



INSAN

Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/JPKM>

p-ISSN 2528-0104 | e-ISSN 2528-5181



RESEARCH ARTICLE / ARTIKEL PENELITIAN

## Investigating the Emergence of Employee Green Behavior Through Green Organizational Culture and Organizational Commitment

Naila Cahayani Putri & Fajrianthi

Faculty of Psychology, Universitas Airlangga, Indonesia

### ABSTRACT

This study examined the influence of green organizational culture on employee green behavior with organizational commitment as a mediator. Data were collected from 111 employees of ISO 14001 certified companies using Green Organizational Culture Scale, Organizational Commitment Questionnaire, and Green Behavior Scale. The analysis was conducted using Hayes PROCESS macro in SPSS for Windows (model 4) and it showed that green organizational culture had a positive effect on employees' green behavior and organizational commitment. However, organizational commitment did not mediate the relationship between green culture and employee green behavior. These results indicated that in organizations with a strong green culture, green behavior is perceived more as an implementation of social norms or expected standards rather than as an expression of personal commitment. In conclusion, embedding green norms within the organization is necessary to encourage sustainable behavior among employees.

**Keywords:** *employee green behavior, green organizational culture, organizational commitment*

### ABSTRAK

Temuan riset sebelumnya tentang hubungan antara budaya organisasi hijau dan perilaku hijau karyawan memperlihatkan kompleksitas hubungan antara dua variabel ini. Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi hijau terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan dengan berfokus pada peran mediasi komitmen organisasi. Data dikumpulkan dari 111 karyawan perusahaan yang bersertifikat ISO 14001 dengan menggunakan Skala Budaya Organisasi Hijau, Kuesioner Komitmen Organisasi, dan Skala Perilaku Hijau. Analisis dilakukan menggunakan Hayes PROCESS macro di SPSS untuk Windows. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau berpengaruh positif terhadap perilaku hijau karyawan dan komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara budaya hijau dan perilaku hijau karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan budaya hijau yang kuat, perilaku hijau lebih dianggap sebagai implementasi dari norma sosial atau standar yang diharapkan daripada sebagai ekspresi komitmen pribadi. Temuan ini menekankan pentingnya menanamkan norma hijau dalam budaya organisasi untuk mendorong perilaku berkelanjutan di kalangan karyawan.

**Kata kunci:** *budaya hijau organisasi, komitmen organisasi, perilaku hijau karyawan*

INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental, 2024, Vol. 9(2), 175-192, doi: 10.20473/jpkm.v9i22024.175-192

Submitted: 20/07/2024 Accepted: 15/11/2024 Published: 16/12/2024

Editor: Rahkman Ardi

\*Corresponding Author's Email: [fajrianthi@psikologi.unair.ac.id](mailto:fajrianthi@psikologi.unair.ac.id)



This manuscript is under the open access policies and the Creative Common Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>); therefore, any use, distribution, and reproduction of this article, in any media, is not restricted as long as its original source is properly cited.

## INTRODUCTION

Each year, around 50 billion tonnes of greenhouse gases are emitted globally exacerbating climate change. Data obtained from Our World in Data (2020) showed that 73.2% of emissions stem from energy use which includes electricity, heat and transportation, and industry as the largest contributors across various sectors. This phenomenon has encouraged increased awareness among Indonesian business actors to improve environmental management performance—exemplified by adopting the ISO 14001 environmental management system as a framework for addressing environmental issues (Camilleri, 2022). On a foundational level, some companies are also fostering an environmentally conscious or green culture to encourage employees to act sustainably (Aggarwal & Agarwala, 2021; Lülfs & Hahn, 2013). However, the success of these initiatives depends on the accumulated behavior of employees in the company (Unsworth et al., 2021).

Survey across more than 20 countries reveals that sustainable choices were still uncommon, with only a minority of respondents voicing sustainability concerns at work or expressing readiness to switch to eco-friendly employers (Deloitte Insights, 2023). A study found low levels of employee green behavior in an East Java company—despite ISO 14001 implementation—with many employees excessively using electricity, water, and paper (Abadiyah et al., 2020). Similarly, PT Wira Cipta Perkasa reported a decline in green behavior scores from 2016 to 2018, despite ISO 14001 adherence. Detailed data on Employee Green Behavior (EGB) were inaccessible, but researchers suggested this was due to limited employee understanding of environmental protection's significance (Mayangsari & Nawangsari, 2019).

Green Organizational Culture (GOC) and Employee Green Behavior (EGB) are two closely related concepts in promoting environmental sustainability within the workplace. GOC represents an organizational culture centered around eco-friendly values, norms, and practices, while EGB reflects voluntary employee actions, such as reducing resource use, recycling, and minimizing emissions, that contribute to environmental sustainability. Research indicates that GOC fosters EGB by shaping environmental norms and values that employees adopt as workplace responsibilities. As stated by Robertson & Barling (2013), employees were more inclined to engage in eco-friendly behaviors when their organization actively supports sustainability.

Green organizational culture also creates an environment where employees feel supported and motivated to participate in environmental initiatives. Zientara and Zamojska (2018) observed that providing eco-friendly programs, such as training and incentives, increased employees' engagement in green behaviors. Another study, Kim et al. (2017), noted that BHO internalized green values and make green actions part of employees' workplace identity. It leads to employees' consistent green behavior even without supervision or incentives.

Companies aiming to cultivate EGB often implement educational programs highlighting the environmental impact of individual actions and encouraging pro-environmental behavior (Pham et al., 2019). Along with the increasing corporate awareness of environmental protection, employees' green behavior has attracted great attention due to its beneficial effects on organizational performance, including increased operational efficiency, resource conservation, and customer loyalty (Ture & Ganesh, 2014; Zhang et al., 2019). Furthermore, EGB boosts employees' self-esteem, enhancing their overall well-being (Zhang et al., 2021).

Organizations can foster EGB by influencing underlying factors, one of which is implementing a green organizational culture. GOC emphasizes values, symbols, and artifacts aligned with environmentally conscious operations (Harris & Crane, 2002). Al-Swidi et al. (2021) found that GOC positively correlated with EGB, as company policies and practices strengthen employees' eco-friendly behaviors and participation in sustainability efforts. Likewise, Karmoker et al. (2024) found that clear guidelines,

training, and resources from companies helped employees incorporate green behaviors into their routines.

In contrast, Yeşiltaş et al. (2022) reported that GOC only increased environmental awareness but did not fully implement into EGB in the hotel industry. High turnover rates and limited employee qualifications may hinder employees from internalizing green values within organizational culture.

Given these inconsistent findings, further research is necessary to clarify how GOC influences EGB. This study seeks to address this gap by investigating the mediating role of Organizational Commitment in the GOC-EGB relationship. Organizational Commitment is hypothesized to play a critical mediating role, as studies indicate that GOC positively impacts commitment levels, leading to loyalty and a sense of ownership that strengthens eco-friendly behaviors (Shahriari et al., 2023; Asmui et al., 2015). High organizational commitment is associated with employees actively engaging in green behaviors (Kim et al., 2019; Ly, 2023), which aligns with social identity theory, suggesting that committed employees tend to adopt the culture and values of their organization (Tajfel et al., 1979).

### **Hypotheses:**

H1: Green Organizational Culture positively impacts Employee Green Behavior.

H2: Organizational Commitment mediates the influence of Green Organizational Culture on Employee Green Behavior.

## **METHOD**

### *Research Design*

This is a quantitative cross-sectional research using a self-report questionnaires to answer the hypotheses.

### *Participants*

Purposive sampling was used to select participants who met the following criteria: (1) currently employed by a company with ISO 14001 certification, and (2) a minimum tenure of one year. These criteria were established to focus on organizations implementing ISO 14001, an international standard for environmental management, which promotes a culture of environmental consciousness within organizations (Waxin et al., 2019). Tenure was considered based on the assumption that employees with more than one year of service have undergone sufficient adjustment (Chrisdiana & Rahardjo, 2017).

### *Data Collection*

Data collection occurred from January 10, 2024 to February 21, 2024. Surveys were distributed to ISO 14001-certified private and state-owned companies in Indonesia. Participants were provided with an informed consent form detailing the research purpose, procedures, risks, benefits, confidentiality, and the right to withdraw at any time. Only those who gave consent by clicking "Agree" proceeded to the questionnaire.

Out of 142 participants, 31 were excluded for failing the attention check, leaving a final sample of 111. The sample comprised 50.45% female respondents with an average age of 26.2 years ( $SD=4.3$ ) and an average tenure of 2.86 years ( $SD=2.52$ ). Educational backgrounds included 13 high school graduates, 13 diploma degrees, 81 with bachelor degrees, and 4 with master degrees.

### *Measurement*

Employee green behavior was assessed using Green Behavior Scale which consists of five items translated by Purba & Tikurura (2022). This instrument gauges employee perceptions of practices

aligning with the organization's eco-friendly goals, including statements such as "I completed my office tasks while paying attention and implementing environmental friendly concepts."

To measure green organizational culture, the study employed a five-item instrument developed by Pham et al (2018) and translated by Nurfitriyana & Muafi (2023), to assess individual perceptions of an organization's green culture.

Employee commitment was measured using six items from the Organizational Commitment Questionnaire, translated by Hartono & Etikariena (2021) which examines employees' support for organizational goals and their desire to remain.

All instruments had undergone validity and reliability tests in prior studies. The Green Behavior Scale demonstrated reliability ( $\alpha=.86$ ), construct, convergent, and discriminant validity (Purba & Tikurura, 2022). The Green Organizational Culture scale was found reliable ( $\alpha=.69$ ) and valid (Nurfitriyana & Muafi, 2023), while the Organizational Commitment scale showed reliability ( $\alpha=.78$ ) with factor loadings between 0.72 and 0.81. All scales are deemed valid and reliable with Cronbach's alpha values above the 0.65 threshold (Vaske et al., 2017).

#### *Data Analysis*

This study examined the impact of green organizational culture on employee green behavior, with organizational commitment as a mediator. To ensure data integrity, a rigorous data-cleaning procedure was employed, where responses failing the attention check were excluded. Analyses included tests for common method bias, descriptive statistics, assumption tests, and hypothesis testing.

To assess common method bias, Harman's single-factor test was conducted. All variable items were entered into an exploratory factor analysis using SPSS 26 for Windows. The assumption here is that if common method variance exists, a single factor will account for more than 50% of the total variance (Fuller et al., 2016). Results indicated that the single-factor variance was 33.47%, suggesting no significant common method bias.

Descriptive analysis provided an initial overview of the data by examining central tendencies and distribution patterns (Neuman, 2013). Assumption tests—including residual normality, homogeneity of variance, multicollinearity, and linearity—were conducted to confirm data suitability for regression analysis.

Hypothesis testing was performed using the PROCESS macro Model 4 by Hayes (2018) in SPSS 26, allowing for assessment of the direct and indirect effects of green organizational culture on employee green behavior with organizational commitment as a mediator. This approach clarifies the pathways through which the independent variable impacts the dependent variable (MacKinnon et al., 2007).

## RESULTS

The data in table 1 indicated that age was negatively correlated with EGB, the dependent variable. Consequently, age was controlled in the hypothesis testing. GOC had a significant positive correlation with both OC ( $r=0.56, p<0.01$ ) and EGB ( $r=0.43, p<0.01$ ). Additionally, OC was positively correlated with EGB ( $r=0.28, p<0.01$ ).

Table 1. Correlation Matrix

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 Gender	-	-							
2 Age	26.2	4.3	0.34**						
3 Education	2.68	0.71	-0.03	0.29**					
4 Tenure	2.86	2.52	-0.21*	0.61**	0.07				
5 GOC	3.64	6.87	-0.08	-0.05	0.10	0.09			
6 OC	3.80	77.0	0.18	-0.18*	0.12	-0.11	0.56**		
7 EGB	3.88	5.70	0.09	0.26**	-0.10	-0.11	0.43**	0.28**	

Note.  $N=111$ ; Gender=(0) Male (1) Female; Education=(1) High School (2) Diploma (3) Bachelor's degree (4) Master's degree (\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ ); GOC=Green Organizational Culture; OC=Organizational Commitment; EGB=Employee Green Behavior

Table 2. Linearity test result

	Linearity (Sig.)	Deviation from Linearity
Employee Green Behavior*Green Organizational Culture	0.000	0.828
Employee Green Behavior *Organizational Commitment	0.002	0.128
Organizational Commitment*Green Organizational Culture	0.000	0.878

Based on table 2, three relationships between variables fulfilled the linearity assumption.

Table 3. Multicollinearity test result

Variable	VIF	Tolerance
Green Organizational Culture	1.463	0.684
Organizational Commitment	1.463	0.684

Based on table 3, VIF values were all under 10 meaning that the assumption of inexistence of multicollinearity was fulfilled.

Table 4. Normality Test Result of Dependent Variable

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EGB	0.054	111	0.200	0.992	110	0.732

Before testing the hypotheses, we tested the residual normality assumption by looking at the results of the Kolmogorov-Smirnov test in SPSS 26 for Windows. The results in table 4 showed a significance value  $>0.05$ . It can be stated that the dependent variable residual data was normally distributed and met the assumption of residual normality.

Table 5 below is the result of hypothesis testing for the research model. This research model predicted 24% ( $R^2=0.24$ ) of the variance in employee green behavior (EGB). Meaning that there was 76% variance from other predictors that had not been examined in this research.

Table 5. Model summary

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
<b>0.49</b>	0.24	0.25	16.95	2.00	108.00	0.00

Table 6. Hypothesis testing with PROCESS macro by Andrew F. Hayes

Variable	Mediator ( <i>Organizational Commitment</i> )				Y ( <i>Employee Green Behavior</i> )			
	$\beta$	<i>p</i>	LLCI	ULCI	$\beta$	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Green Organizational Culture (GOC)	0.62	0.00	0.45	0.80	0.34	0.00	0.17	0.51
Organizational Commitment (OC)	-	-	-	-	0.01	0.90	-0.14	0.16
Age	-0.03	0.05	-0.06	0.00	-0.03	0.01	-0.05	-0.01

Based on the mediator output, GOC had a significant positive impact on OC ( $\beta=0.62$ ,  $p<0.05$ ). Furthermore, GOC had a significant positive influence on EGB ( $\beta=0.34$ ,  $p<0.05$ ), it could be concluded that GOC had a positive impact on EGB and H1 was accepted. Meanwhile, OC showed an insignificant influence on EGB ( $\beta=0.01$ ,  $p>0.05$ ). Furthermore, it was found that the age variable showed a significant negative influence on EGB ( $\beta=-0.03$ ,  $p<0.05$ ).

Table 7. Mediation analysis

	Direct effect	Boot SE	LLCI	ULCI
<i>Green organizational culture</i> (GOC)	0.34	0.08	0.17	0.51
	Indirect effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
<i>Organizational Commitment</i> (OC)	0.01	0.05	-0.11	0.10

Based on the results of the mediation test in table 7, it was known that the direct effect showed a value of  $\beta=0.34$ ,  $p<0.01$ , the indirect effect showed a value of  $\beta=0.01$ ,  $p>0.05$ , and the total effect  $\beta=0.35$ . The results of this analysis showed that GOC had a significantly positive impact on EGB. Meanwhile, organizational commitment did not play a significant role in mediating the positive influence of GOC on EGB. Thus, H1: Green Organizational Culture has a positive impact on Employee Green Behavior, was accepted. Meanwhile, H2: Organizational Commitment mediates the influence of Green Organizational Culture on Employee Green Behavior, was rejected.

## DISCUSSION

The purpose of this study is to determine the mechanism of the influence of GOC on EGB through the mediation of organizational commitment. The results of hypothesis testing showed that there was a significant positive effect between GOC on EGB, in accordance with the research of Al-Swidi et al. (2021). The results of the hypothesis test showed that there was a significant positive influence of green organizational culture (GOC) on employee green behavior (EGB). These findings support the research results of Al-Swidi et al. (2021) which identified the positive influence of GOC on EGB. The existence of a green culture is known to be a force to motivate employees to be more responsible in protecting the environment (Shahriari et al., 2023). In addition, the green culture implemented by the company can serve as a determinant influencing employees' environmental awareness. Employee understanding of the company's green culture values can trigger awareness to act in a more environmentally friendly way which then has an impact on the emergence of employee green behavior (Al-Swidi et al., 2021; Mancha & Yoder, 2015).

This study found the insignificance of indirect effects for several potential reasons. First, although green organizational culture is known to have a positive impact on organizational commitment, this commitment does not cause an increase in employee green behavior. Afsar et al. (2020) explained that individuals with a higher level of commitment to the organization were more likely to demonstrate other behaviors such as task performance, job engagement, and proactive behavior rather than engaging in pro-environmental behavior. This result confirms the suggestions from previous study regarding the



importance of choosing the right variables to explain the impact of green organizational culture on employee green behavior (Mirahsani et al., 2023). According to social identity theory, individuals tend to exhibit behavior that is in line with identification with their organization. Although identification and commitment are constructs that share similarities in terms of the relationship between individuals and organizations, they reflect different aspects in terms of explanation.

Van Knippenberg and Sleebos (2006) explained that compared to commitment, identification with the organization is not significantly influenced by interventions aimed at making the job or organization more enjoyable. Therefore, employee behavior relying more on identification will be more influenced by interventions that focus on organizational prestige and distinctiveness. Meanwhile, more commitment-dependent employee behaviors will tend to be influenced by interventions designed around exchange-based motivation (such as contingent reward systems). In the context of this study, implementing a green organizational culture in an organization is an intervention more associated with efforts to increase the company's competitive advantage (Gürlek & Tuna, 2018; Pangarso et al., 2024). Based on the study's findings, the impact of green organizational culture on employee green behavior is not mediated by organizational commitment. It implies that green behavior is a class of behavior that is more dependent on employee identification with the company and is less influenced by commitment to the organization.

Additionally, this research found there was a significant negative relationship between age and employee green behavior. This finding implies that younger employees are more likely to be involved in employee green behavior.

### CONCLUSION

This study found that there was no significant mediating role of organizational commitment on the relationship between green organizational culture and employee green behavior. However, green organizational culture had a positive direct effect on employee green behavior. We concluded that employee perceptions of implementing a green culture can increase commitment to the organization, but this commitment does not necessarily encourage employees to engage in green behavior. Commitment is often driven by positive reinforcements, such as rewards and benefits, while GOC impacts EGB by fostering intrinsic motivations aligned with environmental values. Employees act sustainably due to an internalized belief in environmental responsibility which may not depend directly on their organization commitment level.

Considering the significant role of green organizational culture in improving employee green behavior, companies should strive to develop a green culture through applicable policies to ensure more environmentally friendly business operation standards. Managers can prioritize Green Human Resources Management practices such as organizing trainings to develop skills in acting more environmental friendly in the workplace (green training), followed by management and compensation for environmental friendly performance (green compensation) (Ahmad et al., 2023). Companies can educate top management and stakeholders about the importance of developing the company in a more environmental friendly direction. Leaders who is committed to environmental sustainability can encourage employees to embrace green culture as a core value of the company (Chen & Wu, 2022).

The current study limitation is that the explanation of the relationship between GOC and EGB is largely supported by theoretical arguments from previous studies. Supporting data for this relationship is still limited in Indonesia.

Future research can expand the research population by involving employees and members of companies or organizations that have not obtained ISO 14001 certification but have implemented a pro-environmental culture. Furthermore, it is recommended to add demographic variables, such as

individual income. Data obtained by Deloitte Insights (2023) shows that individuals with low incomes rarely or never discuss issues related to sustainability in the workplace. In addition, individuals with low incomes are more likely to understand that supervisors and companies are less involved in overcoming problems related to environmental sustainability. Based on the Deloitte survey results, there is a possibility that income differences have an impact on employee perceptions of the company's green culture.





## Menelisik Munculnya Perilaku Hijau Karyawan Melalui Budaya Hijau Organisasi dan Komitmen Organisasi

Setiap tahunnya, secara global terdapat emisi sekitar 50 miliar ton gas rumah kaca yang memperburuk perubahan iklim. Our World in Data (2020) menunjukkan bahwa 73,2% emisi berasal dari penggunaan energi seperti listrik, panas, transportasi, dan industri sebagai kontributor terbesar di berbagai sektor. Fenomena ini telah mendorong peningkatan kesadaran di kalangan pelaku usaha di Indonesia untuk meningkatkan kinerja manajemen lingkungan. Misalnya dengan mengadopsi sistem manajemen lingkungan ISO 14001 sebagai kerangka kerja untuk mengatasi masalah lingkungan (Camilleri, 2022). Pada tingkat dasar, beberapa perusahaan juga mengembangkan budaya sadar lingkungan atau budaya hijau, untuk mendorong karyawan berperilaku ramah lingkungan (Aggarwal & Agarwala, 2021; Lülfs & Hahn, 2013). Namun, keberhasilan inisiatif ini tergantung pada akumulasi perilaku karyawan di perusahaan (Unsworth dkk., 2021).

Hasil survei di lebih dari 20 negara mengungkapkan bahwa pilihan pelestarian masih jarang dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan kecilnya jumlah responden yang menyuarakan kepedulian terhadap pelestarian lingkungan di tempat kerja, atau menyatakan kesiapannya untuk beralih ke perusahaan yang ramah lingkungan (Deloitte Insights, 2023). Sebuah studi menemukan rendahnya tingkat perilaku ramah lingkungan karyawan di sebuah perusahaan di Jawa Timur. Meskipun perusahaan tersebut telah menerapkan ISO 14001, masih banyak karyawan yang menggunakan listrik, air, dan kertas secara berlebihan (Abadiyah dkk., 2020). PT Wira Cipta Perkasa turut melaporkan penurunan skor perilaku hijau dari tahun 2016 hingga 2018, meskipun telah menerapkan ISO 14001. Para peneliti berpendapat bahwa hal ini disebabkan oleh terbatasnya pemahaman karyawan tentang pentingnya perlindungan lingkungan (Mayangsari & Nawangsari, 2019).

Budaya Hijau Organisasi (BHO) dan perilaku hijau karyawan merupakan dua konsep yang berkaitan erat dalam meningkatkan kelestarian lingkungan di tempat kerja. BHO mewakili budaya organisasi yang berpusat pada nilai, norma, dan praktik ramah lingkungan. Sementara perilaku hijau karyawan mencerminkan tindakan sukarela karyawan, seperti mengurangi penggunaan sumber daya, mendaur ulang, dan meminimalkan emisi, yang berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa BHO mendorong perilaku hijau karyawan dengan membentuk norma dan nilai lingkungan yang diadopsi oleh karyawan sebagai tanggung jawab di tempat kerja. Sesuai dengan pernyataan Robertson & Barling (2013), karyawan cenderung lebih terlibat dalam perilaku ramah lingkungan ketika organisasi mereka secara aktif mendukung pelestarian lingkungan.

Budaya organisasi hijau menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan. Zientara & Zamojska (2018) menjelaskan bahwa menyediakan program ramah lingkungan seperti pelatihan dan insentif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku ramah lingkungan. Penelitian lain, yakni Kim dkk. (2017), mencatat bahwa BHO menginternalisasi nilai-nilai ramah lingkungan dan menjadikan tindakan ramah lingkungan sebagai bagian dari identitas tempat kerja karyawan. Hal ini mengarah pada perilaku hijau karyawan yang konsisten bahkan tanpa pengawasan atau insentif.

Perusahaan yang ingin mengembangkan perilaku hijau karyawan sering kali menerapkan program pendidikan yang menyoroti dampak lingkungan akibat tindakan individu dan mendorong perilaku prolingkungan (Pham dkk., 2019). Seiring dengan meningkatnya kesadaran perusahaan akan perlindungan lingkungan, perilaku hijau karyawan telah menarik perhatian besar karena efeknya yang menguntungkan bagi kinerja organisasi, termasuk pada peningkatan efisiensi operasional, konservasi sumber daya, dan loyalitas pelanggan (Ture & Ganesh, 2014; Zhang dkk., 2019). Selain itu, perilaku hijau karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kesejahteraan psikologis mereka secara keseluruhan (Zhang dkk., 2021).

Organisasi dapat mengembangkan perilaku hijau karyawan dengan memengaruhi faktor-faktor yang mendasarinya, salah satunya dengan menerapkan BHO. BHO menekankan pada nilai, simbol, dan artefak yang selaras dengan aktivitas sadar lingkungan (Harris & Crane, 2002). Al-Swidi dkk. (2021) menyatakan bahwa BHO berkorelasi positif dengan perilaku hijau karyawan karena kebijakan dan praktik perusahaan memperkuat perilaku ramah lingkungan serta partisipasi karyawan dalam upaya pelestarian lingkungan. Karmoker dkk. (2024) menyatakan bahwa pedoman yang jelas, pelatihan, dan sumber daya dari perusahaan membantu karyawan menerapkan perilaku ramah lingkungan ke rutinitas mereka.

Sebaliknya, Yeşiltaş dkk. (2022) melaporkan bahwa pada industri hotel BHO hanya meningkatkan kesadaran lingkungan, tetapi tidak sepenuhnya diimplementasikan ke perilaku hijau karyawan. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan kualifikasi karyawan yang rendah dapat menghalangi karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya organisasi.

Temuan yang tidak konsisten ini mengimplikasikan kebutuhan penelitian lanjut untuk memperjelas bagaimana BHO mempengaruhi perilaku hijau karyawan. Penelitian ini berusaha untuk mengatasi kesenjangan yang ada dengan menyelidiki peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan BHO-perilaku hijau karyawan. Komitmen organisasi dihipotesiskan berperan sebagai mediasi karena penelitian menunjukkan bahwa BHO berdampak positif pada tingkat komitmen yang mengarah pada loyalitas dan rasa kepemilikan yang memperkuat perilaku ramah lingkungan (Shahriari dkk., 2023; Asmui dkk., 2015). Komitmen organisasi yang tinggi dikaitkan dengan karyawan yang secara aktif terlibat dalam perilaku ramah lingkungan (Kim dkk., 2019; Ly, 2023). Hal ini sejalan dengan teori identitas sosial yang menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen cenderung mengadopsi budaya dan nilai-nilai organisasi mereka (Tajfel dkk., 1979).

### **Hipotesis:**

H1: Budaya hijau organisasi berdampak positif terhadap perilaku hijau karyawan.

H2: Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya hijau organisasi pada perilaku hijau karyawan.

## **METODE**

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan survey kuantitatif *cross-sectional* dan berdasarkan pada *self-report*.

### *Partisipan*

*Purposive sampling* digunakan untuk memilih partisipan yang memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) saat ini bekerja di perusahaan yang memiliki sertifikasi ISO 14001, dan 2) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Kriteria ditetapkan guna berfokus pada organisasi yang menerapkan ISO 14001, sebuah standar internasional untuk manajemen lingkungan yang mempromosikan budaya kesadaran lingkungan dalam organisasi (Waxin dkk., 2019). Masa kerja dipertimbangkan berdasarkan asumsi bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun telah mengalami penyesuaian yang cukup (Chrisdiana & Rahardjo, 2017).

### *Pengumpulan Data*

Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 10 Januari 2024 hingga 21 Februari 2024. Survei didistribusikan ke perusahaan swasta dan BUMN yang telah bersertifikasi ISO 14001 di Indonesia. Partisipan diberikan formulir persetujuan yang merinci tujuan penelitian, prosedur, risiko, manfaat, kerahasiaan data, dan hak untuk mengundurkan diri kapan saja. Partisipan hanya dapat melanjutkan ke kuesioner setelah memberikan persetujuan melalui tombol "Setuju".

Tiga puluh satu (31) dari total 142 partisipan tidak diikutsertakan karena gagal dalam uji atensi sehingga menyisakan sampel akhir sebanyak 111 partisipan. Sampel terdiri dari 50,45% partisipan perempuan dengan usia rata-rata 26,2 tahun ( $SD=4,3$ ) dan masa kerja rata-rata 2,86 tahun ( $SD=2,52$ ). Latar belakang pendidikan partisipan meliputi 13 lulusan sekolah menengah atas, 13 lulusan diploma, 81 lulusan sarjana, dan 4 lulusan pascasarjana.

### *Pengukuran*

Perilaku hijau karyawan diukur menggunakan Skala Perilaku Hijau yang terdiri dari lima item hasil terjemahan Purba & Tikurura (2022). Instrumen ini mengukur persepsi karyawan terhadap praktik-praktik yang selaras dengan tujuan ramah lingkungan organisasi. Termasuk pernyataan seperti “Saya menyelesaikan tugas kantor dengan tetap memperhatikan dan menerapkan konsep ramah lingkungan.”

Untuk mengukur Budaya Organisasi Hijau, penelitian ini menggunakan lima item dari instrumen yang dikembangkan oleh Pham dkk. (2018) dan diterjemahkan oleh Nurfitriyana & Muafi (2023) untuk menilai persepsi individu terhadap budaya hijau organisasi.

Komitmen karyawan diukur menggunakan enam item dari Kuesioner Komitmen Organisasi yang diterjemahkan oleh Hartono & Etikariena (2021). Kuesioner ini meneliti dukungan karyawan terhadap tujuan organisasi dan keinginan mereka untuk tetap tinggal.

Semua instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas pada penelitian sebelumnya. Skala Perilaku Hijau menunjukkan reliabilitas ( $\alpha=.86$ ), validitas konstruk, konvergen, dan diskriminan (Purba & Tikurura, 2022). Skala Budaya Organisasi Hijau memiliki reliabilitas ( $\alpha=.69$ ) dan terbukti valid (Nurfitriyana & Muafi, 2023). Sedangkan skala Komitmen Organisasi menunjukkan reliabilitas ( $\alpha=.78$ ) dengan muatan faktor antara 0,72 dan 0,81. Semua skala dianggap valid dan reliabel dengan nilai Cronbach's alpha di atas 0,65 (Vaske dkk., 2017).

### *Analisis Data*

Penelitian ini menguji dampak budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Untuk memastikan integritas data, prosedur pembersihan data yang ketat digunakan di mana tanggapan yang gagal dalam *attention check* tidak disertakan. Analisis yang dilakukan meliputi uji *common method bias*, statistik deskriptif, uji asumsi, dan uji hipotesis.

Uji *Harman's single-factor* dilakukan untuk melihat *common method bias*. Semua item variabel dimasukkan ke dalam analisis faktor eksploratori menggunakan SPSS 26 untuk Windows. Asumsinya adalah jika terdapat varians *common method*, faktor tunggal akan menyumbang lebih dari 50% dari total varians (Fuller dkk., 2016). Hasil menunjukkan bahwa varians faktor tunggal adalah 33,47%, yang menunjukkan tidak ada *common method bias* yang signifikan.

Analisis deskriptif memberikan gambaran awal mengenai data dengan memeriksa tendensi sentral dan pola distribusi (Neuman, 2013). Uji asumsi—termasuk normalitas residual, homogenitas varians, multikolinearitas, dan linearitas—dilakukan guna mengonfirmasi kesesuaian data untuk analisis regresi.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan PROCESS macro Model 4 oleh Hayes (2018) dalam SPSS 26, yang memungkinkan untuk menilai efek langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Pendekatan ini mengklarifikasi jalur di mana variabel independen berdampak pada variabel dependen (MacKinnon dkk., 2007).

### HASIL PENELITIAN

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa usia berkorelasi negatif dengan variabel dependen (perilaku hijau karyawan). Oleh karena itu, usia akan dikontrol dalam pengujian hipotesis. BHO memiliki korelasi positif yang signifikan dengan komitmen organisasi ( $r=0,56, p<0,01$ ) dan perilaku hijau karyawan ( $r=0,43, p<0,01$ ). Selain itu, komitmen organisasi berkorelasi positif dengan perilaku hijau karyawan ( $r=0,28, p<0,01$ ).

Tabel 1. Matriks Korelasi

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Jenis kelamin	-	-							
2 Usia	26,2	4,3	0,34**						
3 Pendidikan	2,68	0,71	-0,03	0,29**					
4 Masa kerja	2,86	2,52	-0,21*	0,61**	0,07				
5 BHO	3,64	6,87	-0,08	-0,05	0,10	0,09			
6 KO	3,80	77,0	0,18	-0,18*	0,12	-0,11	0,56**		
7 PHK	3,88	5,70	0,09	0,26**	-0,10	-0,11	0,43**	0,28**	

Catatan:  $N=111$ ; Jenis Kelamin = (0) Laki-laki, (1) Perempuan; Pendidikan=(1) SMA, (2) Diploma, (3) S1, (4) S2 (\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ ); BHO=Budaya hijau organisasi; KO=Komitmen organisasi; PHK=perilaku hijau karyawan

Tabel 2. Hasil Uji Linearitas

	Linearity (Sig.)	Deviation from Linearity
Perilaku Hijau Karyawan*Budaya Hijau Organisasi	0,000	0,828
Budaya Hijau Organisasi*Komitmen Organisasi	0,002	0,128
Komitmen Organisasi*Budaya Hijau Organisasi	0,000	0,878

Berdasarkan tabel 2, dapat disimpulkan bahwa ketiga hubungan antar variabel memenuhi asumsi linearitas.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Tolerance
Budaya Hijau Organisasi	1,463	0,684
Komitmen Organisasi	1,463	0,684

Berdasarkan tabel 3, semua nilai VIF berada di bawah 10 yang berarti asumsi tidak adanya multikolinearitas terpenuhi.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Variabel Dependen

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PHK	0,054	111	0,200	0,992	110	0,732

Sebelum melakukan uji hipotesis, kami melakukan uji asumsi normalitas residual dengan melihat hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada SPSS 26 untuk Windows. Hasil pada tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi  $>0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa data residual variabel dependen berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas residual.

Tabel 5 di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis untuk model penelitian. Model penelitian ini mampu memprediksi 24% ( $R^2=0,24$ ) dari varians perilaku hijau karyawan. Artinya, masih ada 76% varians dari prediktor-prediktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Table 5. Model Summary

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
<b>0,49</b>	0,24	0,25	16,95	2,00	108,00	0,00

Table 6. Uji Hipotesis dengan PROCESS Macro oleh Andrew F. Hayes

Variabel	Mediator (Komitmen Organisasi)				Y (Perilaku Hijau Karyawan)			
	$\beta$	p	LLCI	ULCI	$\beta$	p	LLCI	ULCI
Budaya Hijau Organisasi (BHO)	0,62	0,00	0,45	0,80	0,34	0,00	0,17	0,51
Komitmen Organisasi (KO)	-	-	-	-	0,01	0,90	-0,14	0,16
Age	-0,03	0,05	-0,06	0,00	-0,03	0,01	-0,05	-0,01

Berdasarkan output mediator, BHO memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi ( $\beta=0,62$ ,  $p<0,05$ ) dan perilaku hijau karyawan ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 dapat diterima karena BHO memiliki dampak positif terhadap perilaku hijau karyawan. Sementara itu, variabel komitmen organisasi (KO) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap perilaku hijau karyawan ( $\beta=0,01$ ,  $p>0,05$ ). Selanjutnya, ditemukan bahwa variabel usia menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap perilaku hijau karyawan ( $\beta=-0,03$ ,  $p<0,05$ ).

Table 7. Analisis Mediasi

	Direct effect	Boot SE	LLCI	ULCI
Budaya hijau organisasi (BHO)	0,34	0,08	0,17	0,51
	Indirect effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Komitmen organisasi (KO)	0,01	0,05	-0,11	0,10

Berdasarkan hasil uji mediasi pada tabel 7, diketahui bahwa *direct effect* menunjukkan nilai  $\beta=0,34$ ,  $p<0,01$ , *indirect effect* menunjukkan nilai  $\beta=0,01$ ,  $p>0,05$ , dan *total effect*  $\beta=0,35$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau (BHO) memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku hijau karyawan. Sementara itu, komitmen organisasi tidak berperan secara signifikan dalam memediasi pengaruh positif budaya organisasi hijau (BHO) terhadap perilaku hijau karyawan. Dengan demikian, H1: Budaya hijau organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku hijau karyawan, dapat diterima. Sedangkan H2: Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya hijau organisasi terhadap perilaku hijau karyawan, harus ditolak.

## DISKUSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui mekanisme pengaruh BHO terhadap perilaku hijau karyawan melalui mediasi komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara BHO terhadap perilaku hijau karyawan sesuai dengan penelitian Al-Swidi dkk. (2021). Keberadaan budaya hijau merupakan bentuk motivasi untuk karyawan supaya lebih bertanggung jawab dalam menjaga lingkungan (Shahriari dkk., 2023). Selain itu, budaya hijau yang diterapkan oleh perusahaan dapat menjadi faktor penentu yang memengaruhi kesadaran lingkungan karyawan. Pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai budaya hijau perusahaan dapat memicu

kesadaran untuk bertindak dengan cara yang lebih ramah lingkungan yang kemudian berdampak pada munculnya perilaku hijau karyawan (Al-Swidi dkk., 2021; Mancha & Yoder, 2015).

Penelitian ini menemukan *indirect effect* yang tidak signifikan karena beberapa alasan potensial. Pertama, meskipun budaya organisasi hijau diketahui memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi, komitmen tersebut tidak membuat perilaku hijau karyawan meningkat. Afsar dkk. (2020) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat komitmen organisasi lebih tinggi cenderung menunjukkan perilaku lain seperti performa kerja, keterlibatan kerja, dan perilaku proaktif dibandingkan terlibat dalam perilaku pro-lingkungan. Hasil ini mendukung saran dari penelitian sebelumnya mengenai pentingnya pemilihan variabel yang tepat untuk menjelaskan dampak budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan (Mirahsani dkk., 2023). Menurut teori identitas sosial, individu cenderung menunjukkan perilaku yang sejalan dengan identifikasi terhadap organisasinya. Meskipun identifikasi dan komitmen merupakan konstruk yang memiliki kesamaan dalam hal hubungan antara individu dan organisasi, keduanya mencerminkan aspek yang berbeda dalam menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi.

Van Knippenberg dan Sleebos (2006) menjelaskan bahwa jika dibandingkan dengan komitmen, maka identifikasi terhadap organisasi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh intervensi yang bertujuan untuk membuat pekerjaan atau organisasi menjadi lebih menyenangkan. Oleh karena itu, perilaku karyawan yang cenderung bergantung pada identifikasi akan lebih dipengaruhi oleh intervensi yang berfokus pada prestise dan keunikan organisasi. Sementara itu, perilaku karyawan yang lebih bergantung pada komitmen akan cenderung dipengaruhi oleh intervensi yang dirancang berdasarkan motivasi berbasis pertukaran (seperti sistem imbalan kontingen). Dalam konteks penelitian ini, penerapan budaya organisasi hijau dalam suatu organisasi merupakan intervensi yang lebih terkait dengan upaya peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan (Gürlek & Tuna, 2018; Pangarso dkk., 2024). Berdasarkan hasil penelitian ini, dampak budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan tidak dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini mengimplikasikan bahwa perilaku hijau cenderung dipengaruhi oleh identifikasi karyawan terhadap perusahaan dan kurang dipengaruhi oleh komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, penelitian ini menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara usia dan perilaku ramah lingkungan pada karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang lebih muda lebih mungkin terlibat dalam perilaku ramah lingkungan.

## SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada peran mediasi yang signifikan dari komitmen organisasi pada pengaruh budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan. Meski demikian, budaya organisasi hijau berpengaruh positif terhadap perilaku hijau karyawan secara langsung. Peneliti menyimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap penerapan budaya hijau dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi, namun komitmen tersebut belum tentu mendorong karyawan untuk melakukan perilaku hijau. Komitmen sering kali didorong oleh motivasi berbasis pertukaran seperti imbalan dan tunjangan, sementara BHO berdampak pada perilaku hijau karyawan dengan menumbuhkan motivasi intrinsik yang selaras dengan nilai-nilai lingkungan. Karyawan bertindak secara berkelanjutan karena keyakinan yang terinternalisasi dalam tanggung jawab lingkungan, yang mungkin tidak bergantung secara langsung pada tingkat komitmen organisasi.

Mengingat pentingnya peran budaya organisasi hijau dalam meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan, perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan budaya hijau melalui kebijakan yang berlaku untuk memastikan standar operasi bisnis yang lebih ramah lingkungan. Manajer dapat memprioritaskan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau, seperti menyelenggarakan pelatihan



untuk mengembangkan keterampilan karyawan dalam bertindak ramah lingkungan di tempat kerja (pelatihan hijau) dan diikuti dengan manajemen dan kompensasi untuk kinerja karyawan yang ramah lingkungan (kompensasi hijau) (Ahmad dkk., 2023). Perusahaan dapat mengedukasi manajemen tingkat atas dan para pemangku kepentingan tentang pentingnya mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih ramah lingkungan. Kepemimpinan yang berkomitmen terhadap kelestarian lingkungan dapat memberikan sinyal kepada karyawan untuk merangkul budaya hijau sebagai nilai inti perusahaan (Chen & Wu, 2022).

Salah satu keterbatasan dari penelitian ini adalah penjelasan mengenai hubungan antara BHO dan perilaku hijau karyawan yang sebagian besar didukung oleh argumen teoritis dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sementara itu, data pendukung untuk hubungan ini masih terbatas.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas populasi penelitian dengan melibatkan karyawan dan anggota perusahaan yang belum mendapatkan sertifikasi ISO 14001 tetapi telah menerapkan budaya ramah lingkungan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel demografis, seperti pendapatan individu. Data yang diperoleh Deloitte Insights (2023) menunjukkan bahwa individu dengan pendapatan rendah jarang atau bahkan tidak pernah mendiskusikan isu-isu terkait kelestarian lingkungan di tempat kerja. Selain itu, individu dengan pendapatan rendah cenderung memahami bahwa atasan dan perusahaan kurang terlibat dalam mengatasi masalah terkait kelestarian lingkungan. Mengacu pada hasil survei Deloitte, terdapat kemungkinan bahwa perbedaan pendapatan berdampak pada persepsi karyawan terkait budaya hijau yang diterapkan perusahaan.

#### **ACKNOWLEDGEMENTS / UCAPAN TERIMA KASIH**

We would like to express gratitude to God and the participants for their willingness to participate in this research. / *Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Tuhan dan para partisipan atas kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.*

#### **DECLARATION OF POTENTIAL CONFLICTS OF INTEREST / DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN**

Naila Cahayani Putri & Fajrianti do not work for, be a consultant of, own any stock of, or receive funds from any company or organization that will profit from this manuscript, and have disclosed that they have no affiliations other than those stated above. / *Naila Cahayani Putri & Fajrianti tidak bekerja untuk, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang akan mendapatkan keuntungan dari naskah ini, dan telah mengungkapkan bahwa mereka tidak memiliki afiliasi selain yang disebutkan di atas.*

#### **REFERENCES / REFERENSI**

- Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). Motivation, Leadership, Supply Chain Management toward Employee Green Behavior with Organizational Culture as a Mediator Variable. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 981–989.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297–312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujaman, M., Mohamed Makhbul, Z. K., & Mohd Ali, K. A. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and

- organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), e19134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19134>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Asmui, M. U., Mokhtar, N. M., Musa, N. D., & Hussin, A. (2015). Green culture and its attachment to organizational commitment among public university staff. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1902–1905.
- Camilleri, M. A. (2022). The rationale for <sc>ISO</sc> 14001 certification: A systematic review and a cost–benefit analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1067–1083. <https://doi.org/10.1002/csr.2254>
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- Chrisdiana, L., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap turnover intention di generasi milenial. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v1i1.4738>
- Deloitte Insights. (2023). *Economic uncertainty puts pressure on sustainable behavior change*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/environmental-social-governance/sustainable-consumer-behaviors.html>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hartono, G. M., & Etikariena, A. (2021). Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi Karyawan Bank Syariah. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 26(2), 365–382. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol26.iss2.art9>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Karmoker, K., Jamim, A. A., Roy, B., & Ahamed, M. M. (2024). Linking Organizational Green Culture to Environmental Performance in Ready-Made Garments Industry of Bangladesh: Mediating Role of Employee Green Behavior.
- Kim, A., Kim, Y., & Han, K. (2019). A Cross Level Investigation on the Linkage Between Job Satisfaction and Voluntary Workplace Green Behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1199–1214. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3776-7>
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358. <https://doi.org/10.1177/0149206314547386>
- Lülf, R., & Hahn, R. (2013). Corporate Greening beyond Formal Programs, Initiatives, and Systems: A Conceptual Model for Voluntary Pro-environmental Behavior of Employees. *European Management Review*, 10(2), 83–98. <https://doi.org/10.1111/emre.12008>
- Ly, B. (2023). Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment. *Environmental Challenges*, 10, 100674. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100674>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 593–614.

- Mancha, R. M., & Yoder, C. Y. (2015). Cultural antecedents of green behavioral intent: An environmental theory of planned behavior. *Journal of Environmental Psychology, 43*, 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.06.005>
- Mayangsari, R. E., & Nawangsari, L. C. (2019). The effect of green recruitment, green training on environmental performance in pt wira cipta perkasa using employee green behavior as mediation variable. *Dinasti International Journal of Management Science, 1*(2), 217–231. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i2.58>
- Mirahsani, N., Azizan, O., Shahriari, M., Rexhepi, G., & Najmi, A. (2023). Green culture toward employee green behavior; the mediation roles of perceived support and green identity. *Environment, Development and Sustainability, 26*(6), 16149–16172. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03291-0>
- Neuman, W. L. (2013). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- Nurfitriyana, N., & Muafi, M. (2023). The effect of green organizational culture, green transformational leadership, and job satisfaction on organizational citizenship behavior: the role of mediating organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 12*(3), 594–606. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2488>
- Our World in Data. (2020). *CO<sub>2</sub> and greenhouse gas emissions*. <https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions>
- Pangarso, A., Setyorini, R., Umbara, T., & Latan, H. (2024). Green Organizational Culture and Competitive Advantage in Indonesian Higher Education: The Mediation Roles of Green Human Capital Management and Absorptive Capacity. In *Green Human Resource Management* (pp. 139–161). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-7104-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-99-7104-6_8)
- Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing, 13*(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management, 20*(3), 446–465. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>
- Purba, S. D., & Tikurura, R. (2022). Effect Mediation of Green Behaviors on Green Employee Involvement in Improving Job Satisfaction in Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (PUSINTEK). *KINERJA, 26*(1), 151–166. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v26i1.5566>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 34*(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 33*(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader, 56*(65).
- Ture, R. S., & Ganesh, M. P. (2014). Understanding Pro-environmental Behaviours at Workplace: Proposal of a Model. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 10*(2), 137–145. <https://doi.org/10.1177/2319510X14536219>
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V., & Bretter, C. (2021). Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology, 42*, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.12.006>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences, 39*(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>

- Waxin, M.-F., Knuteson, S. L., & Bartholomew, A. (2019). Outcomes and Key Factors of Success for ISO 14001 Certification: Evidence from an Emerging Arab Gulf Country. *Sustainability*, *12*(1), 258. <https://doi.org/10.3390/su12010258>
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, *343*, 131051. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131051>
- Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). How Does Employee Green Behavior Impact Employee Well-Being? An Empirical Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), 1669. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041669>
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China: A Technology Acceptance Model Perspective. *Sustainability*, *11*(19), 5408. <https://doi.org/10.3390/su11195408>
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(7), 1142–1159. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>