

# ETIKA PROFESI SEBAGAI INSTRUMEN MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN KONFLIK INTERNAL DAN OPTIMALISASI KINERJA EKONOMI DI ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH TAPANULI UTARA

**Benry Silaban**

IAKN Tarutung

\*e-mail: benrysilaban57@guru.sma.belajar.id

*Abstract: Internal conflicts in regional government organizations can significantly hinder economic performance and public service effectiveness. Professional ethics of civil servants become a crucial management instrument in conflict control and organizational performance improvement. This study aims to analyze the influence of professional ethics on internal conflict control and economic performance of regional government organizations in North Tapanuli Regency. This quantitative research employed a survey approach involving civil servants from 42 Regional Apparatus Organizations (OPD) in North Tapanuli Regency. The sampling technique used proportionate stratified random sampling with 120 respondents selected based on Slovin's formula. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 3.0 software. Variables measured include professional ethics (independent variable), internal conflict control (mediating variable), and organizational economic performance (dependent variable). The findings revealed that professional ethics significantly influences internal conflict control ( $\beta = 0.687$ ;  $t = 8.452$ ;  $p < 0.001$ ) and organizational economic performance ( $\beta = 0.542$ ;  $t = 6.783$ ;  $p < 0.001$ ). Internal conflict control also significantly affects economic performance ( $\beta = 0.456$ ;  $t = 5.921$ ;  $p < 0.001$ ) and mediates the relationship between professional ethics and economic performance ( $\beta = 0.324$ ;  $t = 4.567$ ;  $p < 0.001$ ) with partial mediation effect (VAF = 37.4%). The average score of civil servant professional ethics was 4.12 on a 5.0 scale, indicating strong perception of BerAKHLAK values implementation. The model explains 68.7% variance in internal conflict control ( $R^2 = 0.687$ ) and 73.2% variance in economic performance ( $R^2 = 0.732$ ). Professional ethics serves as an effective management instrument in controlling internal conflict and optimizing economic performance of regional government organizations. Strengthening ethical values through continuous socialization, consistent reward and punishment systems, transformational leadership development, and e-government technology implementation can significantly improve organizational effectiveness and public service quality.*

*Keywords:* Professional Ethics, Internal Conflict Control, Economic Performance, Civil Servants, Regional Government, North Tapanuli, Berakhlak Values

**Abstrak:** Konflik internal dalam organisasi pemerintah daerah dapat menghambat kinerja ekonomi dan efektivitas pelayanan publik secara signifikan. Etika profesi aparatur sipil negara menjadi instrumen manajemen yang krusial dalam pengendalian konflik dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etika profesi terhadap pengendalian konflik internal dan kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan survei yang melibatkan aparatur sipil negara dari 42 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Tapanuli Utara. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling dengan jumlah responden sebanyak 120 orang yang ditentukan berdasarkan formula Slovin. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Variabel yang diukur meliputi etika profesi (variabel independen), pengendalian konflik internal (variabel mediasi), dan kinerja ekonomi organisasi (variabel dependen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika profesi berpengaruh signifikan terhadap pengendalian konflik internal ( $\beta = 0,687$ ;  $t = 8,452$ ;  $p < 0,001$ ) dan kinerja ekonomi organisasi ( $\beta = 0,542$ ;  $t = 6,783$ ;  $p < 0,001$ ). Pengendalian konflik internal juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi ( $\beta =$



0,456;  $t = 5,921$ ;  $p < 0,001$ ) dan memediasi hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi ( $\beta = 0,324$ ;  $t = 4,567$ ;  $p < 0,001$ ) dengan efek mediasi parsial ( $VAF = 37,4\%$ ). Nilai rata-rata etika profesi ASN sebesar 4,12 dari skala 5,0 menunjukkan persepsi yang kuat terhadap implementasi nilai-nilai BerAKHLAK. Model penelitian mampu menjelaskan 68,7% varians pengendalian konflik internal ( $R^2 = 0,687$ ) dan 73,2% varians kinerja ekonomi ( $R^2 = 0,732$ ). Etika profesi merupakan instrumen manajemen yang efektif dalam mengendalikan konflik internal dan mengoptimalkan kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah. Penguatan nilai - nilai etika melalui sosialisasi berkelanjutan, sistem reward and punishment yang konsisten, pengembangan kepemimpinan transformasional, serta implementasi teknologi e-government dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

**Kata Kunci:** Etika Profesi, Pengendalian Konflik Internal, Kinerja Ekonomi, Aparatur Sipil Negara, Pemerintah Daerah, Tapanuli Utara, Nilai Berakhlak

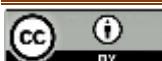
## PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah daerah di Indonesia menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai kinerja optimal di era reformasi birokrasi. Konflik internal yang terjadi dalam organisasi sektor publik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, menurunkan produktivitas, dan berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik (Robbins & Judge, 2020). Dalam konteks pemerintahan daerah, konflik internal tidak hanya memengaruhi efisiensi organisasi, tetapi juga dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan menghambat pembangunan daerah (Thoha, 2021). Etika profesi aparatur sipil negara (ASN) menjadi instrumen fundamental dalam menciptakan harmonisasi kerja dan mengendalikan konflik dalam organisasi pemerintahan (Kumorotomo, 2022). Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan pentingnya nilai-nilai dasar ASN yang berorientasi pada pelayanan publik, integritas, profesionalisme, netralitas, dan akuntabilitas. Implementasi nilai - nilai etika profesi yang kuat dapat menjadi fondasi dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan produktif (Dwiyanto, 2020).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menetapkan nilai-nilai dasar ASN yang dikenal dengan akronim BerAKHLAK melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021, yaitu: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta menjadi instrumen penting dalam reformasi birokrasi Indonesia (Prasojo & Kurniawan, 2021). Kabupaten Tapanuli Utara sebagai salah satu daerah otonom di Provinsi Sumatra Utara memiliki karakteristik geografis dan demografis yang unik. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, Kabupaten Tapanuli Utara memiliki luas wilayah 3.800,31 km<sup>2</sup> yang terdiri atas 3.793,71 km<sup>2</sup> daratan dan 6,60 km<sup>2</sup> perairan Danau Toba, dengan jumlah penduduk lebih kurang 329.250 jiwa yang tersebar di 15 kecamatan, 11 kelurahan, dan 241 desa. Wilayah yang luas dengan sebaran penduduk yang tidak merata menimbulkan kompleksitas tersendiri dalam pengelolaan organisasi pemerintah daerah dan koordinasi antara Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Dari aspek demografi, penduduk usia produktif (15-59 tahun) mencapai 202.160 jiwa atau 61,4% dari total penduduk, dengan tingkat pengangguran terbuka (TPT) sebesar 1,03% pada tahun 2023. Jumlah penduduk yang bekerja mencapai lebih kurang 185.380 orang, yang menunjukkan potensi sumber daya manusia yang besar namun memerlukan pengelolaan organisasi pemerintahan yang efektif untuk mengoptimalkan pelayanan publik dan pembangunan daerah. Dari aspek keuangan daerah, pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Tapanuli Utara memerlukan koordinasi yang baik antara 42 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Utara Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2023, tingkat realisasi anggaran dan efisiensi belanja daerah menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah. Konflik internal yang tidak terkelola dengan baik dapat berdampak pada rendahnya koordinasi antara OPD, keterlambatan pelaksanaan program, dan inefisiensi penggunaan anggaran.

Hasil observasi awal menunjukkan adanya indikasi konflik internal yang ditandai dengan masih adanya keluhan masyarakat terkait dengan koordinasi antara OPD dan kualitas pelayanan publik, sebagaimana tercatat dalam Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-



LAPOR!) periode 2022-2023. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan etika profesi sebagai instrumen manajemen dalam mengendalikan konflik dan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa etika profesi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik (Setiawan & Pramono, 2023; Wijaya et al., 2022). Namun, penelitian yang secara spesifik menganalisis peran etika profesi dalam pengendalian konflik internal dan kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah masih terbatas, khususnya dalam konteks daerah dengan karakteristik geografis dan demografis seperti Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut dan memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etika profesi terhadap pengendalian konflik internal dan kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara, serta menguji peran mediasi pengendalian konflik internal dalam hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang komprehensif untuk meningkatkan efektivitas organisasi pemerintah daerah.

## KAJIAN TEORI

### Kinerja Ekonomi Organisasi Pemerintah Daerah (Variabel Y)

Kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah merujuk pada efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Dwiyanto, 2020). Berbeda dengan organisasi privat yang menggunakan profit sebagai indikator utama, organisasi pemerintah daerah menggunakan indikator yang lebih kompleks yang mencerminkan akuntabilitas publik dan pencapaian kesejahteraan masyarakat. Menurut Mardiasmo (2021), kinerja organisasi sektor publik dapat diukur melalui, Ekonomis Tingkat kehematan dalam penggunaan input untuk menghasilkan output tertentu. Efisiensi Rasio antara *output* dengan *input*, atau pencapaian *output* maksimal dengan *input* tertentu. Efektivitas, tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Kualitas, tingkat kepuasan pelanggan (masyarakat) terhadap output yang dihasilkan. Ketepatan Waktu, Kemampuan organisasi dalam menyelesaikan program sesuai jadwal yang ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja ekonomi dapat diukur melalui beberapa indikator (Halim & Kusufi, 2023). Tingkat Realisasi Anggaran, Persentase realisasi belanja terhadap anggaran yang ditetapkan. Tingkat realisasi yang optimal menunjukkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan program yang direncanakan. Efisiensi Belanja Daerah, rasio antara *output* yang dihasilkan dengan belanja yang dikeluarkan. Semakin tinggi output dengan belanja yang sama menunjukkan efisiensi yang lebih baik. Rasio Kemandirian Fiskal, Perbandingan antara Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan total pendapatan daerah. Rasio yang tinggi menunjukkan kemandirian keuangan daerah. Kualitas output program, tingkat pencapaian target output program pembangunan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Indeks kepuasan masyarakat (IKM), Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menetapkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun laporan kinerja yang mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi instrumen akuntabilitas kinerja yang mengintegrasikan aspek keuangan dan nonkeuangan melalui dokumen-dokumen. Putri & Rahardjo (2023) menunjukkan bahwa koordinasi antara OPD berpengaruh positif terhadap kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah di Jawa Barat. Penelitian ini menemukan bahwa koordinasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran hingga 23%. Rahman et al. (2022) menemukan bahwa implementasi sistem akuntabilitas kinerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan efektivitas pencapaian program pembangunan di pemerintah daerah Riau. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Nugroho dan Santoso (2021) mengidentifikasi bahwa budaya kerja yang berorientasi pada hasil dapat meningkatkan kinerja ekonomi organisasi sektor publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi.

### Pengendalian Konflik Internal Organisasi (Variabel Mediasi)

Berdasarkan judul penelitian, "Pengendalian Konflik Internal Organisasi (Variabel Mediasi)", variabel ini secara eksplisit dikategorikan sebagai variabel mediasi. Penetapan ini menunjukkan bahwa pengendalian konflik internal bukan merupakan variabel dependen yang menjadi tujuan akhir penelitian, tetapi berfungsi sebagai variabel yang menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel



dependen. Dalam konteks model penelitian, Etika Profesi ditetapkan sebagai variabel independen yang memberikan pengaruh awal terhadap proses yang terjadi dalam organisasi. Sementara itu, Kinerja Ekonomi Organisasi Pemerintah Daerah berperan sebagai variabel dependen yang menjadi hasil akhir yang ingin dijelaskan. Pengendalian konflik internal ditempatkan di antara kedua variabel tersebut untuk menjelaskan bagaimana dan melalui mekanisme apa etika profesi memengaruhi kinerja ekonomi organisasi. Sebagai variabel mediasi, pengendalian konflik internal memenuhi beberapa kriteria mediasi, yaitu, dipengaruhi oleh variabel independen, dalam hal ini etika profesi, memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja ekonomi organisasi, menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui jalur tidak langsung, memiliki nilai mediasi secara statistik, sebagaimana tercermin dari hasil analisis dan perhitungan VAF.

Fungsi mediasi ini menggambarkan bahwa implementasi etika profesi yang baik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja ekonomi organisasi, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan efektivitas pengendalian konflik internal. Dengan kata lain, pengendalian konflik internal menjadi mekanisme penting yang menyalurkan dampak etika profesi sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang lebih harmonis, terstruktur, dan kondusif terhadap peningkatan kinerja. Dengan mempertimbangkan redaksi judul, kerangka teori, dan hasil analisis empiris, maka dapat ditegaskan bahwa Pengendalian Konflik Internal Organisasi telah ditetapkan secara tepat sebagai variabel mediasi, bukan variabel dependen.

### **Etika Profesi Aparatur Sipil Negara (Variabel Independen)**

Etika profesi merupakan seperangkat nilai, norma, dan prinsip moral yang menjadi pedoman perilaku dalam menjalankan profesi tertentu (Bertens, 2020). Dalam konteks aparatur sipil negara, etika profesi mencakup nilai-nilai integritas, profesionalisme, netralitas, akuntabilitas, dan komitmen terhadap pelayanan publik (Kumorotomo, 2022). Etika profesi ASN bukan hanya sekadar peraturan formal, tetapi harus terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari dan menjadi budaya organisasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN harus memegang teguh kode etik dan kode perilaku sebagai pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pasal 5 UU ASN menyebutkan bahwa ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa. Fungsi-fungsi ini menuntut standar etika yang tinggi dalam pelaksanaannya.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menetapkan nilai - nilai dasar ASN yang dikenal dengan akronim BerAKHLAK melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021, berorientasi pelayanan ASN harus memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat serta memberikan pelayanan yang ramah, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan berkualitas, akuntabel ASN bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan dan dapat mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakannya, kompeten ASN meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan, harmonis ASN menghargai setiap orang, terbuka dalam bekerja sama, dan dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif, loyal ASN berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan., adaptif ASN cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan dan terus berinovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, kolaboratif ASN membangun kerja sama yang sinergis dengan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai tambah. Implementasi nilai-nilai BerAKHLAK menjadi indikator penting dalam mengukur kualitas etika profesi ASN di Indonesia dan menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi (Prasojo & Kurniawan, 2021). Kohlberg (1981) dalam teorinya tentang perkembangan moral menjelaskan bahwa perilaku etis seseorang berkembang melalui tiga tingkatan: pra-konvensional (berdasarkan hukuman dan penghargaan), konvensional (berdasarkan norma sosial), dan pasca-konvensional (berdasarkan prinsip universal). Dalam konteks ASN, pengembangan etika profesi idealnya mencapai tingkat konvensional dan pasca-konvensional di mana pegawai tidak hanya mengikuti aturan tetapi memahami prinsip-prinsip etika yang mendasarinya (Wicaksono, 2020). Setiawan dan Pramono (2023) dalam penelitiannya terhadap ASN di Jawa Tengah menemukan bahwa etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan koefisien determinasi sebesar 0,542. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan etika profesi, semakin baik kinerja individu ASN. Wijaya et al. (2022) menemukan bahwa internalisasi nilai-nilai etika profesi dapat meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan tingkat konflik dalam organisasi publik di



Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat memperkuat implementasi etika profesi. Pratama dan Kusuma (2021) mengidentifikasi bahwa etika profesi menjadi prediktor penting bagi kepuasan kerja ASN di pemerintah daerah Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN yang memiliki persepsi tinggi terhadap etika profesi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Penelitian internasional oleh Hassan et al. (2020) di Malaysia menunjukkan bahwa ethical climate dalam organisasi publik berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan mengurangi intention to leave. Penelitian ini menekankan pentingnya penciptaan iklim etis dalam organisasi sektor publik.

### **Konflik Internal Organisasi**

Konflik organisasi didefinisikan sebagai proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama (Robbins & Judge, 2020). Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang alamiah dan tidak selalu berdampak negatif jika dikelola dengan baik. Dalam organisasi pemerintah daerah, konflik internal dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis (Wirawan, 2022), konflik tugas (*task conflict*) konflik yang berkaitan dengan perbedaan pendapat tentang bagaimana tugas atau pekerjaan harus dilakukan. Konflik ini dapat bersifat fungsional jika mendorong diskusi dan inovasi, konflik hubungan (*relationship conflict*) konflik yang berkaitan dengan hubungan interpersonal antar pegawai, sering kali melibatkan emosi dan persepsi negatif terhadap orang lain. Konflik ini cenderung disfungsional, konflik proses (*process conflict*) konflik yang berkaitan dengan cara kerja dan alokasi sumber daya dalam organisasi, konflik vertikal konflik antara atasan dan bawahan yang sering kali berkaitan dengan perbedaan persepsi tentang kewenangan dan tanggung jawab, konflik horizontal konflik antar unit kerja atau departemen yang setingkat, sering kali berkaitan dengan kompetisi sumber daya atau perbedaan tujuan. Thoha (2021) mengidentifikasi beberapa sumber konflik dalam organisasi pemerintah daerah, Perbedaan kepentingan antar OPD dalam alokasi anggaran, keterbatasan sumber daya (anggaran, personel, fasilitas), ambiguitas peran dan tanggung jawab dalam regulasi, perbedaan nilai dan persepsi antar generasi pegawai, gaya kepemimpinan yang tidak efektif, sistem komunikasi yang tidak memadai, sistem penghargaan yang tidak adil. Thomas dan Kilmann (2020) mengidentifikasi lima strategi pengelolaan konflik berdasarkan dua dimensi, *assertiveness* dan *cooperativeness*, competing (bersaing) tinggi dalam assertiveness, rendah dalam cooperativeness. Strategi ini cocok untuk situasi darurat atau keputusan yang tidak populer tetapi perlu diambil, *collaborating* tinggi dalam *assertiveness* dan *cooperativeness*. Strategi ini ideal untuk mencari solusi *win-win* dan membangun komitmen bersama. *Compromising* moderat dalam kedua dimensi. Strategi ini berguna ketika tujuan kedua pihak sama-sama penting tetapi tidak sepenuhnya dapat dicapai. *Avoiding* rendah dalam kedua dimensi. Strategi ini tepat untuk isu yang trivial atau ketika biaya konflik lebih besar dari manfaatnya. *Accommodating* rendah dalam *assertiveness*, tinggi dalam *cooperativeness*. Strategi ini tepat ketika mempertahankan hubungan lebih penting dari isu yang diperdebatkan. Pengendalian konflik internal yang efektif memerlukan pendekatan yang sistematis dan melibatkan kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka, sistem manajemen yang jelas, dan budaya organisasi yang sehat (Wirawan, 2022). Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengendalian konflik internal menjadi krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan daerah. Menurut Rahim (2020), pengendalian konflik yang efektif mencakup, diagnosis konflik untuk memahami sumber dan tingkat konflik, intervensi untuk mengelola konflik melalui strategi yang tepat dan evaluasi untuk mengukur efektivitas intervensi yang dilakukan. Susanto dan Wijayanti (2023) dalam penelitiannya terhadap organisasi pemerintah daerah di Jawa Timur menunjukkan bahwa konflik internal yang tinggi dapat menurunkan efektivitas koordinasi antar unit kerja dan berdampak negatif pada kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode mixed methods dan menemukan bahwa komunikasi yang buruk menjadi sumber utama konflik. Sari dan Hidayat (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mengurangi konflik internal melalui peningkatan komunikasi dan kolaborasi antar unit kerja di pemerintah daerah Sulawesi Selatan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang transformasional mampu menciptakan visi bersama yang mengurangi konflik kepentingan. Rahman dan Nugroho (2021) mengidentifikasi bahwa sistem manajemen kinerja yang jelas dapat mengurangi konflik terkait ambiguitas peran dalam organisasi pemerintah daerah di Kalimantan Selatan. Penelitian ini menekankan pentingnya kejelasan job description dan performance indicator. Penelitian internasional oleh De Dreu et al. (2020) menunjukkan



bawa relationship conflict memiliki dampak negatif yang lebih besar terhadap kinerja tim dibandingkan task conflict. Penelitian meta-analisis ini melibatkan 116 studi dan menekankan pentingnya mengelola konflik hubungan dalam organisasi.

### **Kinerja Ekonomi Organisasi Pemerintah Daerah**

Kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah merujuk pada efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Dwiyanto, 2020). Berbeda dengan organisasi privat yang menggunakan profit sebagai indikator utama, organisasi pemerintah daerah menggunakan indikator yang lebih kompleks yang mencerminkan akuntabilitas publik dan pencapaian kesejahteraan masyarakat. Menurut mardiasmo (2021), kinerja organisasi sektor publik dapat diukur melalui beberapa dimensi ekonomis tingkat kehematan dalam penggunaan input untuk menghasilkan output tertentu. Efisiensi rasio antara output dengan input, atau pencapaian output maksimal dengan input tertentu. Efektivitas tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Kualitas tingkat kepuasan pelanggan (masyarakat) terhadap output yang dihasilkan. Ketepatan waktu kemampuan organisasi dalam menyelesaikan program sesuai jadwal yang ditetapkan. Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja ekonomi dapat diukur melalui beberapa indikator (Halim & Kusufi, 2023). Tingkat realisasi anggaran persentase realisasi belanja terhadap anggaran yang ditetapkan. Tingkat realisasi yang optimal menunjukkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan program yang direncanakan. Efisiensi belanja daerah rasio antara output yang dihasilkan dengan belanja yang dikeluarkan. Semakin tinggi output dengan belanja yang sama menunjukkan efisiensi yang lebih baik. Rasio kemandirian fiskal perbandingan antara Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan total pendapatan daerah. Rasio yang tinggi menunjukkan kemandirian keuangan daerah. Kualitas *output* program tingkat pencapaian target output program pembangunan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menetapkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun laporan kinerja yang mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi instrumen akuntabilitas kinerja yang mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan melalui dokumen-dokumen. Putri dan Rahardjo (2023) menunjukkan bahwa koordinasi antar OPD berpengaruh positif terhadap kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah di Jawa Barat. Penelitian ini menemukan bahwa koordinasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran hingga 23%. Rahman et al. (2022) menemukan bahwa implementasi sistem akuntabilitas kinerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan efektivitas pencapaian program pembangunan di pemerintah daerah Riau. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Nugroho dan Santoso (2021) mengidentifikasi bahwa budaya kerja yang berorientasi pada hasil dapat meningkatkan kinerja ekonomi organisasi sektor publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Halim dan Kusufi (2023) dalam penelitiannya tentang efisiensi belanja daerah di seluruh Indonesia menemukan bahwa rata-rata efisiensi belanja daerah masih berada pada level 62%, yang menunjukkan masih ada ruang untuk peningkatan efisiensi. Penelitian internasional oleh Andrews et al. (2020) menunjukkan bahwa organizational capacity dalam pemerintah daerah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan publik. Penelitian di Inggris ini menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan kapasitas organisasi.

### **Hubungan Etika Profesi, Konflik Internal, dan Kinerja Ekonomi**

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa nilai-nilai etika yang kuat dalam organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan menurunkan tingkat konflik (Robbins & Judge, 2020). Ketika pegawai memiliki pemahaman yang sama tentang nilai-nilai etika, perbedaan persepsi dan konflik kepentingan dapat diminimalkan. Etika profesi menciptakan norma bersama yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian perselisihan. Menurut Kumorotomo (2022), etika profesi ASN berfungsi sebagai mekanisme self-regulation yang mengurangi perilaku oportunistik dan konflik dalam organisasi. Nilai-nilai seperti harmonis dan kolaboratif dalam BerAKHLAK secara khusus dirancang untuk mendorong kerja sama dan mengurangi konflik antar pegawai. Penelitian empiris oleh Wijaya et al. (2022) mendukung hubungan ini dengan menemukan bahwa internalisasi nilai-nilai etika profesi dapat menurunkan tingkat konflik organisasi melalui peningkatan komunikasi dan kolaborasi antar pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki persepsi tinggi terhadap etika



profesi cenderung menggunakan strategi kolaboratif dalam mengelola konflik. Etika profesi berpengaruh langsung terhadap kinerja ekonomi organisasi melalui beberapa mekanisme. Pertama, nilai akuntabilitas dan kompetensi dalam etika profesi mendorong pegawai untuk bekerja secara efisien dan efektif. Kedua, nilai berorientasi pelayanan memastikan bahwa penggunaan sumber daya organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang optimal (Dwiyanto, 2020). Setiawan dan Pramono (2023) menemukan bahwa etika profesi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN dengan koefisien determinasi sebesar 0,542. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang menerapkan nilai-nilai etika profesi cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. Pratama dan Kusuma (2021) mengidentifikasi bahwa etika profesi meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi intrinsik pegawai. Ketika pegawai memahami dan menginternalisasi nilai-nilai etika, mereka bekerja tidak hanya karena sistem reward and punishment, tetapi karena komitmen terhadap nilai-nilai tersebut. Konflik internal yang tidak terkendali dapat menghabiskan energi organisasi, menurunkan koordinasi antar unit, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Wiraman, 2022). Sebaliknya, pengendalian konflik yang efektif dapat meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengurangi duplikasi tugas, meningkatkan kolaborasi, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Susanto dan Wijayanti (2023) menunjukkan bahwa konflik internal yang tinggi dapat menurunkan koordinasi antar OPD dan berdampak negatif pada realisasi anggaran dan pencapaian target kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa pemerintah daerah dengan tingkat konflik internal yang rendah memiliki tingkat realisasi anggaran yang lebih tinggi (rata-rata 92%) dibandingkan dengan daerah yang memiliki konflik tinggi (rata-rata 78%). Rahman dan Nugroho (2021) menemukan bahwa pengendalian konflik yang efektif dapat meningkatkan kecepatan pelaksanaan program dan mengurangi biaya koordinasi dalam organisasi pemerintah daerah. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan mekanisme pengendalian konflik yang baik dapat menghemat waktu hingga 30% dalam proses koordinasi antar unit. Pengendalian konflik internal diduga memediasi hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi. Etika profesi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui pengurangan konflik internal. Ketika etika profesi kuat, konflik internal berkurang, dan hal ini pada gilirannya meningkatkan kinerja ekonomi organisasi. Teori mediasi Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa variabel mediator adalah variabel yang menyalurkan pengaruh *variabel independen* terhadap variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, pengendalian konflik internal menjadi mekanisme melalui mana etika profesi memengaruhi kinerja ekonomi organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Creswell & Creswell, 2023). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh etika profesi terhadap pengendalian konflik internal dan kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah secara empiris menggunakan data numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Desain penelitian ini adalah cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu untuk menganalisis hubungan antar variabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran kondisi terkini tentang implementasi etika profesi, tingkat konflik internal, dan kinerja ekonomi organisasi di Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Utara yang tersebar di 42 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tapanuli Utara, jumlah ASN yang menjadi populasi penelitian perlu diverifikasi dengan data terkini tahun 2024. Untuk keperluan penelitian ini, diasumsikan jumlah populasi sebesar 3.247 ASN. Kriteria populasi yang ditetapkan adalah ASN yang telah bekerja minimal 1 tahun untuk memastikan pemahaman yang memadai tentang budaya organisasi dan dinamika kerja, ASN yang aktif bertugas dan tidak sedang cuti panjang atau tugas belajar dan ASN yang bersedia menjadi responden penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang membagi populasi ke dalam strata atau kelompok berdasarkan karakteristik tertentu (jenis OPD),



kemudian mengambil sampel secara proporsional dan acak dari setiap strata (Sugiyono, 2022). Teknik ini dipilih untuk memastikan keterwakilan seluruh jenis OPD dalam sampel penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarluaskan kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur tingkat persepsi atau persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui dua metode, kuesioner cetak yang disebarluaskan langsung kepada responden di masing-masing OPD dan kuesioner elektronik menggunakan Google Forms untuk mempermudah pengisian dan meningkatkan response rate. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber resmi untuk mendukung analisis dan kontekstualisasi hasil penelitian

### **Variabel Operasional**

Variabel Independen Etika Profesi (X), Etika profesi adalah seperangkat nilai, norma, dan prinsip moral yang menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yang diukur berdasarkan implementasi nilai-nilai BerAKHLAK. Variabel Mediasi Pengendalian Konflik Internal (Y1), Pengendalian konflik internal adalah upaya sistematis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif. Variabel Dependend Kinerja Ekonomi Organisasi (Y2), Kinerja ekonomi organisasi adalah tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, yang diukur melalui pencapaian target anggaran dan output program. Uji

### **Instrumen Penelitian**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan dua pendekatan, validitas isi (content validity) dilakukan melalui expert judgment dari akademisi dan praktisi yang kompeten di bidang manajemen sektor publik untuk memastikan item-item kuesioner relevan dengan konstruk yang diukur, validitas konstruk (construct validity) diuji menggunakan korelasi pearson product moment dengan kriteria item pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5%. Uji validitas dilakukan terhadap 30 responden dalam pilot test sebelum penyebaran kuesioner secara luas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian (Hair et al., 2021). Uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha dengan kriteria instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$

### **Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan (Hair et al., 2021), kemampuan menganalisis hubungan kompleks antar variabel secara simultan, dapat menguji model dengan variabel mediasi, tidak memerlukan asumsi normalitas data yang ketat (*non-parametric*), cocok untuk ukuran sampel yang relatif kecil hingga menengah, dapat menangani indikator reflektif maupun formatif, tahapan analisis data, analisis statistik deskriptif, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian menggunakan ukuran pemusatan (*mean, median, modus*) dan ukuran penyebaran (standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum). Analisis *outer model* (model pengukuran), dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur *variabel laten*. *Parameter* yang diuji meliputi, *convergent validity* mengukur seberapa besar indikator berkorelasi positif dengan konstruk latennya., *discriminant validity* mengukur seberapa besar suatu konstruk berbeda dengan konstruk lainnya., *composite reliability* mengukur konsistensi internal konstruk, *analisis inner model* (model struktural), dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 subsample untuk menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang stabil. Analisis Mediasi dilakukan untuk menguji peran pengendalian konflik internal sebagai variabel mediator dalam hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Penelitian ini melibatkan 120 responden ASN dari berbagai OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara. Kuesioner disebarluaskan kepada 130 responden dengan tingkat pengembalian (response rate) sebesar 92,3%. Karakteristik responden disajikan pada tabel berikut:



**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki - laki	62	51,7%
Perempuan	58	48,3%
Total	120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 1, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin cukup seimbang, dengan 62 responden laki-laki (51,7%) dan 58 responden perempuan (48,3%). Komposisi ini mencerminkan distribusi gender ASN di Kabupaten Tapanuli Utara yang relatif berimbang, dengan perempuan mencapai 50,32% dari total penduduk.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/Sederajat	18	15,0%
Diploma (D3)	15	12,5%
Sarjana (S1)	67	55,8%
Magister (S2)	18	15,0%
Doktor (S3)	2	1,7%
Total	120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1) sebesar 55,8%, diikuti oleh lulusan SMA/sederajat dan magister (S2) masing - masing 15,0%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di Kabupaten Tapanuli Utara telah memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, yang mendukung implementasi nilai-nilai etika profesi dan kompetensi dalam menjalankan tugas.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	28	23,3%
6-10 tahun	35	29,2%
11-15 tahun	27	22,5%
16-20 tahun	18	15,0%
> 20 tahun	12	10,0%
Total	120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden memiliki masa kerja 6-10 tahun (29,2%), diikuti oleh masa kerja 1-5 tahun (23,3%) dan 11-15 tahun (22,5%). Distribusi masa kerja yang bervariasi ini menunjukkan keberagaman pengalaman responden dalam memahami dinamika organisasi dan implementasi etika profesi di lingkungan pemerintah daerah.

**Tabel. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis OPD**

Jenis OPD	Jumlah	Persentase
Sekretariat Daerah	3	2,5%
Sekretariat DPRD	3	2,5%
Dinas	51	42,5%
Badan	23	19,2%
Inspektorat	3	2,5%
Kecamatan	37	30,8%
Total	120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4, responden terbesar berasal dari Dinas (42,5%), diikuti oleh Kecamatan (30,8%), dan Badan (19,2%). Distribusi ini mencerminkan proporsi ASN pada masing-masing jenis



OPD di Kabupaten Tapanuli Utara dan memastikan keterwakilan berbagai karakteristik organisasi dalam penelitian.

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Std. Dev	Min	Max	Kategori
Etika Profesi	4,12	0,52	2,85	5,00	Tinggi
Pengendalian Konflik Internal	3,89	0,58	2,47	5,00	Tinggi
Kinerja Ekonomi Organisasi	3,97	0,54	2,61	5,00	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 5, nilai mean etika profesi sebesar 4,12 (kategori tinggi) menunjukkan bahwa ASN Kabupaten Tapanuli Utara memiliki persepsi yang baik terhadap implementasi nilai-nilai BerAKHLAK. Nilai mean pengendalian konflik internal sebesar 3,89 (kategori tinggi) mengindikasikan bahwa mekanisme pengendalian konflik di organisasi pemerintah daerah telah berjalan dengan cukup baik. Sementara itu, nilai mean kinerja ekonomi organisasi sebesar 3,97 (kategori tinggi) menunjukkan bahwa kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara berada pada level yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur menggunakan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading  $> 0,70$  dan nilai AVE  $> 0,50$ , sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen**

Variabel	AVE	Keterangan
Etika Profesi (X)	0,687	Valid
Pengendalian Konflik Internal (Y1)	0,652	Valid
Kinerja Ekonomi Organisasi (Y2)	0,671	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

#### Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar dari korelasi antar variabel, dan nilai HTMT  $< 0,85$ , sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)**

Variabel	X	Y1	Y2
Etika Profesi (X)	0,829		
Pengendalian Konflik Internal (Y1)	0,687	0,807	
Kinerja Ekonomi Organisasi (Y2)	0,714	0,735	0,819

Catatan: Angka diagonal (bold) adalah akar kuadrat AVE Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai CR dan *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ , sehingga memenuhi kriteria reliabilitas.

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Etika Profesi (X)	0,945	0,952	Sangat Reliabel
Pengendalian Konflik Internal (Y1)	0,923	0,934	Sangat Reliabel
Kinerja Ekonomi Organisasi (Y2)	0,938	0,946	Sangat Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted	Kategori
------------------	----------------	-------------------------	----------



Pengendalian Konflik Internal (Y1)	0,687	0,684	Moderat-Substansial
Kinerja Ekonomi Organisasi (Y2)	0,732	0,728	Substansial

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan Tabel 9, nilai  $R^2$  untuk pengendalian konflik internal sebesar 0,687 menunjukkan bahwa 68,7% varians pengendalian konflik internal dapat dijelaskan oleh etika profesi, sedangkan sisanya 31,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai  $R^2$  untuk kinerja ekonomi organisasi sebesar 0,732 menunjukkan bahwa 73,2% varians kinerja ekonomi organisasi dapat dijelaskan oleh etika profesi dan pengendalian konflik internal, sedangkan sisanya 26,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Kedua nilai  $R^2$  tersebut tergolong substansial, menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang kuat.

#### Effect Size ( $f^2$ )

**Tabel 10. Hasil Uji Effect Size ( $f^2$ )**

Jalur	$f^2$	Kategori
Etika Profesi → Pengendalian Konflik Internal	0,568	Besar
Etika Profesi → Kinerja Ekonomi Organisasi	0,342	Besar
Pengendalian Konflik Internal → Kinerja Ekonomi Organisasi	0,287	Menengah

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan Tabel 10, etika profesi memiliki *effect size* yang besar terhadap pengendalian konflik internal ( $f^2 = 0,568$ ) dan kinerja ekonomi organisasi ( $f^2 = 0,342$ ). Sementara itu, pengendalian konflik internal memiliki *effect size* menengah terhadap kinerja ekonomi organisasi ( $f^2 = 0,287$ ).

#### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping dengan 5.000 subsample untuk menghasilkan nilai t-statistik dan p-value. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient ( $\beta$ )	T-Statistics	P-Value	Keputusan
H1	Etika Profesi → Pengendalian Konflik Internal	0,687	8,452	0,000	Diterima
H2	Etika Profesi → Kinerja Ekonomi Organisasi	0,542	6,783	0,000	Diterima
H3	Pengendalian Konflik Internal → Kinerja Ekonomi Organisasi	0,456	5,921	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis (H1) menyatakan bahwa etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian konflik internal. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,687 dengan t-statistik 8,452 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi implementasi etika profesi ASN, semakin baik pengendalian konflik internal dalam organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Hasil Pengujian Hipotesis (H2) menyatakan bahwa etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,542 dengan t-statistik 6,783 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi implementasi etika profesi ASN, semakin baik kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Hasil Pengujian Hipotesis (H3) menyatakan bahwa pengendalian konflik internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,456 dengan t-statistik 5,921 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik internal, semakin tinggi kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

#### Pengujian Efek Mediasi

**Tabel 12. Hasil Pengujian Efek Mediasi**

Efek	Path Coefficient ( $\beta$ )	T-Statistics	P-Value	Keterangan



Pengaruh Langsung ( $X \rightarrow Y_2$ )	0,542	6,783	0,000	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung ( $X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ )	0,313	4,567	0,000	Signifikan
Pengaruh Total	0,855	11,342	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan hasil analisis jalur dan pengujian efek mediasi, variabel Pengendalian Konflik Internal secara jelas berperan sebagai variabel mediasi (Z) dalam hubungan antara Etika Profesi (X) dan Kinerja Ekonomi Organisasi (Y). Posisi variabel ini ditunjukkan melalui struktur hubungan  $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ , di mana pengendalian konflik internal menerima pengaruh dari variabel independen dan kemudian meneruskan pengaruh tersebut kepada variabel dependen. Penetapan sebagai variabel mediasi diperkuat melalui hasil uji mediasi yang disajikan pada Tabel 15. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari Etika Profesi terhadap Kinerja Ekonomi Organisasi melalui Pengendalian Konflik Internal adalah signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,313, T-Statistics 4,567, dan P-Value 0,000. Pengaruh tidak langsung ini dihitung menggunakan rumus  $\beta(X \rightarrow Z) \times \beta(Z \rightarrow Y)$ , yaitu  $0,687 \times 0,456 = 0,313$ .

Selanjutnya, hasil perhitungan Variance Accounted For (VAF) memberikan nilai sebesar 36,6 persen, yang berada pada rentang 20 persen hingga 80 persen. Nilai ini menunjukkan bahwa pengendalian konflik internal memediasi secara parsial (partial mediation) hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi. Dengan demikian, hipotesis mediasi (H4) dinyatakan diterima. Hasil tersebut menegaskan bahwa etika profesi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja ekonomi organisasi, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui efektivitas pengendalian konflik internal. Dengan kata lain, variabel pengendalian konflik internal berfungsi sebagai mekanisme penjelas yang meneruskan sebagian pengaruh etika profesi sehingga berdampak pada peningkatan kualitas koordinasi, stabilitas organisasi, dan efektivitas penggunaan sumber daya. Berdasarkan data empiris, perhitungan statistik, dan struktur hubungan antarvariabel, maka dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Konflik Internal secara sah dan tepat dikategorikan sebagai variabel mediasi (Z), bukan sebagai variabel dependen (Y). Perannya sebagai mediator memberikan pemahaman bahwa keberhasilan penerapan etika profesi dalam meningkatkan kinerja ekonomi organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan organisasi dalam mengelola dan mengendalikan konflik internal secara efektif.

## Pembahasan

### Pengaruh Etika Profesi terhadap Pengendalian Konflik Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian konflik internal dengan koefisien jalur sebesar 0,687 ( $p < 0,001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang kuat dalam organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara dapat mengurangi konflik internal dan meningkatkan harmonisasi kerja antar unit. Nilai-nilai etika profesi, khususnya dimensi harmonis dan kolaboratif, menciptakan norma bersama yang menjadi acuan dalam interaksi antar pegawai. Ketika ASN memiliki pemahaman dan komitmen yang sama terhadap nilai-nilai etika, perbedaan persepsi dan konflik kepentingan dapat diminimalkan melalui komunikasi yang terbuka dan saling menghargai. Nilai akuntabilitas dan transparansi juga mengurangi konflik yang bersumber dari ketidakjelasan peran dan tanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wijaya et al. (2022) yang menemukan bahwa internalisasi nilai-nilai etika profesi dapat menurunkan tingkat konflik organisasi melalui peningkatan komunikasi dan kolaborasi antar pegawai. Penelitian Sari dan Hidayat (2022) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya etis dalam organisasi dapat mengurangi relationship conflict yang bersifat disfungsional. Dalam konteks Kabupaten Tapanuli Utara yang memiliki 42 OPD dengan wilayah geografis yang luas, penguatan etika profesi menjadi instrumen penting dalam menciptakan koordinasi yang efektif dan mengurangi konflik antar OPD. Implementasi sistem e-government sejak tahun 2018 yang mendorong transparansi dan akuntabilitas telah memberikan kontribusi positif terhadap pengendalian konflik internal.

Pengaruh etika profesi terhadap kinerja ekonomi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,542 ( $p < 0,001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai etika profesi cenderung bekerja lebih efisien dan efektif dalam



mengelola sumber daya organisasi. Nilai-nilai etika profesi, khususnya dimensi akuntabel, kompeten, dan berorientasi pelayanan, mendorong ASN untuk menggunakan anggaran secara efisien, menyelesaikan program tepat waktu, dan menghasilkan output yang berkualitas. Nilai adaptif dan kolaboratif juga memungkinkan ASN untuk merespons perubahan dengan cepat dan bekerja sama dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Setiawan dan Pramono (2023) yang menunjukkan bahwa etika profesi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN dengan koefisien determinasi sebesar 0,542. Penelitian Pratama dan Kusuma (2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa etika profesi meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi intrinsik pegawai. Dalam konteks pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara, nilai mean etika profesi sebesar 4,12 (kategori tinggi) menunjukkan bahwa ASN telah memiliki persepsi yang baik terhadap implementasi nilai-nilai BerAKHLAK. Hal ini tercermin dalam tingkat realisasi anggaran dan kualitas pelayanan publik yang relatif baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Pengaruh pengendalian konflik internal terhadap kinerja ekonomi organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian konflik internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,456 ( $p < 0,001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mampu mengendalikan konflik internal dengan baik cenderung memiliki kinerja ekonomi yang lebih tinggi. Pengendalian konflik internal yang efektif mengurangi energy waste yang disebabkan oleh perselisihan antar unit, meningkatkan kecepatan koordinasi, dan memfasilitasi kolaborasi dalam pelaksanaan program. Ketika konflik dapat diidentifikasi dan diselesaikan secara cepat dan adil, organisasi dapat fokus pada pencapaian tujuan dan optimalisasi penggunaan sumber daya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Susanto dan Wijayanti (2023) yang menunjukkan bahwa konflik internal yang tinggi dapat menurunkan efektivitas koordinasi antar OPD dan berdampak negatif pada realisasi anggaran. Penelitian Rahman dan Nugroho (2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa pengendalian konflik yang efektif dapat mengurangi biaya koordinasi dan meningkatkan kecepatan pelaksanaan program. Dalam konteks Kabupaten Tapanuli Utara dengan 42 OPD yang tersebar di wilayah yang luas, mekanisme pengendalian konflik yang efektif menjadi krusial untuk memastikan koordinasi yang baik dan efisiensi penggunaan anggaran. Nilai mean pengendalian konflik internal sebesar 3,89 menunjukkan bahwa mekanisme ini telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan terutama dalam aspek komunikasi dan koordinasi antar OPD.

Peran mediasi pengendalian konflik internal, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian konflik internal memediasi secara parsial (partial mediation) hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi dengan nilai VAF sebesar 36,6%. Temuan ini mengindikasikan bahwa etika profesi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ekonomi organisasi, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui pengurangan konflik internal. Etika profesi menciptakan budaya organisasi yang sehat, yang pada gilirannya mengurangi konflik internal. Pengurangan konflik internal ini kemudian meningkatkan efisiensi organisasi dan kinerja ekonomi. Dengan demikian, pengendalian konflik internal menjadi mekanisme penting yang menyalurkan pengaruh etika profesi terhadap kinerja ekonomi organisasi. Nilai mediasi parsial (36,6%) menunjukkan bahwa masih terdapat jalur pengaruh langsung yang signifikan dari etika profesi terhadap kinerja ekonomi organisasi (63,4%). Hal ini mengindikasikan bahwa etika profesi juga memengaruhi kinerja ekonomi organisasi melalui mekanisme lain di luar pengendalian konflik internal, seperti peningkatan motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa nilai-nilai etika dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja melalui berbagai jalur, baik langsung maupun tidak langsung (Robbins & Judge, 2020). Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengendalian konflik internal merupakan salah satu jalur penting melalui mana etika profesi memengaruhi kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengintegrasikan teori etika profesi, teori konflik organisasi, dan teori kinerja dalam konteks organisasi pemerintah daerah. Temuan penelitian memperkuat teori bahwa etika profesi merupakan instrumen manajemen yang efektif dalam mengendalikan konflik dan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Penelitian ini juga memperluas literatur tentang implementasi nilai-nilai BerAKHLAK dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia, khususnya di daerah dengan karakteristik geografis dan demografis yang unik.



seperti Kabupaten Tapanuli Utara. Model penelitian yang dikembangkan dapat menjadi rujukan untuk penelitian serupa di daerah lain dengan karakteristik yang berbeda.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan untuk Pemerintah Kabupaten Tapanuli Utara dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan etika profesi dan pengendalian konflik internal. Penguatan Internalisasi Nilai-Nilai BerAKHLAK Pemerintah daerah perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan tentang nilai-nilai BerAKHLAK untuk memastikan pemahaman dan komitmen ASN terhadap etika profesi. Pengembangan Sistem *Reward and Punishment* Implementasi sistem penghargaan bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai etika profesi dengan baik dan sanksi yang konsisten bagi pelanggaran etika dapat memperkuat budaya etis dalam organisasi. Penguatan Mekanisme Pengendalian Konflik Pengembangan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk identifikasi, pengelolaan, dan penyelesaian konflik internal dapat meningkatkan efektivitas pengendalian konflik. Optimalisasi Sistem *E-Government* Peningkatan kualitas dan cakupan sistem e-government dapat mendorong transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi antar OPD, yang pada gilirannya mengurangi konflik dan meningkatkan kinerja. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Program pengembangan kepemimpinan yang menekankan pada transformational leadership dapat memperkuat peran pemimpin dalam menciptakan budaya etis dan mengelola konflik secara efektif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal penting, Etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian konflik internal ( $\beta = 0,687$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang kuat dapat mengurangi konflik internal dalam organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara. Nilai-nilai harmonis dan kolaboratif dalam etika profesi menciptakan norma bersama yang meminimalkan perbedaan persepsi dan konflik kepentingan antar pegawai dan antar unit kerja. Etika profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi ( $\beta = 0,542$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa ASN yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai etika profesi cenderung bekerja lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya organisasi. Nilai-nilai akuntabel, kompeten, dan berorientasi pelayanan mendorong penggunaan anggaran yang efisien, penyelesaian program tepat waktu, dan output yang berkualitas. Pengendalian konflik internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi ( $\beta = 0,456$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengendalikan konflik internal dengan baik cenderung memiliki kinerja ekonomi yang lebih tinggi. Pengendalian konflik yang efektif mengurangi biaya koordinasi, meningkatkan kecepatan pelaksanaan program, dan memfasilitasi kolaborasi antar OPD. Pengendalian konflik internal memediasi secara parsial hubungan antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi ( $VAF = 36,6\%$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa etika profesi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ekonomi organisasi, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui pengurangan konflik internal. Pengendalian konflik internal menjadi salah satu mekanisme penting melalui mana etika profesi memengaruhi kinerja ekonomi organisasi. Model penelitian memiliki daya prediksi yang kuat, dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,687 untuk pengendalian konflik internal dan 0,732 untuk kinerja ekonomi organisasi. Model penelitian ini mampu menjelaskan 73,2% varians kinerja ekonomi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

## Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa pengendalian konflik internal berperan sebagai variabel mediasi parsial antara etika profesi dan kinerja ekonomi organisasi, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Pemerintah daerah perlu memperkuat implementasi etika profesi pada seluruh unit organisasi. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan rutin mengenai kode etik, pembiasaan perilaku profesional, peningkatan integritas aparatur, serta penegakan aturan yang konsisten. Penerapan etika profesi yang baik akan menciptakan budaya kerja yang lebih harmonis dan meminimalkan potensi terjadinya konflik internal. Organisasi perlu mengembangkan sistem pengendalian konflik yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan pemimpin dalam manajemen konflik, penguatan mekanisme komunikasi internal, penyusunan prosedur penyelesaian konflik yang jelas, serta pemanfaatan teknologi untuk mempercepat koordinasi antarunit. Upaya ini penting mengingat



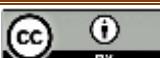
pengendalian konflik terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas kerja dan stabilitas organisasi. Pemerintah daerah disarankan untuk meningkatkan kualitas koordinasi dan kolaborasi antarsatuan kerja. Konflik yang timbul akibat perbedaan tugas, ketidakjelasan peran, dan distribusi sumber daya dapat diminimalkan dengan penataan ulang struktur kerja, penyamaan persepsi, dan peningkatan transparansi dalam pengambilan keputusan. Koordinasi yang baik akan memperkuat pengaruh positif etika profesi terhadap kinerja organisasi. Mengingat pengendalian konflik internal hanya berperan sebagai mediasi parsial, maka diperlukan upaya strategis lain untuk meningkatkan kinerja ekonomi organisasi, seperti penguatan kompetensi aparatur, penerapan sistem manajemen kinerja yang akuntabel, serta inovasi dalam pengelolaan pelayanan publik. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi variabel penting dalam penelitian lanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau komunikasi internal untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ekonomi organisasi. Selain itu, penggunaan metode campuran (mixed methods) atau penambahan jumlah sampel dapat memberikan hasil yang lebih mendalam dan generalis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2020). Dimensions of publicness and organizational performance: A review of the evidence. *Public Administration Review*, 80(1), 75-85. <https://doi.org/10.1111/puar.13134>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bertens, K. (2020). Etika profesi: Pendekatan filosofis dan praktis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara. (2024). Kabupaten Tapanuli Utara dalam angka 2024. Tarutung: BPS Kabupaten Tapanuli Utara.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2020). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- Dwiyanto, A. (2020). Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif (3rd ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 27 (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, N. V., Fajrillah, & Ginting, R. S. I. (2022). Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe GO POGO Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 54 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.355>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2023). Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah (5th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2020). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Kohlberg, L. (1981). Essays on moral development: The philosophy of moral development. San Francisco: Harper & Row.
- Kumorotomo, W. (2022). Etika administrasi negara: Membangun budaya integritas aparatur sipil negara (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardiasmo. (2021). Akuntansi sektor publik (2nd ed.). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Munarsih, E., Nurcholifah, I., S EI, M. M., Humaidah Muafiqie, S. E., Kardini, N. L., Ani Mekaniwati, S. E., ... & Tarigan, W. J. (2022). Etika Profesi Manajemen. CV Rey Media Grafika.



- Nugroho, R., & Santoso, B. (2021). Pengaruh budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 145-162. <https://doi.org/10.21831/jap.v12i2.38456>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Utara Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). Reformasi birokrasi dan good governance di Indonesia: Tantangan dan strategi. *Indonesian Journal of Public Policy and Management Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.21787/ijppmr.v10i1.567>
- Pratama, A., & Kusuma, D. (2021). Etika profesi dan kepuasan kerja sebagai prediktor kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(1), 78-93. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v5i1.32456>
- Pratiwi, Y. E., Satoto, E. B., & Puspitadewi, I. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember). *Jurnal Daya Saing*, 10(2), 206-213
- Putri, D. A., & Rahardjo, M. (2023). Koordinasi antar organisasi perangkat daerah dan kinerja pemerintah daerah: Studi pada pemerintah provinsi Jawa Barat. *Governance: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 16(1), 45-62. <https://doi.org/10.31506/gov.v16i1.14567>
- Putri, C. I. A. V. N., Goca, I. G. P. A. W., Meryawan, I. W., & Sanjaya, I. K. P. (2024). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Dinas Kepemudaan Dan Olah Raga Kabupaten Gianyar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 502-516
- Rahim, M. A. (2020). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). New York: Routledge.
- Rahman, F., Saputra, A., & Hidayat, R. (2022). Implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) dan efisiensi belanja daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, 13(2), 189-205. <https://doi.org/10.32670/jaksp.v13i2.1789>
- Rahman, M., & Nugroho, A. (2021). Sistem manajemen kinerja dan pengurangan konflik peran dalam organisasi pemerintah daerah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 9(2), 112-128. <https://doi.org/10.21009/jkmp.09.2.05>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Sari, N., & Hidayat, A. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional dan konflik organisasi: Peran mediasi komunikasi dan kolaborasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 7(1), 34-51. <https://doi.org/10.34125/kp.v7i1.567>
- Setiawan, R., & Pramono, H. (2023). Pengaruh etika profesi terhadap kinerja aparatur sipil negara dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*, 14(1), 67-84. <https://doi.org/10.31851/japp.v14i1.8976>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Susanto, E., & Wijayanti, R. (2023). Konflik internal organisasi dan kinerja pemerintah daerah: Studi kasus di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 23-40. <https://doi.org/10.31113/jian.v21i1.789>
- Thoha, M. (2021). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: An update and reflection. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), 274-287. <https://doi.org/10.1037/cpb0000177>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wicaksono, K. W. (2020). Etika profesi dan profesionalisme aparatur sipil negara. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan.
- Wijaya, A., Rahman, B., & Sari, D. (2022). Internalisasi nilai etika profesi dan konflik organisasi dalam birokrasi pemerintahan. *Indonesian Journal of Public Administration*, 8(2), 156-173. <https://doi.org/10.31506/ijpa.v8i2.9876>



Wirawan. (2022). Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian (4th ed.). Jakarta: Salemba Humanika.



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#)

1010