

Penilaian Perilaku Pro Sosial *Organizational Citizenship Behavior toward the Environment* (OCBE) karyawan PT “XY” di Semarang : Metode dua arah

Bernadeta Irmawati, Ch.Triharjanti, Berta Bekti Retnawati

Unika Soegijapranata Semarang

irmawati_b@unika.ac.id

Abstrak

Tujuan studi ini untuk mengetahui adakah perbedaan penilaian *organizational citizenship behavior toward the environment* yang dilakukan oleh karyawan dan atasan langsung. Penelitian ini juga untuk mengurangi subyektifitas penilaian diri sendiri dengan metode dua arah dikarenakan selama ini penilaian OCBE dalam implementasi CSR Lingkungan dilakukan oleh satu pihak saja yaitu karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 75 karyawan dan 5 atasan langsung. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan pengujian hipotesis menggunakan uji beda berpasangan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tidak adanya perbedaan penilaian OCBE secara signifikan yang dilakukan karyawan dan atasan langsung.

Kata kunci : OCBE, metode dua arah

Pendahuluan

Dengan munculnya masalah lingkungan, seperti perubahan iklim global dan pengurangan keanekaragaman hayati, perusahaan mulai memperhatikan ekologi dan perilaku bisnis. Antusiasme untuk berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan telah menarik perhatian para akademisi, pengelola, dan pengambil kebijakan (Bansal dan Song, 2017). Selain itu, keuangan hijau, rantai pasokan hijau, dan sumber daya manusia hijau telah menjadi pilihan strategis bagi perusahaan yang memikirkan pengembangan jangka panjang. Kontribusi perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan, berbagai pemangku kepentingan (korporasi, organisasi pemerintah dan organisasi nirlaba, serta individu dan tim dalam organisasi di tingkat mikro) memainkan peran penting (Starik et al., 2016). Namun, peneliti cenderung fokus pada perilaku lingkungan perusahaan dari sudut pandang strategis dan operasional, terlepas dari kepentingan mendasar dari perilaku lingkungan karyawan (Galpin dan Whittington, 2012).

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah komitmen dunia usaha untuk bertindak secara etis dan legal dan berkontribusi untuk meningkatkan perekonomian, meningkatkan kualitas hidup karyawan, dan meningkatkan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara keseluruhan. Salah satu program CSR yang dilakukan oleh perusahaan adalah terkait dengan lingkungan, adanya tanggung jawab sosial perusahaan yang terkait dengan lingkungan akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Istilah hijau juga disebut ramah lingkungan, ramah lingkungan dan berkelanjutan. Saat ini, gerakan hijau menjadi isu yang menjadi perhatian organisasi, termasuk perilaku karyawan yang mengarah pada lingkungan. Melalui *Organization Citizenship Behavior toward the Environment* (OCBE), karyawan menunjukkan tingkat komitmen

yang tinggi terhadap organisasi (Luu, 2017). Teori Identitas Sosial menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bangga dengan apa yang perusahaan lakukan termasuk dalam implementasi CSR lingkungan akan menjadikan karyawan memiliki identitas sosial dengan perusahaan dan akan mendukung bahkan melakukannya melalui perilaku prososial yaitu OCBE

Karyawan merupakan pemangku kepentingan dalam perlindungan lingkungan, perusahaan sangat bergantung pada keterlibatan karyawan. Selanjutnya, interaksi interpersonal antara karyawan individu berkontribusi pada manajemen makro yang berkelanjutan (Felin et al., 2015). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kinerja lingkungan perusahaan. Penelitian ini berfokus pada perilaku OCBE karyawan yang mengacu pada perilaku diskresi yang tidak mengharapkan imbalan dalam praktik lingkungan. Secara khusus, individu karyawan menunjukkan perilaku ramah lingkungan mereka masing-masing di tempat kerja misalnya mengurangi konsumsi energi, membantu rekan kerja untuk terlibat dalam perilaku perlindungan lingkungan, atau membuat rekomendasi perlindungan lingkungan kepada pimpinan organisasi. Praktik-praktik ini sejalan dengan persyaratan organisasi dan strategi hijau.

Selain itu karyawan dapat menjadi sukarelawan untuk perilaku sadar lingkungan dalam beberapa cara, misalnya karyawan dapat mengembangkan, mengusulkan, dan berbagi ide atau praktik inovatif, atau mengambil tindakan di tempat kerja yang membantu meningkatkan kinerja lingkungan. Sebagian besar program lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan adalah program pengurangan sampah dan daur ulang yang diharapkan dapat dilakukan partisipasi aktif dari karyawan. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa inisiatif perilaku peduli lingkungan umumnya meningkatkan kinerja dan daya saing lingkungan (Boiral, 2005). Karyawan juga dapat memainkan peran penting dalam mengembangkan inovasi lingkungan di tempat kerja (Daily et al., 2009). Karena kedekatannya dengan proses produksi, karyawan dapat, misalnya, bertukar informasi tentang emisi polusi dan menawarkan solusi praktis yang seringkali lebih murah daripada penggunaan teknologi modern (Boiral, 2005). Karyawan adalah pemain kunci dalam mengembangkan proses ramah lingkungan yang membantu meningkatkan proses produksi dan kinerja lingkungan. Langkah-langkah seperti pengurangan limbah terkait erat dengan rasionalisasi produksi dan manajemen kualitas dan juga sangat bergantung pada inisiatif karyawan (King dan Lenox, 2001).

Penelitian tentang OCBE selama ini hanya melibatkan karyawan saja dalam penilaiannya, walaupun OCBE adalah perilaku diskresi di luar deskripsi pekerjaannya tentu saja perilaku ini sangat diharapkan oleh perusahaan. Penilaian satu pihak atau satu arah memiliki kelemahan seperti subyektifitas dan kecenderungan orang menilai dirinya sendiri selalu baik, untuk mengatasi kelemahan tersebut OCBE dinilai dari dua arah yaitu oleh karyawan dan atasan langsung (Boiral dan Paille, 2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada perbedaan penilaian OCBE karyawan dari dua arah yaitu dari karyawan sendiri dan atasan langsung yang menilai karyawan tersebut.

Landasan Teori

Menurut Mael dan Asiforth (2016) teori identitas sosial menjelaskan hubungan antara CSR dengan tiga dimensi OCBE, yaitu *eco-initiative*, *eco-assistance*, dan *eco-commitment* (Paillé et al., 2014).

Setiap tindakan diskresi ini mencerminkan orientasi OCBE karyawan dalam bentuk inisiatif pribadi terhadap orang lain di lingkungan, tempat kerja dalam bentuk saling mendukung antar karyawan, dan dukungan terhadap organisasi (Paille et al., 2013). Karena karyawan mengidentifikasi dirinya dengan tanggung jawab sosial perusahaan, karyawan cenderung menerima program dan kegiatan lingkungan perusahaan. Karyawan menjadi sukarelawan dalam program dan kegiatan lingkungan karena program lingkungan perusahaan yang baik dan memberi manfaat baik bagi perusahaan termasuk karyawan di dalamnya dan masyarakat sekitarnya. Selain partisipasi sukarela dalam program lingkungan, karyawan juga dapat menginspirasi dan mendukung rekan-rekannya dalam mengintegrasikan isu-isu lingkungan. Dengan kata lain karyawan mengidentifikasi dengan organisasi melalui kegiatan CSR (Brammer et al., 2015) dan bertindak sebagai karyawan yang bersedia melakukan perilaku pro sosial di luar deskripsi pekerjaan mereka, tidak hanya berperilaku ramah lingkungan, tetapi juga membantu rekan kerja untuk mengembangkan kebiasaan ramah lingkungan seperti penggunaan kertas dua sisi, membuang sampah pada tempatnya, mengurangi penggunaan plastik, menghemat energy, dll. Selain itu, peran CSR diharapkan mampu mendorong inisiatif karyawan untuk peduli lingkungan dan mentransformasikan karyawan menjadi agen perubahan dalam praktik lingkungan (Glavas dan Piderit, 2014).

Daily et al., (2009) mengeksplor aplikasi lingkungan dari enam dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ et al., (2006) yaitu *helping* (kolaborasi dan membantu karyawan lain untuk mempertimbangkan isu lingkungan), *Sportmanship* (sikap positif mengarah pada ketidaknyamanan yang berkaitan dengan praktik lingkungan), *organizational loyalty* (dukungan pada kebijakan lingkungan dan tindakan organisasi), *organizational compliance* (pemenuhan praktik dan prosedur lingkungan), *individual initiative* (keleluasaan dalam memberikan saran dan inisiatif ditempat kerja), *self development* (perolehan pengetahuan lingkungan). Berdasarkan dimensi di atas, Boiral dan Pailee (2012) mengelompokkan enam aspek di atas menjadi tiga aspek OCBE yaitu (1) *Eco initiative* yang berdasar pada aspek *individual initiative*, (2) *Eco-civic engagement* yang merupakan gabungan dari *organizational loyalty* dan *self development* yaitu partisipasi sukarela dan tidak diberi imbalan dalam kegiatan lingkungan (event, inisiatif atau proyek) yang telah ditetapkan oleh organisasi dan berkontribusi untuk meningkatkan citra atau praktek. (3) *Eco helping* yang berasal dari *helping* yaitu mencerminkan perilaku sukarela dan tidak mendapatkan reward dari perusahaan, bertujuan membantu rekan-rekan kerja untuk lebih mengintegrasikan masalah lingkungan di tempat kerja. Ada beberapa alasan mengapa OCBE ini sangat penting untuk keberlanjutan lingkungan organisasi. Pertama, sebagian besar pekerjaan didasarkan pada partisipasi sukarela dan dalam penerapan deskripsi pekerjaan formal cukup sulit. Kedua, efektivitas praktik pengelolaan lingkungan formal seringkali bergantung pada perilaku sukarela; Ketiga, OCBE menguntungkan bagi organisasi. Akhirnya, meskipun mungkin tampak tidak signifikan, perilaku ini, ketika terakumulasi dari waktu ke waktu, memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja lingkungan suatu organisasi (Cheema et al., 2020). Jika organisasi mendukung karyawan, mereka lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam OBCE, menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dari karyawan dan kepuasan kerja dari karyawan memiliki dampak tidak langsung pada OCBE. Untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam kegiatan perlindungan lingkungan di tempat kerja, manajemen harus memberikan contoh perilaku lingkungan dalam organisasi.

Perilaku pro social OCBE) merupakan turunan dari OCB, meskipun terdapat perbedaan. OCBE menggambarkan perilaku sukarela yang lebih bermanfaat bagi lingkungan, sedangkan OCB adalah perilaku sukarela yang bersifat umum dan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Contoh perilaku OCB adalah keputusan karyawan untuk datang atau hadir ke pertemuan, bersikap positif, bersedia melibatkan rekan kerja, membantu rekan kerja dalam tugas, berbagi pengetahuan. Dalam praktek perilaku OCBE, contohnya adalah memastikan lampu ruang rapat dimatikan setelah rapat, membatasi konsumsi energi, menggunakan pencetakan kertas dua sisi, lebih memilih tangga daripada lift, dan mengurangi limbah, penggunaan plastik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa OCBE adalah perilaku yang menguntungkan organisasi dan perilaku yang menguntungkan lingkungan. Dengan demikian, menurut Lam et al., (2013) Dalam (Robertson dan Barling, 2017), kedua konstruk perilaku tersebut berbeda satu sama lain; Dengan demikian, pengukuran OCB tidak cocok digunakan untuk mengukur dimensi OCBE atau bisa dikatakan pengukurannya berbeda. Peran kepemimpinan sangat penting dan karyawan dimotivasi melalui OCBE. Dalam konteks organisasi, pengusaha dapat mendukung karyawan dengan mendengarkan kebutuhan pengikut mereka, mendengarkan ide ide baru mereka, dan mendorong pertumbuhan pribadi. Hasil akhirnya adalah hubungan kepercayaan dan tanggung jawab yang membuat karyawan merasa bahwa mereka berharga bagi organisasi. Meningkatnya kepedulian karyawan terhadap lingkungan, beberapa organisasi mengharapkan karyawan untuk melakukan perilaku pro social OCBE.

Boiral (2009) meneliti penerapan lingkungan dari enam dimensi OCB seperti yang dilaporkan oleh Organ et al. (2006) diusulkan; yaitu, membantu (bekerja sama dan mendukung karyawan lain dalam mempertimbangkan masalah lingkungan), atletis (sikap positif terhadap keluhan yang terkait dengan praktik lingkungan), loyalitas organisasi (mendukung pedoman lingkungan dan tindakan organisasi), kepatuhan terhadap organisasi (kepatuhan terhadap praktik dan prosedur lingkungan).), inisiatif individu (fleksibilitas dalam memberikan saran dan inisiatif di tempat kerja), pengembangan internal (perolehan pengetahuan lingkungan). Dari analisis faktorial terhadap enam dimensi OCB, Boiral dan Paille (2012) mengklasifikasikannya menjadi tiga:

Melalui kontribusinya terhadap kinerja lingkungan suatu organisasi, OCBE secara langsung memberikan manfaat bagi lingkungan alam dan secara tidak langsung berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Misalnya, mengurangi jumlah limbah yang dihasilkan perusahaan sangat bergantung pada komitmen karyawan terhadap perlindungan lingkungan dan perilaku daur ulang. Boiral dan Paille (2012) menunjukkan bahwa perilaku lingkungan yang bertanggung jawab di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja lingkungan organisasi dalam empat cara yaitu (a) menantang praktik saat ini dan mendorong inisiatif lingkungan baru, atau (b) meningkatkan proses lingkungan, (c) pemikiran dan saran pribadi tentang inovasi hijau, dan (d) keterlibatan karyawan dalam sistem manajemen lingkungan. Klaim ini didukung oleh beberapa penelitian yang secara empiris menunjukkan pengaruh perilaku lingkungan karyawan terhadap kinerja lingkungan perusahaan (Boiral et al., 2015; Paille et al., 2014).

Beberapa studi tentang OCBE, tetapi penilaian OCBE dilakukan sendiri oleh karyawan itu sendiri seperti Priyankara dkk., (2018), Tosti dkk., (2016) Boiral et al., 2015; Paille et al., 2014.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pihak untuk menilai OCBE, yaitu karyawan dan atasan langsung

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan signifikan penilaian OCBE karyawan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri dan atasan langsungnya.

Metode Penelitian

Obyek penelitian adalah karyawan PT. "XY", perusahaan manufaktur yang berlokasi di Semarang, jumlah sampel dalam penelitian adalah 75 karyawan dan 10 atasan langsung karyawan. Metode pengumpulan data dengan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dan atasan langsung. Kuesioner OCBE yang digunakan berisi tiga hal yaitu *Eco Initiative*, *Eco Helping* dan *Eco Civic Engagement*. Responden baik karyawan maupun atasan langsung mengisi kuesioner dengan jawaban mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Teknik analisis untuk menguji hipotesis adalah uji beda dimana dengan memperhatikan signifikansinya, bila kurang dari 5% maka hipotesis diterima atau sebaliknya bila lebih dari 5% hipotesis ditolak.

Hasil dan Pembahasan

Berikut adalah gambaran umum responden dalam tabel di bawah ini

Tabel 1. Deskripsi Responden

| Keterangan | F | % |
|---------------------|----|-------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 48 | 60 |
| Perempuan | 32 | 40 |
| Umur | | |
| 20 -30 | 30 | 37,5 |
| 31-40 | 20 | 25 |
| 41-50 | 20 | 25 |
| 51-60 | 10 | 12,5 |
| Pendidikan terakhir | | |
| D3 | 35 | 43,75 |
| S1 | 40 | 50 |
| S2 | 5 | 6,25 |
| Lama Bekerja | | |
| 1-5 years | 20 | 25 |
| 6-10 years | 35 | 43,75 |
| >10 years | 25 | 31,25 |
| Status: | | |
| Atasan Langsung | 75 | 93,75 |
| Karyawan | 5 | 6,25 |
| Departmen: | | |
| Produksi | 16 | 20 |
| SDM | 16 | 20 |

| | | |
|-----------|----|----|
| Keuangan | 16 | 20 |
| Akuntansi | 16 | 20 |
| Pemasaran | 16 | 20 |

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa 60% responden adalah laki-laki, 37,50% berumur 20-30 tahun, 50% berpendidikan S1 dan 43,75% telah bekerja selama 6-10 tahun. Jumlah responden masing departemen yaitu produksi, SDM, Keuangan, Akuntansi dan Pemasaran masing-masing adalah 16 responden dimana 1 responden adalah atasan langsung mereka, sehingga 1 atasan langsung akan menilai OCBE 15 karyawan yang berada dibawahnya.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu uji normalitas data dengan metode Kolmogorof Smirnov dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Normalitas Data

| | Kolmogorov-Smirnov | | |
|-------------|--------------------|----|------|
| | Statistic | Df | Sig. |
| OCBE-Kary | .084 | 75 | .200 |
| OCBE-Atasan | .528 | 75 | .233 |

Berdasar tabel diatas diketahui bahwa baik OCBE yang dinilai oleh karyawan maupun atasan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 artinya data OCBE menurut karyawan maupun atasan normal dan dapat dilakukan uji berikutnya atau uji hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan dengan uji beda berpasangan dengan hasil sebagai berikut

Tabel 3. Hasil Uji Beda berpasangan

| | t | DF | Sig. (2-tailed) |
|----------------------|--------|----|-----------------|
| Pair 1 OCBE - PERUSH | -1.091 | 74 | .279 |

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai signifikansi adalah 0.279 yang lebih besar dari 0.05 maka hipotesis yang menyatakan ada perbedaan penilaian OCBE yang dilakukan oleh karyawan dan atasan ditolak artinya tidak ada perbedaan penilaian OCBE baik yang dilakukan oleh karyawan maupun atasan langsung. Bila dilihat dari rata-rata nilai OCBE yang dinilai oleh karyawan adalah 3,98 dan yang dinilai oleh atasan adalah 4,35 menunjukkan bahwa atasan menilailebih tinggi daripada yang dilakukan oleh karyawan.

Bila dilihat dari nilai rata-rata karyawan mendekati nilai 4 yang artinya mereka sudah memperhatikan atau peduli dan berperilaku prososial OCBE, dan diharapkan memperjuangkan lingkungan keberlanjutan dalam situasi kerja (Paille et al., 2013), kontribusi mereka sangat penting bagi lingkungan organisasi keberlanjutan (Dilchert dan Ones, 2012; Lulfs dan Hahn, 2013). Oleh karena itu, manajer peduli tentang bagaimana merangsang individu partisipasi karyawan dalam kelestarian lingkungan dan atasan langsung menilai tinggi.

Seperti yang diungkapkan oleh Jiang et al., (2019) bahwa karyawan akan merasa perlu melakukan perilaku pro social OCBE dalam Corporate social responsibility yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini juga diungkapkan oleh Daily et al., (2009), sedangkan Pailee et al., (2013) mengemukakan bahwa MSDM Strategik dapat memprediksi perilaku OCBE karyawan. Beberapa riset juga menunjukkan dalam Teori Identitas Sosial bahwa perusahaan mempraktekkan perilaku positif terhadap lingkungan, maka pengikutnya yaitu karyawan akan memiliki keterlekatan (engagement) dalam OCBE (Erdogan et al.,2015;; Tuan,2017). Hal ini juga terjadi pada karyawan PT “XY” bahwa perusahaan peduli terhadap lingkungan yang ditunjukkan dengan adanya peraturan seperti membuang sampah, mematikan lampu setelah selesai bekerja, pengurangan penggunaan kertas, dsb.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan secara signifikan penilaian OCBE karyawan yang dilakukan oleh karyawan sendiri dan atasan langsungnya. Metode dua arah ini mengurangi subyektifitas penilaian yang dilakukan oleh karyawan atau hanyaoleh atasan langsung walaupun OCBE merupakan perilaku ekstra diluar deskripsi pekerjaan yang dilakukan karyawan tanpa mengharapakan imbalan perusahaan. Dalam penelitian ini nilai rata-rata OCBE yang dinilai oleh karyawan 3,98 dan rata-rata nilai oleh atasan langsungnya 4,35

Penelitian selanjutnya, dapat dilakukan untuk masing- masing dimensi dari OCBE yaitu *eco initiative*, *eco helping* dan *eco civic engagement* dan tidak saja oleh karyawan, atasan langsung tetapi juga oleh rekan kerja.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan-Riset dan Teknologi yang telah mendanai penelitian ini. Terima kasih juga kepada dan karyawan yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

Afsar, B., Cheema, S. and Javed, F. 2018. ‘Activating employee’s pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), pp. 904–911. doi: 10.1002/csr.1506.

- Brammer, S., He, H. and Mellahi, K. 2015. 'Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability', *Group and Organization Management*, 40(3), pp. 323–352. doi: 10.1177/1059601114562246.
- Bansal, P. and Song, H. C. 2017. 'Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility', *Academy of Management Annals*, 11(1), pp. 105–149. doi: 10.5465/annals.2015.0095.
- Baumgartner, R. J. and Winter, T. 2014 'The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), pp. 167–174. doi: 10.1002/csr.1313.
- Boiral, O. 2002. Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35(3), 291–317.
- Boiral, O. 2005. The impact of operator involvement in pollution reduction: Case studies in Canadian chemical companies. *Business Strategy and the Environment*, 14(6), 339–360.
- Boiral .2009. Greening The Corporation Through Organizational Citizenship Bahviors. *Journal of Business Ethics* : 87;221-236
- Boiral dan Paille. 2012. Organizational Citizenship Behaviour for the Environment:. *Journal Business Ethics* , 109:431–445.
- Cheema, S., Afsar, B. and Javed, F. 2020 'Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), pp. 9–21. doi: 10.1002/csr.1769.
- Christmann, P. & Taylor, G. 2006. Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863–878.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. and Govindarajulu, N. 2009. 'A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment', *Business and Society*, 48(2), pp. 243–256. doi: 10.1177/0007650308315439.
- Dilchert, S., and Ones, D. S. 2012. Environmental sustainability in and of organizations. *Indust. Organ. Psychol. Perspect. Sci. Pract.* 5, 503–511.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., and Taylor, S. 2015. Management commitment to the ecological environment and employees: implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Hum. Relat.* 68, 1669–1691. doi: 10.5465/ambpp.2013.16538abstract
- Felin, T., Foss, N. J. and Ployhart, R. E. 2015 'The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory', *Academy of Management Annals*, 9(1), pp. 575–632. doi: 10.1080/19416520.2015.1007651.
- Galpin, T. and Whittington, J. L. 2012. 'Sustainability leadership: From strategy to results', *Journal of Business Strategy*, 33(4), pp. 40–48. doi: 10.1108/02756661211242690.

- Glavas, A. and Piderit, S. K. 2014 'How Does Doing Good Matter?', *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), pp. 51–70. doi: 10.9774/gleaf.4700.2009.wi.00007.
- Jiang, M. Wang, H. Li, M. 2019. Linking Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior toward Environment: The Role of Psychological Ownership and Future Time Perspective. *Frontiers in Psychology*. Volume 40, article 2612
- King, A. & Lenox, M. 2001. Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5, 1, 105116.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., and King, C. E. 2015. Empowering employee sustainability: perceived organizational support toward the environment. *J. Bus. Ethics* 128, 207–220. doi: 10.1007/s10551-014-2093-z
- Lulfs, R., and Hahn, R. 2013. Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: a conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *Eur. Manag. Rev.* 10, 83–98. doi: 10.1111/emre.12008
- Luu, T. T. 2017. CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: the moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment styles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-82
- Mael, F. and Ashforth, B. E. 2016 'Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification Author (s : Fred Mael and Blake E . Ashforth Published by : Wiley Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2488176> JSTOR is a not-for-profit service', *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), pp. 103–123.
- Paillé, P., Boiral, O. and Chen, Y. 2013 'Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), pp. 3552–3575. doi: 10.1080/09585192.2013.777934.
- Paillé, P. et al. 2014 'The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study', *Journal of Business Ethics*, 121(3), pp. 451–466. doi: 10.1007/s10551-013-1732-0.
- Priyankara, H., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S., & Jayasuriya, M. 2018. How Does Leader's Support for Environment Promote Organizational Citizenship Behaviour for Environment? A Multi-Theory Perspective. *Sustainability*, 10(1), 271. doi:10.3390/su10010271
- Robertson, J. L. and Barling, J. 2017. 'Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior', *Journal of Business Research*, 75, pp. 57–66. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.02.007.
- Starik, M., Stubbs, W. and Benn, S. 2016 'Synthesizing environmental and socio-economic sustainability models: a multi-level approach for advancing integrated sustainability research and practice', *Australasian Journal of Environmental Management*, 23(4), pp. 402–425. doi: 10.1080/14486563.2016.1188425

- Tosti-Kharas, J.; Lamm, E.; Thomas, T.E. 2016. Organization OR Environment? Disentangling Employees Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Organ. Environ.* 30, 187–210
- Tuan, L. T. 2017. Activating tourists' citizenship behavior for the environment: the roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. *J. Sustain. Tourism* 26, 1178–1203. doi: 10.1080/09669582.2017.1330337