

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini secara empiris mengkaji pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* dan CWB, serta menilai peran *emotional intelligence* (EI) sebagai variabel moderasi dalam konteks Koperasi Multi Pihak di Indonesia. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. 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.
- b. *Workplace ostracism* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *emotional exhaustion*, yang menunjukkan bahwa pengalaman dikucilkan secara sosial menyebabkan tekanan emosional yang tinggi dan menguras energi psikologis karyawan.
- c. *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.
- d. *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.

- e. *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.

5.2 Implikasi

1. Implikasi Teoritis

- a. 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 psikologis penting seperti penerimaan sosial, rasa dihargai, dan dukungan kolegial, 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.

- b. 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.

2. **Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis yang penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks koperasi Multi Pihak di Indonesia yang memiliki struktur organisasi berbasis kolektivitas dan interaksi sosial yang tinggi.

- a. Pencegahan *Workplace Ostracism* sebagai prioritas organisasi temuan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh langsung terhadap *emotional exhaustion* dan CWB menunjukkan bahwa pengucilan sosial di tempat kerja merupakan isu serius yang harus ditangani secara sistematis. Organisasi, termasuk koperasi, perlu membangun budaya kerja yang inklusif, terbuka, dan kolaboratif agar tidak tercipta kelompok-kelompok eksklusif yang dapat meminggirkan individu tertentu. Hal ini dapat dimulai dari pelatihan kesadaran interpersonal, forum diskusi partisipatif, hingga

penerapan sistem umpan balik 360 derajat untuk mengidentifikasi praktik eksklusi sosial secara dini.

- b. Manajemen Beban Emosional dan Dukungan Psikologis
Ditemukannya peran mediasi dari *emotional exhaustion* menunjukkan bahwa pengucilan tidak hanya berdampak pada aspek sosial, tetapi juga mengganggu stabilitas psikologis karyawan. Oleh karena itu, koperasi perlu menyediakan akses terhadap layanan konseling, program keseimbangan kerja-hidup, serta kegiatan yang mendukung pemulihan emosi seperti rekreasi tim, *mindfulness* training, dan program kesejahteraan karyawan. Strategi ini dapat mengurangi potensi *burnout* dan meningkatkan resiliensi psikologis anggota.
- c. Penguatan *Emotional Intelligence* Tidak Cukup Tanpa Dukungan Sistemik
Penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak cukup kuat untuk menghambat dampak negatif *workplace ostracism* terhadap perilaku kerja, yang berarti bahwa peningkatan kapasitas individu saja tidak cukup. 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.
- d. Peran Pimpinan dalam Mendeteksi dan Menangani Pengucilan Sosial
Para manajer dan pengurus koperasi harus dibekali kemampuan untuk mengenali tanda-tanda *workplace ostracism*, seperti isolasi dalam diskusi tim, kurangnya partisipasi individu dalam kegiatan, atau penarikan diri sosial. Pelatihan kepemimpinan berbasis empati dan penguatan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*) perlu menjadi bagian dari sistem

pengembangan SDM di koperasi. Hal ini akan membantu menciptakan budaya kerja yang mendorong keterlibatan aktif semua pihak dan menekan potensi CWB.

Dengan demikian, implikasi praktis ini dapat menjadi dasar kebijakan yang lebih inklusif dan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja koperatif yang sehat, produktif, dan bebas dari pengucilan sosial.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui untuk memberikan perspektif yang lebih jernih terhadap ruang lingkup dan interpretasi hasil. Pertama, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* membatasi kemampuan peneliti untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat antar variabel secara definitif. Hubungan antara *workplace ostracism*, *emotional exhaustion*, *emotional intelligence*, dan *counterproductive work behavior* hanya dapat dilihat sebagai hubungan korelasional dalam satu waktu, bukan sebagai hubungan kausal jangka panjang. Kedua, seluruh data dikumpulkan melalui instrumen *self-report*, yang sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Hal ini membuka kemungkinan adanya bias sosial atau penyimpangan dalam pelaporan terutama terkait perilaku kerja negatif seperti CWB. Ketiga jumlah sampel yang relatif kecil. Hal ini disebabkan oleh tidak diketahuinya secara pasti jumlah populasi yang menjadi sasaran penelitian. Keempat penelitian ini hanya dilakukan pada Koperasi Multi Pihak di Indonesia, sehingga hasilnya memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi terhadap jenis organisasi lain yang berbeda dalam struktur, budaya, atau pola kepemimpinan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa rekomendasi diajukan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, peneliti masa depan disarankan menggunakan pendekatan *longitudinal* atau eksperimental agar hubungan antar variabel dapat dianalisis secara lebih kausal dan dinamis. Kedua, penting untuk memperluas populasi dan konteks organisasi, agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan ke sektor industri lain dengan karakteristik yang beragam. Ketiga, eksplorasi terhadap variabel moderator atau mediator alternatif, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan etis, resiliensi psikologis, atau budaya kerja, diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang mekanisme hubungan *workplace ostracism* terhadap CWB. Terakhir, penggunaan data multi-sumber, seperti penilaian dari atasan, rekan kerja, atau observasi perilaku kerja aktual, direkomendasikan untuk meningkatkan validitas eksternal dan objektivitas hasil penelitian. Dengan mempertimbangkan keterbatasan ini, penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih kuat baik secara teoretis maupun praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat.