

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEADILAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PNS DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA  
KOTA PALEMBANG**

**TESIS**

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Nama : DARMA PUTRA  
NPM : 184041017  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG  
TAHUN 2020**

# LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

**Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan**

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PNS DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA KOTA PALEMBANG**

Nama : DARMA PUTRA  
NPM : 184041017  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Palembang, ..... 2020

Palembang, ..... 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, M.Pd.**



**Dr. Hj. Tri Suyatiningsih, SE, MM.**

Palembang, ..... 2020

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Tridinanti Palembang



**Dr. Hj. Tri Suyatiningsih, SE, MM.**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DARMA PUTRA  
NPM : 184041017  
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Iklim Organisasi dan Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja PNS dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

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

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

Palembang,

2020

Yang menyatakan,

  
  
DARMA PUTRA

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
RIWAYAT HIDUP .....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Kegunaan Penelitian .....	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....	10
A. Kajian Pustaka .....	10
1. Kinerja .....	10
2. Kepuasan Kerja .....	14
3. Keadilan Kompensasi .....	19
4. Iklim Organisasi .....	27
	vi

B.	Hasil Penelitian yang Relevan .....	34
C.	Kerangka Berpikir .....	39
1.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ...	39
2.	Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....	40
3.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja .....	41
4.	Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja .....	42
5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	43
D.	Hipotesis Penelitian .....	44
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN .....	46
A.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
1.	Tempat Penelitian .....	46
2.	Waktu Penelitian .....	46
B.	Desain Penelitian .....	47
C.	Populasi dan Sampel .....	48
D.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	49
1.	Sumber Data .....	49
2.	Teknik Pengumpulan Data .....	49
E.	Variabel dan Definisi Operasional .....	50
1.	Definisi Konseptual .....	50
2.	Definisi Operasional .....	51
3.	Kisi-kisi Instrumen .....	56
F.	Teknik Analisis Data .....	57

1. Analisis Deskriptif .....	57
2. Analisis Inferensial .....	58
G. Hipotesis Statistika .....	59
1. Pengukuran Model Variabel .....	59
2. Pengukuran Struktur .....	60
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	64
A. Hasil Penelitian .....	64
1. Gambaran Profil Dinas Kepemudaan dan Olahraga .....	64
2. Analisis Deskriptif .....	65
3. Analisis Inferensial .....	70
4. Hipotesis Statistika .....	72
5. Pengujian Hipotesis .....	79
B. Pembahasan .....	83
1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja...	83
2. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	84
3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja .....	85
4. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja .....	87
5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	88
6. Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi ....	88
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	90
A. Kesimpulan .....	90
B. Implikasi .....	91
C. Saran .....	92

DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	94
LAMPIRAN .....	98

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Disamping itu juga menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.*

*Penelitian dilakukan di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi PNS di Dispora Kota Palembang . Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 75 pegawai negeri sipil. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan cara menyebar kuesioner. Sedangkan teknis analisis menggunakan program Partial Least Square (PLS) untuk menguji pengaruh iklim organisasi, keadilan kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan variabel iklim organisasi ( $6,887 \geq 1,967$ ) dan keadilan kompensasi ( $3,831 \geq 1,967$ ) terhadap kepuasan kerja. Variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja ( $4,210 \geq 1,967$ ) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel keadilan kompensasi ( $0,426 \leq 1,967$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja ( $0,154$ ) terbukti sebagai variabel intervening atau mediasi pengaruh variabel keadilan kompensasi ( $0,048$ ) terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja ( $0,261$ ) tidak terbukti sebagai variabel intervening atau mediasi pengaruh variabel iklim organisasi ( $0,398$ ) terhadap kinerja.*

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Keadilan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja**

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of organizational climate and fairness of compensation on the performance of civil servants. Besides that it also tests job satisfaction as a mediating variable.*

*The study was conducted at the City of Palembang Youth and Sports Department. The sample used in this study was the entire population of civil servants in Palembang City Dispora. The number of respondents in this study were 75 civil servants. Data collection techniques were carried out by survey method by distributing questionnaires. While technical analysis uses the Partial Least Square (PLS) program to examine the influence of organizational climate, fairness of compensation through job satisfaction on performance.*

*The results of this study indicate that there is a positive and significant influence on organizational climate variables ( $6,887 \geq 1,967$ ) and fairness of compensation ( $3,831 \geq 1,967$ ) on job satisfaction. Organizational climate variables and job satisfaction ( $4,210 \geq 1,967$ ) also have a positive and significant effect on performance. The compensation justice variable ( $0.426 \leq 1.967$ ) has no positive and significant effect on performance. The job satisfaction variable (0.154) is proven as an intervening variable or mediating the effect of the compensation justice variable (0.048) on performance. Job satisfaction variable (0.261) is not proven as an intervening variable or mediating effect of organizational climate variables (0.398) on performance.*

**Keywords : Organizational Climate, Compensational Justice, Job Satisfaction and Performance**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Reformasi Birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem untuk melakukan pembenahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, agar kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) meningkat. Dinas Kepemudaan dan Olahraga sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) juga telah memasuki era reformasi birokrasi yang pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perbaikan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*Business Process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang merupakan salah satu instansi yang bergerak dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan pemuda dan olahraga. Organisasi ini memiliki visi agar dapat terwujudnya pemuda yang mandiri dan berprestasi dalam olahraga, serta memiliki misi untuk mewujudkan organisasi pemuda yang mandiri, mewujudkan kewirausahaan muda, meningkatkan sistem pembinaan terpadu, dan meningkatkan sarana dan prasarana serta pengembangan IPTEK dalam dunia olahraga. Semangat reformasi birokrasi selaras dengan *core values* yaitu profesional, integritas dan amanah dan semangat tersebut harus dibuktikan salah satunya dengan hasil yang nyata dan bisa dipertanggungjawabkan. Data

dan informasi yang baik merupakan rujukan bagi upaya perumusan kebijakan dalam menyusun perencanaan, melakukan pemantauan dan mengevaluasi program-program agar sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tepat.

Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang pada awalnya menjadi satu dengan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Palembang. Pada awal tahun 2017 banyak terbentuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru di daerah Kota Palembang karena hasil kajian dan perencanaan daerah, salah satunya Dinas Kepemudaan dan Olahraga yang dijadikan Dinas / OPD baru dan lepas dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Dinas Kepemudaan dan Olahraga memiliki kantor lama yakni eks dari Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan keadaan lingkungan kerja yang berbeda pada saat masih bergabung dengan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Sementara itu untuk kelengkapan peralatan kantor masih kurang karena masih dalam proses pengadaan. Kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan dan Olahraga belum terlihat karena belum pernah dilakukan penilaian menyangkut bahwa dinas yang terhitung masih baru. Lingkungan kerja yang baru dan berbeda serta belum diketahuinya lingkungan kerja di Dinas Kepemudaan dan Olahraga dibandingkan pada saat masih bergabung dengan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang memiliki iklim kerja yang sudah baik akankah berpengaruh pada kinerja pegawai yang mayoritas merupakan pegawai pindahan pada saat dinas tersebut bergabung.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penyelenggara kegiatan kepemudaan dan olahraga memegang peranan kunci bagi kesuksesan organisasi Dinas Kepemudaan dan Olahraga, untuk mewujudkan misi sebagai kota layak pemuda. Hal ini membuat organisasi Dinas Kepemudaan dan Olahraga melakukan langkah-langkah strategi dalam pengelolaan SDM, agar penyelenggaraan kegiatan pemuda dan olahraga berjalan efektif dan efisien, meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai, penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran dan kode etik dalam penyelenggaraan olahraga.

Beberapa permasalahan yang dihadapi Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang dari aspek internal terkait dengan Sumber Daya Manusia :

1. Pola pikir, budaya organisasi, dan perilaku SDM belum seluruhnya profesional, berintegritas, dan amanah sesuai dengan nilai-nilai inti yang akan memberikan suasana iklim kerja yang kondusif.
2. Sistem rekrutmen pegawai masih belum optimal sehingga mengakibatkan kurangnya SDM yang profesional dan kompeten yang sesuai dengan bidang tugasnya yang akan mempengaruhi kinerja terutama kualitas hasil kerja.
3. Sistem perencanaan karir SDM yang meliputi pola karir, rotasi, mutasi dan promosi juga belum sempurna memberikan ketidakpuasan kerja pegawai.

Suatu organisasi akan mencapai tujuan yang diharapkan jika organisasi tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan kerja individu-individu dalam organisasi, menumbuhkan kreativitas dan inisiatif. Suasana kerja yang demikian akan dapat menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu aspek lingkungan kerja adalah iklim organisasi. Iklim Organisasi ini dapat mempengaruhi individu secara langsung melalui cara yang tidak terlihat. Iklim yang terbentuk dan terjadi dalam suatu organisasi merupakan salah satu masalah pokok yang dapat menentukan perilaku para pegawainya. Apabila iklim yang ada dalam organisasi tersebut memberikan manfaat positif bagi pegawainya maka diharapkan akan dapat menumbuhkan kepuasan kerja yang baik. Namun sebaliknya jika iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan dan kebutuhan pribadi bukan tidak mungkin justru iklim ini dapat menurunkan kepuasan kerja sehingga akan berdampak terhadap kinerja individu yang selanjutnya pasti akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain iklim organisasi, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja. Iklim organisasi memberikan kekuatan lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi. Iklim organisasi yang baik bisa dilihat dari tingkah laku setiap orang, hubungan kerja atau kerja sama yang baik dari setiap anggotanya, penataan susunan organisasi secara rapi dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut.

Aspek lain yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen SDM dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai adalah kompensasi. Kondisi saat ini tunjangan kinerja di level Pelaksana Penyuluh Pemuda dan Olahraga diperlakukan sama yaitu grade 7 meskipun tingkat jenjang fungsionalnya berbeda-beda. Hal ini yang masih menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan diantara mereka. Mereka membandingkan dengan yang

mempunyai tingkat jenjang fungsional yang sama yang bertugas sebagai staf / non Pelaksana Penyuluh. Pada hal kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi atas hasil kerja pegawai yang sangat sensitif. Setiap pegawai bisa membandingkan kompensasi yang diperoleh masing-masing individu baik dalam organisasi yang sama maupun di luar organisasi. Jika pegawai merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerjanya atau tidak sama dengan pegawai lain dengan beban kerja yang sama maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk menciptakan keadilan kompensasi sehingga akan memberikan rasa penghargaan yang adil bagi setiap pegawai.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat melalui sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan dalam bekerja akan membuat pegawai berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga kinerjanya dengan mudah dapat tercapai.

Sehubungan dengan adanya upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia pegawai pemerintahan pada Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota

Palembang, saat ini dirasakan perlu adanya kajian atas kondisi apa yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dari sudut pandang kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada iklim organisasi dan keadilan kompensasi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang sebagaimana telah dikemukakan, dapat diidentifikasi di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang masih belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan adanya sistem kerja yang belum efektif dan penyelesaian masalah masih terlambat.
2. Disiplin kerja pegawai yang masih rendah karena situasi dan kondisi baik lingkungan internal maupun eksternal yang terjadi saat ini, sehingga kinerja organisasi Dinas Kepemudaan dan Olahraga masih kurang optimal.
3. Iklim kerja rendah, karena masih ada pekerjaan yang tidak pada prosedurnya dan belum sesuai standar.
4. Kompensasi yang diberikan belum mencerminkan keadilan, ini bisa dilihat dari besaran nilai kompensasi tunjangan kinerja yang diterima.
5. Rekrutmen pegawai masih belum optimal sehingga mengakibatkan kurangnya SDM yang profesional dan kompeten yang sesuai dengan bidang tugasnya yang akan mempengaruhi kinerja terutama kualitas hasil kerja.

6. Perencanaan karir SDM yang meliputi pola karir, rotasi, mutasi dan promosi belum optimal yang berdampak ketidakpuasan kerja pegawai.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari hasil pengamatan dan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka permasalahan akan dibatasi dengan mengkaji permasalahan yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai yakni faktor iklim organisasi, faktor keadilan kompensasi dan faktor kepuasan kerja.

Maka kami batasi pada judul pengaruh iklim organisasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja PNS di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang ?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja PNS di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang ?
3. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja PNS di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang ?
4. Apakah terdapat pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja PNS di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang ?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang ?

## **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini pada dasarnya adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.

## **F. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan atau manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai literatur untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan permasalahan pengaruh iklim organisasi dan keadilan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau intervening.
2. Hasil penelitian ini merupakan implementasi ilmu yang diperoleh di kampus MM-UTP Palembang terhadap kondisi sesungguhnya di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang.

3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang dalam usahanya merumuskan kebijakan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian ini sebagai bahan kajian teoritis dalam upaya pengambilan kajian masalah kinerja organisasi bagi lembaga ilmiah.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Andriani, Nurita; Thoyib, Armanu; Soemarsono, (2004), “Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Malang”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume: 2, No. 1, Universitas Brawijaya.
- Adianto, Roni, (2016), “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kualitas Layanan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jepara”, Tesis, Universitas Muria Kudus.
- Ambarwati, Yusda Indria dan Haryono Siswoyo (2016), “Pengaruh Iklim Organisasi dan Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di BPS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume: 1 No.2, STIE YPN.
- Davis, Keith, Newstrom, John W., (1996), *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Garry, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prentice Hall, Asia.
- Didik Fauzi Rahman (2015), Hubungan antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Intrinsik pada Karyawan CV. Sambung Nyowo di Yogyakarta. *Jurnal Academia.Edu*.
- Emran, Yohny, Imas (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam, (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2015), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, Ivancevich, Donelly, (1998), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan :Djarkasih, Jilid I, II. Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFU-UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kelima belas, Bumi Aksara, Jakarta.

- Hardjana, Andre, (2006), “Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi”, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 3, Nomor 1, Juni 2006: 1-36
- Hartono, Khris (2011), *Konsep Kinerja*, [www.cinusian.blogspot.com](http://www.cinusian.blogspot.com). Diakses Tanggal 21 Desember 2019 jam 11.46
- Haryono, Siswoyo, (2017), *Metode Penelitian Manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS*, Cetakan Pertama, Luxima Metro Media, Jakarta.
- Heyart, Beth Ann, (2011), *The Role of Organizational Climate and Culture in Service Encounters*, Wayne State University Dissertations.
- Husaini, Usman (2008), *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hwe, She, dan Santosa, Elisabeth, (2012), “Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi”, *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol.9, No.2.
- Indrawati, Ayu Desi (2013) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swastadi Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013*
- Juli Astuti, I Nyoman Sudharma (2013) “Motivasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bakung’s Beach Cottages Kuta-Bali” *Jurnal Manajemen*, Universitas Udayana Vol 2, No 11
- Kristiyanto, Gamal, (2003), “Iklim Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bank BPD DIY Cabang Sleman”, *Tesis*, UII.
- Kreitner, Robert & Kinicki., Anggelo. (2003) . *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Liana, Yuyuk, (2012), “Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru”, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 1, No. 2 Agustus 2012.
- Luthans, Freed (2005), *Organization Behavior*, McGraw-Hill, Irwin.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- , (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L, and Jackson, John H., (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, SalembaEmpat, Jakarta.

- M. Kadarisman (2012). *Manajemen Kompensasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne (2008). *Human Resource Management*, Edisi ke-10, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (1998), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2, Penerbit RenekaCipta, Jakarta.
- O'Shaughnessy, K C. (1998), "The Structure of White-Collar Compensation and Organizational Performance", *Jurnal Haworth College of Business*, Vol.53, No.3, 1998, p. 458-485
- PPs Prodi Magister Manajemen UTP, Tri Suyatingsih dan Mikial, 2019, *Pedoman Penulisan Tesis*, Unsri Press.
- Retnaningsih, Sudarwanti (2007), "Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)", *Tesis*, Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. (2002), *Prinsip- Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Erlangga. Jakarta
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jilid I, Edisi ke-12, Salemba Empat, Jakarta.
- Rondeau; Kent VWagar; Terry H (2006), "Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and performance", *Jurnal Proquest Nursing & Allied Health*.
- Santosa, (2010), "Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Manajerial, Kepercayaan Terhadap Organisasi dan Dampaknya Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*", Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Maranatha, Bandung.
- Sentot Kristanto (2013), "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT. Indonesia Power Ubp Bali" *Tesis*, Universitas Udayana Bali.
- Setiawan Ferry dan A. A. Sg. KartikaDewi (2013) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Berkat Anugrah. Tesis Universitas Udayana, Bali
- Simamora, Henry, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Suhartini, (2005), “Keadilan dalam Pemberian Kompensasi”, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 2, No. 4.,103-114.
- Sukidi, (2016), “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan Kabupaten Boyolali”, Daya Saing, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol.18, No.2, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sullaida (2010), “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. PLN Cabang Lhoksemawe”, *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol.8 No. 3
- Tjahjono, Heru Kurnianto,(2010), “Keadilan Distributif Kompensasi”, [www.hkt.staff.umy.ac.id](http://www.hkt.staff.umy.ac.id) Yogyakarta. Diakses Tanggal 20 Desember 2019 jam 12.42
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.
- Vivi dan Rorlen, (2007), “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta”, *Business & Management Journal Bunda Mulia*, Vol : 3, No. 1.
- Wahyudi (2011), “Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Metropolitan Aulia Mix)”, *Tesis*, Universitas Brawijaya.
- Wilson Bangun (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Wirawan, (2007), *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori, Aplikasi dan Penelitian* Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Wirawan, (2015), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Yousef, Darwish, (1998). “Satisfaction with JobSecurity as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment”.*International Journal of Manpower*, Vol. 19 Iss: 3 pp. 184-194.