

## Bagaimana *Workplace Ostracism* Mempengaruhi *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh *Job Performance* dan *Organizational Virtuousness* Serta *Authentic Leadership* sebagai Moderasi

1<sup>st</sup> Unik Dwi Lestari, 2<sup>nd</sup> Munvinna Adnal Haq, 3<sup>rd</sup> Tantri Yanuar Rahmat Syah,  
4<sup>th</sup> Rojuaniah, 5<sup>th</sup> Egi Supriatna

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas Esa Unggul  
unik.dwi@esaunggul.ac.id, muvinnaadnalhaq@gmail.com,  
tantri.yanuar@esaunggul.ac.id, rojuaniah@esaunggul.ac.id, Afah229@gmail.com

### ABSTRACT

*This study examines the impact of workplace ostracism on employee turnover intention in manufacturing companies in Bekasi Regency, as well as the moderating roles of authentic leadership and organizational virtuousness in this relationship. Utilizing a quantitative approach with an online questionnaire employing a Likert scale, the research involved 202 respondents selected through purposive sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) to assess the relationships among variables and their validity. The findings indicate that workplace ostracism significantly affects employee turnover intention. However, perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership did not positively moderate this relationship. Additionally, workplace ostracism negatively impacts job performance, while lower job performance is negatively related to turnover intention. These results underscore the importance of fostering an inclusive and supportive work environment to mitigate ostracism, enhance job performance, and increase employee retention.*

**Keywords:** *workplace ostracism, turnover intention, job performance, organizational virtuousness, authentic leadership, perusahaan manufaktur.*

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji dampak pengucilan di tempat kerja (*workplace ostracism*) terhadap niat berpindah (*turnover intention*) karyawan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi, serta peran moderasi dari kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) dan persepsi kebajikan organisasi (*organizational virtuousness*) dalam hubungan tersebut. Menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner online yang berisi skala Likert, penelitian ini melibatkan 202 responden yang dipilih melalui purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk mengevaluasi hubungan antar variabel dan validitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengucilan di tempat kerja secara signifikan mempengaruhi niat berpindah karyawan. Namun, *organizational virtuousness* dan *authentic leadership* tidak berhasil memoderasi hubungan ini secara positif. Selain itu, pengucilan di tempat kerja berdampak negatif terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*), sementara kinerja pekerjaan yang rendah berhubungan negatif dengan niat berpindah. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif untuk mengurangi pengucilan dan meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan.

**Kata kunci:** *workplace ostracism, turnover intention, job performance, organizational virtuousness, authentic leadership, perusahaan manufaktur*

## PENDAHULUAN

*Turnover Intention* mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orang yang dikucilkan mempunyai pengalaman yang menyakitkan, tidak menyenangkan, dan tidak diinginkan (Beest & Merla, 2016; Eisenberger & Lieberman, 2004). Mengalami pengucilan sosial dalam jangka waktu yang lama dapat menyebabkan stres *kronis* yang dapat berdampak pada tubuh manusia (Dickerson & Kemeny, 2004). Pengucilan di tempat kerja (*WO*) merupakan faktor utama yang menjadi penyebab *turnover intention* pada karyawan, namun hal ini sering kali kurang dipelajari dalam ilmu organisasi (Haq, 2014). *Turnover Intention* telah menjadi masalah serius bagi semua organisasi di berbagai industri (Long *et al.*, 2012).

Dalam sebuah survei terhadap 1.300 pekerja profesional oleh Reilly *et al.* (2014) menemukan bahwa lebih dari 900 peserta (71%) melaporkan mengalami pengucilan di tempat kerja. Fox & Stallworth (2005) dalam studi lanjutan selama lima tahun mengatakan bahwa 66% responden merasa diabaikan oleh rekan kerja mereka. Banyak orang yang melaporkan *terisolasi* di tempat kerja dan kesulitan memenuhi kebutuhan dasar. Sejumlah riset menunjukkan *turnover intention* masih menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan, terutama di kawasan Cikarang, Kabupaten Bekasi. Pengucilan di tempat kerja dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Pengucilan yang sering dilakukan di tempat kerja dapat membatasi interaksi positif seseorang dan berdampak pada kesehatan fisik dan mental (Heaphy & Dutton, 2008). Kebajikan organisasi dikonsepsi dan dikembangkan oleh Cameron *et al.* (2004). Menurut Hayfron *et al.* (2023) kepercayaan organisasi mengacu pada rasa saling percaya dalam suatu organisasi.

Kebijakan organisasi sering dikaitkan dengan budaya organisasi positif yang menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, rasa hormat, keadilan, empati dan kasih sayang (Cameron *et al.*, 2004; Shahid & Muchiri, 2019). Peneliti sebelumnya menemukan bahwa aspek kebijakan organisasi dapat mengurangi dampak negatif dari *eksklusi* di tempat kerja. Misalnya, kepercayaan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan dapat mempercayai satu sama lain berdasarkan kesopanan, pertimbangan, dan rasa hormat (Cameron *et al.*, 2004; Hayfron *et al.*, 2023; Singh, 2020). Dalam budaya seperti itu, karyawan didorong untuk bersikap baik dan perhatian satu sama lain. Hal ini menciptakan lingkungan di mana kemungkinan terjadinya pengucilan di tempat kerja lebih kecil karena bertentangan dengan nilai dan norma organisasi.

Lins *et al.* (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam memerangi *eksklusi* dan niat berpindah pada karyawan. Selain itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam membentuk budaya dan nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang mencontohkan perilaku baik dan secara

aktif mempromosikan budaya yang baik akan menginspirasi loyalitas dan dedikasi pada karyawannya, yang pada gilirannya dapat mengurangi *turnover intention* (Jun *et al.*, 2023; Sandvik *et al.*, 2016; Shahid & Muchiri, 2019).

Meningkatkan kerjasama tim yang baik membutuhkan lebih banyak interaksi sosial dengan rekan kerja (Sundstrom *et al.*, 2000; Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2011) dalam penelitiannya, ia mengatakan bahwa kepemimpinan dalam situasi sulit selalu menjadi tantangan. Dalam studi yang dilakukan Jun *et al.* (2023) kepemimpinan otentik mengacu pada perilaku *etis* dan membangun hubungan dengan pengikut berdasarkan landasan etika. Berdasarkan teori *integritas* Simons & Administration (2002) karyawan merasakan kesesuaian antara perkataan dan tindakan pemimpin mereka. Ketika karyawan mempercayai pemimpin mereka dan merasa dihargai, merekacenderung tidak melakukan perilaku *eksklusi* karena mereka menghargai prinsip kepercayaan dan saling menghormati (Luthans & Avolio, 2003). Kepemimpinan otentik diyakini dapat memberikan dampak positif terhadap pengurangan upaya *turnover intention* dengan mengedepankan kepercayaan, komunikasi terbuka, hubungan positif, dan lingkungan kerja *kolaboratif*. Organisasi yang memprioritaskan dan mempromosikan kepemimpinan otentik cenderung mempertahankan karyawannya dan menciptakan tenaga kerja yang *loyal* dan berkomitmen (Nielsen, 2013).

*Ekplorasi* terkait pengaruh interaksi kebijakan organisasi dan kepemimpinan otentik dalam menjelaskan hubungan antara pengucilan di tempat kerja, kinerja, dan niat berpindah karyawansudah dilakukan sebelumnya secara terpisah, namun masih jarang yang melakukan penelitian secara simultan terutama untuk perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi. Dimana pengucilan di tempat kerja dapat berdampak *signifikan* terhadap kinerja pekerjaan, mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, *kolaborasi*, tingkat stres, persepsi diri, bahkan kesehatan fisik. Kondisi kerja yang penuh stres dan buruk adalah alasan utama mengapa karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya (Abbas *et al.*, 2014; Jamal, 1985; Gottman *et al.*, 1998; Singh *et al.*, 2024) dalam penelitiannya tidak secara khusus menguji *efektivitas intervensi* dan strategi untuk mengatasi *eksklusi* di tempat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan yang terkena dampaknya.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh interaksi kebijakan organisasi dan kepemimpinan otentik dalam menjelaskan hubungan antara pengucilan di tempat kerja dan niat berpindah karyawan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih *komprehensif* tentang keadaan di mana fenomena pengucilan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Artinya, hal ini memperluas *literatur* yang ada dengan mengidentifikasi efek gabungan dari pengucilan di tempat kerja, niat berpindah karyawan, kepemimpinan otentik dan kebijakan organisasi terhadap kinerja pekerjaan. Dengan demikian, para peneliti dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang hubungan antara

pengecualian di tempat kerja dan kinerja pekerjaan serta mengembangkan strategi yang *efektif* untuk mengatasi masalah ini.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan pengukuran teknik survey melalui kuesioner yang disebarluaskan melalui online dan *google forms* skala *likert* dengan validasi 4 pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS). Niat berpindah (*TI*) diukur dengan 3 item skala yang dikembangkan oleh Lee *et al.* (2021). Untuk mengukur Pengucilan di tempat kerja (*WO*), digunakan 10 pertanyaan yang diadopsi dari Clercq (2017). Kepemimpinan otentik (*AL*) diukur menggunakan skala 5 item yang dikembangkan oleh Hadian Nasab & Afshari (2019). Persepsi kebajikan organisasi (*OV*) diukur dengan 15 item skala yang diusulkan oleh Abbas (2022). Kinerja pekerjaan atau *job performace* menggunakan 7 item skala yang dikembangkan oleh Clercq (2017). Responden melaporkan pengucilan di tempat kerja (*WO*), persepsi kebajikan organisasi (*OV*), kepemimpinan otentik (*AL*), niat berpindah (*TI*), dan ukuran kinerja pekerjaan atau *Job Performace (JP)*. Informasi umum tentang responden juga ditambahkan.

Populasi sasaran penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi, kuesioner yang dikelola sendiri dibuat secara online dan dikirimkan melalui platform online (Facebook, Instagram dan WhatsApp). Sampel dari penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi yang sudah bekerja minimal satu tahun di perusahaan tersebut. Penelitian ini akan mengeksplorasi pandangan karyawan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi. Metode pengambilan sample adalah purposive sampling, dimana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, termasuk status karyawan saat ini (kontrak/tetap), masa kerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut dan posisi mereka dalam organisasi (*manager, supervisor, staff, quality control, dan operator produksi*). Selain itu, faktor demografis seperti usia dan jenis kelamin juga diperhitungkan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui validitas dan realibilitas pada setiap pernyataan yang ada dalam kuesioner, kami menggunakan *demension reduction factor* pada SPSS dengan melihat nilai KMO pada batas *minimum* nilai 0,5, nilai MSA pada *Anti-image Correlation*  $\geq 0,5$  dan nilai *alpha cronbach*  $> 0,5$  (Malhotra, 2013). Sebagian besar pernyataan yang digunakan dalam alat ukur variabel dinyatakan valid, kecuali A7 pada variabel *workplace ostracism*, C14 dan C19 pada variabel *job performance* serta D21, D25, D26, D27, D28, D31, D33, dan D34 pada variabel organisasi *virtuousness*. Jadi, total pernyataan yang valid adalah 29 butir, untuk melihat hasil *pretest* selengkapnya, ada pada lampiran 9. Selanjutnya untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, kami menggunakan metode analisis PLS-SEM (*structural equation model*). Sesuai dengan ketentuan metode analisis SEM, maka minimal jumlah responden yang dibutuhkan adalah 5 kali dari jumlah pertanyaan kuesioner (Hair *et*

al., 2018) yaitu (29x5) 145 orang.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif, analisa data menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* untuk mengevaluasi hubungan antar variabel dan validitasnya dengan menggunakan metode yang diuraikan oleh Hair *et al.* (2019). Pengujian menggunakan *inner* model dan *outer* model. *Outer* model terdiri dari: pertama, validitas *konvergen* akan diuji dengan faktor beban lebih dari 0,7 dan variasi rata-rata *diekstraksi (AVE)* lebih dari 0,5. Selanjutnya validitas diskriminan akan diuji dengan metode *Fornell-Larcker*, *Cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, dengan nilai *HTMT* kurang dari 0,90 sebagai acuan. Reliabilitas konsistensi *internal* akan dinilai dengan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Itu dianggap kredibel jika nilainya lebih dari 0,6. Selain itu, akan dilakukan pemeriksaan *kolinearitas* jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari 3. Dalam uji *internal* model, koefek jalan yang menunjukkan hubungan antar variabel akan menjadi perhatian utama. Dengan nilai  $t > 1,960$  dan nilai  $p < 0,05$ , signifikansi hubungan akan ditentukan pada tingkat signifikansi 5%. *Coefficient of determination (R2)* akan digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel *independent (eksogen)* terhadap variabel *dependen (endogen)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi Responden

Melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan *Google Form*, kami berhasil mengumpulkan tanggapan dari 202 individu yang beragam. Dari total tersebut, 33,17% merupakan laki-laki, sementara 66,83% sisanya adalah perempuan. Selanjutnya, dalam hal usia, peneliti menemukan distribusi yang tidak merata. Sebanyak 95,04% dari responden berusia antara 20 sampai 30 tahun, sementara 3,47% lainnya berada di rentang usia 31 sampai 40 tahun. Terakhir, sebanyak 1,49% responden berusia 41 sampai 50 tahun. Sedangkan apabila ditinjau berdasarkan lama bekerja, sebanyak 45,54% responden bekerja selama 2 hingga 5 tahun, lalu sebanyak 45,05% responden telah bekerja lebih dari 1 tahun. Kemudian, 7,43% responden bekerja selama 5 sampai 8 tahun. Sebanyak 0,5% bekerja selama 9 hingga 10 tahun, dan sisanya sebanyak 1,48% telah bekerja lebih dari 10 tahun.

Ditinjau berdasarkan profesi pekerjaan responden, mayoritas responden bekerja sebagai staff sebanyak 45,54% dan minoritas responden bekerja sebagai *supervisor* sebanyak 2,49%. Informasi lebih lanjut mengenai data demografi responden dapat ditemukan pada lampiran 8.

Memperoleh wawasan yang berharga dalam konteks penelitian yang dilakukan. Informasi lebih lanjut mengenai *R Fit Summary* dapat ditemukan pada lampiran 10.

## Uji Model

Hasan *et al.* (2021) menetapkan batas minimum faktor loading sebesar 0,70, yang tercermin dalam diagram validitas konstruk, sebagai standar tinggi dalam mengevaluasi seberapa kuat variabel dalam model penelitian memengaruhi variabel lain. Faktor loading ini merupakan indikator dari seberapa kuat hubungan antara variabel laten (konstruk) dengan indikatornya. Jika nilai faktor loading berada di bawah 0,70, hal ini dapat mengindikasikan bahwa indikator tersebut kurang optimal dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai reliabilitas minimum untuk AVE (*Average Variance Extracted*), *construct reliability* (CR), dan *Cronbach's  $\alpha$*  ditetapkan sebesar 0,50, sebagaimana ditampilkan dalam tabel reliabilitas dan validitas konstruk. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai konsistensi dan akurasi instrumen atau alat penelitian dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Seluruh pernyataan pada setiap variabel telah terbukti valid dan reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan (indikator) pada setiap variabel dalam penelitian ini mudah dipahami dan tepat digunakan sebagai alat ukur, serta bersifat konsisten (stabil) untuk digunakan dalam konteks penelitian ini. Informasi lebih lanjut mengenai validitas dan reliabilitas dapat ditemukan dalam lampiran 10, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian tersebut.

Berdasarkan hasil *R Square*, kita dapat memahami seberapa besar variabilitas dari variabel *Job Performance* (C) yang dapat dijelaskan oleh variabel *Workplace Ostracism* (A). Hasil analisis menunjukkan bahwa sebanyak 11,7% dari variabel dalam *Job Performance* (C) dipengaruhi oleh variabel tersebut, sementara sisanya, sebesar 88,3%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Selanjutnya, variabel *Turnover Intention* (B) dipengaruhi oleh *Workplace Ostracism* (A), *Job Performance* (C), *Organisasi Virtuousness* (D), dan *Authentic Leadership* (E) sebesar 69,9%, sementara 30,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Informasi lebih lanjut tentang *R Square* dan implikasinya dapat ditemukan dalam lampiran 10.

Penelitian ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki beberapa indikator kualitas yang baik. Salah satu indikator penting adalah nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) yang lebih kecil dari 10 (Malhotra, 2013). SRMR merupakan ukuran kesesuaian model yang mengukur seberapa baik model teoritis cocok dengan data yang diamati, di mana semakin kecil nilai SRMR, semakin baik kesesuaian model tersebut dengan data. Selain itu, hasil analisis *Chi-Square* menunjukkan bahwa nilai *Chi-Square* cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah responden. Ini mengindikasikan bahwa model memiliki sensitivitas yang baik terhadap variasi jumlah responden. Meskipun nilai *Chi-Square* yang tinggi tidak selalu mengindikasikan kesesuaian model yang optimal,

peningkatan nilai ini dapat memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana model berinteraksi dengan data yang lebih besar.

Terakhir, nilai NFI (*Normed Fit Index*) yang mendekati angka 1 (Malhotra, 2013), merupakan indikator kuat dari kesesuaian model. NFI mengukur seberapa baik model yang diajukan cocok dengan data yang diamati dibandingkan dengan model nol, yaitu model tanpa hubungan antar variabel. Semakin mendekati nilai 1, semakin baik kesesuaian model tersebut. Kombinasi indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan data yang diamati. Hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut mampu secara efektif menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian, menjadikannya alat yang dapat diandalkan untuk memperoleh wawasan yang berharga dalam konteks penelitian yang dilakukan. Informasi lebih lanjut mengenai *R Fit Summary* dapat ditemukan pada lampiran 10.

## Uji Hipotesis

Secara khusus, dalam analisis PLS SEM, *bootstrapping* digunakan untuk memperoleh estimasi standar untuk koefisien jalur (*path coefficients*) dan kontribusi variabel laten dalam mempengaruhi variabel laten lainnya. Dengan menggunakan teknik ini, peneliti dapat memperoleh distribusi *sampling* dari koefisien jalur yang memungkinkan peneliti untuk melakukan pengujian hipotesis dan mengukur ketidakpastian dalam parameter model. Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada PLS SEM, diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1. Path Coefficients**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P values</i>
<i>Job Performance -&gt; Turnover Intention</i>	0.542	0.540	0.073	7.453	0.000
<i>Workplace Ostracism -&gt; Job Performance</i>	0.342	0.340	0.088	3.898	0.000
<i>Workplace Ostracism -&gt; Turnover Intention</i>	0.106	0.104	0.045	2.350	0.019
<i>Organisasi Virtuouness x Workplace Ostracism -&gt; Turnover Intention</i>	-0.077	-0.074	0.071	1.089	0.276
<i>Authentic Leadership x Workplace</i>	0.115	0.113	0.086	1.337	0.181

<i>Ostracism</i> ->					
<i>Turnover Intention</i>					

Sumber: Output PLS SEM

*Path coefficients* memberikan informasi tentang kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model penelitian. Nilai *path coefficient* menunjukkan seberapa besar perubahan dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan satu unit dalam variabel independen, dengan mempertimbangkan variabel lain dalam model.

Berdasarkan tabel di atas, terdapat dua hubungan variabel (hipotesis) yang ditolak, yaitu pada H2 dan H3. Pertama, H2 menyatakan bahwa *Organizational virtuousness* (D) tidak dapat memoderasi hubungan antara *workplace ostracism* karyawan dan *turnover intention*. Hal ini ditolak karena nilai *T statistics* < 1,96, yang menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak signifikan secara statistik. Nilai *P Values* > 0,5 juga menunjukkan bahwa tidak ada signifikansi statistik dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung hipotesis bahwa *Organizational virtuousness* memoderasi positif hubungan antara *workplace ostracism* karyawan dan *turnover intention*. Kemudian, H3 menyatakan bahwa *Authentic Leadership* (E) tidak dapat memoderasi positif hubungan antara *workplace ostracism* dan *turnover intention*. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai *T statistics* < 1,96 dan *P Values* > 0,5. Artinya, koefisien jalur tidak signifikan secara statistik, dan tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung hipotesis bahwa *Authentic Leadership* memoderasi positif hubungan antara *workplace ostracism* dan *turnover intention*.

Dengan demikian, penolakan kedua hipotesis ini menunjukkan bahwa *Organizational virtuousness* (D) dan *Authentic Leadership* (E) tidak dapat memoderasi positif hubungan antara *workplace ostracism* dan *turnover intention*. Berikut merupakan tabel uji hipotesis secara keseluruhan:

**Tabel 2. Uji Hipotesis**

Hipotesis		<i>T Statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P Values</i>	Keterangan
H1	<i>Workplace Ostracism</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan <i>turnoverintention</i> .	2.350	0.019	
H2	<i>Organizational virtuousness</i> memoderasi positif hubungan antara <i>workplace ostracism</i> karyawan dan <i>turnover intention</i> .	1.089	0.276	Tidak Diterima

H3	<i>Authentic Leadership</i> memoderasi positif hubungan antara <i>workplace ostracism</i> dan <i>turnover intention</i> .	1.337	0.181	Tidak Diterima
H4	<i>Job performance</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover Intention</i> .	7.453	0.000	Diterima
H5	<i>Workplace Ostracism</i> berhubungan negative dengan <i>job performance</i>	3.898	0.000	Diterima

Berdasarkan tabel 3, dapat dijelaskan bahwa hampir seluruh hipotesis diterima, kecuali H2, dan H3 karena nilai  $T \text{ Statistic} < 1,96$ .  $T \text{ statistic}$  menyatakan tentang signifikansi hubungan antar variabel. Hasil data analisis selengkapnya ada pada lampiran 10.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace ostracism* berdampak signifikan pada organisasi, terutama dalam meningkatkan *turnover intention* dan menurunkan *job performance*. Karyawan yang merasa diabaikan cenderung ingin keluar dan menunjukkan kinerja yang rendah. Meskipun *organizational virtuousness* dan *authentic leadership* diharapkan dapat mengurangi dampak negatif ini, temuan menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tidak cukup efektif. Oleh karena itu, penting untuk menangani *workplace ostracism* secara langsung dengan pendekatan yang lebih holistik untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penggunaan kuesioner *online* yang disebarluaskan melalui platform seperti Facebook, Instagram, dan WhatsApp mungkin tidak mencakup seluruh populasi karyawan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Bekasi, sehingga hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya representatif. Selain itu, keterbatasan dalam jumlah sampel yang dikumpulkan, yakni 202 responden, meskipun memenuhi syarat minimum yang dibutuhkan, mungkin tidak cukup untuk mewakili keragaman pengalaman dan pandangan dalam populasi yang lebih besar. Keterbatasan lain terletak pada validitas beberapa item dalam kuesioner yang ditemukan tidak valid, seperti pada variabel *workplace ostracism*, *job performance*, dan *organizational virtuousness*. Hal ini berpotensi mempengaruhi akurasi hasil penelitian. Selain itu, penelitian ini hanya mencakup karyawan yang sudah bekerja minimal satu tahun, sehingga tidak mempertimbangkan pandangan karyawan baru yang mungkin memiliki perspektif berbeda. Faktor-faktor demografis seperti usia dan jenis kelamin juga mungkin mempengaruhi hasil, namun tidak ada penyesuaian atau analisis mendalam mengenai dampaknya. Terakhir, penggunaan metode analisis SEM-PLS untuk menguji hipotesis meskipun komprehensif, mungkin menghadapi batasan

dalam interpretasi hasil yang kompleks, terutama dalam menentukan sebab-akibat yang sebenarnya dari hubungan antar variabel.

Untuk penelitian mendatang, disarankan agar dilakukan pengumpulan data dengan metode yang lebih bervariasi untuk meningkatkan representativitas sampel, seperti melalui wawancara langsung atau survei di tempat kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan karyawan dari berbagai industri dan perusahaan di wilayah yang berbeda untuk mendapatkan pandangan yang lebih luas. Selain itu, disarankan untuk memperbaiki validitas dan reliabilitas kuesioner dengan melakukan uji coba dan validasi yang lebih mendalam terhadap item-item yang digunakan. Penelitian di masa depan juga sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *workplace ostracism* dan *turnover intention*, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang lebih beragam. Untuk mengatasi keterbatasan dalam metode analisis, penggunaan pendekatan analisis yang lebih komprehensif dan penyesuaian model yang lebih tepat dapat membantu dalam mendapatkan hasil yang lebih akurat dan dapat diandalkan. Akhirnya, eksplorasi lebih lanjut tentang dampak dari persepsi terhadap *organizational virtuousness* dalam konteks yang berbeda dapat memberikan wawasan tambahan mengenai efektivitas keutamaan organisasi dalam mengatasi pengucilan di tempat kerja.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen di seluruh industri. Pertama, manajemen harus menyadari bahwa *workplace ostracism* merupakan ancaman serius bagi retensi karyawan dan kinerja kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengatasi pengucilan di tempat kerja. Ini bisa mencakup program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang dampak negatif ostrasisme, serta menerapkan kebijakan nol toleransi terhadap perilaku pengucilan. Kedua, meningkatkan *job performance* karyawan melalui dukungan, pengakuan, dan pengembangan karier adalah kunci untuk mengurangi *turnover intention*. Manajemen perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan didukung dalam perannya, serta memiliki kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan risiko kehilangan karyawan berpotensi tinggi dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif dan bermotivasi tinggi. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan dan program yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif akan sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

## DAFTAR REFERENSI

- Abbas, A. A. (2022). The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 1–20. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0001>

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. A., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction , Turnover Intentions , and Performance Muhammad of employees from variou. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>.This
- Allen David, G., & Griffeth Rodger, W. (1999). Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525–548.
- Anastasiou, E., Lorentz, K. O., Stein, G. J., & Mitchell, P. D. (2014). Prehistoric schistosomiasis parasite found in the Middle East. *The Lancet Infectious Diseases*, 14(7), 553–554. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(14\)70794-7](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(14)70794-7)
- Avery, K., Donovan, J., Peters, T. J., Shaw, C., Gotoh, M., & Abrams, P. (2004). ICIQ: A brief and robust measure for evaluating the symptoms and impact of urinary incontinence. *Neurourology and Urodynamics*, 23(4), 322–330. <https://doi.org/10.1002/nau.20041>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Barham, P. J., Keller, A., Otun, E. L., & Holmes, P. A. (1984). Crystallization and morphology of a bacterial thermoplastic: poly-3-hydroxybutyrate. *Journal of Materials Science*, 19(9), 2781–2794. <https://doi.org/10.1007/BF01026954>
- Bilal, A. R. (2021). *Manifestations of workplace ostracism : an insight into academics ' psychological ostracism*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2019-0053>
- Birnbaum, D., & Somers, M. J. (1993). Fitting Job Performance into Turnover Model: An Examination of the Form of the Job Performance-Turnover Relationship and a Path Model. *Journal of Management*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/014920639301900101>
- Cahyadi, L. (2022). Mengukur Turnover Intention, Konflik Peran, Dan Self Efficacy. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 13(01). <https://doi.org/10.47007/jeko.v13i01.5431>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Chu, Y. X., Liu, X. G., & Gao, C. H. (2011). Multiscale models on time series of silicon content in blast furnace hot metal based on Hilbert-Huang transform. *Proceedings of the 2011 Chinese Control and Decision Conference, CCDC 2011*, 842–847. <https://doi.org/10.1109/CCDC.2011.5968300>
- De Clercq, D. (n.d.). *Inam Ul Haq*.

- Dickerson, S. S., & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, 130(3), 355–391. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.3.355>
- dos Santos Accioly Lins, C. C., de Moraes Ramos-Perez, F. M., dos Anjos Pontual, A., dos Anjos Pontual, M. L., & do Nascimento, E. H. L. (2021). Digital oral radiography. In *Digitization in Dentistry: Clinical Applications* (pp. 65–88). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65169-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65169-5_3)
- Dunn, J., & Cutting, A. L. (1999). Understanding others, and individual differences in friendship interactions in young children. *Social Development*, 8(2), 201–219. <https://doi.org/10.1111/1467-9507.00091>
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92. <https://doi.org/10.1177/0256090920140306>
- Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2004). *Why rejection hurts: a common neural alarm system for physical and social pain*. 8(7). <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.05.010>
- Ellen, F. (1984). Jackofsky, E.F. (1984) Turnover and job performance--An integrated process model.pdf. *Academy of Management Review*, 9(1), 74–83.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). *The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale*. 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.01.002>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> Permanent
- Hall, I., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (n.d.). *W ORKING P APER S ERIES Targeted Employee Retention : Staying Targeted Employee Retention :*
- Hanum, H. R., & Zulaikha, Z. (2013). Pengaruh Karakteristik Corporate Governance Terhadap Effective Tax Rate. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(2), 1–10.
- HAQ, I. (2014). Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, 1309–1323.
- Hayfron, M. E. K., Baafi, N. K. A., & Asante, K. G. (2023). Trust as a mediator of the relationship between human resource development climate and organisational citizenship behaviours. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2022-0045>
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.27749365>
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217–236.
- Inés López-López, J. F. P. (2016). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Inskip, C., & Zoo, C. (2009). *Human-felid conflict : A review of patterns and. January*. <https://doi.org/10.1017/S003060530899030X>
- Jamal, M. (1985). Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers. *Human Relations*, 38(5), 409–424. <https://doi.org/10.1177/001872678503800502>
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). “I’m out of the loop”: Ostracism through information exclusion. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12(2), 157–174. <https://doi.org/10.1177/1368430208101054>
- Jones, Q., & Walden, A. (2011). Early versus late parenteral nutrition in critically ill adults. *Journal of the Intensive Care Society*, 12(4), 338–339. <https://doi.org/10.1177/175114371101200422>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational

- identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14(January), 1–15.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x>
- Latif, D. R., & Harahap, H. (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Universitas Esa Unggul. *Forum Ilmiah*, 19(1).
- Lee, C.-C., Huang, S.-H., & Zhao, C.-Y. (2021). Asian Economic and Financial Review 2(7):866-875 A STUDY ON FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF HOTEL EMPOLYEES. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866–875.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(03), 197–201. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43022>
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155>
- Lutgen-sandvik, P., Hood, J. N., & Jacobson, R. P. (2016). *The Impact of Positive Organizational Phenomena and Workplace Bullying on Individual Outcomes*. XXVIII(1), 30–49.
- Luthans, F., & Avolio, B. (n.d.). *Authentic Leadership Development*.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M., & Azeem, M. (2017). Does Workplace Incivility & Workplace Ostracism influence the Employees ' Turnover Intentions? Mediating Role of Burnout and Job Stress & Moderating Role of psychological Capital. 7(8), 398–413.
- Mccarthy, J. M., Trougakos, J. P., Cheng, B. H., Mccarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Journal of Applied Psychology Are Anxious Workers Less Productive Workers? It Depends on the Quality of Social Exchange Are Anxious Workers Less Productive Workers? It Depends on the Quality of Social Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Sablinski, C. J. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER.* 44, 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mulyadi, H. (2014). Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 302–310.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127–136. <https://doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823–1842. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0251>
- Qiu, S., Zhu, Z., & He, B. (2019). Fmask 4.0: Improved cloud and cloud shadow detection in Landsats 4–8 and Sentinel-2 imagery. *Remote Sensing of Environment*, 231(August 2018), 111205. <https://doi.org/10.1016/j.rse.2019.05.024>
- ramezan, majid, Sanjaghi, M. E., & Rahimian Kalateh baly, H. (2013). Organizational change capacity and organizational performance. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 188–212. <https://doi.org/10.1108/jkic-07-2013-0012>
- Reilly, J. O., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., Banki, S., Reilly, J. O., Robinson, S. L., & Banki, S. (2014). *Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work.* June.
- Risda pengestu, R., & Kustiawan, U. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Autentik Dan Kepercayaan Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Kinerja Karyawan. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 4(2), 64–69. <https://doi.org/10.34306/abdi.v4i2.940>
- Robbins, M., Judge, A., Ambegia, E., Choi, C., Yaworski, E., Palmer, L., McClintock, K., & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the therapeutic effects of small interfering RNA caused by immune stimulation. *Human Gene Therapy*, 19(10), 991–999. <https://doi.org/10.1089/hum.2008.131>
- Saputra, W. (2016). Auditing Process on Electronic Commerce Systems. *Akuntabilitas*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3581>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237. <https://doi.org/10.2307/3069452>

- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494–523. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1167>
- Simons, T., & Administration, H. (n.d.). *Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus*. 1–36.
- Singh, R. (2020). Organisational embeddedness as a moderator on the organisational support, trust and workplace deviance relationships. *Evidence-Based HRM*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2019-0025>
- 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(September 2023). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>
- Sousa-poza, A., Henneberger, F., & Sousa-poza, A. (2016). *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. 3624(April). <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics*, 4(1), 44–67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.44>
- Teo, S., Lux, A., & Pick, D. (2023). *Authentic Leadership and Psychological Well-Being of Nurses: A Mediated Moderation Model*. 2023.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS*.
- Vui-yee, K., & Yen-hwa, T. (2019). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Peterson, S., & Wernsing, T. S. (2008). *DigitalCommons @ University of Nebraska - Lincoln Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Williams, K. D., Cheung, C. K. T., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: Effects of being ignored over the internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748–762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.748>

- Writer, S. (2010). *Climate- - Induced Tree Mortality: - Earth System Consequences*. 91(17), 2009–2011.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. kit, Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>
- Zhao, H., Qingxia, He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). International Journal of Hospitality Management Workplace ostracism and proactive customer service performance : A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.04.004>
- Zimmerman, G. M., & Vásquez, B. E. (2011). Decomposing the peer effect on adolescent substance use: Mediation, nonlinearity, and differential nonlinearity. *Criminology*, 49(4), 1235–1273. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2011.00244.x>