JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 11 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 22 September 2026

Pengaruh *Workplace Ostricism* terhadap *Deviant Behavior* dengan *Emotional Exhaustion* dan *Moral Disengagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat)

Garry Kusuma[1], Sefnedi Sefnedi[2], Akmal Akmal[3]
[1]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, kusuma.garry@gmail.com
[2]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, sefnedi@bunghatta.ac.id
[3]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, akmalbunghatta81@gmail.com

Corresponding Author: kusuma.garry@gmail.com[1]

Abstract: This study aims to analyze the impact of workplace ostracism on deviant behavior, with emotional exhaustion and moral disengagement serving as mediating variables, among civil servants at the Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. The study is motivated by the requirement for BPKP civil servants to maintain high professional integrity, adhere to strict ethical standards, and consistently deliver high-quality oversight to uphold public trust in state financial management. A quantitative approach was employed, utilizing a survey method and distributing questionnaires to 116 civil servants at the the Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat office. Data analysis was conducted using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), encompassing validity and reliability tests, as well as assessments of both the measurement and structural models. The results indicate that workplace ostracism has a positive and significant effect on deviant behavior, emotional exhaustion, and moral disengagement. Furthermore, emotional exhaustion and moral disengagement were found to have a positive and significant effect on deviant behavior and to mediate the relationship between workplace ostracism and deviant behavior. These findings offer practical contributions for public sector organizations, suggesting that reducing levels of workplace ostracism, emotional exhaustion, and moral disengagement can help decrease employee deviant behavior.

Keyword: *Workplace Ostracism, Emotional Exhaustion, Moral Disengagement, Deviant Behavior, BPKP*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh workplace ostracism terhadap deviant behavior dengan emotional exhaustion dan moral disengagement sebagai variabel mediasi, pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Studi ini dilatarbelakangi tuntutan PNS di BPKP untuk menjaga integritas profesional yang tinggi, bekerja dengan standar etika yang ketat, dan secara konsisten menghasilkan pengawasan yang berkualitas demi menjaga kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan menyebarkan kuesioner

kepada 116 PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, pengujian model pengukuran (measurement model), serta model struktural (structural model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace ostracism berpengaruh positif dan signifikan terhadap deviant behavior, emotional exhaustion dan moral disengagement. Kemudian emotional exhaustion dan moral disengagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap deviant behavior serta emotional exhaustion dan moral disengagement memdiasi hubungan antara workplace ostracism dan deviant behavior. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi sektor publik untuk menekan tingkat workplace ostracism, emtional exhaustion, dan moral disengagement untuk menurunkan deviant behavior pegawai.

Kata Kunci: *Workplace Ostracism, Emotional Exhaustion, Moral Disengagement, Deviant Behavior*, BPKP

PENDAHULUAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang memiliki kedudukan strategis dalam sistem tata kelola keuangan negara Indonesia. Sebagai APIP, BPKP memainkan peran penting dalam memastikan akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan serta penggunaan keuangan negara. Dalam praktiknya, BPKP tidak hanya melakukan pengawasan dan audit, tetapi juga memberikan pembinaan, asistensi, serta rekomendasi perbaikan untuk membuat tata kelola pemerintahan lebih transparan, efektif, dan berorientasi pada hasil. Peran ini menjadi semakin strategis karena BPKP juga turut mendukung pencegahan penyimpangan, peningkatan kualitas kebijakan, dan penguatan sistem pengendalian intern pemerintah, sehingga keberadaannya sangat penting dalam mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

Peran besar yang diemban BPKP tersebut menuntut setiap pegawainya untuk bekerja dengan tingkat integritas, kepatuhan, dan tanggung jawab yang tinggi. Dalam organisasi yang berfungsi menjaga kualitas pengawasan dan akuntabilitas publik, perilaku pegawai tidak hanya dinilai dari capaian kerja, tetapi juga dari kesesuaian sikap dan tindakannya terhadap norma organisasi. Ketika tuntutan tersebut tidak berjalan seiring dengan kondisi kerja yang ada, muncul potensi terjadinya perilaku yang menyimpang dari harapan organisasi. Kesenjangan inilah yang menjadi pijakan untuk melihat lebih jauh bagaimana *deviant behavior* bisa muncul, bahkan di institusi yang secara formal dituntut bersih dan berintegritas tinggi.

Deviant behavior di tempat kerja telah menjadi fenomena yang semakin mengkhawatirkan bagi organisasi modern di seluruh dunia. Dalam literatur perilaku organisasi, *deviant behavior* didefinisikan oleh Robinson dan Bennett (1995) sebagai perilaku sukarela karyawan yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dan dalam prosesnya mengancam kesejahteraan organisasi, anggotanya, atau keduanya. *Deviant behavior* tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang merugikan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam konteks ini, para pegawai di BPKP dituntut untuk menjaga integritas profesional yang tinggi, bekerja dengan standar etika yang ketat, dan secara konsisten menghasilkan pengawasan yang berkualitas demi menjaga kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara. Oleh karena itu, kondisi psikologis dan dinamika interpersonal di lingkungan kerja BPKP memiliki implikasi yang jauh lebih luas dibandingkan organisasi pada umumnya.

Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, masih terdapat fenomena *deviant behavior,* yaitu perilaku pegawai yang tidak sepenuhnya sejalan dengan norma, aturan, dan standar perilaku yang ditetapkan organisasi, antara lain penyalahgunaan wewenang,

pelanggaran etika pegawai, datang terlambat tanpa izin, dan mengambil properti dari pekerjaan tanpa izin. Di sisi lain, berdasarkan Sasaran Kinerja Organisasi Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, salah satu indikator kinerja yang ditetapkan adalah persentase penegakan disiplin dan kode etik pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku dengan target sebesar 100%. Target tersebut menunjukkan bahwa organisasi mengharapkan seluruh pegawai mematuhi ketentuan disiplin, kode etik, serta standar perilaku yang berlaku tanpa adanya pelanggaran. Dengan demikian, setiap bentuk pelanggaran disiplin maupun kode etik yang masih terjadi menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal yang diharapkan organisasi.

Jika dikaitkan dengan konsep *deviant behavior*, beberapa bentuk pelanggaran tersebut dapat dikategorikan sebagai perilaku menyimpang terhadap organisasi. Perilaku seperti keterlambatan, penyalahgunaan wewenang, dan pengambilan properti tanpa izin merupakan bagian dari bentuk *organizational deviance* yang merugikan organisasi. Sedangkan pelanggaran etika pegawai merupakan bagian dari *interpersonal deviance.* Oleh karena itu, data pelanggaran disiplin yang terjadi di lingkungan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat dapat dijadikan indikator adanya fenomena *deviant behavior* yang layak untuk dikaji lebih lanjut.

Workplace ostracism didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa mereka diabaikan, dikecualikan, atau disingkirkan oleh orang lain dalam konteks kerja. Konsep ini diperkenalkan oleh Ferris et al. (2008) sebagai bentuk agresi pasif yang berbeda dari perilaku kontraproduktif lain seperti *workplace bullying* atau pelecehan verbal. Hasil penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa *workplace ostracism* adalah faktor yang mempengaruhi *deviant behavior*. Jiang et al. (2021) mengemukakan bahwa *workplace ostracism* berhubungan dengan *deviant behavior*. Ketika karyawan mengalami isolasi atau pengucilan dalam organisasi, mereka mungkin merasa diperlakukan tidak adil dalam organisasi maka mereka mungkin secara sukarela terlibat dalam *deviant behavior* sebagai tanggapan atas pengucilan. Penelitian lanjutan oleh Luo et al. (2022) menemukan bahwa *workplace ostracism* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *deviant behavior* oleh karyawan.

Maslach dan Jackson (1981) menjelaskan bahwa *emotional exhaustion* mengacu pada perasaan kelelahan dan terbebani secara emosional, yang merupakan komponen penting dari kelelahan kerja. Penelitian yang dilakukan Endratno et al. (2023) menyatakan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh positif terhadap *deviant behavior*. Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* biasanya tidak puas dengan pekerjaannya dan merasa tidak berdaya di tempat kerja.

Moral disengagement adalah mekanisme kognitif yang memungkinkan individu melakukan tindakan yang bertentangan dengan nilai moral mereka tanpa merasa bersalah (Bandura, 1999). Menurut Wang et al. (2025), *moral disengagement* tidak hanya berkorelasi dengan *deviant behavior* tetapi juga memungkinkannya melalui restrukturisasi kognitif yang menetralkan standar moral dan menonaktifkan sanksi diri.

Hasil penelitian terdahulu tidak hanya membuktikan pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior*, tetapi juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap *emotional exhaustion* maupun *moral disengagement*. Menurut Wang et al. (2023) dan Kemal et al. (2023) *workplace ostracism* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Selain itu berdasarkan hasil penelitian oleh Yu et al. (2026) juga menunjukkan pengaruh signifikan *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement*. Berdasarkan bukti penelitian tersebut, *emotional exhaustion* dan *moral disengagement* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungannya antara *workplace ostracism* dengan *deviant behavior*.

Dalam model yang dikembangkan Jiang et al. (2021), variabel penelitiannya adalah *workplace ostracism, resilience, emotional exhasution* dan *deviant behavior* dengan objek penelitiannya adalah buruh pada perusahaan manufaktur di China. Sedangkan pada penelitian

ini, peneliti mengeluarkan variabel *resilience* dan menambahkan variabel *moral disengagement* sebagai variabel mediasi dengan objek penelitian pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Dengan menguji model di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *deviant behavior* di sektor pengawasan, serta bagaimana kebijakan dapat lebih adaptif dalam mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

Meskipun hubungan antara *workplace ostracism*, *emotional exhaustion*, *moral disengagement*, dan *deviant behavior* telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, studi yang mengintegrasikan kelima variabel tersebut dalam satu model penelitian masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian masih menguji hubungan tersebut secara parsial, misalnya hanya membahas pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* dan *deviant behavior*, atau *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement*.

Penggunaan *moral disengagement* sebagai mekanisme kognitif yang menjelaskan bagaimana pengalaman pengucilan berkembang menjadi perilaku menyimpang masih jarang ditemukan dalam literatur. Padahal, *moral disengagement* memiliki kemampuan menjelaskan proses rasionalisasi perilaku menyimpang yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui perspektif *emotional exhaustion*. Selain itu penelitian yang secara simultan menguji dua jalur mediasi, yaitu *emotional exhaustion* dan *moral disengagement*, masih terbatas, terlebih jika dikaitkan dengan *deviant behavior* sebagai *outcome* utama.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) yang signifikan baik dari sisi teoritis maupun konteks empiris. Secara teoritis, penelitian ini adalah salah satu upaya untuk menguji model mediasi-moderasi yang terintegrasi penuh, di mana dua mekanisme psikologis yang berbeda, yaitu *emotional exhaustion* sebagai jalur afektif dan *moral disengagement* sebagai jalur kognitif-moral, diuji secara paralel sebagai mediator dalam hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior*. Secara kontekstual, penelitian ini juga menghadirkan kebaruan dengan menguji model tersebut pada konteks auditor sektor publik di Indonesia, khususnya Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, yang berbeda dari mayoritas penelitian terdahulu yang dilakukan pada karyawan sektor swasta, manufaktur, atau layanan kesehatan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Menurut Sugiyono (2013), metode kuantitatif dapat dikatakan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis *R square dan Q square*

R square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya (eksogen). Sedangkan *Q square* (Q^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen memprediksi variabel endogen (*predictive relevant*). Nilai *Q-square* harus lebih besar dari 0 (nol) sehingga model dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Hasil analisis *R square* dan *Q square* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis *R Square* dan *Q Square*

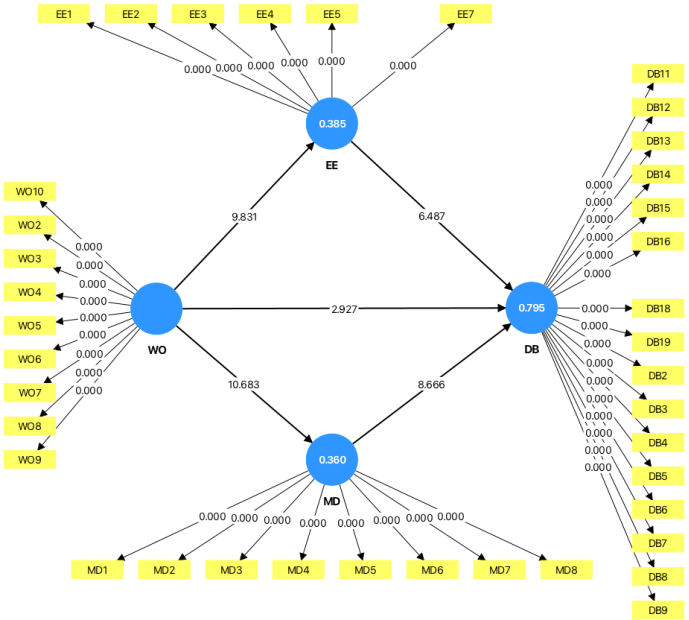
	R-square	Keterangan	*Q-square*	Keterangan
Deviant Behavior	0,795	Kuat	0,522	Kuat
Emotional Exhaustion	0,555	Sedang	0,348	Sedang
Moral Disengagement	0,360	Lemah	0,567	Kuat

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel *deviant behavior* memiliki R^2 sebesar 0,795 dan dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh *workplace ostracism*, *emotional exhaustion* dan *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* adalah 79,5% dan tergolong kedalam kategori kuat (Hair et al., 2022). Pada variabel *emotional exhaustion* memiliki R^2 sebesar 0,555 dan dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* adalah 55,5% dan tergolong dalam kategori sedang (Hair et al., 2022). Sedangkan pada variabel *moral disengagement* memiliki R^2 sebesar 0,360 dan dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* adalah 36,0% dan tergolong dalam kategori lemah (Hair et al., 2022).

Sementara itu, variabel *deviant behavior* memiliki Q^2 sebesar 0,348 dan dapat diartikan bahwa kemampuan variabel *workplace ostracism*, *emotional exhaustion* dan *moral disengagement* dalam memprediksi *deviant behavior* adalah kuat (Hair et al., 2022). Variabel *emotional exhaustion* memiliki Q^2 sebesar 0,348 dan dapat diartikan bahwa kemampuan variabel *workplace ostracism* dalam memprediksi *emotional exhaustion* adalah sedang (Hair et al., 2022). Sedangkan pada variabel *moral disengagement* memiliki Q^2 sebesar 0,567 dan dapat diartikan bahwa kemampuan variabel *workplace ostracism* dalam memprediksi *moral disengagement* adalah kuat (Hair et al., 2022).

Structural Model Assessment

Structural Model Assessement (SMA) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian SMA menggunakan prosedur *bootstrapping*. Untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidak terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari *T statistic* dan *P value*. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya (Bagozzi & Yi, 1988).



Gambar 1. *Structural Model Assessment*

Gambar diatas merupakan hasil uji SMA dengan metode *bootstraping* dan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis *Structural Model Assessment*

	Original sample (O)	*T statistics (|O/STDEV|)*	*P values*	Keterangan
Workplace Ostracism -> Deviant Behavior	0,214	2,927	0,004	H1 Diterima
Workplace Ostracism -> Emotional Exhaustion	0,621	9,831	0,000	H2 Diterima
Workplace Ostracism -> Moral Disengagement	0,600	10,683	0,000	H3 Diterima
Emotional Exhaustion -> Deviant Behavior	0,393	6,487	0,000	H4 Diterima
Moral Disengagement -> Deviant Behavior	0,492	8,666	0,000	H5 Diterima
Workplace Ostracism -> Emotional Exhaustion -> Deviant Behavior	0,244	4,837	0,000	H6 Diterima
Workplace Ostracism -> Moral Disengagement -> Deviant Behavior	0,295	6,052	0,000	H7 Diterima

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat dilihat bahwa:

1. Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,214 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi *workplace ostracism* maka akan meningkatkan *deviant behavior*. Selain itu *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* memiliki *T statistics* 2,927 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,004 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* (H1 diterima).
2. Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* memiliki nilai *original sample* 0,621 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi *workplace ostracism* maka akan meningkatkan *emotional exhaustion*. Selain itu *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* memiliki *T statistics* 9,831 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* (H2 diterima).
3. Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* memiliki nilai *original sample* 0,600 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi *workplace ostracism* maka akan meningkatkan *moral disengagement*. Selain itu *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* memiliki *T statistics* 10,683 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *moral disengagement* (H3 diterima).
4. Pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,393 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi *emotional exhaustion* maka akan meningkatkan *deviant behavior*. Selain itu *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* memiliki *T statistics* 6,487 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* (H4 diterima).

5. Pengaruh *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,492 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi *moral disengagement* maka akan meningkatkan *deviant behavior*. Selain itu *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* memiliki *T statistics* 8,666 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral disengagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* (H5 diterima).
6. Pengaruh tidak langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* melalui *emotional exhaustion* memiliki nilai *original sample* 0,244 yang dapat diartikan bahwa *emotional exhaustion* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* dengan arah yang positif. Selain itu pengaruh tidak langsung tersebut memiliki *T statistics* 4,837 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* (H6 diterima). Berdasarkan kriteria Baron dan Kenny (1986) karena pengaruh langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* (H1) tetap signifikan ketika variabel *emotional exhaustion* dimasukkan ke dalam model, maka sifat mediasi *emotional exhaustion* dikategorikan sebagai *partial mediation* (mediasi parsial). Hal ini menunjukkan bahwa *workplace ostracism* dapat mempengaruhi *deviant behavior* secara langsung maupun tidak langsung melalui *emotional exhaustion*.
7. Pengaruh tidak langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* melalui *moral disengagement* memiliki nilai *original sample* 0,295 yang dapat diartikan bahwa *moral disengagement* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* dengan arah yang positif. Selain itu pengaruh tidak langsung tersebut memiliki *T statistics* 6,052 (lebih besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral disengagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* (H7 diterima). Berdasarkan kriteria Baron dan Kenny (1986) karena pengaruh langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* (H1) tetap signifikan ketika variabel *moral disengagement* dimasukkan ke dalam model, maka sifat mediasi *moral disengagement* dikategorikan sebagai *partial mediation* (mediasi parsial). Hal ini menunjukkan bahwa *workplace ostracism* dapat mempengaruhi *deviant behavior* secara langsung maupun tidak langsung melalui *moral disengagement*.

Pembahasan

Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior*

Hasil *bootstrapping* pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,214 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin rendah *workplace ostracism* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat maka akan menurunkan *deviant behavior* PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Selain itu, *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* juga memiliki *T statistik* 2,927 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,004 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* sehingga Hipotesis 1 diterima.

Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion*

Hasil *bootstrapping* pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* memiliki nilai original sample 0,621 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* mempunyai arah yang positif, dimana semakin rendah *workplace ostracism* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat maka

akan menurunkan *emotional exhaustion* PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Selain itu, *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* juga memiliki *T statistik* 9,831 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* sehingga Hipotesis 2 diterima.

Pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement*

Hasil *bootstrapping* pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* memiliki nilai *original sample* 0,600 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* mempunyai arah yang positif, dimana semakin rendah *workplace ostracism* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat maka akan menurunkan *moral disengagement* PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Selain itu, *workplace ostracism* terhadap *moral disengagement* juga memiliki *T statistic* 10,683 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *moral disengagement* sehingga Hipotesis 3 diterima.

Pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior*

Hasil *bootstrapping* pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,393 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin rendah *emotional exhaustion* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat maka akan menurunkan *deviant behavior* PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Selain itu, *emotional exhaustion* terhadap *deviant behavior* juga memiliki *T statistic* 6,487 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* sehingga Hipotesis 4 diterima.

Pengaruh *moral disengagement* terhadap *deviant behavior*

Hasil *bootstrapping* pengaruh *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* memiliki nilai *original sample* 0,492 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* mempunyai arah yang positif, dimana semakin rendah *moral disengagement* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat maka akan menurunkan *deviant behavior* PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Selain itu, *moral disengagement* terhadap *deviant behavior* juga memiliki *T statistic* 8,666 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral disengagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* sehingga Hipotesis 5 diterima.

Pengaruh *Emotional Exhaustion* sebagai Mediasi Hubungan *Workplace Ostracism* dan *Deviant Behavior*

Hasil *bootstrapping* pengaruh tidak langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* melalui *emotional exhaustion* memiliki nilai *original sample* 0,244 yang dapat diartikan bahwa *emotional exhaustion* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* dengan arah yang positif. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki *T statistic* 4,837 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* sehingga Hipotesis 6 diterima.

Pengaruh *Moral Disengagement* sebagai Mediasi Hubungan *Workplace Ostracism* dan *Deviant Behavior*

Hasil *bootstrapping* pengaruh tidak langsung *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* melalui *moral disengagement* memiliki nilai *original sample* 0,295 yang dapat diartikan bahwa *moral disengagement* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* dengan arah yang positif. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki *T statistic* 6,052 (lebih besar dari 1,96) dan *P value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral disengagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* sehingga Hipotesis 7 diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
2. *Workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
3. *Workplace ostracism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *moral disengagement* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
4. *Emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
5. *Moral disengagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *deviant behavior* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat
6. *Emotional exhaustion* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *deviant behavior* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
7. *Moral disengagement* memediasi hubungan antara *workplace ostracism* terhadap *deviant behavior* pada PNS di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.

Keterbatasan

1. Penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh *workplace ostracism* terhadap *emotional exhaustion* dan *moral disengagement*, implikasinya terhadap *deviant behavior*. Penelitian ini belum mengakomodasi variabel lain yang berpotensi memengaruhi *deviant behavior* secara menyeluruh, seperti *locus of control*, keadilan organisasi, stres kerja, maupun dukungan sosial. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel tersebut ke dalam model penelitian agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *deviant behavior*.
2. Penelitian ini hanya menggunakan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sebagai daerah penelitian sehingga hasil penelitian ini mungkin belum dapat digeneralisasikan pada wilayah lain dengan karakteristik pegawai dan dukungan kebijakan yang berbeda. Dengan demikian, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian ini dengan memperluas cakupan wilayah penelitian pada BPKP wilayah lainnya maupun BPKP seluruh Indonesia.
3. Keterbatasan karakteristik dan ruang lingkup responden dapat disesuaikan lagi dengan melibatkan *stakeholder* dari instansi pemerintah lainnya, BUMN, BUMD, maupun unsur masyarakat lain yang terkait untuk melihat tujuan penelitian tidak hanya dari sisi pegawai namun juga pemangku kepentingan lainnya.

REFERENSI

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

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. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/263617

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348–1366. https://doi.org/10.1037/a0012743

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.

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

Luo, J., Li, S., Gong, L., Zhang, X., & Wang, S. (2022). How and when workplace ostracism influences employee deviant behavior: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002399

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555–572. https://doi.org/10.5465/256693

Solimun, S. (2011). Analisis Variabel moderasi dan Mediasi. *Universitas Brawijaya*.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta

Wang, L. M., Lu, L., Wu, W. L., & Luo, Z. W. (2023). Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Frontiers in Public Health*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682

Yu, X., Yang, M., & Zhang, H. (2026a). Workplace ostracism and political behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and supervisor-rated job performance. *Frontiers in Psychology*, *17*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1838746

Yu, X., Yang, M., & Zhang, H. (2026b). Workplace ostracism and political behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and supervisor-rated job performance. *Frontiers in Psychology*, *Volume 17-2026*. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2026.1838746