

**PENGARUH KOMPETENSI EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP DISIPLIN KERJA MELALUI KECERDASAN MORAL
PEGAWAI DI PENGADILAN TINGGI
PALEMBANG**

TESIS

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Menempuh
Gelar Magister Manajemen**



Nama	:	Yasmin Nazifah
NPM	:	245241042
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Ditujikan

Nama : YASMIN NAZIFAH
NPM : 245241042
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI EMOSIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
DISIPLIN KERJA MELALUI KECERDASAN
MORAL PEGAWAI DI PENGADILAN TINGGI
PALEMBANG

Menyetujui:
Pembimbing Tesis : 
Tanggal, Pembimbing I :
(Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M, CHRM)
NIDN : 0214038501

Tanggal, Pembimbing II : 
(Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si)
NIDN : 0207069401

Mengetahui:



Dean FEB
Dr. H. Mey. Miklat, S.E., M.Si., Ak.CA., CSRS
NIDN : 0205026401

Tanggal

Ketua Program Studi MM-UTP

Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M
NIDN : 0214038501

Tanggal

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH KOMPETENSI EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA MELALUI KECERDASAN MORAL DI PENGADILAN TINGGI PALEMBANG

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Proposal Tesis Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridakti Palembang

Nama : YASMIN NAZIFAH
NPM : 245241042
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Dr. Sari Sakarina, S.E., MM, CHRM

NIDN : 0214038501

Tanggal

Tanda Tangan



Anggota Penguji :

1. Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si

NIDN : 0297069401

2. Dr. Djatmiko Naviantoro, S.E., M.Si

NIDN : 0110117294



Mengetahui:

Palembang,

2025

Palembang,

2025

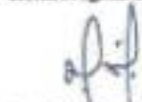
Dekan FEB

Ketua Program Studi MM-UTP



Dr. Hj. May. Mikal, S.E., M.Si, Ak., CA., CHRS

NIDN : 0205026401



Dr. Sari Sakarina, S.E., MM

NIDN : 0214038501

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yamin Nazifah
NPM : 245241042
Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja melalui Kecerdasan Moral Pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya sunun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian hasil tesis yang saya sunun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juni 2025

Yang menyatakan,



Yamin Nazifah

ABSTRAK

Disiplin kerja merupakan unsur penting dalam menciptakan kinerja lembaga yang profesional, khususnya di lingkungan pengadilan. Namun, masih ditemukan berbagai permasalahan seperti keterlibatan, ketidakpatuhan terhadap aturan, serta rendahnya tanggung jawab individu.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi emosional dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecerdasan moral sebagai variabel mediasi, pada pegawai Pengadilan Tinggi Palembang.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 90 pegawai, dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS.

Implikasi dari temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya fokus pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kecerdasan emosional, budaya kerja yang sehat, dan penguatan nilai-nilai moral untuk mendorong kedisiplinan dalam bekerja.

Kata Kunci: Kompetensi Emosional, Budaya Organisasi, Kecerdasan Moral, Disiplin Kerja, Pengadilan Tinggi

ABSTRACT

Work discipline is a crucial element in building a professional and accountable institution, particularly within the judicial sector. However, issues such as tardiness, rule violations, and low individual responsibility remain prevalent.

This study aims to examine the influence of emotional competence and organizational culture on employee work discipline, both directly and indirectly through moral intelligence as a mediating variable at the High Court of Palembang.

Data were collected through questionnaires distributed to 90 employees and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) via SmartPLS software.

These findings underscore the importance of developing human resources who are not only technically competent but also emotionally intelligent, supported by a positive organizational culture and strong moral values to enhance work discipline within judicial institutions.

Keywords: *Emotional Competence, Organizational Culture, Moral Intelligence, Work Discipline, High Court*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan kemurahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Kompetensi Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja melalui Kecerdasan Moral Pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang, Bapak Prof. H. Machmad Hujin, M.ME;
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, M.S.;
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Mey. Mikial, S.E., M.Si, Ak., C.A., CSRS;
4. Direktur Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si;
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Sati Sakarina, S.E., MM sekaligus Dosen Pembimbing Pertama yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis serta memberikan saran dan koreksi yang membangun untuk penulis selama proses penyusunan tesis ini;
6. Ibu Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang juga senantiasa membimbing, mengarahkan, mendukung dan juga meluangkan waktunya untuk berdiskusi dengan penulis;
7. Keluarga tercinta, terutama: mama, suami dan kedua putri kembarku yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan moral maupun materiil tanpa henti.

8. Pimpinan dan seluruh pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang, yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian, serta membantu dalam pengumpulan data.
9. Teman-teman seperjuangan, yang selalu menjadi tempat berbagi cerita, berdiskusi, dan saling mendukung dalam perjalanan akademik ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan ke depan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat baik bagi dunia akademik maupun praktis, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pengadilan.

Palembang, Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
RIWAYAT HIDUP PENULIS	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	13
1.3. Batasan Masalah	15
1.4. Rumusan Masalah	16
1.5. Tujuan Penelitian	17

1.6.	Kegiatan Penelitian	17
BAB II		19
KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN		19
2.1.	Kajian Pustaka	19
2.1.1.	Konsep Disiplin Kerja	19
2.1.2.	Konsep Kompetensi Emosional	25
2.1.3.	Konsep Budaya Organisasi	29
2.1.4.	Konsep Kecerdasan Moral	33
2.2.	Hasil Penelitian yang Relevan	38
2.3.	Kerangka Berpikir	41
2.3.1.	Pengaruh Kompetensi Emosional terhadap Disiplin Kerja ($X_1 \rightarrow Y$)	42
2.3.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja ($X_2 \rightarrow Y$)	42
2.3.3.	Pengaruh Kompetensi Emosional terhadap Kecerdasan Moral ($X_1 \rightarrow Z$)	44
2.3.4.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kecerdasan Moral ($X_2 \rightarrow Z$)	44
2.3.5.	Pengaruh Kecerdasan Moral terhadap Disiplin Kerja ($Z \rightarrow Y$)	45
2.4.	Hipotesis Penelitian	46
BAB III		48
METODOLOGI PENELITIAN		48
3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.2.	Desain Penelitian	48

3.3.	Populasi dan Sampel.....	49
3.4.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.4.1.	Sumber Data.....	51
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5.	Variabel dan Definisi Operasional.....	52
3.5.1.	Kompetensi Emosional (X_1).....	52
3.5.2.	Budaya Organisasi (X_2).....	53
3.5.3.	Keorderan Moral (Z).....	55
3.5.4.	Disiplin Kerja (Y).....	56
3.6.	Teknik Analisis Data.....	57
3.6.1.	Analisis Data Deskriptif.....	58
3.6.2.	Analisis Data Inferensial.....	59
3.7.	Hipotesis Statistik.....	65
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		68
4.1	Hasil Analisis.....	68
4.1.1.	Data Demografi Responden.....	68
4.1.2.	Analisis Statistik Deskriptif.....	76
4.1.3.	Analisis Statistik Inferensial.....	77
4.1.4.	Uji Hipotesis.....	89
4.2.	Pembahasan Hasil.....	95
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....		106

5.1.	Kesimpulan.....	106
5.2.	Implikasi Kebijakan.....	107
5.3.	Saran.....	109
Daftar Pustaka.....		112
LAMPIRAN.....		117

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Perbedaan Penekanan Definisi Disiplin	20
Tabel 2.2 : Perbedaan Penekanan Definisi Kompetensi Emosional	27
Tabel 2.3 : Perbedaan Penekanan Definisi Budaya Organisasi	31
Tabel 2.4 : Perbedaan Penekanan Definisi Kecerdasan Moral	35
Tabel 2.5 : Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	38
Tabel 3.1 : Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kompetensi Emosional	53
Tabel 3.2 : Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi	54
Tabel 3.3 : Kisi-kisi Instrumen Variabel Kecerdasan Moral	55
Tabel 3.4 : Kisi-kisi Instrumen Variabel Disiplin Kerja	57
Tabel 3.5 : Pengambilan Keputusan dalam Uji Hipotesis	67
Tabel 4.1 : Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.2 : Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.3 : Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	72
Tabel 4.4 : Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	73
Tabel 4.5 : Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di Pengadilan Tinggi Palembang	75
Tabel 4.6 : Klasifikasi Kategori Jawaban Responden	76
Tabel 4.7 : Total Rata-Rata Jawaban Responden	77
Tabel 4.8 : <i>Loading Factor</i> Variabel Kompetensi Emosional (X_1)	80
Tabel 4.9 : <i>Loading Factor</i> Variabel Budaya Organisasi (X_2)	80
Tabel 4.10 : <i>Loading Factor</i> Variabel Kecerdasan Moral (Z)	81

Tabel 4.11 : <i>Loading Factor</i> Variabel Disiplin Kerja (Y)	81
Tabel 4.12 : <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	82
Tabel 4.13 : Nilai <i>Discriminant Validity</i> (<i>Cross Loading</i>)	83
Tabel 4.14 : Hasil Uji Reliabilitas	85
Tabel 4.15 : Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	87
Tabel 4.16 : Hasil <i>f-Square</i> (f^2)	88
Tabel 4.17 : <i>Path Coefficients</i>	91
Tabel 4.18 : <i>Specific Indirect Effect</i>	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model Diagram Kerangka Berpikir	46
Gambar 3.1 : Model Struktural Analisis Jalur	64
Gambar 4.1 : <i>Full Model</i> Setelah Dikalkulasikan	79
Gambar 4.2 : Hasil uji <i>Bootstrapping</i>	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian.....	118
Lampiran 2. Hasil Tabulasi Data Responden.....	124
Lampiran 3. Hasil Olah Data Aplikasi SmartPLS 3.6.....	132
Lampiran 4. Hasil Tiamin.....	139

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Yasmin Nuzifah, dilahirkan di Palembang, tanggal 23 bulan Agustus tahun 1987, merupakan putri bungsu dari pasangan A. Syukri Alifah (alm) dan Siti Cholifah. Kakak perempuannya pertamanya bernama Zamira Khadra, kakak laki-laki keduanya bernama M. Shadiq Khairi, dan kakak perempuannya ketiganya bernama Nadia Syafiqah.

Karena mengikuti orang tua yang bekerja berpindah-pindah saat usia Sekolah Dasar, kelas 1 bersekolah di SD Negeri 75 Palembang, kemudian pindah ke Kabupaten Sumenep di Pulau Madura (Jawa Timur) di SD Negeri Pangaragan 7 dari kelas 2 sampai dengan kelas 4, lalu kembali lagi ke Kota Palembang dan bersekolah di SD Muhammadiyah 6 Belayudha dari kelas 5 hingga lulus di tahun 1999.

Selanjutnya bersekolah di SLTP Negeri 19 Palembang selama 1 tahun ajaran. Naik kelas 2 pindah ke SLTP Negeri 1 Palembang hingga lulus di tahun 2002. Kemudian melanjutkan di SMU Negeri 1 Palembang dari kelas 1 hingga lulus di tahun 2005. Di tahun yang sama, lulus SPMB di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi UNSRI Indralaya dan diwisuda pada tahun 2009.

Di tahun 2009 itu juga, lulus CPNS formasi Mahkamah Agung Republik Indonesia dan penempatan pertama di kantor Pengadilan Negeri Lahat. Pada tahun 2012 menikah dengan Novan Nugraha Pratama dan di tahun 2013 mutasi ke kantor Pengadilan Tinggi Pontianak karena mengikuti suami bertugas di Kodam XII/Tanjungpura di Kalimantan Barat.

Pada tahun 2018 dikaruniai putri kembar yang bernama Adzkiyah Sanjityah dan Aihifah Nayita. Di tahun 2019, mutasi kembali ke Kota Palembang yakni ke kantor Pengadilan Tinggi Palembang karena turut suami yang bertugas di Kodam II/Siwijaya di Palembang.

Hingga saat ini, Penulis bertugas di Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tinggi di Pengadilan Tinggi Palembang sebagai Penata Keprotokolan. Dan di tahun 2024, penulis kembali menempuh dunia pendidikan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridharma Palembang.

Jika ingin berdiskusi dengan penulis terkait penelitian ini, dapat menghubungi penulis melalui email : nuzifah@gmail.com

Palembang, Juni 2025

Yasmin Nuzifah

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era transformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam mendorong kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Peningkatan kualitas SDM merupakan agenda krusial dalam pembangunan Indonesia. SDM aparatur yang profesional, berintegritas, dan disiplin dibutuhkan untuk menciptakan sistem pemerintahan yang berjalan efisien serta memberikan layanan publik yang bermutu. Namun, kedisiplinan masih menjadi tantangan umum.

Banyak kasus menunjukkan bahwa pegawai di Indonesia sering sbai terhadap aturan, misalnya datang terlambat atau bolos kerja. Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencatat sepanjang tahun 2017 terdapat 1.759 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dijatuhi hukuman disiplin atas berbagai pelanggaran (Setkab.go.id, 2018). Menurut BKN, pelanggaran paling banyak adalah ketidakhadiran atau pelanggaran jam kerja (570 kasus). Pelanggaran lainnya mencakup tindakan yang merusak martabat Aparatur Sipil Negara (ASN), tidak menjalankan tugas, hingga penyalahgunaan wewenang. Data ini menggambarkan bahwa masalah disiplin pegawai masih merata di berbagai instansi pusat maupun daerah. Pemerintah menyadari isu ini dan terus berupaya melakukan pembenahan regulasi dan manajemen kepegawaian untuk meningkatkan disiplin ASN.

Terbitnya PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS (menggantikan PP 53/2010) serta UU ASN No. 20 Tahun 2023 menegaskan komitmen pemerintah memperkuat aturan disiplin. Di masa pandemi COVID-19 pun, penegakan disiplin ASN tetap ditekankan, misalnya melalui Surat Edaran MenPAN-RB No. 1 Tahun 2021 yang menegaskan pentingnya disiplin dan bahwa tidak boleh ada pembiaran terhadap pelanggaran yang terjadi. Kebijakan seperti ini menunjukkan bahwa disiplin pegawai menjadi perhatian serius karena berhubungan langsung dengan kinerja birokrasi dan pelayanan publik.

Meski regulasi telah diperkuat, pelanggaran disiplin pegawai masih terus terjadi. Berbagai laporan dan data terbaru menunjukkan masalah disiplin belum sepenuhnya teratasi. Bahkan, Kepala BKN pada awal 2025 mengetok keputusan pemberhentian 8 ASN yang melakukan banding atas hukuman disiplin berat, sebagai bukti ketegasan pemerintah dalam menindak pelanggaran serius (Bkn.go.id, 2025). Jenis pelanggaran yang berujung pemecatan itu antara lain tidak masuk kerja tanpa keterangan, penyalahgunaan narkoba, hingga hidup bersama di luar pernikahan yang sah. Pada sidang banding disiplin yang digelar pada bulan Februari lalu, dari 22 ASN yang mengajukan banding, 20 ASN tetap dijatuhi sanksi pemberhentian karena pelanggaran seperti manipulasi suara pemilu, pelanggaran integritas, penyalahgunaan wewenang, korupsi, ketidakhadiran kerja, hingga asusila (Liputan6.com, 2025). Hal ini menunjukkan spektrum pelanggaran disiplin ASN sangatlah luas, mencakup aspek kinerja sehari-hari seperti absensi, hingga pelanggaran kode etik dan hukum (korupsi, narkoba, pelanggaran moral).

Lingkungan peradilan (pengadilan dan aparaturnya) juga menghadapi persoalan disiplin pegawai. Lembaga peradilan Indonesia beberapa tahun terakhir mendapat sorotan terkait integritas dan kedisiplinan aparaturnya, termasuk hakim, panitera, dan staf pengadilan. Mahkamah Agung (MA) sebagai pucuk pimpinan badan peradilan telah meningkatkan pengawasan internal melalui Badan Pengawasan (BAWAS MA). Data resmi MA menunjukkan penindakan disiplin yang signifikan: sepanjang tahun 2022, Mahkamah Agung menjatuhkan 271 sanksi disiplin kepada aparaturnya peradilan (Mahkamahagung.go.id, 2023). Sanksi ini mencakup seluruh kategori (ringan, sedang, berat) dan menjangkau berbagai level jabatan. Dari jumlah tersebut, 146 sanksi dijatuhkan kepada Hakim (termasuk Hakim Ad Hoc), terdiri atas 22 sanksi berat, 22 sedang, dan 102 ringan. Sanksi lainnya diberikan kepada panitera/panitera pengganti/juru sita (85 sanksi), pejabat struktural kesekretariatan (19 sanksi), pejabat fungsional (1 sanksi), serta staf dan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) (20 sanksi).

Mayoritas pelanggaran di lingkungan peradilan berkaitan dengan integritas dan etika profesi hakim maupun pegawai pengadilan. Misalnya, pelanggaran yang sering muncul termasuk penyalahgunaan wewenang, pelanggaran kode etik hakim, ketidakhadiran tanpa izin, perilaku tidak pantas, hingga dugaan tindak pidana seperti suap atau manipulasi perkara. Ketua MA saat ini, Syarifuddin, menegaskan bahwa aspek integritas merupakan kunci membangun peradilan bersih, dan karenanya pengawasan serta pembinaan akan terus diperkuat agar tingkat pelanggaran disiplin menurun.

Tren penindakan disiplin di peradilan bahkan meningkat pada tahun berikutnya. Pada Refleksi Kinerja 2023, MA mengungkapkan bahwa jumlah sanksi disiplin sepanjang 2023 mencapai 295 kasus – naik dibanding 2022. Dari 295 sanksi tersebut, 83 merupakan sanksi berat, 63 sanksi sedang, dan 149 sanksi ringan (Nasionalkontan.co.id, 2023). Beberapa kasus menonjol di lingkungan peradilan meliputi skandal yang diberitakan luas, misalnya operasi tangkap tangan Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) terhadap aparat pengadilan (meski ini ranah pidana korupsi, tapi mencerminkan pelanggaran disiplin dan etika), atau kasus hakim dan panitera yang terlibat suap dan dihukum. MA sendiri bekerja sama dengan Komisi Yudisial (KY) dan aparat penegak hukum untuk menindak oknum semacam itu. Selain itu, pelanggaran disiplin non-koruptif seperti indisipliner hadir sidang, penyimpangan perilaku di kantor, atau penyalahgunaan fasilitas jabatan juga ditangani secara internal.

Dari data di atas, terlihat bahwa lingkungan peradilan menghadapi tantangan kedisiplinan yang unik. Aparat peradilan memegang peran penegak keadilan, sehingga pelanggaran oleh mereka berdampak serius pada kepercayaan publik. Pelanggaran oleh hakim bukan saja soal ketidakhadiran atau kinerja, melainkan bisa berupa pelanggaran kode etik dan perilaku yang mencederaikan independensi peradilan. Oleh sebab itu, penegakan disiplin di peradilan tak lepas dari penegakan etika dan hukum. MA telah menjatuhkan sanksi tidak hanya untuk pelanggaran administrasi (seperti bolos sidang), tetapi juga terkait pelanggaran moral seperti perkelingkuhan atau hidup bersama di luar nikah yang dianggap mencoreng martabat hakim.

Kompetensi emosional merujuk pada kemampuan individu dalam mengenali, mengendalikan, dan mengekspresikan emosinya secara efektif di lingkungan kerja. Kompetensi ini sepadan dengan konsep kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang populer dikemukakan oleh Daniel Goleman (2000). Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi emosional merupakan karakter sikap dan perilaku (kemauan dan kemampuan) untuk menguasai diri serta memahami lingkungan secara objektif dan bermoral, sehingga pola emosinya tetap stabil ketika menghadapi berbagai masalah di tempat kerja.

Penelitian empiris mendukung pandangan bahwa kecerdasan/kompetensi emosional berperan positif terhadap disiplin. Sebuah studi oleh Rahardian & Indrawati (2015) menemukan hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan disiplin kerja guru: semakin tinggi kecerdasan emosional, semakin baik disiplin kerja. Hal ini logis karena aspek-aspek kecerdasan emosional – seperti kesadaran diri, pengendalian diri, empati, dan keterampilan sosial – membantu individu menyesuaikan perilakunya dengan norma dan aturan organisasi. Pegawai yang mampu mengelola emosi marah atau bosan, misalnya, cenderung lebih taat jadwal dan tugas ketimbang yang mudah terpancing emosi.

Di lingkungan peradilan, kompetensi emosional tak kalah penting. Hakim dan petugas pengadilan sering dihadapkan pada tekanan perkara yang tinggi, interaksi dengan pencari keadilan, serta godaan eksternal. Kemampuan mengelola emosi dan empati sangat berperan dalam menjaga profesionalisme. Misalnya, sebuah sidang kasus pencemaran nama baik di Pengadilan Negeri Jakarta Timur sempat diwarnai ketegangan ketika hakim memarahi terdakwa dengan nada tinggi

karena dianggap tidak tertib di ruang sidang. Hakim berteriak memanggil nama terdakwa yang memicu perdebatan antara jaksa, majelis hakim, dan pengacara terdakwa (Metronews.com, 2023). Hal ini menunjukkan pentingnya kompetensi emosional bagi aparat pengadilan, seperti kemampuan menahan amarah dan berempati. *Emotional intelligence* yang baik akan membantu seseorang menahan diri dari perilaku yang tidak etis (misalnya, tidak terpancing iming-iming suap karena mampu mengelola keinginan dan emosinya), serta berperilaku tenang dan tegas sesuai aturan dalam sidang. Kompetensi ini berkaitan erat dengan *self-control* yang merupakan inti disiplin. Pegawai yang emosionalnya matang akan lebih mudah diarahkan pada disiplin normatif karena ia bisa melihat dampak jangka panjang pelanggaran dibanding kepuasan sesaat. Maka, penguatan kompetensi emosional menjadi bagian dari solusi preventif daripada mengobati pelanggaran setelah terjadi, organisasi memperkuat kecerdasan emosi pegawai agar potensi pelanggaran berkurang.

Selain faktor individual, budaya organisasi memegang peran sentral dalam membentuk perilaku disiplin pegawai. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang diadopsi bersama dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2017). Budaya ini menjadi pemandu perilaku yang seringkali lebih efektif daripada aturan tertulis. Dalam organisasi pemerintahan, budaya yang kuat dan positif akan mendorong pegawai untuk bertindak sesuai nilai-nilai yang dijunjung. Sebaliknya, budaya kerja yang buruk (misalnya permisif terhadap keterlambatan dan sering keluar kantor tanpa izin) cenderung melanggar disiplin.

Pemerintah Indonesia saat ini tengah mendorong penguatan budaya kerja ASN melalui *core values* BerAKHLAK (akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai “Akuntabel” secara eksplisit menuntut ASN melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, berintegritas, dan tidak menyalahgunakan kewenangan. Artinya, disiplin merupakan salah satu nilai inti budaya ASN modern. Dengan menanamkan nilai ini, diharapkan tercipta lingkungan kerja yang menegakkan tata tertib secara kolektif, bukan semata paksaan atasan, tapi kesadaran bersama.

Namun dalam praktiknya, tidak semua lembaga peradilan memiliki budaya organisasi yang kuat dan konsisten. Beberapa pengadilan menghadapi tantangan berupa budaya kerja yang cenderung birokratis, tertutup, dan tidak suportif terhadap perubahan. Misalnya, adanya kecenderungan pegawai bekerja hanya sebatas formalitas administratif tanpa memahami nilai substansial dari tugasnya sebagai pelayan keadilan. Hal ini sering diperparah dengan budaya senioritas, di mana pegawai baru enggan bersuara dan hanya mengikuti arus tanpa semangat berinovasi atau menunjukkan integritas kerja. Dalam beberapa kasus, terjadi pembiaran terhadap perilaku tidak disiplin karena adanya hubungan kedekatan personal antara atasan dan bawahan, yang mencerminkan lemahnya penegakan nilai-nilai organisasi. Selain itu, keteladanan pimpinan yang tidak konsisten—misalnya sering terlambat atau tidak menindak pelanggaran kecil—dapat menurunkan standar kedisiplinan secara kolektif.

Contoh lain yang nyata adalah praktik *silent culture* di mana pegawai enggan memberikan masukan karena takut berkonflik dengan rekan senior atau atasan. Budaya seperti ini menghambat pengembangan kompetensi emosional pegawai karena mereka tidak terbiasa mengekspresikan perasaan atau menyelesaikan konflik secara terbuka. Di sisi lain, budaya organisasi yang kurang menghargai prestasi dan inisiatif individu dapat menurunkan motivasi internal dan moral pegawai. Hal ini turut melemahkan aspek kecerdasan moral karena pegawai menjadi cenderung pasif, apatis, atau permisif terhadap pelanggaran nilai.

Sebagai contoh, di beberapa pengadilan tinggi, termasuk yang ada di Sumatera Selatan, pernah ditemukan indikasi rendahnya komunikasi internal yang konstruktif, serta minimnya mekanisme *feedback* dari bawahan ke pimpinan. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai seperti BerAKHLAK telah dicanangkan, penerapannya belum sepenuhnya membudaya secara nyata di semua lini organisasi. Hal ini menjadi tantangan besar dalam membentuk lingkungan kerja yang menjunjung tinggi etika, keterbukaan, dan disiplin kerja.

Studi di bidang manajemen oleh Aprilianti & Syarifuddin (2022) menunjukkan korelasi positif antara budaya organisasi yang baik dengan kedisiplinan dan kinerja pegawai. Pada lingkungan peradilan, membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas dan kehormatan lembaga sangat penting untuk disiplin. MA telah lama memiliki Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim, namun baru belakangan budaya kepatuhan terhadap kode etik itu ditegakkan serius. Kini, pesan-pesan seperti "Mengabdikan pada keadilan lebih dari sekadar pekerjaan, tapi panggilan moral" ditanamkan dalam diklat dan pembinaan

rutin hakim. Tujuannya agar terbentuk budaya internal di pengadilan yang alergi terhadap pelanggaran. Jika seluruh rekan kerja mencela keras praktik indisipliner atau susp, maka seorang oknum pun akan berpikir ulang sebelum melakukan pelanggaran.

Singkatnya, budaya organisasi berperan sebagai sistem kontrol sosial. Aturan tertulis mungkin menetapkan sanksi, tetapi budaya menentukan apakah aturan itu benar-benar dijalankan dalam keseharian. Dengan budaya organisasi yang kuat, pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral kepada tim dan institusi untuk tidak melanggar disiplin.

Variabel yang tak kalah penting untuk meningkatkan disiplin adalah kecerdasan moral. Konsep *moral intelligence* merujuk pada kapasitas mental untuk memahami prinsip benar-salah serta bertindak sesuai prinsip moral tersebut. Sari & Setiabudhi (2020) mendefinisikan kecerdasan moral sebagai kemampuan mental untuk menentukan bagaimana prinsip moral harus diterapkan pada nilai, tujuan, dan perilaku individu. Dengan kata lain, kecerdasan moral adalah daya kecerdasan untuk berbuat etis: mengetahui yang benar, menginginkan yang benar, dan melakukan yang benar. Relevansi kecerdasan moral terhadap disiplin kerja terletak pada motif internal kepatuhan. Pegawai yang cerdas secara moral patuh pada aturan bukan sekadar karena takut hukuman, tapi karena merasa itu hal yang benar untuk dilakukan.

Penelitian psikologi sosial mendukung kaitan ini. Penelitian yang dilakukan oleh Erni (2003) menemukan hubungan sangat signifikan antara

“konsep moral” dengan disiplin kerja pegawai. Konsep moral di sini mencakup pemahaman dan komitmen seseorang terhadap nilai moral. Hasilnya menyimpulkan: semakin positif konsep moral pegawai, maka disiplin kerjanya cenderung semakin baik, dan sebaliknya. Ini menunjukkan bahwa integritas moral mendorong lahirnya disiplin diri. Pegawai yang punya standar moral tinggi merasa wajib memenuhi kewajiban kerjanya dengan baik; misal, ada rasa bersalah jika melanggar aturan. Sebaliknya, pegawai dengan konsep moral lemah mungkin mudah tergoda melakukan pelanggaran disiplin karena tidak ada rem moral yang kuat.

Pada lingkungan peradilan, kecerdasan moral amat krusial karena aparatur peradilan diharapkan menjunjung hikmah kebijaksanaan dan keadilan. Moralitas individu hakim dan pegawai akan sangat menentukan kedisiplinan dan kepatuhan mereka pada sumpah jabatan. Faktanya, pelanggaran etik dan moral masih sering terjadi, mengindikasikan lemahnya kecerdasan moral pada sebagian oknum. Komisi Yudisial (KY) dalam laporan tahunannya mencatat menerima 3.593 laporan masyarakat terkait dugaan pelanggaran Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim sepanjang 2023 (Antaranews.com, 2024). Banyak kasus indisipliner di peradilan sesungguhnya berakar pada krisis moral, bukan sekadar kurangnya pengetahuan aturan. Oleh sebab itu, MA menekankan integritas sebagai pondasi. Bahkan KY dalam rekomendasinya sering menyebut “rendahnya integritas moral” sebagai penyebab pelanggaran hakim. Kecerdasan moral memberikan landasan bagi budaya disiplin hukum yang kuat: aparatur sadar bahwa melanggar disiplin berarti mengkhianati nilai kebenaran dan keadilan. Jika setiap individu memiliki

kesadaran moral demikian, aturan disiplin tidak lagi dilihat sebagai beban, melainkan refleksi dari nilai yang dijunjung.

Meskipun dijabarkan terpisah, kompetensi emosional, budaya organisasi, dan kecerdasan moral saling berinteraksi secara sinergis dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Ketiganya ibarat pilar yang menopang perilaku disiplin dari sisi berbeda: kompetensi emosional dari segi pengelolaan diri, budaya organisasi dari segi pengaruh lingkungan, dan kecerdasan moral dari segi prinsip etik individu. Kombinasi kompetensi emosional dan kecerdasan moral akan membentuk self-discipline yang kuat. Pegawai yang mampu mengendalikan emosinya (tidak bertindak impulsif) dan memiliki kompas moral (tahu mana yang benar) cenderung secara sadar memilih tindakan disiplin.

Dalam lingkup organisasi pemerintahan dan peradilan, sinergi ketiga faktor ini kian penting mengingat tantangan lingkungan eksternal (misalnya godaan korupsi, tekanan politik, beban kerja tinggi). Kompetensi emosional membantu ASN/hakim mengelola tekanan eksternal tanpa tergelincir pelanggaran disiplin. Kecerdasan moral memberikan landasan teguh untuk berkata "tidak" pada penyimpangan walau ada iming-iming. Lalu budaya organisasi memberikan dukungan kolektif dan sistem insentif/sanksi sosial yang membuat perilaku disiplin menjadi norma bersama. Dengan integrasi ketiga variabel ini, pendekatan solusi atas masalah disiplin menjadi lebih komprehensif: tidak semata "*command and control*" dari atasan, tetapi tumbuh dari kesadaran individu dan komunitas organisasi.

Pengadilan Tinggi Palembang merupakan salah satu lembaga peradilan tingkat banding di bawah naungan Mahkamah Agung Republik Indonesia yang memiliki yurisdiksi hukum di wilayah Provinsi Sumatera Selatan. Sebagai peradilan tingkat kedua, Pengadilan Tinggi Palembang memiliki tugas utama untuk memeriksa, mengadili, dan memutus perkara yang diajukan sebagai upaya banding dari Pengadilan Negeri yang berada di bawah wilayah hukumnya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Pengadilan Tinggi Palembang tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek teknis yudisial, tetapi juga dalam aspek manajerial dan administratif, termasuk pembinaan terhadap pegawai dan aparatur peradilan. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia seperti kedisiplinan kerja, serta integritas moral para pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung terwujudnya pelayanan peradilan yang adil, cepat, transparan, dan akuntabel sesuai prinsip-prinsip "Peradilan yang Agung" yang dicanangkan Mahkamah Agung. Sebagai lembaga peradilan yang menjadi representasi negara dalam menegakkan hukum dan keadilan, Pengadilan Tinggi Palembang dituntut memiliki aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kepribadian unggul dalam hal emosional dan moralitas.

Penelitian ini hadir untuk mendalami peran ketiga variabel yang telah diuraikan diatas: dengan menganalisis pengaruh kompetensi emosional dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja melalui kecerdasan moral sebagai variabel mediasi di lingkungan Pengadilan Tinggi Palembang. Pemilihan lokasi ini dilandasi oleh urgensi peningkatan disiplin kerja dan nilai moral di institusi peradilan yang sarat dengan tuntutan profesionalisme dan integritas. Dengan

pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan SDM di sektor publik, khususnya dalam pembangunan karakter pegawai yang disiplin, etis, dan adaptif. Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Kompetensi Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja melalui Kecerdasan Moral Pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Masih terdapat indikasi pelanggaran disiplin kerja, termasuk pegawai di lembaga peradilan, sebagaimana tercermin dari data BKN dan Mahkamah Agung RI yang menunjukkan tingginya angka hukuman disiplin dalam beberapa tahun terakhir.
- 2) Indikasi masih rendahnya kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib kerja di lingkungan peradilan, meskipun telah dicanangkan program Zona Integritas dan pembinaan oleh pimpinan pengadilan.
- 3) Pimpinan yang belum menjadi teladan yang baik, misalnya dengan melakukan penyalahgunaan wewenang / fasilitas kantor, akan menjadi contoh yang tidak baik bagi bawahan.

- 4) Motivasi kerja yang lebih bersifat eksternal, masih banyak pegawai termotivasi hanya karena insentif atau karena takut dikenai sanksi, bukan karena dorongan dari dalam diri untuk bekerja disiplin.
- 5) Kurangnya kompetensi, seperti pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai dapat menghambat penyelesaian pekerjaan.
- 6) Ketidakeimbangan beban kerja, membuat pegawai yang merasa terbebani atau tidak adil dalam pembagian tugas cenderung lebih mudah melakukan pelanggaran seperti sering absen atau bahkan menerima suap.
- 7) Program pembinaan dan pelatihan belum optimal, yang mana dilaksanakan hanya bersifat formalitas saja tanpa menyentuh perubahan *mindset*, membuat disiplin sulit terinternalisasi secara mendalam.
- 8) Kompetensi emosional pegawai belum sepenuhnya mendukung perilaku kerja yang adaptif dan profesional, terutama dalam menghadapi tekanan, konflik, dan dinamika pelayanan publik di lingkungan pengadilan.
- 9) Budaya organisasi yang belum sepenuhnya menginternalisasi nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan integritas, sehingga belum mampu mendorong perubahan perilaku kerja secara menyeluruh.
- 10) Kecerdasan moral pegawai belum optimal dimanfaatkan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, yang berdampak pada rendahnya keteladanan dan integritas dalam menjalankan fungsi yudisial dan administratif.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus, terarah, dan dapat dilakukan secara sistematis, maka penulis memberikan batasan-batasan sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup pegawai di lingkungan Pengadilan Tinggi Palembang, yakni para Hakim, para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kinerja (PPPK).
- 2) Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi emosional dan budaya organisasi. Kedua variabel ini dipilih karena dianggap berpengaruh penting terhadap perilaku kerja pegawai, khususnya kedisiplinan.
- 3) Variabel terikat dalam penelitian ini adalah disiplin kerja pegawai, yang mencakup kepatuhan terhadap kewajiban dan larangan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- 4) Variabel *intervening* atau mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecerdasan moral, yang diasumsikan memediasi pengaruh kompetensi emosional dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja.
- 5) Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan survei, menggunakan kuesioner sebagai alat utama pengumpulan data.
- 6) Waktu penelitian dibatasi pada periode tahun 2025, dengan pengumpulan data primer dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan jadwal penelitian.

- 7) Aspek lain seperti kepemimpinan, motivasi, kompensasi, maupun faktor eksternal organisasi tidak dibahas dalam penelitian ini, karena di luar fokus utama variabel yang diteliti.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kompetensi emosional terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang?
- 2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang?
- 3) Bagaimana pengaruh kompetensi emosional terhadap kecerdasan moral pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang?
- 4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kecerdasan moral pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang?
- 5) Bagaimana pengaruh kecerdasan moral terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh kompetensi emosional terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang.
- 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang.
- 3) Menganalisis pengaruh kompetensi emosional terhadap kecerdasan moral pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang.
- 4) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kecerdasan moral pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang.
- 5) Menganalisis pengaruh kecerdasan moral terhadap disiplin kerja pegawai di Pengadilan Tinggi Palembang.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

- 1) Kegunaan Teoritis
 - a. Menambah khazanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kompetensi emosional, budaya organisasi, kecerdasan moral, dan disiplin kerja.

- b. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori mengenai peran kecerdasan moral sebagai variabel mediasi, yang selama ini belum banyak diangkat dalam penelitian terdahulu, khususnya di lingkungan birokrasi atau lembaga peradilan.
- c. Menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti variabel-variabel serupa dengan objek dan pendekatan yang berbeda.

2) Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pimpinan Pengadilan Tinggi Palembang, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam merancang kebijakan untuk peningkatan disiplin kerja pegawai melalui pelatihan kompetensi emosional dan pembentukan budaya organisasi yang positif serta pengembangan kecerdasan moral pegawai.
- b. Bagi pegawai, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya kecerdasan emosional dan moral sebagai landasan dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berintegritas.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan ataupun sebagai dasar dan referensi untuk melakukan penelitian lanjutan yang relevan dalam bidang perilaku organisasi, khususnya di lingkungan birokrasi dan lembaga pemerintahan.