



# Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Organizational Culture* Terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan Pada Generasi Z Di Solo Raya Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Erlisa Nur Diana Imanda<sup>1\*</sup>, Irmawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: [b100220283@student.ums.ac.id](mailto:b100220283@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [irm254@ums.ac.id](mailto:irm254@ums.ac.id)<sup>2</sup>

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *corporate social responsibility* (CSR) internal dan *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi *corporate social responsibility* (CSR) internal dan *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja terbukti berpengaruh terhadap perilaku menyimpang, serta memediasi hubungan antara persepsi *corporate social responsibility* (CSR) internal dan *organizational culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan CSR internal dan penguatan *organizational culture* dalam meningkatkan keterikatan kerja serta menekan perilaku menyimpang karyawan generasi Z. Responden dalam penelitian ini sebanyak 136 responden karyawan generasi Z di wilayah solo raya yang dilakukan melalui survei *online* dengan *google form*. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji validitas dan reabilitas menggunakan analisis smart PLS pada *outer* model. Pengujian hipotesis menggunakan *inner* model smartPLS. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan dan kesejahteraan karyawan.

© 2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

## ARTICLE INFO

### Article History:

Submitted/Received 6 May 2026

First Revised 7 May 2026

Accepted 9 May 2026

First Available online 9 May 2026

Publication Date 9 May 2026

### Keyword:

Persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) Internal, Organizational Culture, Perilaku Menyimpang Karyawan, Keterikatan Kerja.

## 1. PENDAHULUAN

Perilaku menyimpang di dalam tempat kerja merupakan suatu masalah umum dalam organisasi yang sering dilakukan oleh para karyawan. Dalam dunia kerja maupun dalam organisasi, perilaku menyimpang karyawan dapat merusak suasana dan produktivitas tim. Gruys dan Sackett menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif atau sering disebut sebagai perilaku yang berbeda di tempat kerja, atau perilaku menyimpang yang disebut juga *Workplace Deviant Behavior* (WDB) merupakan suatu tindakan yang secara sengaja yang ditindaklanjuti oleh anggota organisasi. Robinson dan Bennett mengatakan tentang perbedaan antara WDB dalam variasi yang berbeda, yaitu diferensiasi antara WDB dalam perilaku yang berbeda, dengan bersifat minor dan serius, hal ini merupakan konsekuensi untuk hasil interpersonal atau organisasi. WDB minor berarti tidak termasuk pelanggaran ringan dari norma sosial. Seperti mengenakan pakaian dalam gaya pakaian yang salah di kantor atau yang biasanya tidak sesuai, dan berbahaya atau langsung ke sebagian besar dalam lingkungan dunia kerja atau di dalam organisasi. Sedangkan yang bersifat serius, berarti pelanggaran yang dilakukan memiliki kecenderungan berbahaya bagi organisasi atau anggotanya, seperti misalnya pelecehan seksual, ancaman fisik, hingga sabotase.

Berdasarkan sensus BPS 2020, di negara Indonesia sendiri dalam Persentase Populasi Generasi Z mencakup sekitar 27,94% dari total populasi Indonesia, yang setara dengan hampir 75 juta jiwa. Sebagian besar termasuk wilayah di Solo Raya dari generasi ini sudah memasuki dunia kerja, meskipun ada tantangan seperti tingkat pengangguran yang cukup tinggi di kalangan mereka. Dengan hal ini dampak pada dunia kerja ialah para karyawan generasi Z juga sering membawa ide-ide baru dan pendekatan inovatif dalam pekerjaan yang diambil oleh mereka. Selain itu dapat terampil dalam teknologi yang dapat membantu perusahaan dalam pekerjaannya agar dapat mempermudah dan mampu beradaptasi dengan perkembangan perubahan digital saat ini. Serta banyak dari mereka yang peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, yang dapat mempengaruhi nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Fenomena masalah yang sedang dihadapi karyawan di negara Indonesia sekarang ini mencerminkan situasi dan kondisi yang rumit dari dunia kerja. Generasi Z yang lahir diantara tahun 1997 sampai 2012, generasi ini memiliki berbagai karakteristik dan harapan dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Hal ini dapat mempengaruhi cara dalam berinteraksi dengan dunia lingkungan kerja. Selain itu terdapat fenomena *work loneliness* dan tantangan psikologis akibat keterikatan emosional yang berkurang dengan tempat kerja juga menjadi perhatian utama dalam kategori masalah dalam karyawan pada akhir-akhir ini.

Dalam keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang diinginkan, bersifat tangguh, disertai perilaku kinerja positif, yang didalamnya terdapat antusiasme, kebahagiaan, dan upaya yang ditentukan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Zhang dan Li, dkk 2020). Oleh karena itu, sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab didalam dunia kerja perusahaan, perusahaan melakukan pertanggungjawaban sosial atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) merupakan salah satu kontribusi positif pelaku usaha terhadap lingkungan social yang timbul karena kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar bisnis nya beroperasi (Setyoastuti, P & Saragih, E. H. 2021). Perusahaan juga harus bisa memberikan kebahagiaan dan kesejahteraan kepada karyawan jika kinerja karyawan bagus dan tujuan perusahaan tercapai (Muharram, M. Y., & Irmawati, I. 2021).

Dilakukannya praktik CSR di perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya pada masyarakat bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk bertahan dalam bisnisnya untuk

jangka waktu panjang (Q. Wang et al., 2023). Hal ini juga dapat menarik minat generasi Z pada organisasi yang dianggap sebagai bagian dari masyarakat. Bagaimana suatu organisasi dikenal karena kinerja keuangan, lingkungan, dan sosialnya juga dapat memberikan kepercayaan kepada generasi mendatang akan kemampuan perusahaan yang berjalan dengan baik.

Selain itu di zaman modern sekarang ini ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan budaya yang cepat, mengubah panorama persaingan organisasi baik dalam aspek teknologi maupun kebutuhan konsumen. Karena itu, kemampuan beradaptasi dengan cepat menjadi sangat penting bagi organisasi untuk tetap bertahan. Dalam situasi ini, sangat penting untuk memiliki tenaga kerja yang terampil, antusias, disiplin, dan jujur yang didukung oleh budaya organisasi yang baik serta pengelolaan kinerja yang efektif. Aktivitas di dalam sebuah perusahaan saling terkait antar divisi, sehingga diperlukan adanya interaksi antar karyawan, baik bawahan maupun atasan, interaksi ini sangat penting karena berperan dalam memastikan tugas dapat diselesaikan dengan lancar serta menyelesaikan berbagai masalah yang muncul (Ramadhan, F. M., & Irmawati, 2024). Selain itu, kualitas sumber daya manusia juga memiliki peranan yang sangat krusial dalam meraih tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan bekerja yang baik bisa bersaing di dunia yang semakin global (Sholekhati & Irmawati, 2023). Meningkatkan motivasi dan kualitas karyawan menjadi perhatian utama untuk menghadapi kompetisi dan meningkatkan produktivitas. Budaya organisasi berperan penting dalam menentukan efisiensi tenaga kerja, Budaya yang kokoh memberikan identitas dan pedoman bagi karyawan. Budaya organisasi yang efektif terlihat dari kepercayaan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang menerima masukan dari bawahannya, dalam menyelesaikan masalah kelompok, kemandirian dalam bekerja, dan pertukaran informasi (Putri, I. R., & Yusuf, N. F., 2022).

Menurut Schein *Organizational Culture* atau Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Menurut Robbins, budaya organisasi “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Budaya organisasi merupakan suatu system dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Sebagaimana kita ketahui, bahwa dalam suatu perusahaan terdapat beragam sumber daya yang mendorong kegiatan, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Kedua sumber daya itu saling melengkapi, tetapi dalam mencapai sasaran perusahaan, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting karena manusia adalah sumber daya yang dinamis, aktif, dan terus terlibat dalam aktivitas perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan tidak hanya diukur dari seberapa banyak karyawan dapat memberikan kontribusi dan menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga seberapa besar inisiatif yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan di luar deskripsi pekerjaan mereka (Hasanah, J dkk., 2023). Berlangsungnya sebuah perusahaan tergantung pada kemampuan dan jumlah karyawan yang ada, agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Manungsong & Irmawati, 2023).

## **1.2. Tinjauan Pustaka**

### ***Corporate Social Responsibility (CSR)***

*Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan komitmen perusahaan untuk beroperasi secara etis serta berkontribusi terhadap pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan secara berkelanjutan. Penerapan CSR yang baik terbukti mampu meningkatkan citra perusahaan dan kepuasan karyawan (Rupp et al., 2020). Menurut Sul-toni, M. H. (2021), CSR adalah bentuk tanggung jawab perusahaan untuk bertindak secara moral sekaligus mendukung kemajuan ekonomi berkelanjutan. Praktik CSR juga dinilai oleh para pemangku kepentingan melalui berbagai sumber informasi perusahaan sehingga memengaruhi persepsi dan manfaat yang diterima seluruh pihak terkait (Ouyang et al., 2021). Meskipun membutuhkan biaya, perusahaan tetap menjalankan CSR karena meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan dan manfaat strategis yang diperoleh (Waples & Brachle, 2020). Selain itu, CSR berkaitan dengan kepuasan kerja, partisipasi pegawai, daya tarik organisasi, dan minat individu untuk bergabung dengan perusahaan (Rudi Heriyanto & Sugiyanto, 2023). Menurut Chahal & Sharma serta Russo & Tencati dalam Rudi Heriyanto & Sugiyanto (2023), konsep CSR terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan.

### **Persepsi *Corporate Social Responsibility (CSR)* Internal**

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan elemen penting dalam membangun persepsi karyawan terhadap etika, nilai, dan tanggung jawab perusahaan. Persepsi positif karyawan terhadap CSR internal dapat meningkatkan keterlibatan kerja, komitmen organisasional, loyalitas, serta mengurangi perilaku menyimpang (Sari & Prasetyo, 2022; Agustini, 2024). Semakin banyak karyawan yang merasakan dampak positif program CSR, maka semakin tinggi pula dedikasi dan produktivitas mereka yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian Rehman et al. dalam Setyoastuti, P. & Saragih, E. H. (2021) terhadap 371 profesional di Pakistan menunjukkan bahwa praktik CSR perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Selain meningkatkan citra dan keberlangsungan perusahaan (Setyoastuti, P. & Saragih, E. H., 2021), praktik CSR juga mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan perusahaan bertahan dalam jangka panjang (Q. Wang et al., 2023), sehingga dapat menarik minat generasi Z terhadap organisasi yang memiliki kinerja sosial, lingkungan, dan ekonomi yang baik (Hossain et al., 2023).

### ***Organizational Culture***

Budaya organisasi merupakan identitas dan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya serta menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi, komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan karena mendorong individu untuk bertindak selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan (Hasanah, J dkk., 2023; Putri, R. D. Z., et al., 2024). Menurut Robbins, budaya organisasi dipertahankan melalui praktik seleksi, peran manajemen puncak, dan proses sosialisasi kepada karyawan baru, sedangkan Dunan et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi berupa norma dan nilai yang diterapkan perusahaan untuk membentuk perilaku kerja karyawan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif. Adapun indikator budaya organisasi menurut Mustaan & Hamdi (2022) meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi tim, dan keagresifan.

### **Perilaku Menyimpang Karyawan**

Perilaku menyimpang karyawan merupakan tindakan yang bertentangan dengan norma organisasi dan dapat merugikan perusahaan, seperti penipuan, absensi, sabotase,

berbohong, bersikap kasar terhadap rekan kerja, hingga pencurian di lingkungan kerja. Robinson dan Bennett (2021) menyatakan bahwa perilaku menyimpang dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan organisasi dan kondisi kerja, di mana karyawan yang merasa tidak selaras dengan nilai perusahaan cenderung lebih mudah melakukan tindakan menyimpang. Selain itu, pandangan negatif terhadap Corporate Social Responsibility (CSR) juga dapat meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku menyimpang pada karyawan (Kumar & Singh, 2023). Menurut Utkarsh et al. (2020), perilaku menyimpang di tempat kerja terdiri atas penyimpangan interpersonal yang merusak hubungan antarindividu dan penyimpangan organisasi yang berkaitan dengan pelanggaran aturan kerja. Perilaku tersebut umumnya muncul ketika individu mengalami stres, frustrasi, kemarahan, atau pengaruh negatif dari lingkungan kerja (Elsada, C., 2022).

### **Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, antusiasme, konsentrasi, serta keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker (2021), keterikatan kerja dapat berperan sebagai mediator antara persepsi CSR dan perilaku menyimpang karyawan. Fransisca et al. (2021) dalam Kholifah & Fadli (2022) menjelaskan bahwa keterikatan kerja menggambarkan sikap karyawan yang penuh semangat dan dedikasi terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Iswati & Mulyana (2021) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan kondisi mental positif ketika karyawan mampu mengabdikan aspek fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, termotivasi mencapai target, serta berusaha memberikan hasil terbaik bagi organisasi dibandingkan karyawan dengan keterikatan kerja rendah. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Simanullang & Ratnaningsih yang menyatakan bahwa keterikatan kerja mencerminkan hubungan emosional karyawan dengan pekerjaannya sehingga mendorong individu untuk menghadapi tugas yang lebih menantang. Selain itu, Arnold Bakker dan Demerouti (2024) menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan penting dalam mengurangi perilaku menyimpang dan meningkatkan produktivitas organisasi, sedangkan Darmawan & Mardikaningsih (2021) menyatakan bahwa keterikatan kerja mampu meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

### **Generasi Z**

Generasi Z yang lahir antara tahun 1997–2012 memiliki karakteristik yang dekat dengan teknologi digital serta memiliki perhatian tinggi terhadap isu sosial dan lingkungan. Mereka cenderung memilih perusahaan yang memiliki nilai Corporate Social Responsibility (CSR) yang kuat karena hal tersebut dapat memengaruhi keterikatan dan perilaku kerja mereka (Francis & Hoefel, 2021). Generasi ini tumbuh bersama smartphone, internet, dan media sosial yang menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari, sehingga dikenal sebagai generasi digital yang haus akan perkembangan teknologi (Arum, 2023; Firamadhina & Krisnani, 2020). Selain itu, Generasi Z juga dikenal memiliki sifat kolaboratif, fleksibel, menyukai tantangan, inovatif dalam memecahkan masalah, independen, ulet, serta lebih antusias berinteraksi secara daring (Xu et al., 2020). Ketergantungan mereka terhadap teknologi menjadikan Generasi Z tumbuh dan berkembang dengan berbagai perangkat digital dalam kehidupan sehari-hari (Kartika, 2024).

### **Pengembangan Hipotesis**

## **Pengaruh Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal terhadap Perilaku Menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya.**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal juga melakukan tindakan yang diambil perusahaan untuk memenuhi ekspektasi pekerja, secara proaktif memenuhi dan meningkatkan keadilan organisasi kepada karyawan. Dimana suatu pemberian dari organisasi yang bermanfaat bagi karyawan untuk mencapai loyalitas suatu perusahaan (Hidayat, M. F., & Kristanto, R. S., 2024). Hubungan antara CSR dan berbagai hasil karyawan, termasuk perilaku menyimpang. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada CSR cenderung memiliki tingkat perilaku menyimpang yang lebih rendah di kalangan karyawan (Brammer, S., & Millington, A., 2020). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) internal berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang karyawan secara langsung.**

## **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan pada Generasi Z di Solo Raya.**

*Organizational culture* atau budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam organisasi sebagai pedoman bertindak sekaligus pembeda antarorganisasi (Hasanah, J., 2023). Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perubahan sikap dan perilaku sumber daya manusia agar mampu meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan dalam menghadapi tantangan di masa depan (Zulfikar dkk., 2024). Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi untuk meminimalkan masalah internal, meningkatkan koordinasi dan pengawasan, mengurangi ketidakpastian, meningkatkan motivasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif (Luvita & Toni, 2022). Budaya organisasi yang kuat turut memengaruhi perilaku karyawan, termasuk mencegah perilaku menyimpang seperti penipuan, absensi, dan sabotase, karena perilaku tersebut sering dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan organisasi dan kondisi kerja yang dirasakan (Robinson & Bennett, 2021). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z.**

## **Pengaruh persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal terhadap Keterikatan Kerja.**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). Karyawan yang mempersepsikan CSR internal sebagai usaha perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya cenderung merasa lebih terhubung dengan perusahaan. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan akan melakukan investasi perusahaan dalam tanggung jawab sosial dengan tingkat keterikatan yang lebih besar (Lee et al. 2021) dan juga pada penelitiannya menunjukkan bahwa CSR yang dirasakan positif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, terutama di kalangan generasi Z. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja.**

#### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap Keterikatan Kerja**

*Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan motivasi karyawan, sehingga berkontribusi pada tingginya keterikatan kerja (*employee engagement*) pada karyawan (Nurhasanah et al., 2023). Dan keterikatan kerja merupakan sikap karyawan yang menggambarkan semangat dan dedikasi dalam peran pekerjaannya Fransisca et al., (2021). Budaya organisasi yang kuat memperkuat keterikatan emosional karyawan dan memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih optimal dalam pekerjaan mereka (Reidhead, 2020). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja.**

#### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada generasi Z di Solo Raya**

Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki lebih banyak sumber daya psikologis untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dan lebih mungkin untuk berperilaku selaras dengan norma-norma organisasi. Sebaliknya, pekerja yang tidak terlalu terikat mungkin lebih mudah terpengaruh oleh perilaku menyimpang karena minimnya dukungan emosional dan motivasi (Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2020). Karyawan serta organisasi berlandaskan pada pertukaran yang saling menguntungkan. Karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk patuh terhadap norma-norma organisasi. Karyawan yang merasa kurang terkait mungkin tidak merasa terikat untuk mengikuti norma-norma tersebut, sehingga lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang menyimpang (Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., 2021). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang bervariasi menunjukkan tingkah laku menyimpang yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki ikatan kuat cenderung lebih patuh pada norma organisasi, sementara yang memiliki ikatan lemah lebih rentan untuk terlibat dalam perilaku menyimpang (Chen et al., 2025). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z berpengaruh terhadap tingkat keterikatan kerja.**

#### **Pengaruh Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada generasi Z di Solo Raya dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). Karyawan yang mempersepsikan CSR internal sebagai usaha perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya cenderung merasa lebih terhubung dengan perusahaan. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan akan melakukan investasi perusahaan dalam tanggung jawab

sosial dengan tingkat keterikatan yang lebih besar (Lee et al. 2021) dan juga pada penelitiannya menunjukkan bahwa CSR yang dirasakan positif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, terutama di kalangan generasi muda. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H6 : Keterikatan kerja memediasi hubungan antara pengaruh Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap perilaku menyimpang karyawan.**

**Pengaruh *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi**

*Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima dan diinternalisasi oleh anggota organisasi. Budaya ini mencerminkan identitas unik suatu organisasi dan membimbing bagaimana karyawan berinteraksi, membuat keputusan, dan bertindak sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang kondusif serta mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Pujiyanti & Pramono, 2023; Rivai, 2020). Perilaku menyimpang karyawan merupakan tindakan karyawan yang melanggar norma, aturan, atau kebijakan organisasi yang dapat merugikan organisasi maupun individu lain. Perilaku ini mencakup pencurian, kecurangan, sabotase, keterlambatan, dan perilaku tidak etis lainnya yang mengganggu produktivitas dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2020; Wibowo, 2022). Keterikatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan (*absorption*) dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan energi kuat, komitmen emosional yang dalam, dan konsentrasi penuh saat bekerja, yang berdampak positif pada kinerja dan pengurangan perilaku menyimpang (Schaufeli et al., 2020; Firnanda & Wijayati, 2021). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H7 : Keterikatan kerja memediasi hubungan antara pengaruh *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan.**

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat sistematis dan terstruktur dengan tujuan menguji hubungan antar variabel melalui analisis statistik (Sekaran & Bougie, 2021). Populasi penelitian adalah karyawan di wilayah Solo Raya dengan teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan berusia 18–30 tahun dan memiliki pengalaman kerja minimal 2–3 bulan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan metode Malhotra dengan total minimal 130 responden berdasarkan jumlah indikator penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden secara kuantitatif. Penelitian ini melibatkan variabel independen berupa persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) internal dan organizational culture, variabel dependen berupa perilaku menyimpang karyawan, serta keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan bantuan software SMARTPLS karena mampu digunakan pada data yang tidak harus berdistribusi normal dan ukuran sampel relatif kecil. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model dan inner model untuk menilai validitas, reliabilitas, kemampuan prediksi model, serta pengujian hipotesis baik pengaruh

langsung maupun tidak langsung melalui prosedur bootstrapping (Hair dkk., 2021; Harahap, 2020).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan Pengaruh Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Organizational Culture* terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada Generasi Z di Solo Raya dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Untuk melakukan penelitian ini peneliti mengambil sebanyak 136 responden. Proses analisis ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 4.1.

#### Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi umur, jenis kelamin, tempat tinggal, generasi, pendidikan terakhir, status pekerjaan, dan pengalaman kerja. Deskripsi karakteristik responden tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Umur	17–20 Tahun	7	5,1%
	21–25 Tahun	67	49%
	26–30 Tahun	61	44,9%
	>30 Tahun	1	1%
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	35,3%
	Perempuan	88	64,7%
Tempat Tinggal	Sragen	10	7,4%
	Boyolali	15	11%
	Klaten	26	19,1%
	Sukoharjo	52	38,2%
	Karanganyar	12	8,8%
	Wonogiri	0	0%
	Surakarta (Solo)	21	15,5%
Generasi	Generasi Z	134	98,5%
	Non Gen Z	2	1,5%
Pendidikan Terakhir	SD/SMP/SMA	63	46,3%
	D1/D2/D3	32	23,5%
	S1/S2/S3	41	30,2%
Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	46	33,8%
	Karyawan Kontrak	80	58,8%
	Freelance	10	7,4%
Pengalaman Kerja	2/3 Bulan–1 Tahun	29	21,3%
	1–3 Tahun	40	29,4%
	4–5 Tahun	29	21,3%
	>6 Tahun	38	28%

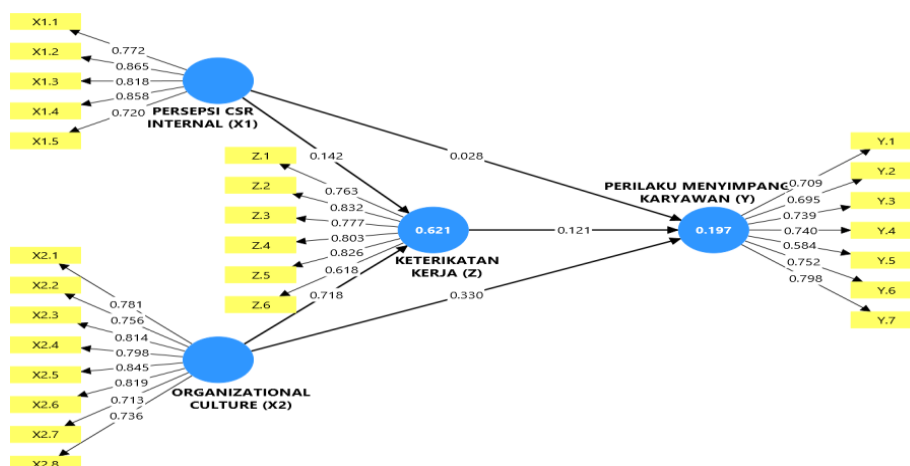
Sumber: Data primer yang diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 21–25 tahun dengan persentase 49%, berjenis kelamin perempuan sebesar 64,7%, dan berdomisili di Sukoharjo sebesar 38,2%. Sebagian besar responden termasuk dalam kategori Generasi Z dengan persentase 98,5%, memiliki pendidikan terakhir SD/SMP/SMA sebesar 46,3%, serta berstatus sebagai karyawan kontrak sebesar 58,8%. Selain itu, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja selama 1–3 tahun dengan persentase 29,4%. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa penelitian ini didominasi oleh responden generasi muda dengan pengalaman kerja relatif awal hingga menengah yang bekerja di wilayah Solo Raya.

### Skema Program PLS

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 4.1. berikut gambar 1 ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 1. Outer Model

Pengujian *outer* model digunakan dan dilakukan untuk menetapkan rincian hubungan antara variabel laten dan indikator yang terkait. Pengujian ini mencakup validitas, reliabilitas, dan multikolinieritas.

### Analisis Outer Model

#### Convergen Validity

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0.7. Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian. Hasil pengujian *outer loading* pada masing-masing indikator variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Corporate Social Responsibility (X1)	X1.1	0,772
	X1.2	0,865
	X1.3	0,818
	X1.4	0,858
	X1.5	0,720
Organizational Culture (X2)	X2.1	0,781
	X2.2	0,756
	X2.3	0,814
	X2.4	0,798
	X2.5	0,845
	X2.6	0,819
	X2.7	0,713
	X2.8	0,736
Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	Y.1	0,709
	Y.2	0,695
	Y.3	0,739

	Y.4	0,740
	Y.5	0,584
	Y.6	0,752
	Y.7	0,798
Keterikatan Kerja (Z)	Z.1	0,763
	Z.2	0,832
	Z.3	0,777
	Z.4	0,803
	Z.5	0,826
	Z.6	0,618

Sumber: Data primer yang diolah (2026).

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity, diketahui bahwa sebagian besar indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer loading  $> 0,7$ . Meskipun demikian, menurut Wynne W. Chin (1998), nilai loading sebesar 0,5–0,6 masih dapat diterima sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,5, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Selain itu, convergent validity juga dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), dimana nilai AVE  $> 0,5$  menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator dengan baik dan memenuhi validitas konvergen (Fornell & Larcker, 1981). Hasil pengujian nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Corporate Social Responsibility (X1)	0.598	Valid
Organizational Culture (X2)	0.614	Valid
Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0.518	Valid
Keterikatan Kerja (Z)	0.654	Valid

Sumber : Data Analisis Primer, 2026

Berdasarkan Tabel diatas, setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE (*Average Variance Extrancted*) yaitu  $> 0,5$ . Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai maing-masing untuk *Corporate Social Responsibility* sebesar 0.598, *Organizational Culture* sebesar 0.614, Perilaku Menyimpang Karyawan 0.518, dan Keterikatan Kerja sebesar 0.654. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid* secara validitas diskriminan.

### **Discriminant Validity**

Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) ukuran yang menunjukkan sejauh mana konstruk yang berbeda dalam suatu model pengukuran dapat dibedakan satu sama lain, yaitu sejauh mana konstruk-konstruk yang seharusnya berbeda tidak saling tumpang tindih atau memiliki korelasi yang tinggi (Hair dkk., 2021). Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator. Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading* pada masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4. Cross Loading.

Tabel 4. Cross Loading

Indikator	Corporate Social Responsibility (X1)	Organizational Culture (X2)	Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	Keterikatan Kerja (Z)

X1.1	0,772	0,326	0,134	0,358
X1.2	0,865	0,310	0,201	0,370
X1.3	0,818	0,319	0,172	0,296
X1.4	0,858	0,426	0,215	0,418
X1.5	0,720	0,291	0,155	0,326
X2.1	0,414	0,781	0,383	0,564
X2.2	0,406	0,756	0,278	0,612
X2.3	0,317	0,814	0,402	0,631
X2.4	0,246	0,798	0,228	0,646
X2.5	0,342	0,845	0,371	0,690
X2.6	0,352	0,819	0,430	0,643
X2.7	0,230	0,713	0,296	0,531
X2.8	0,305	0,736	0,322	0,538
Y.1	0,074	0,228	0,709	0,177
Y.2	0,065	0,193	0,695	0,193
Y.3	0,156	0,251	0,739	0,214
Y.4	0,155	0,396	0,740	0,346
Y.5	0,033	0,223	0,584	0,183
Y.6	0,256	0,330	0,752	0,370
Y.7	0,241	0,430	0,798	0,348
Z.1	0,462	0,633	0,393	0,763
Z.2	0,252	0,683	0,276	0,832
Z.3	0,243	0,669	0,353	0,777
Z.4	0,392	0,556	0,288	0,803
Z.5	0,405	0,593	0,291	0,826
Z.6	0,297	0,418	0,157	0,618

Sumber : Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibanding dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah & Hartono). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal setiap konstruk. Composite Reliability (CR) digunakan karena mampu memperhitungkan bobot indikator yang berbeda dalam setiap variabel, dimana nilai  $CR > 0,70$  menunjukkan reliabilitas yang baik pada penelitian confirmatory, sedangkan nilai  $> 0,60$  masih dapat diterima pada penelitian eksploratif (Hasrizal & Games, 2023). Oleh karena itu, pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang memadai. Hasil pengujian *composite reliability* pada masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Corporate Social Responsibility (X1)	0.904

Organizational Culture (X2)	0.927
Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0.882
Keterikatan Kerja (Z)	0.898

Sumber : Data primer yang diolah (2026)

Dari tabel di atas, dapat ditunjukkan untuk nilai *composite reliability* semua variabel penelitian bernilai  $> 0.7$ . Untuk nilai *Corporate Social Responsibility* sebesar 0.904, *Organizational Culture* 0.927, perilaku menyimpang karyawan 0.882, dan keterikatan kerja sebesar 0.898. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel sudah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### **Cronbachs Alpha**

Uji reliabilitas yang ke dua adalah *Cronbachs Alpha*. Menurut Sitio, V. S. S. (2025) *Cronbachs Alpha* menguji konsistensi internal indikator dalam merefleksikan konstruk yang sama. Nilai Cronbach's Alpha  $> 0,7$  umumnya dipakai sebagai standar reliabilitas yang baik. Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha
Corporate Social Responsibility (X1)	0.866
Organizational Culture (X2)	0.910
Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0.847
Keterikatan Kerja (Z)	0.864

Sumber : Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *cronbachs alpha* semua variabel dalam penelitian ini bernilai di atas  $> 0,7$  yang artinya nilai *cronbachs alpha* telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel.

### **Uji Multikolinearitas**

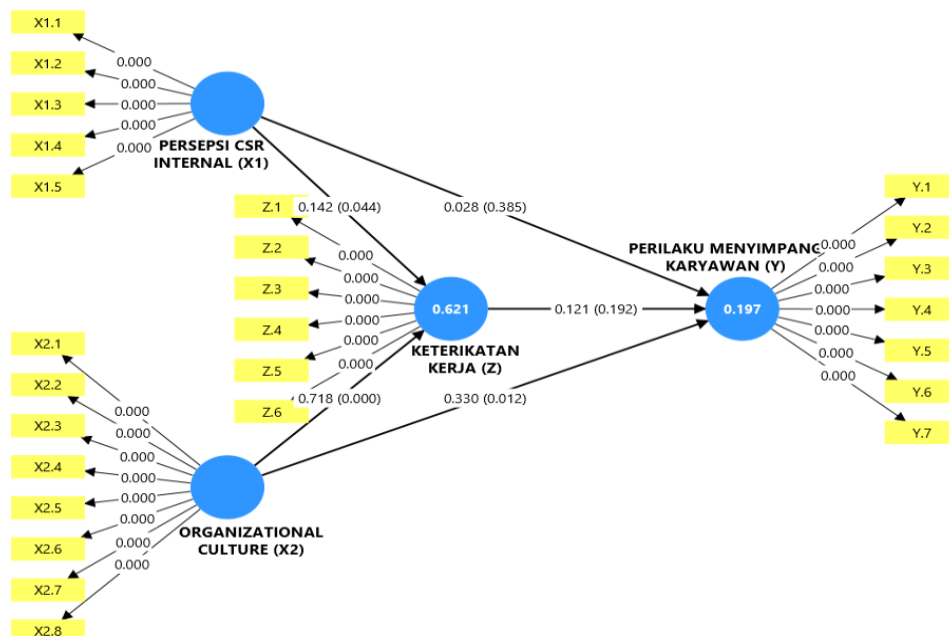
Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel prediktor dalam model penelitian sehingga hasil analisis dapat lebih akurat dan stabil (Azizah, Arum, & Wasono, 2021). Pengujian ini menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk mengukur tingkat multikolinearitas antar variabel bebas. Menurut Sofyani (2025), nilai VIF  $< 3$  menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas, nilai VIF antara 3–5 menunjukkan adanya kemungkinan multikolinearitas, sedangkan nilai VIF  $> 5$  mengindikasikan terjadinya multikolinearitas serius yang perlu ditangani. Adapun hasil pengujian nilai VIF dalam penelitian ini disajikan pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Collinearity Statistic (VIF)

	Keterikatan Kerja	Perilaku Menyimpang Karyawan
Corporate Social Responsibility (X1)	1,212	
Organizational Culture (X2)	1,212	
Keterikatan Kerja (Z)		2,636
Perilaku Meyimpang Karyawan (Y)		

Sumber : Data primer yang diolah (2026)

Dari tabel di atas, hasil dari *Collinierity Statistics* (VIF) untuk melihat uji dari setiap variabel mempunyai nilai *cut off* > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 5 maka hal itu tidak melanggar uji multikolinieritas. Inner model terlihat pada gambar 2 berikut :



Gambar 2 Inner Model

*Inner* model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai  $R^2$  (*R-square*), *Godness of Fit* (*Gof*), dan *koefisien path*.

### Analisis Inner Model

#### Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dan variabel manifes dalam model penelitian yang melibatkan variabel prediktor, mediator, dan variabel hasil. Pengujian ini dilakukan melalui uji kebaikan model menggunakan nilai  $R$ -Square ( $R^2$ ) dan  $Q$ -Square ( $Q^2$ ). Nilai  $R^2$  digunakan untuk menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, dimana semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin baik kemampuan prediksi model. Menurut Sofyani dan Darma (2025), nilai  $R^2$  sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 menunjukkan model moderat, dan 0,25 menunjukkan model lemah. Selain itu,  $Q$ -Square ( $Q^2$ ) digunakan untuk mengukur predictive relevance model dalam memprediksi data penelitian. Hasil pengujian nilai  $R$ -Square dan  $R$ -Square Adjusted dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Keterikatan Kerja (Z)	0,621	0,615
Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0,197	0,179

Sumber : Data Analisis Primer, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian inner model, nilai  $R$ -Square menunjukkan bahwa variabel persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) internal dan Organizational Culture mampu menjelaskan variabel keterikatan kerja sebesar 0,621 atau 62,1%, sehingga termasuk dalam kategori hubungan sedang. Sementara itu, variabel persepsi CSR internal dan Organizational

Culture terhadap perilaku menyimpang karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,197 atau 19,7%, yang menunjukkan hubungan dalam kategori lemah. Selanjutnya, pengujian Q-Square dilakukan untuk menilai predictive relevance model, dimana nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap data observasi dan parameter penelitian, sehingga model dinilai memiliki predictive relevance yang memadai:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,621) \times (1 - 0,197)] \\
 &= 1 - (0,379 \times 0,803) \\
 &= 1 - 0,304327 \\
 &= 0,695673
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian diatas didapat nilai *Q-Square* sebesar 0,695673. Nilai tersebut menjelaskan keragaman dari data penelitian dapat dijelaskan model penelitian sebesar 69%, sedangkan sisanya sebesar 7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. dengan demikian, dari hasil perhitungan tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

## Uji Hipotesis

### Uji Path Coefficient

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis path coefficient untuk menguji pengaruh langsung serta specific indirect effect untuk menguji pengaruh tidak langsung atau mediasi dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Proses pengujian dilakukan melalui bootstrapping untuk melihat nilai original sample, t-statistics, dan p-values sebagai dasar pengambilan keputusan hipotesis. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai p-value  $< 0,05$  atau nilai t-statistics  $> 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%, sedangkan nilai p-value  $> 0,05$  atau t-statistics  $< 1,96$  menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak signifikan. Berikut merupakan hasil pengujian path coefficient dalam penelitian ini. Hasil pengujian *path coefficient* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Path Coefisien (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Persepsi CSR Internal (X1) -> Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	H1	0,028	0,293	0,385	Positif Tidak Signifikan
Organizational Culture (X2) -> Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	H2	0,330	2,246	0,012	Positif Signifikan
Persepsi CSR Internal (X1) -> Keterikatan Kerja (Z)	H3	0,142	1,702	0,044	Positif Tidak Signifikan
Organizational Culture (X2) -> Keterikatan Kerja (Z)	H4	0,718	12,070	0,000	Positif Signifikan
Keterikatan Kerja (Z) -> Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	H5	0,121	0,870	0,192	Positif Tidak Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada

generasi Z di Solo Raya karena memiliki nilai t-statistic 0,293 dan p-value 0,385, sehingga hipotesis pertama tidak didukung meskipun arah hubungan positif. Organizational Culture terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan dengan nilai t-statistic 2,246 dan p-value 0,012, sehingga hipotesis kedua diterima. Selanjutnya, persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) Internal terhadap Keterikatan Kerja menunjukkan hubungan positif tetapi tidak signifikan secara statistik karena nilai t-statistic 1,702 masih berada di bawah batas 1,96 meskipun p-value sebesar 0,044, sehingga hipotesis ketiga tidak didukung. Organizational Culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t-statistic 12,070 dan p-value 0,000, sehingga hipotesis keempat diterima. Sementara itu, Keterikatan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan karena nilai t-statistic sebesar 0,870 dan p-value 0,192, sehingga hipotesis kelima tidak didukung.

### Uji Indirect Effect

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui specific indirect effect untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam hubungan antar variabel. Analisis ini digunakan untuk menguji apakah variabel keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh CSR Internal dan organizational culture terhadap perilaku menyimpang karyawan. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai p-values, dimana nilai p-values < 0,05 menunjukkan bahwa variabel mediasi berpengaruh signifikan sehingga terjadi pengaruh tidak langsung, sedangkan nilai p-values > 0,05 menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak berpengaruh signifikan sehingga hubungan antar variabel bersifat langsung (Sofyani & Darma, 2025). Berikut tabel 10 merupakan hasil nilai specific indirect effect pada model penelitian ini.

Tabel 10. Uji Tidak Langsung (Indirect Effect)

Indirect Effect	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Persepsi CSR Internal (X1) -> Keterikatan Kerja (Z) -> Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0,017	0,689	0,245	Positif Tidak Signifikan
Organizational Culture (X2) -> Keterikatan Kerja (Z) -> Perilaku Menyimpang Karyawan (Y)	0,087	0,858	0,195	Positif Tidak Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian specific indirect effect, diperoleh bahwa keterikatan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) internal maupun organizational culture terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic pada hubungan CSR internal terhadap perilaku menyimpang melalui keterikatan kerja sebesar 0,689 dengan p-value 0,245, serta hubungan organizational culture terhadap perilaku menyimpang melalui keterikatan kerja sebesar 0,858 dengan p-value 0,195. Kedua nilai t-statistic tersebut lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruh mediasi yang diuji tidak terbukti signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini dinyatakan tidak didukung.

### Pembahasan

**Pengaruh Persepsi Corporate Social Responsibility (CSR) Internal terhadap Perilaku Menyimpang karyawan pada generasi Z pada generasi Z di Solo Raya**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal juga melakukan tindakan yang diambil perusahaan untuk memenuhi ekspektasi pekerja, secara proaktif memenuhi dan meningkatkan keadilan organisasi kepada karyawan. Dimana suatu pemberian dari organisasi yang bermanfaat bagi karyawan untuk mencapai loyalitas suatu perusahaan (Hidayat, M. F., & Kristanto, R. S., 2024). Hubungan antara CSR dan berbagai hasil karyawan, termasuk perilaku menyimpang. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada CSR cenderung memiliki tingkat perilaku menyimpang yang lebih rendah di kalangan karyawan (Brammer, S., & Millington, A., 2020).

Hasil statistik memperlihatkan bahwa persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) internal menunjukkan hubungan positif dengan variabel dependen, namun tidak signifikan secara statistik. Hal ini dapat diartikan bahwa persepsi *Corporate Social Responsibility* CSR internal belum menjadi faktor utama yang memengaruhi variabel dependen. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan CSR internal yang dirasakan oleh responden belum cukup kuat untuk mendorong perubahan perilaku atau sikap yang nyata. Selain itu, ada kemungkinan faktor lain yang lebih berpengaruh atau adanya variabel mediasi yang lebih berperan dalam menjelaskan hubungan tersebut.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya**

*Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Hasanah, J., 2023). Budaya organisasi memiliki makna sangat dalam karena akan menjadikan sebuah perubahan sikap dan perilaku SDM untuk berprestasi dan memiliki kinerja karyawan yang lebih memupuni saat menghadapi tantangan di waktu yang akan datang (Zulfikar dkk., 2024).

Menurut Brown, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting, yaitu meminimalkan masalah internal, meningkatkan koordinasi dan pengawasan, mengurangi ketidakpastian, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Luvita & Toni, 2022). Budaya organisasi yang kuat dapat memengaruhi perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai dan norma perusahaan. Sebaliknya, lemahnya keselarasan antara nilai individu dan organisasi dapat memicu perilaku menyimpang karyawan, seperti penipuan, absensi, sabotase, dan tindakan lain yang merugikan perusahaan. Robinson dan Bennett (2021) menjelaskan bahwa perilaku menyimpang dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dan kondisi kerja, sehingga karyawan yang merasa tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung lebih mudah melakukan tindakan menyimpang.

Hasil statistik menunjukkan bahwa *organizational culture* atau budaya organisasi memengaruhi secara positif dan signifikan perilaku menyimpang karyawan. Hal tersebut berarti budaya organisasi adalah faktor penting yang memengaruhi secara langsung timbulnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa jika nilai, norma, atau praktik dalam budaya organisasi kurang mendukung perilaku etis, maka hal

itu dapat mendorong karyawan untuk melakukan tindakan menyimpang. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak dikendalikan dengan baik berpotensi memperkuat perilaku negatif yang tumbuh di lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan ada indikasi bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai positif, sehingga justru berkontribusi pada peningkatan perilaku menyimpang karyawan.

### **Pengaruh persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal terhadap Keterikatan Kerja**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). Karyawan yang mempersepsikan CSR internal sebagai usaha perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya cenderung merasa lebih terhubung dengan perusahaan. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan akan melakukan investasi perusahaan dalam tanggung jawab sosial dengan tingkat keterikatan yang lebih besar (Lee et al. 2021) dan juga pada penelitiannya menunjukkan bahwa CSR yang dirasakan positif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, terutama di kalangan generasi Z.

Hasil statistik menunjukkan bahwa persepsi CSR Internal punya arah hubungan positif pada keterikatan kerja, namun tidak signifikan secara statistik. Hal tersebut berarti persepsi CSR Internal belum menjadi faktor utama dalam membentuk keterikatan kerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa program CSR Internal yang dirasakan oleh karyawan belum sepenuhnya mampu menciptakan rasa keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaan. Selain itu, kemungkinan terdapat faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, atau sistem penghargaan yang lebih dominan dalam memengaruhi keterikatan kerja. Dengan demikian, peran persepsi CSR Internal dalam meningkatkan keterikatan kerja masih tergolong lemah dalam konteks penelitian ini.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap Keterikatan Kerja**

*Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan motivasi karyawan, sehingga berkontribusi pada tingginya keterikatan kerja (*employee engagement*) pada karyawan (Nurhasanah et al., 2023). Dan keterikatan kerja merupakan sikap karyawan yang menggambarkan semangat dan dedikasi dalam peran pekerjaannya Fransisca et al., (2021). Budaya organisasi yang kuat memperkuat keterikatan emosional karyawan dan memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih optimal dalam pekerjaan mereka (Reidhead, 2020).

Hasil statistik menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal tersebut dapat diartikan dengan budaya organisasi yang mencerminkan nilai, norma, dan praktik kerja yang positif mampu mendorong keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang berada dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, *organizational culture* menjadi salah satu faktor kunci dalam membentuk keterikatan kerja, sehingga organisasi perlu menjaga dan memperkuat nilai-nilai budaya yang mendukung keterlibatan karyawan.

## **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada generasi Z di Solo Raya**

Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki lebih banyak sumber daya psikologis untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dan lebih mungkin untuk berperilaku selaras dengan norma-norma organisasi. Sebaliknya, pekerja yang tidak terlalu terikat mungkin lebih mudah terpengaruh oleh perilaku menyimpang karena minimnya dukungan emosional dan motivasi (Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2020). Karyawan serta organisasi berlandaskan pada pertukaran yang saling menguntungkan. Karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk patuh terhadap norma-norma organisasi. Karyawan yang merasa kurang terkait mungkin tidak merasa terikat untuk mengikuti norma-norma tersebut, sehingga lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang menyimpang (Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., 2021). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang bervariasi menunjukkan tingkah laku menyimpang yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki ikatan kuat cenderung lebih patuh pada norma organisasi, sementara yang memiliki ikatan lemah lebih rentan untuk terlibat dalam perilaku menyimpang (Chen et al., 2025).

Hasil statistik menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki arah hubungan yang positif terhadap perilaku menyimpang karyawan, namun tidak signifikan secara statistik. Hal ini menandakan bahwa keterikatan kerja bukan penyebab utama perilaku menyimpang karyawan dalam penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan tidak serta merta menentukan munculnya perilaku menyimpang. Selain itu, arah hubungan yang positif tapi tidak signifikan dapat menggambarkan adanya dinamika dalam hubungan yang kompleks, di mana keterikatan kerja tidak selalu linier dengan berkurangnya perilaku menyimpang. Kemungkinan terdapat faktor lain seperti tekanan kerja, budaya organisasi, atau cara pengawasan yang lebih memengaruhi pada penyimpangan karyawan. Dengan demikian, pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku menyimpang terlihat masih tergolong lemah dan membutuhkan penelitian yang lebih dalam.

## **Pengaruh Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Internal terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan pada generasi Z di Solo Raya dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen dari sebuah bisnis atau perusahaan untuk dapat bertindak secara moral dan dapat berperan dalam pertumbuhan perekonomian yang berkesinambungan Hamim (2021). Karyawan yang mempersepsikan CSR internal sebagai usaha perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya cenderung merasa lebih terhubung dengan perusahaan. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan akan melakukan investasi perusahaan dalam tanggung jawab sosial dengan tingkat keterikatan yang lebih besar (Lee et al. 2021) dan juga pada penelitiannya menunjukkan bahwa CSR yang dirasakan positif dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, terutama di kalangan generasi muda.

Hasil statistik menunjukan bahwa keterikatan kerja memediasi persepsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) internal pada perilaku menyimpang karyawan dengan arah positif, namun tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukan keterikatan kerja tidak terbukti sebagai perantara yang menjelaskan bagaimana persepsi CSR internal memengaruhi terhadap perilaku menyimpang. Meskipun ada indikasi hubungan tidak langsung yang positif, pengaruhnya sangat lemah dan tidak cukup kuat untuk digeneralisasikan. Kondisi ini

mengindikasikan bahwa persepsi CSR internal karyawan belum efektif menumbuhkan keterikatan kerja yang optimal, sehingga tidak memengaruhi perubahan perilaku menyimpang. Selain itu, kemungkinan terdapat variabel lain atau faktor lain yang lebih kuat memediasi pada hubungan ini, atau hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat lebih kompleks. Dengan demikian, keterikatan kerja dalam penelitian ini tidak berperan sebagai mediator antara persepsi CSR internal dan perilaku menyimpang karyawan.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan pada generasi Z di Solo Raya dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi**

*Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima dan diinternalisasi oleh anggota organisasi. Budaya ini mencerminkan identitas unik suatu organisasi dan membimbing bagaimana karyawan berinteraksi, membuat keputusan, dan bertindak sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang kondusif serta mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Pujiyanti & Pramono, 2023; Rivai, 2020). Perilaku menyimpang karyawan merupakan tindakan karyawan yang melanggar norma, aturan, atau kebijakan organisasi yang dapat merugikan organisasi maupun individu lain. Perilaku ini mencakup pencurian, kecurangan, sabotase, keterlambatan, dan perilaku tidak etis lainnya yang mengganggu produktivitas dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2020; Wibowo, 2022). Keterikatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan (*absorption*) dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan energi kuat, komitmen emosional yang dalam, dan konsentrasi penuh saat bekerja, yang berdampak positif pada kinerja dan pengurangan perilaku menyimpang (Schaufeli et al., 2020; Firnanda & Wijayati, 2021).

Hasil statistik menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap perilaku menyimpang karyawan dengan arah positif, namun tidak signifikan secara statistik. Hal tersebut berarti keterikatan kerja tidak terbukti mampu menjadi perantara yang menjelaskan bagaimana *organizational culture* memengaruhi perilaku menyimpang karyawan. Meskipun terdapat kecenderungan hubungan tidak langsung yang positif, pengaruh tersebut relatif lemah dan tidak cukup kuat untuk digeneralisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara optimal sehingga tidak berdampak signifikan terhadap penurunan maupun peningkatan perilaku menyimpang. Selain itu, kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku menyimpang karyawan, seperti sistem pengawasan, kepemimpinan, atau tekanan kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini keterikatan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *organizational culture* dan perilaku menyimpang karyawan.

## **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang karyawan serta keterikatan kerja pada generasi Z di Solo Raya, sehingga hipotesis terkait dinyatakan terdukung. Sementara itu, persepsi corporate social responsibility (CSR) internal tidak berpengaruh signifikan baik terhadap perilaku menyimpang karyawan maupun keterikatan

kerja. Selain itu, keterikatan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang karyawan, sehingga variabel tersebut belum mampu memediasi hubungan antara persepsi CSR internal maupun organizational culture terhadap perilaku menyimpang karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan variabel persepsi CSR internal, organizational culture, keterikatan kerja, dan perilaku menyimpang karyawan, serta hanya berfokus pada responden generasi Z di Solo Raya dengan jumlah sampel sebanyak 136 responden sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi perilaku menyimpang karyawan, memperluas cakupan objek penelitian, melibatkan seluruh generasi sebagai responden, serta menggunakan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil penelitian lebih bervariasi, akurat, dan representatif.

## 5. REFERENCES

- Agustini, D. (2024). Internal corporate social responsibility perceptions and employee outcomes: The mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 678-695.
- Alasuutari, P. (2021). The use of Likert scales in social science research: A methodological review. *Social Science Research*, 95, 102–115.
- Alexandro, Y. W. (2022). Pengaruh Brand Image terhadap Loyalitas Konsumen dengan Brand Trust sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(3), 346-353.
- Arum, Lingga Sekar, Zahrani, Amira, & Duha, Nickyta Arcindy. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72.
- Astuty, I., & Danupranata, G. (2021). Pengujian Model Hubungan Kepuasan Kerja dan Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja Ditinjau dari Karakteristik Demografi. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 2(1), 9-20.
- Azizah, I. N., Arum, P. R., & Wasono, R. (2021). Model terbaik uji multikolinearitas untuk analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produksi padi di Kabupaten Blora tahun 2020. *In Prosiding Seminar Nasional UNIMUS* (Vol. 4).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Work engagement as a mediator in the relationship between CSR perceptions and deviant behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(2), 145-162.
- Borgstede, M., & Scholz, M. (2021). Quantitative and Qualitative Approaches to Generalization and Replication—A Representationalist View. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Brammer, S., & Millington, A. (2020). Corporate social responsibility and employee behavior. In A. McWilliams, D. Rupp, D. Siegel, & G. Stahl (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 421–440). Oxford University Press.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: the mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 176.

- Cunha, S., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2022). Employees' perceptions about corporate social responsibility: Understanding CSR and job engagement through meaningfulness, bottom-up approach and calling orientation. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 798–815.
- Darma, B. (2021). Statistika penelitian menggunakan SPSS (Uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t, uji F, R2). *Guepedia*.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A. P. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Angkasa Pura I(Persero) the Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance in Pt Angkasa Pura I (Persero)". *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*. (Vol.8 No.2. 2020. Hal. 119 -128).
- Elsada, C. (2022). Pengaruh Spiritualitas Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesejahteraan Karyawan Dengan Perilaku Menyimpang Ditempat Kerja Sebagai Pemoderasi. *AKSIOMA: Jurnal Manajemen*, 1(2), 108-122.
- Fernanda, J. W., Luthifiana, V., & Akhyar, M. K. (2022). Analisis partial least square structural equation model (PLS-SEM) untuk pemodelan penerimaan sistem jaringan informasi bersama antar sekolah (JIBAS). *J Statistika: Jurnal Ilmiah Teori Dan Aplikasi Statistika*, 15(2), 292-297.
- Firamadhina, Fadhlizha Izzati Rinanda, & Krisnani, Hetty. (2020). Perilaku generasi Z terhadap penggunaan media sosial TikTok: TikTok sebagai media edukasi dan aktivisme. *Share Social Work Journal*, 10(2), 199–208.
- Firnanda, A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112–123
- Firnanda, D., & Wijayati, D. K. (2021). Hubungan Keterikatan Kerja dengan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(2), 50-59.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2021). Generation Z and corporate social responsibility: Preferences and workplace implications. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 567-584.
- Fransisca, V. W., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). The importance of knowledge management for Improving Work Engagement of Professional Caregivers During Covid-19 Pandemic: A Study Path Analysis. *Master of Hospital Administration Program, Universitas Esa Unggul, Jakarta*, 4(6), E-ISSN: 2654-6310.
- 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*.
- Harahap, S. S. (2020). Analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS. *Jakarta: RajaGrafindo Persada*.
- Hasanah, J. (2023). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 101–112.
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional: Sistematika tinjauan literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya*

*Mahasiswa, 1(4), 248-261.*

- Hasrizal, & Games, D. (2023). Analisis pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS-SEM). *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(1)*, 45–56.
- Heriyanto, H., & Sugiyanto, S. (2023). Pengaruh corporate social responsibility terhadap niat bergabung generasi milenial. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 25(1)*, 33–44.
- Hidayat, M. F., & Kristanto, R. S. (2024). Peran Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pengaruh Internal (CSR) Internal Terhadap Happiness Management Karyawan. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 12(1)*, 124-140.
- Hossain, M. S., Hossain, M. A., Al Masud, A., Islam, K. M. Z., Mostafa, M. G., & Hossain, M. T. (2023). The integrated power of gastronomic experience quality and accommodation experience to build tourists' satisfaction, revisit intention, and word-of-mouth intention. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism.*
- Iswati, N. P., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan Pt. X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi, 8(8)*, 116-129.
- Kartika, Dinda Ayuana. (2024). Analisis Pola Komunikasi Organisasi dalam Kesenjangan Generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC. *Prosiding Seminar Nasional Pemberdayaan Masyarakat (SENDAMAS), 3(1)*, 172–177
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan, 1(10)*, 2301-2318.
- Kornelius, T. A., & Hudiono, R. K. (2024). Analisa Pengaruh Fasilitas terhadap Citra Destinasi dalam Meningkatkan Angka Kunjungan di Desa Wisata Kertalangu. *Innovative: Journal Of Social Science Research, 4(3)*, 14589-14607.
- Kumar, A., & Singh, S. (2023). Corporate social responsibility and employee deviant behavior: The mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Ethics, 183(2)*, 553-570.
- Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Kajian literatur tentang penggunaan skala Likert dalam penelitian pendidikan dan sosial. *Infinity Journal, 11(2)*, 145–158.
- Laia, B., Harefa, D., & Zebua, Y. (2022). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Medan: CV. Mitra Cendekia Media
- Lee, Y. (2021). Linking internal CSR with the positive communicative behaviors of employees: The role of social exchange relationships and employee engagement. *Social Responsibility Journal, 18(2)*, 348–367.
- Luvita, A., & Toni, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 13(1)*, 45–56.
- Maesari. (2021). Metodologi penelitian kuantitatif. *Jakarta: Prenadamedia Group.*
- Mallory, D. B., & Rupp, D. E. (2020). The effect of employee proactive personality and felt responsibility on individual corporate social responsibility behaviors: The CSR context matters. *SAGE Open, 10(4)*, Article 2158244020974123.

- Mallory, D. B., Rupp, D. E., Pandey, N., & Tay, L. (2020). The effect of employee proactive personality and felt responsibility on individual corporate social responsibility behaviors: The CSR context matters. *SAGE Open*, 10(4), 1–14.
- Manungsong, Y., & Irmawati, I. (2023). Analysis of the Influence of Job Insecurity and Compensation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at Matahari Department Store Sragen. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2562–2574.
- Muharram, M. Y., & Irmawati, I. (2021). Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Komitmen, Moral, dan Kesejahteraan Karyawan pada PT Somatex Selama Masa Pandemi Covid 19 (*Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*).
- Mustaan, M., & Hamdi, N. 2022. “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah”. *Jurnal Inovasi Penelitian*. (Vol.2). No.12. ISSN 2722-9475 (Cetak). ISSN 2722-9467 (Online). Hal. 4047-4060
- Nurhasanah, R., Sulistyorini, L., & Wibowo, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 145-16
- Ouyang, Z., Zhang, Y., & Hu, X. (2021). Negative publicity and potential applicants’ intention to apply amid a discrimination scandal: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(1), 129–142.
- Pasla. (2023). Penelitian Kualitatif. In Pengertian, Ciri, Tujuan, dan Contoh. Pemerintah Provinsi Jambi.
- Pujiyanti, I., & Pramono, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(3), 45-58.
- Purnama, S. D. R. (2025). PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA CV ANDI OFFSET YOGYAKARTA. *Jurnal Ekobis Dewantara* Vol, 8(1).
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154.
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298-310.
- Raenisyah, N. F. (2025). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Medan Sugar Industry (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Rahmawati, F., & Nugroho, H. (2023). The Role of Work Engagement in Mediating the Effect of Internal CSR Perception and Organizational Culture on Deviant Behavior among Gen Z Employees. *Journal of Organizational Psychology*, 18(1), 33-49.
- Ramadhan, F. M., & Irmawati, I. (2024). Pengaruh Karakteristik Individu dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

(Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia di Surakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

- Reidhead, J. (2020). The impact of organizational culture on employee satisfaction and motivation. *International Journal of Business Management*, 15(2), 112-127
- Rivai, V. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
- Rorensia, J., Sholihah, I. N., Eritawana, E., & Jesia, J. (2025). Pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digitalisasi pada CV Duta Bintang Utama. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(2), 135–150.
- Saputra, A. A. (2023). Pengaruh pendanaan, kualitas sumber daya manusia, dan infrastruktur internet terhadap pertumbuhan usaha. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 145–156.
- Sari, D. P., & Prasetyo, A. (2022). The role of internal corporate social responsibility in enhancing employee engagement and organizational commitment. *Journal of Business and Management*, 8(2), 112-128.
- Sari, F., & Prasetyo, R. (2022). Employee perceptions of internal corporate social responsibility and work engagement: Evidence from [lokasi/industri]. *Journal of Human Resource and Corporate Responsibility*, 8(3), 45–58.
- Sarmawa, I. W. G., Martini, I. A. O., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). Effect of Corporate Social Responsibility on Business Sustainability: The Dual Mediation. *Jurnal Economia*, 17(2), 249-266.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2021). The job demands-resources model: Ten years later. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1-16.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2020). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). John Wiley & Sons (Artikel terkait di *Journal of Business Research*, 132, 45–56).
- Setyoastuti, P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh Persepsi Karyawan atas Praktik Corporate Social Responsibility Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 464-477.
- Sholekhati, N. J., & Irmawati, I. (2023). Analisis Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SDM Dimediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 15(1), 48–64.
- Sitio, V. S. S. (2025). DAMPAK KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN PROFESIONALISME KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN KERJA KARYAWAN PADA PT XYZ, JAKARTA. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 15(1), 126-139.
- Sofyani, H. (2025). Penggunaan Teknik Partial Least Square (PLS) dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 80-94.
- Sofyani, H., & Drama, A. (2025). Peran keterikatan kerja sebagai variabel mediasi dalam

hubungan CSR internal, budaya organisasi, dan perilaku menyimpang karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.

Subagiya. (2023). Metodologi penelitian: Konsep dan aplikasi. *Yogyakarta: Deepublish*.

Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan populasi dan sampel: Pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 9(4)*, 2721-2731.

Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. *Bandung: Alfabeta*.

Sujadi, D. K. U., Mairing, J. P., & Arifin, A. H. (2025). Pengaruh Keterlibatan, Beban dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Accounting and Finance Management, 6(1)*, 266-286.

Sultoni, M. H. (2021). Corporate Social Responsibility (Kajian Korelasi Program CSR terhadap Citra Perusahaan).

Syifa, A. N., & Ali, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Bisnis. *MUARO RESEARCH: Multidisciplinary Advanced Research Opportunity Journal, 1(1)*, 1-9.

Tan, W. (2021). Practical research methods. Singapore: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-981-15-7874-6>

Utkarsh, Kumar, & Singh (2020). Workplace deviance: A review and research agenda. *International Journal of Organizational Analysis, 28(1)*, 1-20.

Wang, Q., Li, X., & Chen, Y. (2023). The impact of corporate social responsibility on community trust and business sustainability. *Journal of Business Ethics and Sustainability, 15(2)*, 123-140.

Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2020). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2)*, 870-880.

Wibowo, A. (2022). Analisis Perilaku Menyimpang Karyawan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 8(1)*, 23-34.

Wijaya, T., Hartono, B., & Lestari, S. (2022). Organizational Culture and Employee Deviant Behavior: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Business and Management Studies, 14(2)*, 112-127.

Xu, L., Du, J., Lei, X., & Hipel, K. W. (2020). Effect of locus of control on innovative behavior among new generation employees: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 48(10)*, 1-12.

Yarsasi, S., Tahyudin, I., & Hariguna, T. (2025). Analisis validitas dan reliabilitas kuesioner dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling pada aplikasi SMARTPLS. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia, 5(7)*, 1905-1913

Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 48(2)*.

Zulfikar, H. D., & Hendra, H. (2024). Toxic masculinity dalam perspektif budaya kerja dan organisasi: Studi kasus karyawan Indomaret Kota Lhokseumawe. *Jurnal Ilmu Hukum & Ekonomi Syariah*, 9(1), 15–22.