



Konflik Interpersonal dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Afektif Organisasi Karyawan

Rahmi¹, Latipun², Tulus Winarsunu³
^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Malang
¹Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

rahmipsikologi@gmail.com

Abstract

Employee commitment is one of the keys that determine the success of an organization to achieve its goals. Employees who have a commitment to the organization usually show a caring attitude to their duties, they are very responsible for carrying out tasks and very loyal to the company. Organizational commitment especially affective commitment as one of the factors in human resources. Factors suspected to affect affective commitment is interpersonal conflict and organizational climate. This study was conducted to see the effect of interpersonal conflict and organizational climate on affective commitment. This study uses a quantitative research. The population in this study are employees of PT. Semen Padang. The Subjects are 128 employees using incidental sampling technique. Collecting data using the instrument in the form of scale, the scale of interpersonal conflicts, organizational climate scale and affective commitment scale. Data analysis technique used in this research is regression analysis. The results showed there is no effect between interpersonal conflict on affective commitment to employees ($\beta = 0.095$, $p = 0.493$), then there is significant effect between organizational climate on affective commitment ($\beta = 0.279$, $p = 0.000$) effective contribution of the organization's climate to affective commitment of 8.2%, and there is influence between conflict interpersonal and organizational climate on affective commitment ($F = 7706$, $p = 0.001$), Effective contribution of interpersonal conflict and organizational climate to affective commitment by 11%.

Key words: Interpersonal Conflict, Organizational Climate, Affective Commitment, Organization, Employee.

Abstrak

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Komitmen organisasi khususnya komitmen afektif sebagai salah satu faktor yang terdapat pada sumber daya manusia. Faktor yang diduga mempengaruhi komitmen afektif adalah konflik interpersonal dan iklim organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini karyawan PT. Semen Padang. Subjek penelitian berjumlah 128 orang karyawan dengan menggunakan teknik *insidental sampling*. Pengumpulan data menggunakan instrument berupa skala, yaitu skala konflik interpersonal, skala iklim organisasi dan skala komitmen afektif. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara konflik interpersonal terhadap komitmen afektif pada karyawan ($\beta = 0.095$, $p = 0.493$), kemudian terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen afektif ($\beta = 0.279$, $p = 0.000$), sumbangan efektif iklim organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 8,2%. dan terdapat pengaruh antara konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif ($F = 7.706$, $p = 0.001$), sumbangan efektif konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 11%.

Kata kunci: Konflik Interpersonal, Iklim Organisasi, Komitmen Afektif, Organisasi, Karyawan.

© 2022 PSY165 Journal

1. Pendahuluan

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi

komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi [1].

Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen

ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja. Jika, iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur [2].

Adanya berbagai persepsi yang ditimbulkan oleh anggota terhadap iklim organisasi yang ada, secara tidak langsung akan mengurangi tingkat kepercayaan dan komitmen pada organisasi sehingga nantinya akan timbul hal yang tidak diinginkan yaitu keluarnya anggota dari organisasi. Hal yang tidak diharapkan ini muncul karena seseorang merasa tidak memperoleh kepedulian dan timbal balik dari apa yang diberikan kepada organisasi, seperti yang ungkapkan Tyler (dalam Kusmarjanti) [3] yang menyatakan bahwa ketika seseorang merasa bahwa organisasi menilai dan menghargai mereka, merupakan tanda kepedulian organisasi kepada seseorang atau pada statusnya yang lebih tinggi. Begitu juga komitmen anggota akan tercipta ketika seseorang merasa nyaman dan dapat menikmati keadaan yang ada dalam organisasi tanpa ada tekanan dan mungkin malah mendatangkan keuntungan bagi dirinya. Terciptanya iklim organisasi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan anggota dapat berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota. Hal ini akan tampak pada komitmen yang dimilikinya.

Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Sedangkan Watkin dan Hubbard mengatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat pada lingkungan kerja karyawan [4].

Pada dasarnya, iklim organisasi adalah proses mengukur "budaya" dari suatu organisasi. Ini adalah satu set properti dari lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang diasumsikan menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Persepsi ini bersama yang menunjukkan kognisi emosional yang relevan terkait dengan reaksi karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi komitmen afektif organisasi mereka [5].

Faktor lain yang mempengaruhi karyawan untuk tetap berkomitmen dengan organisasinya adalah hubungan interpersonal dengan rekan kerjanya. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Luthans, yaitu konflik interpersonal merupakan konflik yang muncul di antara dua individu. Ia bisa muncul antara rekan kerja, teman, anggota keluarga, atau antara supervisor dan karyawan [6]. Konflik interpersonal di tempat kerja adalah salah satu sumber yang berhubungan dengan pekerjaan yang paling menonjol dari stres bagi

karyawan [7]. Mengingat bahwa sebagian besar pekerjaan membutuhkan beberapa tingkat interaksi dengan orang lain, konflik interpersonal dianggap baik karakteristik yang tak terelakkan [8]. Konflik interpersonal di tempat kerja umumnya mengacu pada perbedaan pendapat di antara individu-individu sebagai akibat dari oposisi yang dirasakan tentang kepentingan atau tujuan masing-masing [9]. Pengalaman perbedaan pendapat tersebut antara pekerja telah dikaitkan dengan sejumlah konsekuensi individu dan kerja [7]. Sebagai contoh, meta-analisis terbaru dari tim kerja menemukan bahwa pengalaman konflik interpersonal secara signifikan berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan kinerja tim [10]. Demikian pula, Frone menemukan bahwa konflik interpersonal dengan atasan dikaitkan dengan penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan peningkatan keinginan berpindah [11]. Hubungan positif yang signifikan juga telah ditemukan antara konflik interpersonal di tempat kerja dan perilaku kerja kontraproduktif, termasuk sabotase, agresi, permusuhan dan pencurian, serta ketidakhadiran [12]. Dalam hal kesehatan individu dan kesejahteraan, pengalaman konflik interpersonal adalah terkait dengan depresi [11], kecemasan dan frustrasi [13], kesehatan mental umum [8], dan kelelahan [14].

Penelitian ini memfokuskan pada komitmen afektif sebagai variabel dependent yang menunjukkan ikatan emosional karyawan yang diidentifikasi dengan keterlibatannya dalam organisasi. Variabel ini dipilih untuk penelitian ini karena dianggap sebagai faktor penting bahwa pilihan dampak karyawan untuk tinggal dengan organisasi karena keinginan bukan kewajiban atau kurangnya pilihan.

Dalam konteks ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Tujuan dari penelitian ini mencoba untuk menganalisa pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan.. Sehingga hipotesis dari penelitian ini adalah ada pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan.. Disamping itu penelitian ini juga untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan.

2. Metodologi Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif eksplanatif. Desain penelitian ini adalah penelitian korelasional (*Correlational research*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT. Semen Indarung Padang.

Teknik sampling pada penelitian ini adalah insidental sampling yaitu anggota sampel adalah siapa saja yang kebetulan dijumpai peneliti saat mengadakan penelitian, asalkan ada hubungannya dengan tema penelitian [15]. Subjek dalam penelitian ini sebanyak 128 karyawan dari 12 biro atau departemen. Secara

lengkap gambaran data demografi sampel ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Subjek Penelitian (N=128)

Karakteristik	Frekuensi	%
Usia		
25-30 tahun	89	70
31 tahun ke atas	39	30
Pendidikan		
DIPLOMA III (D-III)	46	36
STRATA I (S-1)	82	64
Masa Kerja		
1-5 tahun	111	87
6-10 tahun	17	13
Jenis Kelamin		
Laki-laki	74	58
Perempuan	54	42

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner yang disusun berdasarkan variable variable penelitian ditambahkan dengan data isian berupa informasi biografis subjek, posisi dan unit kerjanya. Untuk mengukur komitmen afektif karyawan dalam organisasi digunakan skala komitmen afektif dari Meyer dan Allen, yang terdiri dari delapan item yang mengukur keterikatan emosional individu, persepsi, dan keterlibatan dengan organisasi [16]. Skala iklim organisasi dikembangkan oleh Zeitz, Johannenson dan Ritchie yang terdiri dari 12 item, yaitu: tantangan pekerjaan, komunikasi, kepercayaan, inovasi dan kohesi social [17]. Konflik interpersonal di tempat kerja diukur dengan menggunakan ICAWS (*Interpersonal Conflict at Works*) dikembangkan oleh Spector dan Jex [18].

Ketiga alat ukur ini awalnya berbahasa Inggris, namun untuk keperluan penelitian maka diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dengan tetap memperhatikan validitas dan reliabilitas dari alat ukur tersebut. Secara spesifik, penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda. Analisis regresi ganda adalah suatu teknik statistik parametrik yang digunakan untuk menguji pertautan 2 buah prediktor (X1 dan X2) dengan variabel kriterium (Y) [15]. Data analisis dengan menggunakan bantuan SPSS v.16 for windows.

3. Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Hubungan antar variabel konflik interpersonal, iklim organisasi dan komitmen afektif (N=128)

Variabel	Mean	SD	Y	X1	X2
Y	32.58	3.27	1	-.053	.326***
X1	7.31	2.13		1	-.331***
X2	49.01	4.06			1

Dimana SD mewakili Statistik Deviasi, Y mewakili Komitmen Afektif, X1 mewakili Konflik Interpersonal, dan X2 mewakili Iklim Organisasi. Tabel 2 merupakan hasil uji korelasi diketahui tidak terdapat korelasi antara konflik interpersonal dengan komitmen afektif ($r = -0,053$, $p = 0,550$), lalu terdapat korelasi positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen afektif ($r = 0,326$, $p = 0,000$), dan terdapat korelasi negatif dan signifikan antara konflik

interpersonal dengan iklim organisasi ($r = -0,311$, $p = 0,000$).

3.1 Analisis Regresi

Hasil uji regresi dapat mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan.

Tabel 3. Ringkasan analisis regresi secara parsial

Variabel	Koefisien	t-hitung	p-value
X1	.061	.687	.493
X2	.347	3.874	.000

$p < 0,001$ ***

Tabel 4. Ringkasan analisis regresi secara simultan

	SS	Df	MS	F
Regression	149.189	2	74.594	7.706**
Residual	1210.030	125	9.680	
Total	1359.219	127		

$p < 0,001$ ***

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif ($F = 7,706$, $p = 0,001$) hal ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif (lihat Tabel 4).

Berdasarkan uji korelasi konflik interpersonal dengan komitmen afektif diperoleh hubungan yang tidak signifikan, yaitu terdapat korelasi negatif antara konflik interpersonal dengan komitmen afektif, artinya semakin tinggi atau rendah konflik interpersonal tidak mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan ($r = -0,053$, $p = 0,550$). Berdasarkan uji regresi ditemukan bahwa tidak ada pengaruh konflik interpersonal terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,095$, $p = 0,493$), dengan demikian hipotesis pertama ditolak. Sumbangan efektif konflik interpersonal terhadap komitmen afektif sebesar 2,8%.

Berdasarkan uji korelasi iklim organisasi dengan komitmen afektif diperoleh hubungan yang signifikan, yaitu terdapat korelasi positif antara iklim organisasi dengan komitmen afektif artinya semakin tinggi iklim organisasi semakin tinggi pula tingkat komitmen afektif pada karyawan ($r = 0,326$, $p = 0,000$). Berdasarkan uji regresi ditemukan bahwa ada pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,279$, $p = 0,000$). Dengan demikian hipotesis kedua diterima. Sumbangan efektif iklim organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 8,2%.

Berdasarkan uji regresi ditemukan bahwa terdapat pengaruh konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif ($F = 7,706$, $p = 0,001$). dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Sumbangan efektif konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 11%.

3.2 Pembahasan

Konflik interpersonal tidak memiliki pengaruh yang penting terhadap komitmen afektif pada karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Liu, Spector dan Shi [19] berpendapat bahwa konflik interpersonal berhubungan negatif dengan komitmen dan niat keluar dari organisasi. Konflik interpersonal di tempat kerja paling sering dihubungkan dengan perilaku kerja kontraproduktif, termasuk sabotase, agresi, permusuhan dan pencurian, serta ketidakhadiran [20]. Dalam hal kesehatan dan kesejahteraan individu, pengalaman konflik interpersonal terkait dengan depresi [11], kecemasan dan frustrasi [13], kesehatan mental [8], dan kelelahan [14]. Selain itu berdasarkan jenis kelaminnya, laki-laki lebih bagus pengelolaan konfliknya daripada perempuan, sehingga ketika terjadi konflik laki-laki cenderung menyembunyikan konfliknya daripada wanita. Kemudian semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka pengelolaan konfliknya juga semakin bagus

Robbins [20] menyatakan bahwa upaya mewujudkan kesediaan individu mendukung tujuan organisasi terwujud jika individu merasa memiliki komitmen, sementara itu seseorang akan menunjukkan komitmen pada organisasi jika organisasi mampu memenuhi kebutuhan individu. Salah satu kebutuhan individu bekerja adalah memperoleh imbalan dalam bentuk gaji. Dengan demikian jika individu merasa puas dengan gaji yang diterimanya maka yang bersangkutan kemungkinan akan lebih berkomitmen pada organisasinya. Vanderberghe dan Trembley [21] melakukan penelitian tentang hubungan antara kepuasan gaji dengan komitmen organisasi pada dua kelompok sampel yang berbeda yaitu pada kelompok tenaga kesehatan dan pada kelompok dengan latar belakang pekerjaan berbeda. Hasilnya mengindikasikan bahwa pada dua kelompok sampel tersebut, kepuasan gaji sama-sama menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, penelitian serupa yang dilakukan oleh Azeem [22] terhadap para pekerja di Pemerintahan Oman juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan gaji merupakan prediktor yang signifikan atas komitmen organisasional.

Pada hasil penelitian ini iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Giri dan Kumar [23] bahwa komitmen afektif merupakan hasil dari iklim organisasional, artinya komitmen afektif dipengaruhi oleh iklim organisasi. Selain itu Roy dan Chaturvedi menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen karyawan pada organisasi. Semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi. Sebaliknya, semakin buruk iklim organisasi, maka akan semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi [24].

Komitmen organisasi juga bukanlah hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan pada organisasi menjadi makin luntur [27]. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, James dan Donnelly bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya [25].

Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita – cita dan tujuannya secara sempurna. Menurut Litwin dan Stringer berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi [26]. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan. Sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya bisa merasakan kepuasan kerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik interpersonal tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan, sedangkan iklim organisasi memiliki pengaruh positif pada karyawan. Artinya bahwa konflik interpersonal tinggi atau rendah tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, sedangkan iklim organisasi yang bagus akan membuat komitmen afektif pada karyawan menjadi tinggi karena dengan iklim yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi pada setiap individu yang bekerja didalam organisasi tersebut.

Daftar Rujukan

- [1] Neziri, I. (2021). Teacher Commitment: The Relationship Between The Continuance, Affective And Normative Work Commitment And The Physical, Social And Psychological Work Conditions. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 16(2), 28–43. doi: <https://doi.org/10.12739/nwsa.2021.16.2.1c0705>
- [2] Ryu, K. (2020). The Relationship Between Organizational Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Performance in JFMEs in

- China. The Impact of Organizational Ethical Climate on Organizational Commitment and Job Performance, 105–157. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2813-2_6
- [3] Purnama, A. N. C. (2020). Pengaruh Persepsi Pengembangan Karir dan Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 316. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v8i2.4916>
- [4] Mentari, A. D., & Santoso, C. B. (2020). The Effect of Paternalistic Leadership on Organisational Ethical Climate: The Role of Organisational Justice As A Moderating Variable. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.6.1.41>
- [5] Zhang, X., Gao, J., & Wang, Y. (2020). Organizational justice climate: A review of theory, perspective and framework. *Advances in Psychological Science*, 28(2), 340. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2020.00340>
- [6] Salmawati. (2021). Perilaku Individu dalam Organisasi. <https://doi.org/10.31219/osf.io/xfdqg>
- [7] Conflict Management in the Workplace. (2022). *Psychology*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199828340-0293>
- [8] Garavan, T., Srivastava, S., Madan, P., O'Brien, F., & Matthews-Smith, G. (2021). Type A/B personality, work–family, and family–work conflict: The moderating effects of emotional intelligence. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21454>
- [9] Saundry, R. (2016). Conceptualizing Workplace Conflict and Conflict Management. *Reframing Resolution*, 13–33. https://doi.org/10.1057/978-1-137-51560-5_2
- [10] Jeong, H. (2019). Analyzing the Structural Relationship between Task Interdependence, Task Conflict, Relationship Conflict, Team Member Cooperation, and Team Performance in Team Learning for Adult Learners at the Graduate School of Education. *Journal of Lifelong Learning Society*, 15(4), 119–144. <https://doi.org/10.26857/jlls.2019.11.15.4.119>
- [11] Shier, M. L., Graham, J. R., & Nicholas, D. (2016). Interpersonal interactions, workplace violence, and occupational health outcomes among social workers. *Journal of Social Work*, 18(5), 525–547. <https://doi.org/10.1177/1468017316656089>
- [12] Giebels, E., & Janssen, O. (2020). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance*, 137–155. <https://doi.org/10.4324/9781003059776-3>
- [13] Chetverikova, A. I., Yermolaev, V. V., Voroncova, J., & Butovskaya, E. V. (2019). Aggressive Behavior and Unstable Mental States in Car Drivers. *Bulletin of Kemerovo State University*, 21(4), 1030–1038. <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2019-21-4-1030-1038>
- [14] Hidayati, T. (2020). *Statistika Dasar Panduan Bagi Dosen Dan Mahasiswa*. <https://doi.org/10.31237/osf.io/27edm>
- [15] Sakila, K. L. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment, dan Normative Commitment terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel Malang. *Ekonomi Bisnis*, 24(1), 31. <https://doi.org/10.17977/um042v24i1p31-42>
- [16] The Influence of Total Quality Management Practices towards Employee Job Satisfaction. (2018). *The Journal of Social Sciences Research*, (12). <https://doi.org/10.32861/jssr.412.826.833>
- [17] Wang, D., Tian, L., Hou, Z., Zhou, J.-P., Zhao, A., & Zhang, H. (2021). The Development of an Interpersonal Stressors Scale: Identifying Self-Imposed and Other-Imposed Interpersonal Stressors. *Psychological Reports*, 003329412110434. <https://doi.org/10.1177/00332941211043458>
- [18] Baker, O. G., & Alshehri, B. D. (2020). The Relationship between Job Stress and Job Satisfaction among Saudi Nurses: A Cross-Sectional Study. *Nurse Media Journal of Nursing*, 10(3), 292–305. <https://doi.org/10.14710/nmjn.v10i3.32767>
- [19] Khairuddin, K. (2018). Gambaran Komitmen Organisasi Dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(1), 161. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v10i1.9973>
- [20] Kholiq, D. A., & Miftahuddin, M. (2019). Effect Of Job Embeddedness, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Employee Turnover Intention. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v22i1.8154>
- [21] The Impact of Job Design on Job Commitment and Job Satisfaction among Teachers in Al Batinah Governorate North, Sultanate of Oman. (2021). *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 7(19). <https://doi.org/10.18769/ijasos.929063>

- [22] Sugiarto, I. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.112-120>
- [23] Demir Polat, D., & İskender, M. (2018). Exploring Teachers' Resilience in Relation to Job Satisfaction, Burnout, Organizational Commitment and Perception of Organizational Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2018.03.001>
- [24] Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2021). Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.004>
- [25] Champoux, J. E. (2020). Groups and Intergroup Processes. *Organizational Behavior*, 236–268. <https://doi.org/10.4324/9781003000587-15>
- [26] Anon, 2019. Organizational Citizenship Behavior Ability to Increase the Effect of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*. Available at: <http://dx.doi.org/10.7176/jrdm/59-04>.
- [27] Wonodipho, A. R. (2019). Establishing Interpersonal Communication And Organizational Climate To Improve Work Motivation. *JKP | Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2(1), 223–237. <http://dx.doi.org/10.22236/jkpuhamka.v2i1.3816>