

Mengurai Dampak Pengucilan di Tempat Kerja: Peran Kecerdasan Emosional dalam Mencegah Perilaku Menyimpang Karyawan

Susi Haryanti & Siti Zulaikha Wulandari

Universitas Jendral Soedirman

Email: siti.wulandari@unsoed.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of workplace ostracism (WO) or workplace exclusion on counterproductive work behavior (CWB) or deviant work behavior by considering emotional exhaustion as a mediating variable and emotional intelligence (EI) as a moderating variable. This study was conducted among employees of a Multi-Party Cooperative in Indonesia, which has a collective social structure and a high level of interaction complexity among members. The study used a quantitative method with a Structural Equation Modeling (SEM-PLS) approach, in which data were collected from 122 respondents via a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results showed that workplace ostracism had a positive and significant effect on emotional exhaustion and counterproductive work behavior. In addition, emotional exhaustion was proven to mediate the relationship between workplace ostracism and CWB significantly. However, the moderating role of emotional intelligence was not found to be significant, indicating that emotional intelligence is not strong enough to buffer the negative impact of social exclusion on counterproductive work behavior in the cooperative context. These findings make a theoretical contribution to the organizational behavior literature, particularly regarding psychological factors in the work environment. The practical implications of the research findings emphasize the importance of creating an inclusive work environment, providing emotional support, raising awareness of the impacts of exclusion, and encouraging organizational development programs. This research is expected to serve as a strategic reference for cooperative management in designing healthier, fairer, and more productive human resource management policies.

Keywords workplace ostracism, organizational cynicism, counterproductive work behavior.

1. Pendahuluan

Counterproductive Work Behavior (CWB) adalah perilaku karyawan yang merugikan organisasi, seperti pencurian, sabotase, absensi, atau menurunnya produktivitas. Salah satu pemicu utama CWB adalah *workplace ostracism* (WO) atau pengucilan di tempat kerja misalnya diabaikan, dijauhkan, atau dikeluarkan dari lingkaran pengambilan keputusan. WO terbukti berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis, memicu *emotional exhaustion* (kelelahan emosional), dan pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kontraproduktif.

Dalam kerangka *Conservation of Resources Theory*, WO dianggap sebagai ancaman terhadap sumber daya emosional seseorang, seperti dukungan sosial dan rasa memiliki. Kehilangan sumber daya ini membuat individu rentan terhadap stres, kehilangan motivasi, dan melakukan tindakan yang merugikan organisasi.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Fenomena pengucilan di tempat kerja juga terjadi di Koperasi Multi Pihak (KMP) di Indonesia, yang memiliki struktur keanggotaan kompleks dan interaksi sosial tinggi. Ketidakseimbangan akses sumber daya, perbedaan kontribusi, atau kompetensi sering memicu pengucilan, baik di KMP produsen, jasa, konsumen, maupun pemasaran. Dampaknya bervariasi mulai dari penurunan kualitas kerja, pelayanan disengaja tidak optimal, sabotase, hingga penolakan terhadap kebijakan koperasi.

Sebagai tanggapan atas masalah ini, kecerdasan emosional dianggap sebagai komponen penting yang dapat membantu individu mengelola tekanan psikologis yang disebabkan oleh pemecatan dari pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengendalikan emosi mereka sendiri, serta merespons dengan lebih fleksibel terhadap emosi orang lain. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengurangi efek negatif *ostracism*, menghindari kelelahan emosional, dan mengurangi kemungkinan perilaku menyimpang. Oleh karena itu, penelitian tentang fungsi kecerdasan emosional menjadi penting untuk menyelidiki hubungan antara penolakan tempat kerja dan tindakan kerja yang tidak produktif, terutama dalam konteks koperasi yang membutuhkan keharmonisan dan kolaborasi antara anggota.

Mayoritas studi tentang *ostracism* masih berfokus pada perusahaan besar atau organisasi formal dengan struktur hierarki yang jelas, sedangkan koperasi memiliki keanggotaan yang heterogen dan interaksi sosial yang intens, sehingga pengaruh pengucilan terhadap kesejahteraan psikologis dan perilaku kerja dapat berbeda (Putnam, 2000). Penelitian ini penting karena menyoroti peran EI sebagai faktor protektif yang dapat memoderasi dampak WO terhadap kelelahan emosional dan perilaku kontraproduktif.

Konteks KMP memberikan tantangan unik karena pengucilan di lingkungan kerja kolektif dapat memengaruhi efektivitas tim dan kualitas layanan. Anggota yang merasa dijauhi rentan mengalami stres dan kelelahan emosional, yang berpotensi menurunkan produktivitas serta memunculkan konflik interpersonal. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan hubungan kerja yang baik dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Selain kontribusi teoretis, penelitian ini memiliki nilai praktis. Temuan dapat menjadi pedoman bagi manajemen koperasi untuk merancang intervensi, seperti pelatihan pengembangan kecerdasan emosional, peningkatan dukungan sosial, serta kebijakan kerja yang adil dan inklusif. Strategi ini diharapkan dapat mengurangi pengucilan, meningkatkan kesejahteraan psikologis anggota, dan menekan perilaku kontraproduktif, sekaligus memperkuat efektivitas operasional koperasi.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Workplace Ostracism terhadap Counterproductive Work Behavior (CWB)

Menurut Akbari et al., (2022) pengucilan merupakan situasi yang menjengkelkan yang mempengaruhi keberadaan korbannya dan membuat mereka merasa tidak berharga. Kondisi ini tidak hanya menimbulkan perasaan terisolasi secara sosial, tetapi juga dapat menggerus rasa

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

percaya diri dan memengaruhi kesehatan mental individu secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, pengucilan mampu menciptakan tekanan psikologis yang terus menerus sehingga mengganggu konsentrasi, mengurangi kepuasan kerja, serta melemahkan komitmen terhadap organisasi. Fenomena ini dapat menciptakan ketidakpuasan emosional yang signifikan dan memicu berbagai perilaku maladaptif, termasuk Counterproductive Work Behavior (Taimur & Khan, 2017). Perilaku menyimpang tersebut dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari sikap apatis, penurunan produktivitas, hingga tindakan merugikan organisasi, yang pada akhirnya memperburuk hubungan antarindividu dan iklim kerja secara keseluruhan.

Teori pertukaran sosial (SET) menyatakan bahwa hubungan sosial dan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana individu terlibat dalam hubungan sosial dengan harapan bahwa kontribusi mereka akan menghasilkan imbalan yang sesuai (Blau, 1964). Prinsip ini menekankan bahwa setiap interaksi membawa konsekuensi berupa manfaat atau biaya yang dirasakan oleh masing-masing pihak. Dalam konteks organisasi, karyawan menilai interaksi mereka dengan organisasi berdasarkan manfaat dan biaya yang mereka terima dari hubungan tersebut. Jika manfaat seperti penghargaan, dukungan, atau kesempatan pengembangan dirasakan lebih kecil dibandingkan dengan usaha dan pengorbanan yang telah diberikan, maka akan timbul rasa ketidakadilan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka tidak memenuhi harapan atau tidak adil dalam memperlakukan mereka, mereka mungkin merespons dengan perilaku kontraproduktif sebagai bentuk timbal balik negatif (Sabir et al., 2024). Perilaku ini bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari penurunan motivasi kerja, resistensi terhadap kebijakan, hingga tindakan yang secara langsung merugikan organisasi. Dengan demikian, SET memberikan pemahaman bahwa hubungan yang tidak seimbang antara karyawan dan organisasi berpotensi menciptakan kondisi yang subur bagi munculnya perilaku menyimpang.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa workplace ostracism secara signifikan meningkatkan kemungkinan perilaku kontraproduktif melalui mekanisme ketidakadilan interpersonal (Saif et al., 2021). Fenomena ini diperparah ketika individu merasa kurang memiliki dukungan sosial atau sumber daya emosional di tempat kerja, sehingga mereka cenderung mencari cara untuk melindungi diri atau menyeimbangkan ketidakadilan yang dirasakan. Dalam banyak kasus, CWB dapat muncul sebagai respons terhadap frustrasi dan ketegangan emosional akibat pengucilan, yang tidak hanya memengaruhi individu tersebut tetapi juga berdampak negatif terhadap kinerja tim dan iklim organisasi secara keseluruhan.

Tekanan emosional yang dihasilkan dari WO dapat memicu emotional exhaustion, yang kemudian menjadi mekanisme penting dalam menjembatani pengucilan dengan perilaku kontraproduktif. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional kehilangan energi untuk berinteraksi secara produktif, sehingga kemungkinan mereka melakukan perilaku yang merugikan organisasi semakin tinggi. Penelitian ini menekankan pentingnya memahami interaksi antara WO, ketidakadilan yang dirasakan, dan emotional exhaustion sebagai faktor yang saling memengaruhi, sehingga organisasi dapat merancang intervensi yang tepat untuk mengurangi dampak negatif pengucilan di tempat kerja.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

H1 : Workplace Ostracism berkorelasi positif dengan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam CWB.

2.2 Workplace Ostracism terhadap Emotional Exhaustion

Teori Conservation of Resources (COR) menjelaskan bahwa individu yang kehilangan sumber daya penting, seperti dukungan sosial, harga diri, atau energi emosional, akan menjadi lebih rentan terhadap tekanan psikologis yang pada akhirnya dapat berujung pada kelelahan emosional. Kehilangan sumber daya ini tidak hanya melemahkan kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan, tetapi juga mengurangi cadangan energi yang diperlukan untuk menjaga keseimbangan emosional. Menurut Zhao dan Liu (2021), workplace ostracism berkontribusi pada berkurangnya rasa keterhubungan sosial, yang sejatinya merupakan salah satu sumber daya utama dalam menghadapi tekanan kerja sehari-hari. Kondisi ini membuat individu merasa terisolasi, tidak didukung, dan kurang dihargai dalam lingkup sosialnya. Ketika karyawan kehilangan dukungan dari rekan kerja maupun atasan, mereka dipaksa untuk mengeluarkan lebih banyak energi psikologis guna mengelola dampak emosional dari pengucilan. Akibatnya, proses adaptasi menjadi semakin berat dan mempercepat munculnya emotional exhaustion, yang pada gilirannya dapat memicu perilaku kontraproduktif serta menurunkan efektivitas kerja.

Lingkungan kerja yang tidak mendukung juga memperburuk dampak workplace ostracism. Penelitian oleh Alacovska dan Bille (2021) menegaskan ketika organisasi gagal menyediakan sumber daya tambahan, seperti pengakuan atau dukungan manajerial, dampak pengucilan terhadap emotional exhaustion menjadi semakin besar. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya kehilangan kesempatan untuk memperoleh validasi sosial, tetapi juga merasa terisolasi dari sistem pendukung organisasi, sehingga beban psikologis yang dirasakan semakin berat. Dalam konteks ini, workplace ostracism tidak hanya menyebabkan kehilangan dukungan sosial tetapi juga menciptakan tekanan emosional berkelanjutan, yang mempercepat proses kelelahan emosional (Nguyen et al., 2023).

Efek pengucilan dapat diperkuat oleh ketidakjelasan peran dan komunikasi yang buruk di tempat kerja. Ketika karyawan tidak memahami batasan tanggung jawab atau merasa informasi penting sengaja disembunyikan, perasaan diabaikan dan terpinggirkan semakin intens. Hal ini tidak hanya menguras energi emosional, tetapi juga memunculkan frustrasi yang dapat memengaruhi motivasi kerja serta kualitas interaksi dengan rekan kerja (Hobfoll, 1989). Dalam konteks organisasi seperti Koperasi Multi Pihak, di mana kerja sama dan keterlibatan sosial sangat penting, pengucilan yang tidak ditangani dengan baik dapat menimbulkan efek domino berupa konflik interpersonal, penurunan produktivitas, dan peningkatan kemungkinan perilaku kontraproduktif.

H2 : Workplace Ostracism memiliki efek positif terhadap Emotional Exhaustion.

2.3 Emotional Exhaustion terhadap Counterproductive Work Behavior

Menurut Anasori et al., (2020) dukungan sosial yang rendah tidak hanya memicu emotional exhaustion tetapi juga meningkatkan kemungkinan perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Hal tersebut didukung oleh teori Conservation of Resources (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989), individu berusaha untuk memperoleh, memelihara, dan melindungi sumber daya pribadi, seperti energi emosional, waktu, dan dukungan sosial. Ketika sumber daya ini terkuras, individu cenderung mengalami tekanan dan bereaksi secara maladaptif, termasuk melalui perilaku kontraproduktif sebagai bentuk perlindungan diri atau kompensasi. Dengan kata lain, hilangnya sumber daya sosial membuat individu merasa semakin terisolasi dan tidak berdaya, sehingga perilaku negatif di tempat kerja muncul sebagai respons terhadap frustrasi serta upaya untuk menyeimbangkan kembali kondisi psikologisnya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kelelahan emosional berkontribusi terhadap disfungsi interpersonal di tempat kerja, seperti penyimpangan interpersonal dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB) (H. Chen et al., 2020). Hal ini sejalan dengan temuan Liu et al., (2020) yang menegaskan bahwa kondisi emosional karyawan berhubungan erat dengan perilaku yang mereka tampilkan di lingkungan kerja. Kelelahan emosional memiliki efek positif langsung terhadap perilaku kerja kontraproduktif, sehingga dapat dipandang sebagai salah satu anteseden utama yang mendorong munculnya perilaku negatif tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan tindakan kontraproduktif.

Tekanan emosional yang berkelanjutan juga dapat mengganggu kemampuan pengambilan keputusan dan mengurangi kontrol diri karyawan. Saat individu kelelahan secara emosional, mereka cenderung mengalami kesulitan dalam mengatur emosi dan menilai konsekuensi tindakan, sehingga risiko terlibat dalam perilaku kontraproduktif meningkat. Selain itu, emotional exhaustion dapat memicu siklus negatif di tempat kerja, di mana perilaku kontraproduktif yang muncul menciptakan ketegangan baru dengan rekan kerja atau manajemen, yang pada akhirnya memperburuk isolasi sosial dan meningkatkan tingkat stres individu. Fenomena ini menunjukkan pentingnya intervensi organisasi untuk menyediakan dukungan emosional dan sosial yang memadai guna meminimalkan risiko perilaku kerja yang merugikan.

H3 : Emotional Exhaustion memiliki efek positif terhadap CWB.

2.4 Peran Mediasi Emotional Exhaustion antara Workplace Ostracism dan Counterproductive Work Behavior

Menurut oleh Chen et al. (2023), workplace ostracism secara signifikan memprediksi emotional exhaustion, yang kemudian mendorong perilaku kontraproduktif seperti sabotase pekerjaan atau pengurangan upaya kerja. Hasil serupa ditemukan dalam penelitian oleh Rahimnia et al. (2022), yang menyoroti bahwa emotional exhaustion bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan workplace ostracism dengan CWB, terutama di lingkungan kerja dengan dukungan sosial yang rendah. Penelitian juga menunjukkan bahwa pengucilan dapat memicu kelelahan emosional, yang kemudian mendorong CWB sebagai mekanisme koping atau bentuk respon maladaptif terhadap tekanan psikologis (Thi et al., 2022).

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Emotional exhaustion memainkan peran penting sebagai mediator karena ia menjembatani dampak negatif pengasingan terhadap perilaku kerja. Ketika individu mengalami kelelahan emosional, mereka cenderung mengekspresikan ketidakpuasan melalui CWB, seperti sabotase, penghindaran kerja, atau perilaku destruktif lainnya, sebagai bentuk respons adaptif terhadap lingkungan yang dianggap tidak adil atau tidak mendukung (Majid et al., 2024). Sebagai mediator, emotional exhaustion menjelaskan bagaimana workplace ostracism dapat mendorong individu untuk terlibat dalam CWB, dengan menunjukkan bahwa hilangnya energi emosional tidak hanya menurunkan motivasi kerja, tetapi juga meningkatkan kemungkinan perilaku negatif. Dengan demikian, kelelahan emosional berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman pengucilan dengan munculnya perilaku kontraproduktif dalam organisasi.

Tekanan yang timbul akibat workplace ostracism dapat menimbulkan efek kumulatif yang memperkuat siklus kelelahan dan perilaku kontraproduktif. Saat karyawan merasa terus-menerus diabaikan atau terpinggirkan, kemampuan mereka untuk mengelola stres menurun, sehingga setiap interaksi sosial berikutnya berpotensi memicu frustrasi baru. Siklus ini memperburuk produktivitas individu sekaligus menurunkan kualitas hubungan antar rekan kerja, yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Fenomena ini menegaskan pentingnya intervensi organisasi untuk meminimalkan pengucilan, menyediakan dukungan emosional, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif agar emotional exhaustion tidak berkembang menjadi perilaku kontraproduktif yang lebih serius.

H4 : Emotional Exhaustion memediasi hubungan antara Workplace Ostracism terhadap CWB.

2.5 Peran Moderasi Emotional Intelligence

Emotional intelligence mencakup serangkaian keterampilan penting, termasuk kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri serta orang lain, sekaligus mengelola emosi tersebut secara efektif (Attaullah & Afsar, 2021). Orang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu mengolah emosi negatif secara konstruktif, sehingga mereka memandang situasi stres dengan cara yang lebih positif (Salovey et al., 1999). Dalam konteks kerja, kecerdasan emosional berperan sebagai sumber daya psikologis yang memungkinkan individu mengelola tekanan emosional, menahan dorongan untuk bereaksi negatif, dan mempertahankan hubungan sosial yang sehat. Penelitian menunjukkan bahwa emotional intelligence tidak hanya membantu mengurangi risiko emotional exhaustion, tetapi juga meningkatkan perilaku pro-sosial, mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik, serta membantu mengurangi konflik antarindividu (Carmeli, 2003). Dengan demikian, EI berfungsi sebagai faktor protektif yang mampu memutus rantai antara workplace ostracism, kelelahan emosional, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Menurut Theory of Emotional Intelligence (EI) yang diperkenalkan oleh Goleman (1995), EI adalah kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengatur emosi diri sendiri maupun orang lain. Dalam konteks pekerjaan, EI berperan penting dalam membantu individu mengelola tekanan emosional yang muncul akibat konflik interpersonal atau pengalaman eksklusi sosial, seperti workplace ostracism.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

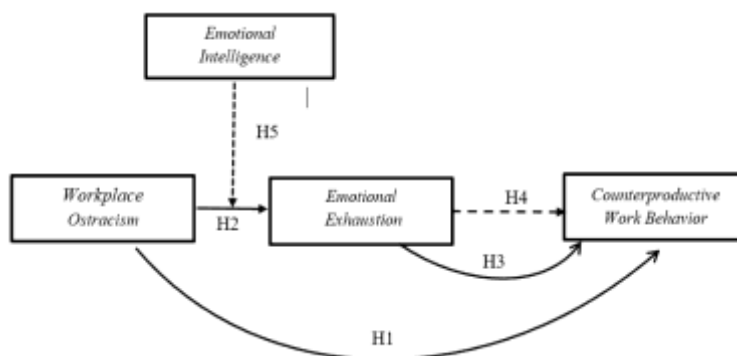
21-23 Oktober 2025

Peran moderasi EI dalam hubungan antara workplace ostracism dan Counterproductive Work Behavior (CWB) menunjukkan bahwa EI berfungsi sebagai mekanisme protektif. Individu dengan tingkat EI yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengenali dan mengatur emosi negatif secara efektif, sehingga dapat meredam dampak psikologis dari pengucilan. Dengan demikian, EI membantu mengurangi kelelahan emosional yang sering kali menjadi pemicu perilaku kontraproduktif. Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa pengembangan EI dalam organisasi dapat menjadi strategi penting untuk menekan risiko CWB, menjaga kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan iklim kerja yang positif.

Pengembangan emotional intelligence di tempat kerja dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Karyawan dengan EI tinggi cenderung lebih mampu melakukan self-regulation, menyesuaikan diri dengan tekanan sosial, dan memelihara hubungan kerja yang harmonis, sehingga menurunkan risiko terjadinya konflik interpersonal dan perilaku destruktif. Strategi pengembangan EI, seperti pelatihan manajemen stres, peningkatan kesadaran diri, dan pelatihan empati, dapat memperkuat kapasitas karyawan untuk menghadapi pengucilan dan situasi stres tanpa harus terjerumus ke dalam CWB. Dengan kata lain, EI bukan hanya perlindungan individu, tetapi juga merupakan investasi organisasi dalam membangun iklim kerja yang sehat dan produktif, yang secara tidak langsung meningkatkan loyalitas karyawan, kolaborasi tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H5 : Emotional Intelligence memoderasi hubungan positif antara Workplace Ostracism dan CWB

Gambar 1. Model Penelitian



3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji peran *emotional intelligence* (EI) dalam memoderasi pengaruh *workplace ostracism* (WO) terhadap *counterproductive work behavior* (CWB) melalui *emotional exhaustion* (EE). Fokus penelitian adalah untuk memahami hubungan antara WO, EE, dan CWB, serta bagaimana EI dapat berfungsi sebagai faktor protektif yang menekan dampak negatif pengucilan di tempat kerja. Subjek penelitian terdiri dari karyawan Koperasi Multi Pihak (KMP) di Indonesia, yang dipilih karena struktur organisasinya yang kolektif dan interaksi sosial antar anggota yang kompleks, sehingga

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

fenomena pengucilan dan perilaku kontraproduktif dapat diamati dengan jelas. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menilai hubungan antarvariabel serta efek moderasi EI secara simultan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai mekanisme psikologis yang mendasari munculnya CWB serta kontribusi EI dalam meredam dampak negatif WO pada karyawan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Multi Pihak (KMP) di Indonesia. Mengingat jumlah populasi yang tidak diketahui dengan pasti jumlahnya, peneliti menggunakan teknik *convenience sampling* dengan perhitungan berdasarkan rumus Lemeshow. Hasil perhitungan menetapkan bahwa sampel minimal yang dibutuhkan adalah 122 responden agar data yang diperoleh dapat dianggap representatif.

Untuk mengukur variabel *workplace ostracism* (WO), digunakan skala yang terdiri dari 10 butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Ferris et al. (2008). Variabel *emotional exhaustion* (EE) diukur menggunakan 8 butir pertanyaan dari Maslach dan Jackson (1981). Variabel *counterproductive work behavior* (CWB) diukur dengan 9 butir pertanyaan yang diadaptasi dari skala Spector et al. (2006), sedangkan *emotional intelligence* (EI) diukur menggunakan 16 butir pertanyaan dari Wong and Law (2002).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik multivariat *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang juga dikenal sebagai *variance-based SEM*. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antarvariabel sekaligus menguji peran mediasi EE dan moderasi EI dalam konteks hubungan WO terhadap CWB.

4. Hasil dan Pembahasan

Profil Responden. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa sampel penelitian terdiri dari 122 responden, dengan persentase perempuan sebesar 56,6% (69 orang) dan laki laki sebesar 43,4% (53 orang). Tabel 1 menunjukkan data demografis responden dari segi pendidikan, mayoritas responden, yaitu 79,5%, memiliki gelar sarjana, diikuti 9,8% bergelar pasca sarjana, 8,2% lulusan SMA, dan 2,5% lulusan SMP.

Tabel 1. Klasifikasi responden tingkat pendidikan

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMP	3	2,50
SMA	10	8,20
Sarjana	97	79,50
Pascasarjana	12	9,80
Total	122	100

Profil demografis berdasarkan kelompok usia pada tabel 2 menunjukkan bahwa mayoritas responden (49,2%) berusia antara 26–35 tahun, diikuti 36,9% berusia 20–25 tahun, 7,4% berusia 36–45 tahun, dan 6,6% berusia 46–65 tahun.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Tabel 2. Klasifikasi responden berdasar usia

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-25 Tahun	45	36,9
26-35 Tahun	60	49,2
36-45 Tahun	9	7,40
46-65 Tahun	8	6,60
Total	122	100

Berdasarkan pengalaman kerja, Mayorits responden memiliki pengalaman kerja sekitar 2 tahun (42,6%) diikuti oleh responden dengan masa kerja 3 tahun sebesar 16,4 dan sebesar , 17,2% memiliki pengalaman kerja lebih dari 3 tahun. Sisanya sebesar 15,6% memiliki pengalaman kerja kurang dari 6 bulan. Profil demografis ini menunjukkan bahwa sampel mayoritas terdiri dari karyawan muda dengan tingkat pendidikan sarjana, yang memberikan gambaran representatif mengenai karakteristik karyawan Koperasi Multi Pihak (KMP) di Indonesia.

Tabel 3. Klasifikasi responden berdasar masa kerja

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	21	17,20
1 tahun - < 2 tahun	19	15,60
2 tahun - < 3 tahun	52	42,60
≥ 3 Tahun	20	16,40
Total	122	100,00

Kondisi demografis ini juga menunjukkan adanya konsentrasi karyawan pada kelompok usia produktif, yang cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih terpapar pada dinamika interpersonal di tempat kerja. Hal ini relevan karena *workplace ostracism* dapat lebih mudah diamati dalam kelompok usia ini, mengingat interaksi sosial yang tinggi dan tingkat keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi. Selain itu, kombinasi tingkat pendidikan yang tinggi dengan pengalaman kerja yang beragam memungkinkan peneliti untuk mengamati perbedaan respons karyawan terhadap tekanan emosional dan pengaruhnya terhadap perilaku kontraproduktif.

Data demografis ini membantu memberikan konteks yang lebih jelas dalam menganalisis hasil penelitian, terutama ketika menilai pengaruh variabel seperti *workplace ostracism*, *emotional exhaustion*, dan *emotional intelligence*. Misalnya, karyawan yang lebih muda atau dengan pengalaman kerja lebih sedikit mungkin lebih rentan terhadap tekanan sosial dan pengucilan, sedangkan karyawan yang lebih berpengalaman atau lebih tua mungkin memiliki strategi koping yang lebih efektif. Dengan demikian, pemahaman tentang karakteristik demografis sampel menjadi penting untuk menafsirkan hasil penelitian dan mengembangkan strategi intervensi yang sesuai bagi organisasi.

Uji Hipotesis. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan beberapa uji statistik dengan hasil analisis seperti ditunjukkan pada tabel 4 berikut ini :

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
WO -> CWB (H1)	0.496	0.505	0.158	3.136	0.002	Diterima
WO -> EE (H2)	0.875	0.876	0.031	28.394	0.000	Diterima
EE -> CWB (H3)	0.350	0.342	0.158	2.215	0.027	Diterima
WO -> EE -> CWB (H4)	0.306	0.298	0.136	2.252	0.024	Diterima
EI x WO -> CWB (H5)	0.019	0.016	0.058	0.318	0.751	Ditolak

Berdasarkan hasil uji bootstrapping, hipotesis H1 diterima. Analisis menunjukkan bahwa *workplace ostracism* (WO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior* (CWB), dengan nilai koefisien sebesar 0,496, *t*-statistik 3,136, dan *p*-value 0,002. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengucilan yang dialami individu di tempat kerja, semakin besar kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku kontraproduktif. Dengan kata lain, pengalaman pengucilan secara langsung memicu munculnya tindakan atau sikap yang merugikan organisasi, seperti sabotase, penghindaran tugas, atau perilaku destruktif lainnya.

Berdasarkan hasil uji bootstrapping, hipotesis H2 diterima. Analisis menunjukkan bahwa *workplace ostracism* (WO) memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *emotional exhaustion* (EE), dengan koefisien sebesar 0,875, *t*-statistik 28,394, dan *p*-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu yang mengalami pengucilan atau tekanan sosial di tempat kerja cenderung mengalami tingkat kelelahan emosional yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pengalaman pengucilan secara signifikan meningkatkan beban psikologis karyawan, yang dapat menguras energi emosional dan memengaruhi kesejahteraan serta kinerja mereka di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil uji bootstrapping, hipotesis H3 diterima. Analisis menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* (EE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior* (CWB), dengan nilai koefisien sebesar 0,350, *t*-statistik 2,215, dan *p*-value 0,027. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan emosional yang tinggi dapat meningkatkan kecenderungan individu untuk terlibat dalam perilaku kerja yang merugikan organisasi maupun rekan kerja. Dengan kata lain, beban emosional yang tidak terkelola secara efektif memicu tindakan kontraproduktif sebagai bentuk respons terhadap tekanan psikologis yang dialami di tempat kerja.

Berdasarkan hasil uji bootstrapping, hipotesis H4 diterima. Analisis mediasi menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* (EE) secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace ostracism* (WO) dan *counterproductive work behavior* (CWB), dengan koefisien jalur sebesar 0,306, *t*-statistik 2,252, dan *p*-value 0,024. Temuan ini mengindikasikan bahwa WO tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kontraproduktif, tetapi juga memberikan efek

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

tidak langsung melalui peningkatan kelelahan emosional. Dengan kata lain, pengalaman pengucilan di tempat kerja meningkatkan tingkat EE, yang kemudian mendorong individu untuk melakukan CWB sebagai respons terhadap tekanan emosional yang mereka alami.

Berdasarkan hasil uji bootstrapping, hipotesis H5 ditolak. Analisis moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara *emotional intelligence* (EI) dan *workplace ostracism* (WO) terhadap *counterproductive work behavior* (CWB) tidak signifikan, dengan koefisien sebesar 0,019, *t*-statistik 0,318, dan *p*-value 0,751. Temuan ini mengindikasikan bahwa EI tidak berperan sebagai variabel moderator dalam memperlemah atau memperkuat hubungan antara WO dan CWB pada penelitian ini. Dengan kata lain, meskipun EI dianggap sebagai kemampuan protektif dalam teori, dalam konteks karyawan Koperasi Multi Pihak (KMP) di Indonesia, tingkat kecerdasan emosional individu tidak cukup untuk mengurangi pengaruh negatif pengucilan terhadap perilaku kontraproduktif.

Penelitian ini mengungkap bahwa *workplace ostracism* (WO) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* (EE) maupun *counterproductive work behavior* (CWB). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengucilan di tempat kerja, semakin besar risiko kelelahan emosional dan kecenderungan perilaku kerja yang merugikan organisasi maupun rekan kerja. Lebih lanjut, EE terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara WO dan CWB, yang mengindikasikan bahwa kelelahan emosional berperan sebagai mekanisme psikologis utama dalam menjembatani dampak pengucilan sosial terhadap perilaku negatif di tempat kerja.

Namun, *emotional intelligence* (EI) tidak terbukti memoderasi hubungan antara WO dan CWB, yang berarti tingkat kecerdasan emosional tidak secara signifikan mengurangi atau memperkuat dampak WO terhadap perilaku kontraproduktif. Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Conservation of Resources Theory*, di mana tekanan sosial yang intens dan berkelanjutan menguras sumber daya emosional hingga melebihi kemampuan regulasi diri, sehingga EI tidak berfungsi optimal sebagai pelindung psikologis. Temuan ini menekankan bahwa selain kemampuan individu, faktor struktural dan budaya organisasi, seperti dukungan sosial, komunikasi terbuka, dan kebijakan inklusif, memiliki peran penting dalam mengurangi efek negatif pengucilan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa studi terdahulu yang menyoroti hubungan WO dengan EE dan CWB, sekaligus memperluas temuan dengan memasukkan variabel mediasi dan moderasi dalam konteks Koperasi Multi Pihak (KMP). Konteks ini menjadi unik karena karakteristik kerjanya yang kolektif, menuntut keterlibatan sosial tinggi, dan mengandalkan hubungan interpersonal yang harmonis. Hal ini menegaskan bahwa dinamika sosial di lingkungan kerja kolektif dapat memperkuat dampak psikologis dari pengucilan, sehingga intervensi organisasi perlu memperhatikan aspek budaya dan struktur sosial.

Penelitian ini mengkonfirmasi teori yang diajukan pada penelitian ini yaitu teori konservasi sumber daya atau *conservation of resources theory* dari Hobfoll (1989) yang menyebutkan bahwa seorang individu akan melindungi sumber daya yang berharga serta kehilangan sumber daya akan berdampak lebih besar. Workplace ostracism menyebabkan hilangnya sumber daya

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

psikologis penting seperti penerimaan sosial, rasa dihargai, dan dukungan kolegal, yang memicu emotional exhaustion. Penemuan bahwa emotional exhaustion memediasi hubungan antara ostracism dan CWB memperluas pemahaman dalam COR bahwa tekanan di tempat kerja berdampak tidak langsung terhadap perilaku negatif melalui jalur kelelahan emosional. Artinya, individu tidak serta-merta menunjukkan perilaku kontraproduktif sebagai respons atas pengucilan, melainkan melalui proses penurunan kapasitas psikologis akibat kehabisan sumber daya emosi. Mediasi ini menambah kedalaman teoritis terhadap COR, khususnya dalam konteks sumber daya sosial dan psikologis dalam lingkungan kerja berbasis kolektivitas seperti Koperasi Multi Pihak.

Penelitian ini juga mengkonfirmasi teori perspektif *Social Exchange Theory* (SET), hasil penelitian mendukung bahwa hubungan sosial yang tidak seimbang di tempat kerja, dalam hal ini workplace ostracism dapat memicu reaksi negatif dari individu yang merasa diperlakukan tidak adil. Teori SET menjelaskan bahwa individu berinteraksi dalam organisasi berdasarkan prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika seseorang merasa dikucilkan atau diabaikan oleh lingkungan kerja, persepsi terhadap ketidakadilan sosial meningkat, yang kemudian menurunkan komitmen terhadap organisasi.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa *Workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB dan *emotional exhaustion*. Hal ini menunjukkan, semakin tinggi tingkat pengucilan sosial yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang merugikan organisasi, seperti tidak patuh, menunda pekerjaan, atau menyebarkan citra negatif. Selain itu, meningkatnya WO juga menyebabkan tekanan emosional yang tinggi dan menguras energi psikologis karyawan.

Emotional exhaustion memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Artinya, semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dialami oleh karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku negatif yang merugikan organisasi, seperti mengeluh berlebihan, menurunkan kualitas kerja, hingga mengabaikan tugas. *Emotional Exhaustion* secara signifikan memediasi hubungan antara WO dan CWB. Yang berarti semakin tinggi tingkat ostracism yang dialami karyawan, semakin besar pula kelelahan emosional yang dirasakan, dan pada akhirnya semakin tinggi kecenderungan individu untuk menunjukkan CWB.

Emotional Intelligence tidak memoderasi hubungan antara *workplace ostracism* dan CWB, ini berarti tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan tidak berperan signifikan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *workplace ostracism* terhadap CWB. Penolakan hipotesis ini menunjukkan bahwa EI tidak berfungsi sebagai pelindung psikologis (*buffer*) dalam kondisi tekanan sosial tertentu, khususnya dalam konteks pengucilan sosial di lingkungan kerja koperasi. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pelatihan *soft skill* individu, tetapi perlu menciptakan lingkungan sosial kerja yang sehat secara struktural. Ini mencakup kepemimpinan yang adil, transparansi komunikasi, dan manajemen konflik yang cepat dan tepat sasaran.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Penelitian ini memiliki keterbatasan, dimana desain *cross-sectional* hanya memberikan gambaran hubungan antarvariabel pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat sepenuhnya menegaskan hubungan kausal. Penggunaan instrumen *self-report* berpotensi menimbulkan bias persepsi, terutama terkait perilaku negatif seperti CWB. Metode penentuan ukuran sampel yang relatif kecil juga membatasi kemampuan generalisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Selain itu, fokus penelitian pada KMP di Indonesia membatasi penerapan hasil pada konteks organisasi lain dengan karakteristik berbeda, seperti perusahaan berbasis profit atau organisasi non-kolektif.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* atau eksperimen untuk mengeksplorasi hubungan kausal secara lebih mendalam. Peneliti juga dapat mempertimbangkan pengukuran perilaku melalui metode observasi atau data obyektif, serta memperluas sampel ke berbagai jenis organisasi agar temuan lebih generalizable. Dari perspektif praktis, organisasi dianjurkan untuk menerapkan strategi pengelolaan stres dan penguatan dukungan sosial, termasuk program pengembangan *emotional intelligence*, pelatihan komunikasi, dan kebijakan kerja inklusif untuk mencegah pengucilan dan menekan perilaku kontraproduktif.

Referensi

Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2022). The impact of transformational leadership on CWBs: the moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2118492>

Al-Dhuhouri, F. S., & Mohd Shamsudin, F. (2023). The mediating influence of perceived workplace ostracism on the relationship between interpersonal distrust and knowledge hiding and the moderating role of person-organization unfit. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20008>

Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2022). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 41(3), 1460–1471. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00673-9>

Attaullah, & Afsar, B. (2021). Workplace Ostracism And Counterproductive Work Behaviors In The Healthcare Sector: A Moderated Mediation Analysis Of Job Stress And Emotional Intelligence. *Dynamic Relationships Management Journal*, 10(1), 73–92. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2021.v10n01a05>

Bai, S., Zhang, X., Yu, D., & Yao, J. (2024). Assist me or replace me? Uncovering the influence of AI awareness on employees' counterproductive work behaviors. *Frontiers in Public Health*, 12, 1449561. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1449561>

Barello, S., Caruso, R., Palamenghi, L., Nania, T., Dellafiore, F., Bonetti, L., Silenzi, A., Marotta, C., & Graffigna, G. (2021). Factors associated with emotional exhaustion in healthcare professionals involved in the COVID-19 pandemic: an application of the job demands-

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

resources model. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(8), 1751–1761. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01669-z>

Commer, P. J., Sci, S., Butt, S., & Yazdani, N. (2021). Influence of Workplace Incivility on Counterproductive Work Behavior: Mediating Role of Emotional Exhaustion, Organizational Cynicism and the Moderating Role of Psychological Capital. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 15, Issue 2).

Elliethey, N. S., Aly Abou Hashish, E., & Ahmed Mohamed Elbassal, N. (2024). Work ethics and its relationship with workplace ostracism and counterproductive work behaviours among nurses: a structural equation model. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01785-4>

Fayyaz, H., Khan, M. H., Fatima, S., & Hussain, S. (2024). From Ostracism to Expediency: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Social & Organizational Matters*, 3(2), 385–398. <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i2>

Grover, S., & Furnham, A. (2021). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout? *Personality and Individual Differences*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109979>

Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336–346. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.012>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Hills, M. E. (2019). *Emotional Exhaustion: Creation Of A New Measure And Exploration Of The Construct Core View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk provided by SHAREOK repository.*

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>

Ibrahim, R., & Olaleye, B. R. (2024). Relationship between workplace ostracism and job productivity: the mediating effect of emotional exhaustion and lack of motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2023-0408>

Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358–371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>

Karim, D. N., Abdul Majid, A. H., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07280>

Kibler, E., Sirén, C., Maresch, D., Salmivaara, V., & Fink, M. (2024). Aging and entrepreneurs' emotional exhaustion: The role of entrepreneurial strategy, psychological capital, and felt age gap. *Journal of Business Venturing*, 39(5). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106418>

Liu, J., Wu, L., & Liao, Y. (2024). *Workplace ostracism and psychological contract violation: A mediation model on counterproductive work behavior*. *Tourism Review*, 79(1), 55-70

Luo, H., Xing, L., Fu, T., Xiao, S., & Fan, L. (2024). Occupational stress trajectories and metabolic dysfunction-associated steatotic liver disease among female nurses: a prospective Cohort Study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20742-z>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Mrisho, D. H., & Mseti, S. (2024). Emotional Intelligence: Concept, Theoretical Perspectives and Its Relevance on Job Performance. *East African Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 28–37. <https://doi.org/10.37284/eajis.7.1.1817>

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Sabir, M. R., Majid, M. B., Aslam, M. Z., Rehman, A., & Rehman, S. (2024). Does workplace ostracism lead to counterproductive work behavior in healthcare employees: the role of transactional and relational psychological contract breach. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2325337>

Sadovyy, M., Sánchez-Gómez, M., & Bresó, E. (2021). COVID-19: How the stress generated by the pandemic may affect work performance through the moderating role of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 180. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110986>

Saif, N., Tahir Khan, M., Shaheen, I., Javid, A., & Khan, I. U. (2021). The Ostracism Effect on Counterproductive Work-Behaviours through the Mediating Role of Defensive-Silence, Emotional-Exhaustion, and Job-Dissatisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 15. www.ijicc.net

Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>

Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2), 479–498. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09544-4>

Song, Y., Zhou, H., & Choi, M.-C. (2024). Differentiated Empowering Leadership and Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: A Chained Mediation Model. *Behavioral*

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Sciences, 14(9), 760. <https://doi.org/10.3390/bs14090760>

Sumri, N., & Mokhtar, D. M. (2023). Survey dataset on workplace incivility, emotional exhaustion and adaptive performance among employees working in the front line: A case study. *Data in Brief*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109497>

Thi, H., Long, N., Guṇākaro, S., & Mahatthanadull, S. (2022). *The Buddhist Emotional Intelligence Management: An Integra-Tion Of Daniel Goleman's Theory And Theravāda Perspective*. In *Journal Of International Buddhist Studies* (Vol. 13, Issue 2).

Wang, M., Wang, X., Wang, Y., & Liu, S. (2023). *Workplace ostracism and employee wellbeing: The mediating role of emotional exhaustion*. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103809. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103809>

Wiegand, J. P. (2023). When overqualification turns dark: A moderated-mediation model of perceived overqualification, narcissism, frustration, and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 214. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112351>

Zaman, U., Nawaz, S., Shafique, O., & Rafique, S. (2021). Making of rebel talent through workplace ostracism: A moderated-mediation model involving emotional intelligence, organizational conflict and knowledge sharing behavior. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1941586>

Zhao, G. (2024). Emotional exhaustion weakens the relationship between social media use and knowledge sharing behavior. *Acta Psychologica*, 250. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104496>

Zhu, Y., & Zhang, D. (2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors: The Chain Mediating Role of Anger and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761560>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)