen kuat dari pimpinan sebagai teladan dan penentu arah keberhasilan kebijakan.

Disposisi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa disposisi atau sikap para implementor terhadap kebijakan disiplin PNS di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah belum sepenuhnya mendukung implementasi kebijakan secara efektif. Meskipun secara umum para pegawai memahami adanya aturan disiplin PNS, namun dalam praktiknya, masih banyak yang menunjukkan sikap tidak konsisten dan kurang komitmen dalam pelaksanaannya, seperti terlihat dari ketidaktaatan terhadap absensi dan aturan berpakaian. Selain itu, resistensi juga muncul sebagai akibat dari rendahnya pemahaman pegawai terhadap substansi kebijakan, yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan sosialisasi dari pihak manajemen maupun SDM. Kondisi ini diperparah dengan kurangnya keteladanan dari pimpinan serta lemahnya tindak lanjut terhadap pelanggaran disiplin ringan, yang menunjukkan komitmen atasan masih bersifat formalitas dan belum optimal. Kurangnya kesadaran diri para pegawai sebagai abdi negara, serta minimnya intensitas respons positif terhadap kebijakan, menjadi penghambat utama dalam proses implementasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disposisi para implementor dalam implementasi kebijakan disiplin PNS di lingkungan TVRI Stasiun Sulawesi Tengah masih menjadi faktor penghambat, yang perlu diatasi melalui penguatan komunikasi internal, peningkatan pemahaman, serta komitmen nyata dari pimpinan sebagai teladan pelaksanaan aturan.

Struktur Birokrasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, implementasi kebijakan kedisiplinan pegawai di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa meskipun telah dibentuk Satuan Tugas Penegak Disiplin Pegawai sejak tahun 2024, pelaksanaannya masih belum berjalan secara optimal. Struktur tim sudah terbentuk dengan jelas, terdapat penanggung jawab dan anggota di setiap unit kerja, serta dukungan dari unsur pimpinan yang menunjukkan adanya political will institusi. Namun demikian, pelaksanaan fungsi tim belum efektif karena tidak didukung oleh adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi secara formal. Ketiadaan SOP ini menyebabkan tidak adanya pedoman baku bagi para pelaksana dalam menjalankan tugas, sehingga muncul ketidakkonsistenan dan kebingungan dalam penerapan disiplin. Kurangnya efektivitas tim juga terlihat dari masih adanya pelanggaran disiplin yang berulang, serta laporan yang bersifat administratif semata tanpa ada tindakan nyata dalam menegakkan aturan. Selain itu, hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa rendahnya kedisiplinan pegawai, khususnya dalam hal waktu, berdampak langsung pada kualitas penyiaran dan citra lembaga di mata publik. Hal ini dibuktikan dengan berbagai temuan, mulai dari kelebihan durasi siaran berita berbayar yang berpotensi merugikan negara, hingga keterlambatan dalam penyiaran Debat Pilkada Serentak 2024 yang menimbulkan keluhan dari masyarakat. Faktor internal berupa lemahnya etos kerja dan kurangnya kesadaran pegawai terhadap pentingnya disiplin, serta faktor eksternal seperti keterlambatan pihak ketiga, semakin memperparah kondisi ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan disiplin di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah masih terganjal oleh kelemahan dalam struktur pelaksana, ketiadaan SOP formal, dan rendahnya budaya kerja disiplin di kalangan pegawai. Diperlukan langkah strategis dan pembenahan sistemik agar tim penegak disiplin dapat menjalankan fungsinya secara maksimal dan kebijakan disiplin benar-benar berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi kebijakan tentang disiplin PNS pada TVRI Stasiun Sulawesi Tengah maka peneliti menarik kesimpulan bahwa komunikasi belum berjalan dengan optimal dalam mendukung implementasi kebijakan disiplin PNS di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah. Pada proses transmisi informasi tentang aturan disiplin PNS tidak berjalan maksimal karena hanya melalui kanal informal dan tidak ada sosialisasi yang lebih detail. Hal tersebut mengakibatkan tidak seluruh pegawai memahami aturan disiplin sehingga penegakan aturan disiplin tidak berjalan maksimal. Selain itu, konsistensi dalam komunikasi terhadap aturan disiplin PNS juga tidak optimal karena seringkali berganti pimpinan.

Sumber daya juga memegang peranan penting dalam proses implementasi kebijakan disiplin PNS di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah. Kondisi sarana dan prasarana telah cukup untuk mendukung implementasi aturan disiplin agar berjalan dengan optimal. Sedangkan sumber daya anggaran tidak diperlukan karena sosialisasi dapat berjalan dengan optimal tanpa anggaran asalkan ada kemauan dari implementor. Namun kondisi sumber daya manusia yakni staf pelaksana yang hanya berjumlah satu orang menjadi penghambat karena meskipun komunikasi telah dilakukan secara konsisten dan jelas jika kekurangan personil untuk melaksanakan kebijakan maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal. Selain itu, peranan pimpinan sebagai salah satu unsur sumber daya manusia merupakan salah kunci keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS karena ketika pimpinan tidak tegas maka penegakan aturan disiplin PNS pun menjadi tidak maksimal seperti yang terjadi di TVRI Stasiun Sulawesi Tengah saat ini. Disposisi belum berjalan dengan optimal karena secara umum tingkat pemahaman pegawai TVRI Stasiun Sulawesi Tengah terhadap aturan

disiplin PNS masih cukup rendah dan masih ada pegawai yang resisten terhadap penegakan aturan disiplin PNS tersebut meskipun jumlahnya sedikit. Selain itu, komitmen atasan masih kurang optimal sehingga sikap para pegawai pun tidak sepenuhnya mendukung penerapan implementasi kebijakan disiplin PNS. Pada struktur birokrasi, telah ada struktur tim khusus bernama Satuan Tugas Penegakan Disiplin Pegawai untuk menegakkan aturan disiplin PNS namun belum berjalan optimal karena tidak adanya SOP dalam bentuk formal. Selain itu, adanya Satuan Tugas Penegakan Disiplin Pegawai juga tidak dapat mengubah kondisi kedisiplinan para pegawai sehingga berdampak pada etos kerja sehingga ada temuan terkait ketidakdisiplinan mengenai waktu siaran.

6. REFERENSI

- (BKN), B. K. N. (2022). *Buku Panduan Disiplin ASN*. BKN.
- (PANRB), K. P. A. N. dan R. B. (2021). *Panduan Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dan Employer Branding ASN*. Kementerian PANRB.
- Affrian, R. (2023). *Model-Model Formulasi, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan*. Bintang Semesta Media.
- Afifah Zaini; Elisa, Dea, S. H. (2023). *Analisis Kebijakan Sekolah Penggerak*. Indonesia Emas Group.
- Asnur, P., Kurniasih, R., Arti, I. M., Ramdan, E. P., & Yulianti, F. (2023). Pemanfaatan Nasi Basi Dan Kulit Buah Nanas Menjadi Pupuk Organik Cair (POC). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sapangambe Manoktok Hitei*, 3(1), 16–22.
- Carrell Norbert F.; Hatfield, Robert D., M. R. . E. (1995). *Human Resources Mangement: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*. A Simon & Schuster Company.
- Laporan Hasil Audit SPI Tahun 2023 terhadap TVRI Stasiun Sulawesi Tengah*. (2023). Satuan Pengawas Intern, TVRI.
- Makmur, S. (2023). *Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi Dan Struktur Birokrasi Dalam Implementasi Kebijakan Kearsipan*. Diva Pustaka.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Implementasi Dan Pengendalian Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Direksi TVRI Nomor 10 Tahun 2018 tentang Ketentuan Masuk Kerja dan Jam Kerja di Lingkungan TVRI*. (2018). Televisi Republik Indonesia (TVRI).
- Puspita, R. (2023). *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (Analisis Reward, Punishment, Dan Disiplin Kerja)*. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Rifa'i Rusydi, M. A. (2024). *Disiplin Kerja (Analisis Faktor Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja)*. UMSU Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum*. (2017). Pemerintah Republik Indonesia.