

PERAN MODERASI PENGUCILAN DI TEMPAT KERJA (*WORKPLACE OSTRACISM*) DALAM HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN KARYAWAN DAN PARTISIPASI KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KSP SENTOSA GROBOGAN



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

Jani Putri Maghfiroh
NIM 22242592

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2025**



Edit dengan WPS Office



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa	:	Jani Putri Maghfiroh
NIM	:	22242592
Program Studi	:	Magister Manajemen
Judul Tesis	:	Peran Moderasi Pengucilan di Tempat Kerja (<i>Workplace Ostracism</i>) dalam Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

Semarang,.....

Pembimbing:

Dr. Fitri Lukiastuti, S.E.,M.M.
NIDN: 0611126901





HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : Jani Putri Maghfiroh
NIM : 22242592
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Peran Moderasi Pengucilan di Tempat Kerja
(*Workplace Ostracism*) dalam Hubungan
antara Pelatihan Karyawan dan Partisipasi
Karyawan terhadap Komitmen Organisasional
pada KSP Sentosa Grobogan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Ujian Tesis Pada tanggal
(**DI ISI TANGGAL SIDANG TESIS**) dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk
diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas BPD

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. <u>NAMA PEMBIMBING</u> NIDN	()
2. <u>NAMA PENGUJI 1</u> NIDN	()
3. <u>NAMA PENGUJI 2</u> NIDN	()

Mengetahui,		Mengesahkan,
Dekan		Ketua Program Studi
Fakultas Ekonomika dan Bisnis		Magister Manajemen
<u>Prof.Dr. Taofik Hidajat, S.E., M.Si.</u>		<u>Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si</u>
NIDN. 0622067302		NIDN. 0620016901





PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Jani Putri Maghfiroh

NIM : 22242592

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

“Peran Moderasi Pengucilan di Tempat Kerja (*Workplace Ostracism*) dalam Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan”

Adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing Dr. Fitri Lukiastruti, S.E.,M.M.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 9 Januari 2026

materai



(Jani Putri Maghfiroh)



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *“Peran Moderasi Pengucilan di Tempat Kerja (Workplace Ostracism) dalam Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan”*. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, sekaligus sebagai wujud kontribusi akademik dalam memahami dinamika perilaku organisasi di lingkungan kerja.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si. selaku Rektor Universitas BPD yang telah memberikan dukungan dan kebijakan akademik sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan baik.
2. Ibu Dr. E. Siti Puryandani, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atas fasilitas dan dukungan yang diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Bapak Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses akademik.
4. Ibu Dr. Fitri Lukiastuti, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing tesis yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan masukan yang sangat berharga hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan moral dan spiritual yang tidak ternilai.
6. Anak tercinta dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan semangat, pengertian, dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.



Semarang, Januari 2026
Jani Putri Maghfiroh



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir".

(TQS Al Baqarah: 286)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, karya ini kupersembahkan untuk:
Kedua orang tuaku tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan
tanpa lelah,

Anakku yang selalu menjadi penguat dan penyemangat,
Para dosen dan pembimbing yang telah membimbing dan memberi ilmu dengan penuh
kesabaran,

Sahabat-sahabat terbaik yang selalu ada dalam suka dan duka selama perjuangan
kuliah,

Almamater tercinta tempat aku menimba ilmu dan pengalaman berharga.



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	ix
1. Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
2. Kajian Pustaka.....	4
2.1. Grand Teori.....	4
2.1.1. Pelatihan Karyawan.....	4
2.1.2. Partisipasi Karyawan.....	4
2.1.3. Komitmen Organisasional.....	5
2.1.4. Pengucilan di Tempat Kerja (<i>Workplace Ostracism</i>).....	5
2.2. Hubungan Antar Variabel.....	5
2.2.1 Pelatihan Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	5
2.2.2 Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	6
2.2.3 Pengucilan di Tempat Kerja Memoderasi Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	6
2.2.4 Pengucilan di Tempat Kerja Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	7
3. Metode Penelitian.....	9
3.1. Populasi dan Sampel.....	9
3.2. Variabel Penelitian.....	10
3.3. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	11
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	11
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	11
3.6. Teknik Analisis Data.....	11
4. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	12
4.1 Karakteristik Responden.....	12
4.2 Deskripsi Variabel.....	13
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	13



4.3.1 Uji Validitas Konvergen	13
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan	14
4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk	14
4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	15
4.3.1 Koefisien Determinasi (R-Square)	15
4.3.2 Path Coefficients	15
4.5 Pengujian Hipotesis	16
4.4.1 Uji Parsial	16
4.4.1.1 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	16
4.4.1.2 Pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	17
4.4.2 Uji Moderasi: Peran <i>Workplace Ostracism</i> dalam Memoderasi Pengaruh Pelatihan dan Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	17
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	20
5. Kesimpulan dan Saran	21
5.1 Kesimpulan	21
5.2 Saran	21



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Studi Pendahuluan Kasus Pengucilan di Tempat Kerja (Workplace Ostracism)	1
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	10
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	12
Tabel 4.2 Nilai Loading Factor	13
Tabel 4.3 Nilai Cross Loading	14
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Konstruk	14
Tabel 4.5 Uji Parsial	16
Tabel 4.6 Uji Moderasi variabel workplace ostracism pada pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasional	20



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Penelitian	8
Gambar 4.1 Model Struktural Hasil PLS Algorithm	15
Gambar 4.2 Model Struktural Moderasi Workplace Ostracism pada Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional ($X_1 \times Z$)	18
Gambar 4.3 Model Struktural Moderasi Workplace Ostracism pada Pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	19



1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Komitmen Organisasional merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu lembaga. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan kesediaan berkontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks koperasi simpan pinjam (KSP), seperti KSP Sentosa Grobogan, keberhasilan lembaga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki keterikatan emosional dan nilai bersama terhadap organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan merupakan dua faktor penting yang dapat memperkuat Komitmen Organisasional. Ametepe et al. (2024) menegaskan bahwa pelatihan karyawan yang memadai meningkatkan kemampuan, kepercayaan diri, dan rasa dihargai pada karyawan. Demikian pula, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa efek positif pelatihan dan partisipasi terhadap komitmen dapat menurun ketika muncul pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*), kondisi ketika karyawan merasa diabaikan, ditolak, atau tidak dilibatkan dalam aktivitas sosial organisasi. Hasil studi mereka pada sektor perbankan menunjukkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional, bahkan memoderasi hubungan antara pelatihan dan partisipasi terhadap komitmen secara signifikan (Ametepe, Otuaga, Nnaji & Arilesere, 2024).

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah menegaskan pentingnya pelatihan dan partisipasi karyawan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional, kondisi sosial di lingkungan kerja sering kali menunjukkan dinamika yang berbeda. Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan terhadap 15 karyawan KSP Sentosa Grobogan, ditemukan adanya indikasi pengucilan di tempat kerja yang dirasakan oleh sebagian karyawan. Empat orang karyawan mengaku pernah mengalami pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*). Pengucilan tersebut muncul dalam bentuk tidak dilibatkannya karyawan dalam diskusi kerja, komunikasi informal, maupun tindak lanjut pascapelatihan. Kondisi ini diduga memengaruhi partisipasi karyawan serta sikap mereka terhadap organisasi. Gambaran awal tersebut disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Studi Pendahuluan Kasus Pengucilan di Tempat Kerja (Workplace Ostracism)

No	Informan	Bentuk Pengucilan yang Dialami	Dampak terhadap Partisipasi	Dampak terhadap Sikap Kerja
1	Karyawan A	Jarang diajak diskusi tim dan tidak dilibatkan dalam rapat	Menjadi pasif dan enggan menyampaikan pendapat	Merasa kurang dihargai dan menurunnya semangat kerja
2	Karyawan B	Diabaikan dalam komunikasi informal dan kegiatan sosial kantor	Tidak berani berpendapat dalam forum kerja	Merasa kurang memiliki keterikatan dengan organisasi



3	Karyawan C	Hasil pelatihan tidak ditindaklanjuti dan tidak diberi peran	Enggan mengikuti pelatihan berikutnya	Timbul keinginan untuk bekerja sekadarnya
4	Karyawan D	Dijauhi oleh rekan kerja setelah menyampaikan kritik	Menarik diri dari keterlibatan organisasi	Komitmen terhadap organisasi menurun

Sumber: Wawancara pendahuluan

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pengucilan di tempat kerja berpotensi menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas pelatihan dan partisipasi karyawan dalam membentuk Komitmen Organisasional. Namun demikian, kajian empiris yang secara khusus menguji peran pengucilan di tempat kerja sebagai variabel moderasi dalam konteks koperasi simpan pinjam di Indonesia masih sangat terbatas.

Risgiyanti et al. (2023) menjelaskan bahwa *ostracism* adalah pengalaman sosial yang menyakitkan karena mengancam kebutuhan dasar manusia akan penerimaan dan rasa memiliki. Ostracism ini kemudian menurunkan pemberdayaan psikologis dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Studi Gaur dan Chatterjee (2024) juga menemukan bahwa *workplace ostracism* termasuk bentuk “kekerasan dingin” (*cold violence*) yang berdampak langsung pada kinerja dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang diabaikan mengalami tekanan emosional, stres, serta kehilangan semangat kerja. Mereka cenderung menunjukkan penurunan produktivitas dan keterlibatan kerja (*job engagement*).

Selanjutnya, Noor dan Abbas (2024) menelusuri mekanisme psikologis di balik hubungan antara ostracism dan komitmen afektif. Dengan pendekatan *resource depletion theory* dan *psychological safety*, mereka menemukan bahwa pengucilan di tempat kerja menguras sumber daya psikologis karyawan yang pada gilirannya menurunkan komitmen afektif terhadap organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan di Indonesia, penelitian oleh Endratno, Adawiyah, dan Purnomo (2023) menunjukkan bahwa *workplace ostracism* berkontribusi signifikan terhadap kelelahan emosional dan perilaku menyimpang (*deviant behavior*). Karyawan atau dosen yang merasa diabaikan lebih rentan menunjukkan perilaku negatif sebagai bentuk reaksi terhadap ketidakadilan.

Naveed et al. (2021) menambahkan dimensi lain melalui model mediasi yang melibatkan kelelahan emosional dan kepuasan kerja. Mereka membuktikan bahwa ostracism tidak hanya menurunkan kinerja tetapi juga memicu sikap defensif (*defensive silence*), ketidakpuasan kerja, serta perilaku kontra-produktif. Temuan ini memperkuat bahwa pengucilan di tempat kerja bukan sekadar masalah sosial, melainkan ancaman nyata bagi produktivitas dan keseimbangan organisasi.

Secara lebih luas, tinjauan sistematis oleh Shinde (2025) menegaskan bahwa *workplace ostracism* berdampak pada hampir seluruh aspek perilaku karyawan, mulai dari keterlibatan, loyalitas, hingga kesehatan mental. Dalam era organisasi yang mengusung nilai inklusivitas dan kesejahteraan, praktik ostracism menjadi paradoks yang merusak budaya kerja dan menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Studi terbaru oleh Khan, Khan, dan Awan (2024) juga memperkaya

pemahaman ini. Mereka menemukan bahwa workplace ostracism menurunkan keterlibatan kerja (*work involvement*) melalui menurunnya *job connectedness*, yaitu perasaan keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan rekan kerja.

Namun demikian, meskipun banyak studi internasional telah meneliti hubungan antara pelatihan, partisipasi, dan komitmen organisasional dengan mempertimbangkan peran *workplace ostracism* sebagai moderator, kajian serupa masih jarang dilakukan di konteks organisasi koperasi Indonesia, khususnya pada sektor jasa keuangan mikro seperti KSP. Padahal, karakteristik sosial karyawan koperasi yang sangat bergantung pada kerja tim dan interaksi interpersonal membuat isu pengucilan berpotensi besar mempengaruhi Komitmen Organisasional.

Dengan demikian, penelitian berjudul “Peran Moderasi Pengucilan di Tempat Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan” menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas pemahaman tentang faktor sosial yang memengaruhi Komitmen Organisasional, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi manajemen KSP dalam merancang strategi pelatihan dan partisipasi yang inklusif, mengurangi praktik pengucilan, serta membangun budaya kerja yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi bahwa pelatihan dan partisipasi karyawan merupakan dua faktor penting yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Namun, munculnya fenomena pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) dapat melemahkan hubungan positif tersebut. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai sejauh mana *workplace ostracism* memoderasi pengaruh pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap Komitmen Organisasional, khususnya dalam konteks lembaga keuangan mikro di Indonesia.

Selain itu, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji peran pengucilan di tempat kerja dalam lingkungan koperasi simpan pinjam (KSP), yang karakteristik organisasinya sangat menekankan interaksi sosial, kerja sama tim, dan kepercayaan antaranggota. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan lebih dalam bagaimana pengucilan di tempat kerja berperan dalam memperkuat atau memperlemah efek pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap Komitmen Organisasional.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan?
2. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan?
3. Apakah pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) memoderasi hubungan antara pelatihan karyawan dan Komitmen Organisasional pada KSP Sentosa Grobogan?
4. Apakah pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) memoderasi hubungan antara partisipasi karyawan dan Komitmen Organisasional pada karyawan KSP Sentosa Grobogan?

Rumusan masalah ini menjadi dasar bagi arah penelitian dalam memahami bagaimana faktor sosial dan psikologis di lingkungan kerja koperasi memengaruhi



Komitmen Organisasional karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan KSP Sentosa Grobogan.
2. Menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan KSP Sentosa Grobogan.
3. Menguji peran moderasi pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) dalam hubungan antara pelatihan karyawan dan Komitmen Organisasional pada karyawan KSP Sentosa Grobogan.
4. Menguji peran moderasi pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) dalam hubungan antara partisipasi karyawan dan Komitmen Organisasional pada karyawan KSP Sentosa Grobogan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian tentang Komitmen Organisasional serta peran pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan yang dimoderasi pengucilan sebagai faktor penentu. Hasil studi ini juga dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya, terutama yang mengkaji hubungan antar variabel yang serupa di sektor industri non-manufaktur

2. Manfaat Praktis:

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan rekomendasi kepada manajemen KSP Sentosa Grobogan dalam merancang pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan yang di moderasi pengucilan agar efektif dalam meningkatkan komitmen organisai. Dengan meningkatnya engagement, diharapkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan juga akan meningkat.

3. Manfaat Kebijakan:

Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM berbasis bukti (*evidence-based HRM*), yang mengarah pada perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan kerja dan sistem penghargaan perusahaan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Grand Teori

2.1.1. Pelatihan Karyawan

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Ametepe, Otuaga, Nnaji, dan Arilesere (2024) menjelaskan bahwa pelatihan yang baik bukan sekadar transfer keterampilan, tetapi juga wujud Komitmen Organisasional terhadap pengembangan pegawai. Berdasarkan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, karyawan akan merespons dengan meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Penelitian Matsuo (2019) dan Chanana (2020) yang dikutip dalam studi Ametepe et al. (2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif mendorong



peningkatan kepercayaan diri dan kompetensi kerja, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi jasa, pelatihan juga berfungsi sebagai sarana adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Karyawan yang merasa didukung melalui pelatihan lebih cenderung mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi serta menunjukkan komitmen yang tinggi.

Dengan demikian, pelatihan dapat dipandang sebagai faktor strategis dalam memperkuat keterikatan psikologis dan afektif karyawan terhadap organisasi.

2.1.2. Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan mengacu pada keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan organisasi. Lawler (2008) dalam Ametepe et al. (2024) menegaskan bahwa ketika karyawan dilibatkan dalam keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka, muncul perasaan dihargai dan dipercaya oleh manajemen. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Penelitian Gilstrap dan Hart (2020) memperkuat bahwa karyawan yang terlibat aktif dalam proses organisasi merasa memiliki pengaruh terhadap perubahan dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Dalam konteks koperasi seperti KSP, partisipasi karyawan memiliki makna strategis karena kultur koperasi sangat menekankan nilai kebersamaan dan kepercayaan. Dengan demikian, partisipasi menjadi media penting dalam memperkuat komitmen emosional dan loyalitas terhadap organisasi.

2.1.3. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan keadaan psikologis yang menggambarkan keterikatan karyawan dengan organisasi, mencakup dimensi afektif, normatif, dan berkelanjutan. Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen sebagai tingkat identifikasi dan keterlibatan seseorang terhadap organisasinya. Penelitian terkini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, menekan turnover, serta memperkuat perilaku kerja positif (Ametepe et al., 2024).

Studi Risgiyanti, Suyono, Harmadi, dan Istiqomah (2023) menegaskan bahwa Komitmen Organisasional tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual seperti motivasi, tetapi juga oleh iklim sosial di tempat kerja. Lingkungan yang mendukung hubungan interpersonal positif akan meningkatkan komitmen, sedangkan suasana kerja yang penuh pengucilan justru menurunkannya. Dengan demikian, Komitmen Organisasional menjadi indikator penting yang mencerminkan keberhasilan praktik manajemen sumber daya manusia.

2.1.4. Pengucilan di Tempat Kerja (*Workplace Ostracism*)

Workplace ostracism adalah pengalaman ketika seseorang merasa diabaikan, dihindari, atau tidak dilibatkan dalam interaksi sosial di tempat kerja (Ferris et al., 2008). Penelitian terkini memperlihatkan bahwa ostracism merupakan bentuk kekerasan sosial yang halus tetapi berdampak besar terhadap psikologis dan perilaku karyawan.

Risgiyanti et al. (2023) menemukan bahwa ostracism yang dipicu oleh rasa iri antar rekan kerja (*co-worker envy*) menurunkan pemberdayaan psikologis dan Komitmen Organisasional. Noor dan Abbas (2024) menambahkan bahwa pengucilan menguras sumber daya psikologis (*resource depletion*) dan menurunkan rasa aman (*psychological safety*), sehingga karyawan kehilangan energi emosional untuk

berkontribusi. Endratno, Adawiyah, dan Purnomo (2023) juga membuktikan bahwa workplace ostracism meningkatkan kelelahan emosional dan perilaku menyimpang, meskipun efek negatif tersebut dapat diredam oleh spiritualitas kerja.

Selain itu, Shinde (2025) melalui kajian literatur sistematis menegaskan bahwa ostracism berdampak pada berbagai outcome negatif: meningkatnya stres, penurunan keterlibatan kerja, produktivitas, dan bahkan kesejahteraan mental. Khan, Khan, dan Awan (2024) juga menemukan bahwa pengucilan menurunkan keterlibatan kerja melalui menurunnya *job connectedness*, meskipun motivasi intrinsik dapat memperlemah efek negatif tersebut.

Dari berbagai temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengucilan di tempat kerja berfungsi sebagai faktor sosial yang dapat mengganggu hubungan positif antara praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan dan partisipasi, terhadap Komitmen Organisasional.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pelatihan Karyawan dan Komitmen Organisasional

Pelatihan karyawan merupakan instrumen penting dalam pengembangan kompetensi dan pembentukan komitmen. Ametepe et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan yang terencana dan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Komitmen Organisasional melalui peningkatan kepercayaan dan rasa dihargai. Ketika organisasi memberikan kesempatan belajar dan pengembangan, karyawan merasa diperhatikan dan bernilai, sehingga memunculkan dorongan untuk tetap berkontribusi bagi organisasi.

Dalam kerangka teori pertukaran sosial, pelatihan dilihat sebagai bentuk pertukaran sosial positif yang menumbuhkan keinginan karyawan untuk “membalas budi” kepada organisasi melalui peningkatan kinerja dan loyalitas. Dengan demikian, semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin tinggi pula Komitmen Organisasional yang terbentuk.

Rumusan hipotesis dari uraian ini:

H1: Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

2.2.2 Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional

Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil organisasi. Ametepe et al. (2024) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan memperkuat persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi. Dalam konteks koperasi seperti KSP, di mana nilai kolektivitas menjadi budaya inti, partisipasi memiliki peran yang sangat strategis.

Menurut Gilstrap dan Hart (2020), ketika karyawan diberi ruang untuk berpendapat, mereka akan merasa dipercaya dan dihargai, yang meningkatkan keterikatan emosional dengan organisasi. Partisipasi yang tinggi terbukti mampu memperkuat komitmen afektif karena karyawan merasa bahwa keberadaan dan kontribusinya memiliki arti penting bagi organisasi.

Rumusan hipotesis dari uraian ini:

H2: Partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

2.2.3 Pengucilan di Tempat Kerja Memoderasi Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Komitmen Organisasional

Pelatihan karyawan merupakan salah satu strategi utama organisasi dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan loyalitas pegawai. Menurut Ametepe, Otuaga, Nnaji, dan Arilesere (2024), pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan *perceived organizational support* atau persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan dan kesejahteraan karyawan.

Karyawan yang mengikuti pelatihan cenderung merasa dihargai karena organisasi telah mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensinya. Pelatihan juga memperkuat rasa percaya diri dan menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi memiliki perhatian terhadap karier mereka. Akibatnya, karyawan tersebut akan lebih berkomitmen untuk tetap berada di organisasi, bekerja dengan semangat, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Namun, pengaruh positif pelatihan terhadap komitmen tidak selalu konsisten di semua situasi. Noor dan Abbas (2024) menunjukkan bahwa kondisi psikososial di tempat kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor-faktor organisasi dan komitmen karyawan. Salah satu kondisi psikososial yang paling berpengaruh adalah pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*), yaitu perasaan diabaikan, dihindari, atau tidak dilibatkan oleh rekan kerja maupun atasan.

Pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) menyebabkan penurunan sumber daya psikologis (*resource depletion*), seperti energi emosional, kepercayaan diri, dan rasa aman. Ketika seseorang mengalami pengucilan, ia merasa kehilangan dukungan sosial yang sangat penting untuk mempertahankan motivasi dan keterlibatan kerja. Akibatnya, meskipun organisasi telah memberikan pelatihan, karyawan mungkin tidak mampu atau tidak termotivasi untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal. Penelitian empiris mendukung mekanisme tersebut. Risgiyanti, Suyono, Harmadi, dan Istiqomah (2023) menemukan bahwa pengucilan di tempat kerja *workplace ostracism* menurunkan pemberdayaan psikologis dan Komitmen Organisasional karena karyawan merasa tidak diterima dalam lingkungan sosial kerja. Shinde (2025) dalam tinjauan literturnya juga menyatakan bahwa pengucilan di tempat kerja menurunkan produktivitas dan menghambat efek positif dari intervensi organisasi seperti pelatihan dan motivasi. Demikian pula, Khan, Khan, dan Awan (2024) menemukan bahwa pengucilan menurunkan *job connectedness* dan keterlibatan kerja, sehingga melemahkan hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat dijelaskan bahwa meskipun pelatihan berpotensi meningkatkan Komitmen Organisasional, efek positifnya akan menurun jika karyawan merasa diabaikan atau diasingkan oleh rekan kerja. Pelatihan yang semestinya meningkatkan rasa percaya diri justru kehilangan makna ketika lingkungan sosial kerja tidak mendukung. Dalam kondisi *ostracism*, karyawan mungkin menilai bahwa upaya organisasi tidak tulus, atau merasa hasil pelatihan tidak akan mengubah posisi sosial mereka di tempat kerja.

Sebaliknya, ketika lingkungan kerja inklusif dan saling mendukung, hasil pelatihan dapat termanifestasi secara optimal melalui peningkatan motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen emosional terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengucilan di tempat kerja bertindak sebagai variabel moderator, yaitu memperlemah hubungan positif antara pelatihan karyawan dan Komitmen Organisasional.

Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa pengucilan di tempat kerja memoderasi hubungan antara pelatihan karyawan dan Komitmen Organisasional, di mana tingginya pengucilan melemahkan efek positif pelatihan terhadap Komitmen Organisasional.

Rumusan hipotesis dari uraian ini:

H3: Pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) memoderasi hubungan antara pelatihan karyawan dan Komitmen Organisasional, sehingga hubungan tersebut melemah ketika tingkat pengucilan di tempat kerja tinggi.

2.2.4 Pengucilan di Tempat Kerja Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional

Partisipasi karyawan merupakan bentuk keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, serta pelaksanaan aktivitas organisasi. Dalam konteks koperasi seperti KSP, partisipasi menjadi bagian esensial dari budaya organisasi yang menjunjung nilai kebersamaan dan tanggung jawab kolektif. Menurut Ametepe, Otuaga, Nnaji, dan Arilesere (2024), partisipasi karyawan memberikan rasa dihargai dan dipercaya oleh organisasi, sehingga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang memperkuat Komitmen Organisasional.

Namun, hubungan positif tersebut dapat berubah arah tergantung pada kondisi sosial di tempat kerja. Dalam lingkungan yang inklusif, partisipasi akan memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika terjadi pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*), efek positif partisipasi dapat melemah bahkan menjadi tidak signifikan.

Risgiyanti, Suyono, Harmadi, dan Istiqomah (2023) menemukan bahwa pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) menurunkan pemberdayaan psikologis karena individu merasa tidak diterima dan kehilangan rasa percaya diri. Dalam kondisi demikian, partisipasi karyawan tidak lagi memberikan makna sosial yang positif, sebab mereka mungkin merasa bahwa pendapatnya tidak dihargai atau tidak akan memengaruhi keputusan organisasi.

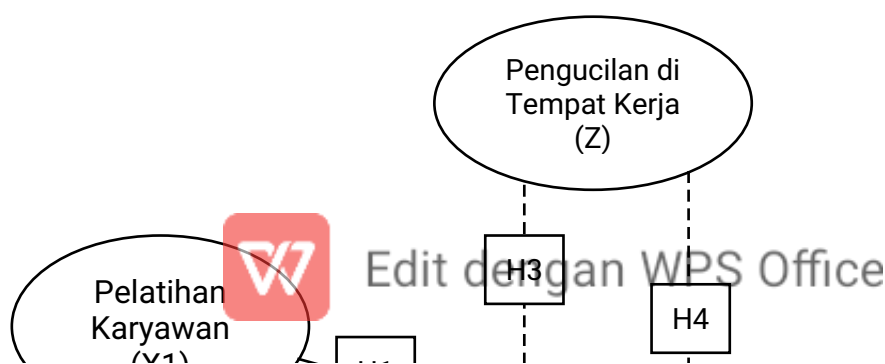
Hal ini diperkuat oleh temuan Noor dan Abbas (2024) yang menunjukkan bahwa *workplace ostracism* menurunkan *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk berpendapat dan berinteraksi dengan rekan kerja, sehingga karyawan lebih berhati-hati dan malas terlibat dalam diskusi organisasi. Dalam situasi tersebut, partisipasi karyawan hanya sekadar formalitas sehingga tidak memberikan dampak emosional terhadap komitmen.

Dengan demikian, pengucilan di tempat kerja bertindak sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan positif antara partisipasi karyawan dan Komitmen Organisasional. Pada tingkat *ostracism* yang tinggi, manfaat psikologis partisipasi seperti rasa dihargai, diakui, dan diterima tidak tercapai karena iklim sosial yang negatif. Sebaliknya, ketika tingkat pengucilan rendah, partisipasi akan mendorong hubungan interpersonal yang positif, memperkuat rasa identitas kelompok, dan pada akhirnya meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Rumusan hipotesis dari uraian ini:

H4: Pengucilan di tempat kerja memoderasi hubungan antara partisipasi karyawan dan Komitmen Organisasional, sehingga hubungan tersebut melemah ketika tingkat pengucilan di tempat kerja tinggi.

Berdasarkan uraian teori dan temuan empiris, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1
Model Penelitian

Model pada Gambar 1 menunjukkan bahwa pelatihan dan partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional, sementara pengucilan di tempat kerja bertindak sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan tersebut.

Hubungan ini didasari oleh integrasi teori pertukaran sosial dan teori konservasi sumber daya, di mana dukungan organisasi (melalui pelatihan dan partisipasi) dapat meningkatkan komitmen, tetapi efek positif tersebut berkurang ketika karyawan kehilangan dukungan sosial karena pengucilan.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Sentosa Purwodadi, Kabupaten Grobogan, yang aktif bekerja hingga bulan Oktober 2025. Berdasarkan data internal organisasi, jumlah karyawan yang aktif tercatat sebanyak 85 orang, yang terdiri dari berbagai jabatan seperti manajer, staf administrasi, kasir, serta account officer/lapangan. Komposisi karyawan juga bervariasi dari segi usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan, mulai dari lulusan SLTA hingga sarjana (S1).

Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (saturated sampling) atau total sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan cara menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini umumnya digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti (Sugiyono, 2023). Dengan menggunakan teknik ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi populasi yang diteliti.

Meskipun seluruh populasi yang berjumlah 85 karyawan dijadikan sebagai target responden dalam penelitian ini, pada pelaksanaannya tidak semua karyawan bersedia



atau dapat mengisi kuesioner penelitian. Dari total 85 kuesioner yang disebar, hanya 70 karyawan yang bersedia dan mengembalikan kuesioner secara lengkap. Dengan demikian, jumlah responden yang dapat digunakan dalam proses pengolahan dan analisis data penelitian ini adalah sebanyak 70 orang.

Jumlah responden tersebut tetap dianggap representatif karena mencakup sebagian besar anggota populasi dan memenuhi kebutuhan analisis data menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang relatif fleksibel terhadap ukuran sampel dan tidak mensyaratkan jumlah sampel yang sangat besar.

3.2. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel utama, dua variabel independent yaitu pelatihan karyawan (X_1) dan partisipasi karyawan (X_2), satu variabel moderasi yaitu pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*, Z), dan satu variabel dependen yaitu Komitmen Organisasional (Y). Definisi operasional masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
Pelatihan Karyawan (X_1)	Upaya sistematis organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.	1) Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja	Likert 1–5	Ametepe et al. (2024)
		2) Frekuensi pelatihan		
		3) Dukungan organisasi terhadap pelatihan		
		4) Penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan		
Partisipasi Karyawan (X_2)	Tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penyampaian ide, dan pelaksanaan kegiatan organisasi.	1) Kesempatan menyampaikan pendapat	Likert 1–5	Ametepe et al. (2024); Gilstrap & Hart (2020)
		2) Keterlibatan dalam keputusan kerja		
		3) Penghargaan terhadap ide		
		4) Rasa memiliki terhadap organisasi		
Pengucilan di Tempat Kerja (<i>Workplace Ostracism</i> , Z)	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka merasa dihindari, diabaikan, atau tidak dilibatkan dalam interaksi sosial di tempat kerja.	1) Dihindari oleh rekan kerja	Likert 1–5	Noor & Abbas (2024); Risgiyanti et al. (2023)
		2) Tidak diajak berdiskusi atau dilibatkan		
		3) Merasa diabaikan dalam kegiatan sosial		
		4) Merasa dijauhi oleh atasan		
Komitmen Organisasional	Keterikatan emosional dan	1) Kebanggaan terhadap organisasi	Likert 1–5	Ametepe et al.

(Y)	kesediaan karyawan untuk berkontribusi demi keberhasilan organisasi.	2) Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi	(2024)
		3) Keterlibatan dalam tujuan organisasi	
		4) Kesediaan berkorban demi kemajuan organisasi	

3.3. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research, yaitu bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen (pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan), variabel dependen (Komitmen Organisasional), dan variabel moderasi (pengucilan sosial) berdasarkan data empiris. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Selain itu, data sekunder juga digunakan untuk mendukung latar belakang teori dan pembahasan hasil, seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan organisasi.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel yang telah divalidasi secara teoritis dan empiris dari penelitian terdahulu.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), yang dioperasikan melalui perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks antarvariabel laten, termasuk pengujian efek moderasi (interaksi) dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan tanpa asumsi normalitas data yang ketat (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021).

Metode Partial Least Squares–SEM (PLS–SEM) digunakan untuk penelitian ini karena bukan hanya mengonfirmasi teori, tetapi juga menjelaskan kekuatan hubungan antarvariabel (outer dan inner model). Dalam konteks penelitian ini, model yang diuji melibatkan hubungan langsung antara pelatihan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap Komitmen Organisasional, serta hubungan moderasi dari pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*).

Analisis data dilakukan dengan Langkah-langkah sebagai berikut:

1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)
 - a. Uji validitas yang terdiri dari *Convergent validity* dan *Discriminant validity*.
 - 1) *Convergent validity* (nilai loading factor $\geq 0,70$)
 - 2) *Discriminant validity* ($AVE \geq 0,50$ dan nilai cross loading sesuai)
 - b. *Composite reliability* $\geq 0,70$.
2. Uji Model Struktural (Inner Model)
 - a. Koefisien Jalur (Path Coefficients) & Signifikansi:
 - 1) Mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten (misalnya $X1 \rightarrow$

- Y1).
- 2) Signifikansi diuji melalui p-value (dari *bootstrapping*), di mana p-value < 0.05 (atau < 0.01, < 0.10) menunjukkan pengaruh signifikan.
- b. R-Square (Koefisien Determinasi, R^2):
 - 1) Menunjukkan persentase variasi variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen.
 - 2) Kriteria interpretasi (Chin, 1998): 0.19 (lemah), 0.33 (sedang), 0.67 (substansial).
 - c. F-Square (Effect Size, f^2):
 - 1) Mengukur seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen setelah dihilangkan.
 - 2) Nilai 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), 0.35 (besar).
 - d. Q-Square (*Predictive Relevance*, Q^2):
Mengukur kemampuan model untuk memprediksi data, relevan terutama untuk model reflektif.
 - e. Uji Kecocokan Model (Model Fit):
 - 1) Average Path Coefficient (APC): p-value < 0.05.
 - 2) Average R-Square (ARS): p-value < 0.05.
 - 3) Average Variance Inflation Factor (AVIF): < 5 (idealnya < 3) untuk menunjukkan tidak ada multikolinearitas yang parah.
 - 4) Goodness-of-Fit (GoF): Mengukur performa gabungan model pengukuran dan struktural (model fit global).
 - f. Uji Multikolinearitas (VIF - Variance Inflation Factor):
Memeriksa masalah kolinearitas antar prediktor di dalam model struktural.
Nilai VIF > 3 atau 5 mengindikasikan masalah.

Referensi

- Ametepe PK, Otuaga EU, Nnaji CF, Arilesere MS (2024), "The moderating role of workplace ostracism between employee training, employee participation and organizational commitment among bank employees". *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. 42 No. 2 pp. 239–258, doi: <https://doi.org/10.1108/AGJSR-11-2022-0249>
- Banerjee, S. & Shinde, O. (2025). A Systematic Literature Review of Workplace Ostracism, on Employee Outcomes. *Advances in Consumer Research*, 2(1), 321-330.
- Endratno, H., Adawiyah, W. R., & Purnomo, R. (2023). Workplace Ostracism, Emotional Exhaustion, and Deviant Behavior: The Moderating Role of Workplace Spirituality . *The Journal of Behavioral Science*, 18(3), 17–32. retrieved from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/263617>
- Gaur S., Anindita Chatterjee. (2024). Impact of Workplace Ostracism on Employee's Performance: Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 1963-1972.
DOI: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1012>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Khan, A. A., Khan, C. A., & Awan, U. N. (2024). The Role of Workplace Ostracism on



Employee Work Involvement: Mediating Role of Job Connectedness and Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Pakistan Social Sciences Review*, 8(2), 907–919. [https://doi.org/10.35484/pssr.2024\(8-II\)73](https://doi.org/10.35484/pssr.2024(8-II)73)

Noor, S., & Abbas, M. (2024). Workplace ostracism and employees' affective commitment: testing the role of resource depletion and psychological safety. *Cogent Business & Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331087>

Risgiyanti, Suyono, J., Harmadi, & Istiqomah, S. (2023). The Impact of Workplace Ostracism Induced by Co-Worker Envy on Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(3), 191-210. <https://doi.org/10.22146/jieb.v38i3.5075>

Saifa, N., Khanb, M. T., Shaheenc, I., & Javidd, A. (2021). The ostracism effect on counterproductive work-behaviours through the mediating role of defensive-silence, emotional-exhaustion, and job-dissatisfaction. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 15 (4), 598-618, 2021.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi terbaru). Bandung: Alfabeta



