

Nur Djannah Kottahatuhaha¹
Conchita Valentina Latupapua²
Agusthina Risambessy³

^{1,2,3} Universitas Pattimura
ars5clay@gmail.com



LPPM STIA Said Perintah

Volume 4, No. 2, September 2023

<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>

Received; 2023-06-06

Accepted; 2023-06-27.

Published; 2023-07-09

Abstract

The purpose of this research is to examine and analyze the effect of internal communication and workplace deviant behaviour on employee performance through direct and indirect job satisfaction. The research was conducted on Self-Help Housing Stimulant Assistance (BSPS) activities at the Housing and Settlement Area Office of Central Maluku Regency. The type of data used is quantitative data. Data was collected through a questionnaire to 47 respondents. The data analysis technique uses statistical analysis using the outer model analysis test, inner model analysis test, and hypothesis testing. Data processing using SmartPLS 3. The results showed that: (1) internal communication has no direct effect on employee performance, (2) direct internal communication has a positive and significant effect on job satisfaction, (3) workplace deviant behavior has a negative and significant effect on job satisfaction directly, (4) workplace deviant behavior has a negative and significant effect on employee performance, (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (6) job satisfaction is a mediating variable for the indirect effect of internal communication on employee performance, and (7) job satisfaction is a variable mediating the indirect effect of workplace deviant behavior on employee performance.

Keywords ; Internal Communication, Workplace Deviant Behavior, Job Satisfaction, Employee Performance.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam proses kinerja organisasi. Keberadaan sumber daya manusia didalam sebuah organisasi menempati posisi penting didalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Sumber daya manusia yang berkualitas dengan kuantitas yang tepat akan memberikan optimalisasi SDM dalam pencapaian kinerja.

Dalam pelaksanaan kegiatan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman, upaya untuk menciptakan Dinas yang mempunyai kinerja baik (berkualitas) sangat ditentukan oleh kerjasama tim yang solid baik dari tingkat perencanaan, pelaksanaan hingga tingkat pengawasan. Hal ini terlihat dalam kegiatan Bantuan Stimulan Perumahan Swadaya (BSPS) yang merupakan salah satu kegiatan di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Maluku Tengah. Kegiatan BSPS ini dikatakan berhasil jika telah mencapai indikator 6T, yaitu; tepat sasaran, tepat jumlah, tepat harga, tepat waktu, tepat kualitas dan tepat administrasi.

Pelaksanaan BSPS melibatkan banyak pihak diantaranya adalah Dinas PKP, Bank, toko penyalur, pemerintah kecamatan, pemerintah desa serta masyarakat sebagai penerima bantuan. Hal ini mengindikasikan perlu adanya komunikasi yang baik antar pihak – pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Komunikasi adalah kegiatan berangkai sehingga menjadi proses dan karena berlangsung antar manusia (interpersonal) yang berbeda-beda dan bersifat unik, maka sifatnya selalu dinamis dan unik pula (Muhammad Arni, 2002). Newstrom dan Davis S., (2004) mengemukakan bahwa "Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi".

Selain faktor komunikasi, keberhasilan pelaksanaan kegiatan BSPS juga dipengaruhi oleh tidak adanya atau berkurangnya perilaku menyimpang diantara pegawai pelaksana kegiatan tersebut. Robinson, S. L. & Bennett, (1995) mengemukakan bahwa sampai dengan 75% dari karyawan telah terlibat dalam satu entuk atau lain dari perilaku menyimpang berikut yaitu pencurian, penipuan komputer, penggelapan, vandalisme, sabotase atau ketidakhadiran. Pegawai pelaksana BSPS sangat diharapkan untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang merupakan aturan dasar pelaksanaan kegiatan BSPS. Perilaku menyimpang (*workplace deviance*) didefinisikan sebagai suatu perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan

dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau anggota, atau bahkan keduanya (Bennett & Robinson, 2000).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh teori Piccolo & Colquitt, (2006) dimana kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stress, motivasi, kejujuran, keadilan dan etika serta belajar dan pengambilan keputusan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendapatkan hasil kerja yang optimal bagi pegawai atau karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Wibowo, 2016).

Masalah komunikasi internal menjadi masalah dibanyak organisasi. Pimpinan kurang mendengarkan saran atau masukan dari bawahan, distorsi informasi yang disampaikan bawahan ke atasan terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan perilaku menyimpang lainnya seperti ketidakhadiran pegawai. Komunikasi internal yang tidak lancar serta perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pegawai disebabkan karena tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya menurun. Diantaranya yaitu kondisi kerja yang tidak mendukung, komunikasi yang terhambat serta ketidakpuasan terhadap beberapa pelaksana kegiatan yang berdampak pada kinerja buruk namun keadaan ini tetap dipertahankan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Beberapa penelitian terkait komunikasi internal dengan kinerja telah dilakukan sebelumnya dengan hasil signifikan maupun tidak signifikan. Kedua hubungan ini dinyatakan signifikan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh; Hartati, Ratnasari, & Susanti, (2020); Anak Agung Ketut Sri Asih dan I Wayan Arta Artana, (2014) dan Dea, Srihandayani, Christina M. Chumairoh, & Arianto, (2021) namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh; Lustono & Anisa Desy Hasnaeny, (2019) dan Dwi Mochamad Akbar, (2018). Demikian pula penelitian yang melibatkan komunikasi internal dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang menyatakan kedua hubungan ini signifikan didapat antara lain dalam penelitian yang dilakukan oleh; Dipayana & Heryanda, (2020) dan Ardiansyah, (2016) namun hasil sebaliknya di dapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Rara Ramadhani, (2021). Demikian juga

berlaku pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi internal dengan kinerja. Hasil signifikan didapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah, (2016) namun hasil sebaliknya didapat dalam penelitian yang dilakukan oleh; Anak Agung Ketut Sri Asih dan I Wayan Arta Artana, (2014).

Selanjutnya untuk penelitian terkait perilaku menyimpang dengan kepuasan kerja maupun kinerja telah dilakukan sebelumnya dengan hasil negatif signifikan maupun tidak signifikan masih sangat terbatas. Hasil signifikan perilaku menyimpang terhadap kepuasan kerja didapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Arfah (2015). Hasil sebaliknya didapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Bahri, Langrudi, & Hosseinian, (2013). Selanjutnya untuk hasil penelitian negatif signifikan atas variabel perilaku menyimpang terhadap kinerja yang dilakukan oleh; Sunyoto, Sarnowo, & Kalijaga, (2022) dan Patrick D. Dunlop and Kibeom Lee, (2004). Namun hasil sebaliknya masih belum ditemukan mengingat keterbatasan penelitian yang menghubungkan kedua variabel ini. Hal inipun berlaku untuk kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara perilaku menyimpang dengan kinerja.

Tujuan penelitian ini mengkaji peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam hubungannya dengan komunikasi internal dan perilaku menyimpang untuk mendorong kinerja pegawai. Peran kepuasan kerja diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi upaya mendorong komunikasi internal dan menurunkan tingkat perilaku menyimpang pegawai sehingga diharapkan dengan komunikasi internal yang baik dan ketiadaan perilaku menyimpang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesa Penelitian

Komunikasi Internal

Frank dan Brownell (1989) dalam Richard R. Dolphin, (2007) mendefinisikan komunikasi internal adalah transaksi atau interaksi antara individu dan kelompok diberbagai tingkatan dan dalam berbagai bidang spesialisasi. Transaksi atau interaksi ini dimaksudkan untuk mendesain ulang atau merancang organisasi dan mengoordinasikan kegiatan sehari-hari. Komunikasi internal yang ada didalam organisasi atau perusahaan dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi secara timbal balik, menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana komunikasi untuk menjelaskan tentang kebijakan dan peraturan. Selain itu, komunikasi internal juga dapat digunakan sebagai sarana karyawan untuk menyampaikan saran, keinginan,

dan laporan kepada pihak manajemen atau pimpinan perusahaan (Ruslan Rosady, 1999).

Perilaku Menyimpang

Perilaku menyimpang organisasi (*organizational misbehavior/OMB*) adalah suatu istilah yang diinisiasi oleh Yoav Vardi, (2001) ketika menyadari belum ada suatu model yang memprediksi "kesalahan (*misconduct*)" ditempat kerja. Dalam pandangan Yoav Vardi and Yoash Wiener, (1996) bahwa konsep penyimpangan memberikan konsep yang bermanfaat dalam menganalisa sisi gelap dan disfungsional suatu organisasi. Secara teoritis, perilaku menyimpang (*workplace deviance*) didefinisikan sebagai suatu perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau anggota bahkan keduanya (Bennett & Robinson, 2000).

Dalam penelitian Bollin dan Heatherly yang dikutip dalam Muafi, (2011) bahwa sumber-sumber perilaku menyimpang di tempat kerja yang diantaranya termasuk niat untuk berhenti bekerja, ketidakpuasan karyawan, penghinaan yang terjadi didalam perusahaan, absensi, penyalahgunaan zat-zat yang terlarang dan penyalahgunaan hak istimewa dan pencurian di tempat kerja diperkirakan telah menyebabkan perilaku menyimpang di tempat kerja dan memiliki pengaruh terhadap kinerja individu dalam kelompok kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami seorang pegawai saat bekerja. Menurut Mila Badriyah, (2015) kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Wexley, K. N. & Yukl, (2002) mengartikan kepuasan kerja sebagai "*the way an employee feels about his or her job*". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Menurut Asa'ad (2002), aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) Keamanan kerja (2) Kesempatan untuk maju dan berkembang (3) Gaji (4) Kondisi kerja (5) Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Kinerja

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Menurut Stephen P Robbins & Timothy A. Judge, (2019) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain; kualitas Kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi makna komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama pegawai memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Keefektifan komunikasi akan berjalan dengan baik apabila sama-sama memahami maksud dari informasi komunikasi tersebut. Komunikasi internal menjadi sangat vital sekali keberadaannya karena merupakan kunci keberhasilan tugas di lapangan. Semakin baik komunikasi yang dilakukan maka semakin meningkat kinerja pegawai yang diharapkan.

Beberapa penelitian yang dilakukan mengungkapkan bahwa ada pengaruh signifikan komunikasi terhadap kinerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh; Dea, Srihandayani, Christina M. Chumairoh, & Arianto, (2021); Hartati et al., (2020) dan Anak Agung Ketut Sri Asih dan I Wayan Arta Artana, (2014) menunjukkan bahwa komunikasi dan kinerja mempunyai peran positif dan signifikan yang berarti bahwa semakin baik komunikasi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dengan demikian berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;

H₁ ; Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi internal mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa dengan terjalannya komunikasi yang baik pada satu lingkup organisasi, maka akan menciptakan iklim organisasi yang baik pula. Saat

iklim organisasi tersebut sudah terbentuk dengan baik, maka orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut akan merasa nyaman karena efek iklim tersebut. Tingkat kenyamanan yang dirasakan akan menimbulkan efek kepuasan.

Beberapa penelitian telah dilakukan yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi dengan kepuasan kerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dipayana & Heryanda, (2020) dan Ardiansyah, (2016) yang menunjukkan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang berarti bahwa ketika komunikasi ditingkatkan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Schuler dan Blank dalam Nursaidr, (2014) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Dengan demikian berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;

H₂ ; Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Perilaku Menyimpang Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam konteks organisasi pemerintah, perilaku menyimpang dapat menyebabkan munculnya ketidakpercayaan (*mistrust*) publik, hilangnya sumber daya ekonomi, tidak tercapainya tujuan pembangunan yang telah ditetapkan pemerintah dan bahkan berdampak pada pertumbuhan PDB maupun tenaga kerja (Lewaherilla, 2017).

Beberapa penelitian telah dilakukan yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang negatif signifikan antara perilaku menyimpang dengan kinerja pegawai diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh; Sunyoto et al., (2022) dan Patrick D. Dunlop and Kibeom Lee, (2004) menunjukkan bahwa perilaku menyimpang berperan negatif terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa ketika perilaku menyimpang meningkat maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Dengan demikian berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;

H₃ ; Perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perilaku Menyimpang Terhadap Kepuasan Kerja

Sutrisno, (2016) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi dan sebaliknya. Faktanya, ketidakpuasan kerja memproduksi banyak perilaku

khusus termasuk sikap malas, pencurian di tempat kerja, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain. Robbin & Judge, (2015) menyebutkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja adalah indikator dari sebuah sindrom yang lebih luas yang kita sebut penyimpangan di tempat kerja. Wendi J. Everton, (2007) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan perilaku menyimpang. Dengan demikian, semakin besar perolehan kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan mengakselerasi tindakan-tindakan menyimpang. Berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;
H₄ ; Perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Perilaku karyawan yang merasa puas akan mendukung pada peningkatan produktivitas kerja mereka Risambessy, Latupapua, Chandra, & Chandra, (2022). Beberapa penelitian telah dilakukan yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh; Anak Agung Ketut Sri Asih dan I Wayan Arta Artana, (2014) dan Supriyanti et.al (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh positif yang berarti bahwa ketika kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dengan demikian berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut;

H₅ ; Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Komunikasi internal yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, moral, komitmen dan sebagai konsekuensinya akan memberi pengaruh yang lebih besar bagi kinerja organisasi (Lievens, Monenaert, S'Jegers, 1997; Sprague & Brocco, 2002, dalam Junihot Simanjutak, 2022). Beberapa penelitian telah dilakukan yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi hubungan antara komunikasi dengan kinerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh; Ardiansyah, (2016) dan Lailan Musfiroh Hasibuan, (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi hubungan antara komunikasi dengan kinerja yang berarti bahwa ketika komunikasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang mana akan berimbas pada peningkatan kinerja

pegawai. Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;

H₆ ; Kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perilaku Menyimpang Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian terkait hubungan perilaku menyimpang terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja masih belum ada. Meskipun demikian kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dimiliki oleh seorang pegawai dikarenakan hasil mereka bekerja selama ini. Hubungan kepuasan kerja terhadap perilaku menyimpang ini dapat dilihat dari gaji/honor yang ia dapatkan, perlakuan yang diterima pegawai di lingkungan kerjanya, rasa aman dalam bekerja, dan kondisi kerja yang mendukung pekerjaan. Jika pegawai merasa tidak puas maka pegawai berpeluang untuk melakukan tindakan negatif yang tidak bisa diterima oleh organisasi seperti menyelewengkan aset dalam bentuk mencuri, membolos, memperlambat penyelesaian pekerjaan. Hal ini sangat berdampak terhadap kinerja. Berdasarkan logika hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku menyimpang di tempat kerja, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut;

H₇ ; Kepuasan kerja memediasi pengaruh perilaku menyimpang terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

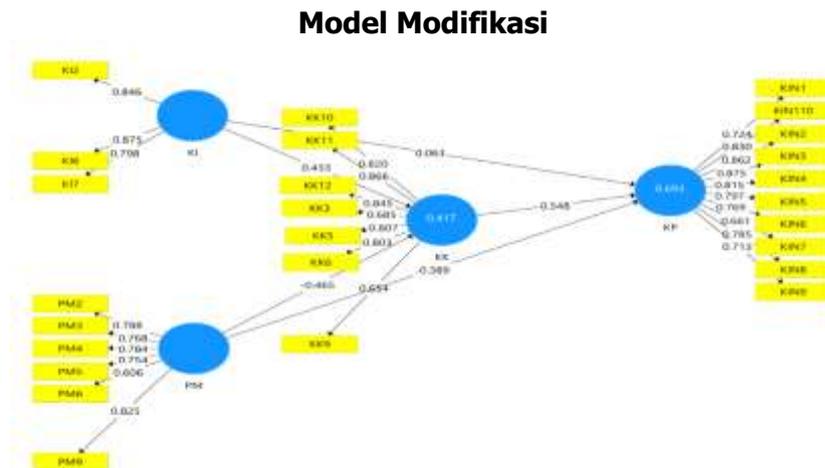
Kajian ini merupakan kajian dyang menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk membantu menemukan hubungan dan dampak antara variabel yang ada dalam sebuah populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Tim Pelaksana Kegiatan BSPS sejak tahun 2017 – 2022 yang berjumlah 68 orang. Sampel kajian ini ditentukan dengan memperhatikan persyaratan bahwa mempunyai pengalaman bekerja dalam kegiatan bantuan stimulan perumahan swadaya minimal 1 tahun dan dalam pelaksanaan kegiatan bantuan stimulan perumahan swadaya menerima honor oleh Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Maluku Tengah. Berdasarkan syarat tersebut maka didapatkan sampel akhir sejumlah 48 sampel.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistika inferensial yaitu *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0., dimana menggunakan uji Analisis *Outer Model*, Analisis *Inner Model* dan Uji Hipotesis. PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan

pendekatan berdasarkan *variance* atau *component-based structural equation modeling* (Ghozali, 2018).

Pembahasan Hasil Penelitian

Teknik pengolahan data menggunakan *SmartPLS* (*Partial Least Square*) membutuhkan dua tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahap tersebut adalah;



Sumber; Data primer diolah, (2023)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Smart PLS* versi 3.0 dengan alasan penggunaan program ini dapat mengidentifikasi hubungan antara variabel laten dengan mengoreksi nilai *path coefficient* berdasarkan hubungan tersebut. Hipotesis penelitian mempunyai tujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan peneliti diterima atau ditolak. Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistik dan nilai P-*Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-*Values* < 0.05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini.

Hasil Penelitian Hipotesis Pengaruh Langsung

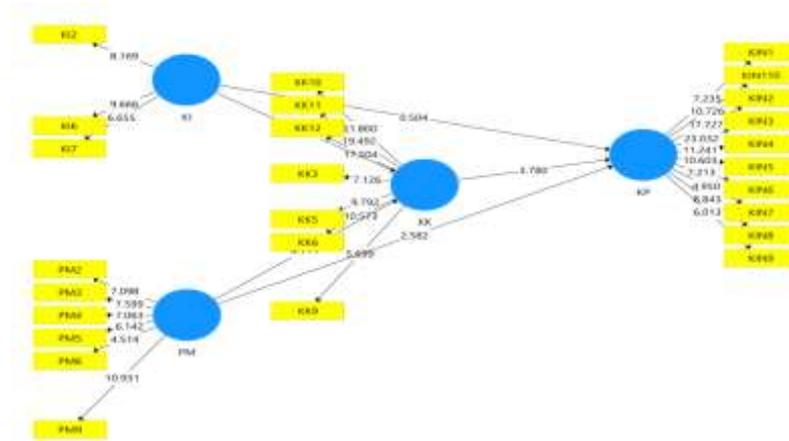
Hipotesis	Hubungan antara Konstruk	T-Statistik	P- <i>Values</i>	Status
H ₁	Komunikasi Internal (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.504	0.307	Ditolak
H ₂	Komunikasi Internal (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	3.707	0.000	Diterima
H ₃	Perilaku Menyimpang (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	2.582	0.005	Diterima
H ₄	Perilaku Menyimpang (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	4.111	0.000	Diterima

H ₅	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	3.780	0.000	Diterima
----------------	------------------------------------------	-------	-------	----------

Sumber; Data Primer diolah, (2023)

Data diatas menunjukkan bahwa nilai *P-Value* sebesar 0,307 yakni lebih besar dari nilai signifikan yaitu, 0.05. Hal ini berarti komunikasi internal tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Model Jalur *Bootstrapping*



Sumber; Data primer diolah, (2023)

Adapun pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Hasil Uji Efek Mediasi

Hipotesis	Hubungan antara Konstruk	T-Statistik	P-Values	Status
H ₆	Komunikasi Internal (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	2.341	0.010	Diterima
H ₇	Perilaku Menyimpang (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	2.631	0.004	Diterima

Sumber; Data Primer diolah, (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan hasil pengujian koefisien pengaruh tidak langsung dengan mediasi kepuasan kerja dalam komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Pengujian Hipotesis 6 pada data diatas menunjukkan bahwa nilai *P-Values* sebesar 0,010 yakni lebih kecil dari nilai signifikan yaitu, 0,05. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat memediasi komunikasi internal terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 6 diterima.

Berdasarkan tabel diatas juga dapat dijelaskan hasil pengujian koefisien pengaruh tidak langsung dengan mediasi kepuasan kerja dalam perilaku menyimpang terhadap kinerja pegawai. Pengujian Hipotesis 7 pada data diatas menunjukkan bahwa nilai *P-Values* sebesar 0,004 yakni lebih kecil dari nilai signifikan yaitu, 0,05. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat memediasi perilaku menyimpang terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 7 diterima.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan teknik pengujian analisis jalur, ternyata hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini ditolak. Komunikasi Internal memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi internal yang dilakukan pegawai pelaksana kegiatan BSPS lebih cenderung ke arah progres pelaksanaan kegiatan, bukan kearah saling memberi dorongan dan semangat bagi pegawai dalam peningkatan kualitas kerja. Disamping itu komunikasi yang terjadi terdistorsi dikarenakan bagi sebagian pegawai ada faktor ketakutan untuk menyampaikan informasi buruk tentang kegiatan BSPS ke atasan. Dalam praktiknya, komunikasi internal yang terjadi didalam pelaksanaan kegiatan BSPS seringkali mengalami hambatan. Terlebih lagi jika komunikasi yang dilakukan dari bawah ke atas. Salah satunya adalah karena banyak pegawai yang kerap kali menyembunyikan pikirannya. Pegawai berpikir mereka akan mendapatkan kesulitan jika mereka mengeluarkan opininya di depan pimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian–penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi Mochamad Akbar, (2018) dan Sari, (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa hipotesis kedua (H_2) yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Komunikasi internal yang terjalin diantara pegawai mampu menciptakan hubungan yang baik antara sesama pegawai pelaksana BSPS. Tujuan komunikasi internal yang terjalin diantara pegawai adalah untuk menjaga kekompakan dan hubungan antara sesama pegawai maupun dengan atasan agar tercapai tujuan dari pelaksanaan kegiatan BSPS ini. Atasan yang memberikan dukungan kepada bawahan dan selalu memperlakukan bawahannya dengan baik, disamping rekan kerja yang selalu dapat diandalkan dalam membantu pekerjaan, memberi masukan dan solusi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Hal ini menimbulkan kepuasan kerja tersendiri diantara pegawai pelaksana kegiatan BSPS dalam bekerja. Menurut pendapat Gilmer. V. H., (1966) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dimana ketika pimpinan bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dipayana & Heryanda, (2020) dan Ardiansyah, (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa hipotesis ketiga (H_3) diterima. Dalam pelaksanaan kegiatan BSPS, pegawai pelaksana kegiatan BSPS mengetahui bahwa bahwa indikator keberhasilan kegiatan BSPS dipengaruhi oleh 6T yaitu tepat sasaran, tepat jumlah, tepat harga, tepat waktu, tepat kualitas, dan tepat administrasi. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai pelaksana kegiatan BSPS menyadari bahwa ketika perilaku mereka baik dalam menjalankan kegiatan BSPS ini maka indikator 6T terpenuhi dan akan berimbang positif terhadap kinerja pegawai sebaliknya ketika pegawai berperilaku menyimpang maka indikator 6T tidak terpenuhi yang berimbang negatif terhadap kinerja pegawai atau kinerja menjadi turun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Sunyoto et al., (2022) ini menyatakan bahwa *workplace deviance* berperan negatif terhadap prestasi kerja atau kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Patrick D. Dunlop and Kibeom Lee, (2004) yang menemukan bahwa penyimpangan berhubungan negatif dengan kinerja unit bisnis.

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan perilaku menyimpang terhadap kepuasan kerja diterima. Hasil penelitian diperkuat dengan pegawai pelaksana kegiatan BSPS merasakan bahwa prosedur penilaian yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan BSPS tidak diterapkan secara konsisten. Banyaknya kepentingan yang bermain dalam pelaksanaan kegiatan BSPS baik untuk penunjukan penerima bantuan dan pemilihan toko penyuplai material menyebabkan ketidakpuasan diantara pegawai pelaksana kegiatan BSPS dikarenakan pegawai merasa tugas dan pekerjaannya diintervensi orang luar. Hal ini menyebabkan pegawai merasa tidak memiliki tanggung jawab penuh terkait pelaksanaan

pekerjaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arfah, (2015) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang.

Hasil pengujian hipotesis 5 (H_5) yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini ditunjang dengan usia pelaksana kegiatan BPS yang sebesar 60% berada pada 25 – 35 tahun. Dalam dunia kerja dapat dikatakan jika usia tersebut termasuk dalam tahap *establishment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pelaksana kegiatan BPS senang bekerja di kegiatan BPS karena sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini disebabkan karena pegawai merasa mendapatkan pengalaman baru dan merasa bahwa pekerjaan ini sangat menantang bagi mereka. Disamping itu atasan dan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan dan menciptakan suasana kerja yang harmonis juga menjadi faktor yang menyebabkan kepuasan ditingkat pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan sikap atau dampak yang positif terhadap pekerjaannya dan salah satu sikap positif yang ditunjukkan karyawan sebagai dampak dari kepuasan kerjanya adalah peningkatan kinerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maidinah Supriyanti, et al, (2017) dan Rosmaini & Tanjung, (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 6 didapatkan kepuasan kerja adalah variabel mediasi yang memediasi komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Komunikasi internal yang terjalin diantara pegawai pelaksana kegiatan BPS mampu menciptakan hubungan yang baik antara sesama pegawai pelaksana BPS. Argenti, (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dengan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam hal pekerjaan. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja tersendiri diantara pegawai pelaksana kegiatan BPS dalam bekerja. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan sikap atau dampak yang positif terhadap pekerjaannya. Salah satu sikap positif yang ditunjukkan karyawan sebagai dampak dari kepuasan kerjanya adalah peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah, (2016) dan Lailan Musfiroh Hasibuan, (2022) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi komunikasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis 7 didapatkan bahwa jika kepuasan kerja adalah variabel mediasi yang memediasi perilaku menyimpang terhadap kinerja. Pegawai pelaksana kegiatan BSPS merasakan bahwa prosedur penilaian yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan BSPS tidak diterapkan secara konsisten. Banyaknya kepentingan yang bermain dalam pelaksanaan kegiatan BSPS baik untuk penunjukan penerima bantuan dan pemilihan toko penyuplai material menyebabkan ketidakpuasan diantara pegawai pelaksana kegiatan BSPS dikarenakan pegawai merasa tugas dan pekerjaannya diintervensi orang luar. Rasa ketidakpuasan pegawai pelaksana kegiatan BSPS ini membuat pegawai cenderung melalaikan tugas dan fungsi pegawai dalam menjalankan kegiatan BSPS ini sehingga kinerja pegawai menjadi menurun. Hal ini sangat mempengaruhi pelaksanaan kegiatan BSPS.

Penutup

Kesimpulan

Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pada komunikasi internal dan kinerja pegawai pelaksana kegiatan BSPS di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman kabupaten Maluku Tengah. Hasil ini menyatakan secara jelas bahwa tanpa adanya kepuasan kerja maka komunikasi internal tidak akan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik. Kepuasan kerja juga menjadi mediasi dalam hubungan pada perilaku menyimpang dan kinerja pegawai pelaksana kegiatan BSPS di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman kabupaten Maluku Tengah. Hasil ini menyatakan secara jelas bahwa kepuasan kerja maka menurunkan kecenderungan perilaku menyimpang pegawai sehingga berakibat pada peningkatan kinerja pegawai. Komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika komunikasi internal dikalangan pegawai terjalin dengan baik maka akan dengan sendirinya meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku menyimpang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa jika perilaku menyimpang meningkatkan maka dapat menurunkan kinerja pegawai. Perilaku menyimpang juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa jika kecenderungan perilaku menyimpang pegawai diakibatkan ketidakpuasan kerja yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Saran

Diharapkan dengan adanya penelitian ini Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Maluku Tengah sebagai organisasi pelaksana kegiatan BSPS sudah seharusnya memberi perhatian yang lebih serius terhadap proses pelaksanaan kegiatan BSPS, mengingat kegiatan ini merupakan prioritas dan mendapatkan anggaran pengelolaan yang lebih di banding kegiatan lain. Komunikasi internal yang selama ini sudah ada seharusnya lebih ditingkatkan dengan komunikasi yang lebih berbobot, dimana bisa menimbulkan rasa percaya diri dan menghilangkan ketakutan dari pelaksana kegiatan BSPS sehingga setiap informasi yang diberikan bukan merupakan sesuatu yang terpaksa atau untuk menyenangkan atasan namun merupakan informasi valid yang dapat dipakai untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan BSPS ini.

Disamping itu mekanisme penerapan penilaian yang adil terhadap pegawai harus dilaksanakan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan yang dapat meningkatkan perilaku menyimpang pegawai. Hal lain adalah kepuasan kerja pegawai harus ditingkatkan dengan menciptakan komunikasi internal yang baik antar bawahan dengan atasan disamping memberikan pengawasan yang lebih adil. Dengan demikian ketika komunikasi internal dan kepuasan kerja pegawai meningkat maka akan meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan BSPS ini.

Hasil kajian ini dapat menambah khasanah topik penelitian terkait dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi yang memberikan pendorong bagi meningkatnya kinerja pegawai pelaksana kegiatan BSPS di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Maluku Tengah. Temuan penelitian ini masih terbatas dari sisi pengungkapan objek dan variabel yang masih terbatas untuk pengungkapan kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya dapat lebih mengungkap faktor lain yang dapat mendorong kinerja pegawai pelaksana kegiatan BSPS dengan variabel mediasi yang lebih komprehensif menjelaskan objek penelitian.

Daftar Pustaka

- Anak Agung Ketut Sri Asih dan I Wayan Arta Artana. (2014). Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Hubungan Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puri Saron Hotel Group di Bali). *Forum Manajemen*, 12(1), 78–90. Retrieved from

- <https://ojs.stimihandayani.ac.id/index.php/FM/article/view/76>
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ardiansyah, D. O. (2016). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh kepusasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 16–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.70>
- Bahri, M. R. Z., Langrudi, M. S., & Hosseinian, S. (2013). Relationship of Work Environment Variables and Job Satisfaction of Employees With Counterproductive Work Behaviours: A Study of Non-Governmental Non-Benefit Islamic Azad University Employees in West Mazandaran. *World Applied Sciences Journal*, 21(12), 1812–1815. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.12.1565>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Dea, Srihandayani, Christina MChumairoh, E., & Arianto, B. (2021). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugerah Bahagia Inti Niaga Surabaya. *Journal of Sustainability Business Research*, 2(2), 360–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.36456/jsbr.v2i2.4147>
- Dipayana, G. B., & Heryanda, K. K. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 112–121. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/download/26523/17054/0>
- Dwi Mochamad Akbar, S. S. & D. Z. (2018). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada UD Karangploso Kabupaten Malang). *Jurnal Universitas Islam Malang*, (X), 97–101. Retrieved from http://library.unisma.ac.id/slims_unisma/index.php?p=show_detail&id=28433
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilmer. V. H. (1966). *Industrial Psychology*. McGraw-Hill Book Company. Inc. Gorton.
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotirta

- Suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2542>
- Lailan Musfiroh Hasibuan, S. E. P. dan S. B. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.619>
- Lewaherilla, N. C. (2017). Komitmen Organisasional Sebagai Pemediasi Pengaruh Iklim Etis Terhadap Prilaku Menyimpang di Tempat Kerja (Studi pada Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kotamadya Ambon). *Unej E-Proceeding*, 383–394. Retrieved from <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/6679>
- Lustono & Anisa Desy Hasnaeny. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan perencanaan Penelitian dan Pengembangan (Baperlitbang) Banjarnegara. *JURNAL MEDIKONIS STIE TAMANSISWA BANJARNEGARA*, 19(1), 43–56. Retrieved from <https://tambara.e-journal.id/medikonis/article/view/11>
- Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123–126. Retrieved from <http://www.ijimt.org/papers/117-M504.pdf>
- Muhammad Arni. (2002). *Komunikasi Organisasi*. Retrieved from http://uilis.unsyiah.ac.id/uilis/index.php?p=show_detail&id=28601
- Newstrom dan Davis S. (1997). *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*. Yogyakarta: Andi.
- Nursaidr. (2014). *Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja*. Retrieved from <https://www.nursaidr.com/2014/05/hubungan-komunikasi-organisasi-dengan.html>
- Patrick D. Dunlop and Kibeom Lee. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.243>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristic. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Rara Ramadhani. (2021). *Pengaruh Komunikasi dan beban Kerja terhadap kepuasan*

- Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Group Cabang Palopo* (Universitas Muhammadiyah Palopo). Retrieved from <http://repository.umpalopo.ac.id/1847/>
- Richard R. Dolphin. (2007). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, K., & Chandra, F. (2022). Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 191–202. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v8i2.7275>
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). a Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Ruslan Rosady. (1999). *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi, Konsep dan Aplikasi*. Retrieved from <https://inlis.kemenpppa.go.id/opac/detail-opac?id=2462>
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja di BUMN PT. Inhutani IV Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v5i3.1665>
- Stephen P Robbins & Timothy A. Judge. (2019). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, D., Sarnowo, H., & Kalijaga, M. A. (2022). Antecedent, Peran dan Konsekuensi Penyimpangan di Tempat Kerja. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 186–201. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i2.223>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wendi J. Everton, J. J. & P. M. M. (2007). Be Nive and Fair or Else : Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117–131. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02621710710726035>

- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (2002). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yoav Vardi. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325–337. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023/a:1010710022834>
- Yoav Vardi and Yoash Wiener. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2634978>