

The Effect of Green Organizational Climate and Green Motivation on Employee Green Behaviour of PT Borwita Citra Prima through Perceived Organizational Support as an Intervening Variable
Pengaruh Green Organizational Climate dan Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour PT Borwita Citra Prima melalui Perceived Organizational Support sebagai Variabel Intervening

Adelia Avita Aprilina¹⁾, Dewi Andriani¹⁾

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: dewiandriani@umsida.ac.id

Abstract. *Increasing environmental pressures have driven organizations to integrate sustainability into business strategies, emphasizing employee involvement in pro-environmental practices. PT Borwita Citra Prima has initiated several green programs; however, these efforts remain largely symbolic and have not fully translated into consistent employee green behaviour (EGB). Prior studies rarely examine green organizational climate and green motivation simultaneously while positioning perceived organizational support (POS) as an intervening variable, particularly in the distribution sector. This study aims to analyze the effects of green organizational climate and green motivation on EGB through POS. The findings indicate that green organizational climate and green motivation positively influence POS and EGB, with POS strengthening these relationships. This study offers an integrative model positioning POS as a mediating mechanism rather than a direct antecedent. The results provide strategic insights for organizations to institutionalize sustainability through supportive climates, motivational systems, and structured organizational support.*

Keywords - *Green Organizational Climate; Green Motivation; Employee Green Behaviour; Perceived Organizational Support*

Abstrak. *Tekanan global terhadap keberlanjutan mendorong organisasi untuk mengintegrasikan praktik ramah lingkungan, khususnya melalui peran aktif karyawan. PT Borwita Citra Prima telah menginisiasi berbagai program lingkungan, namun implementasinya masih bersifat insidental dan belum terinternalisasi secara konsisten dalam perilaku karyawan. Penelitian terdahulu masih terbatas dalam mengkaji green organizational climate dan green motivation secara simultan dengan perceived organizational support (POS) sebagai variabel intervening, khususnya pada sektor distribusi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh green organizational climate dan green motivation terhadap employee green behaviour (EGB) melalui POS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa green organizational climate dan green motivation berpengaruh positif terhadap POS dan EGB, serta POS memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini menempatkan POS sebagai mekanisme mediasi strategis, bukan sekadar prediktor langsung. Temuan ini memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi untuk memperkuat keberlanjutan melalui iklim kerja hijau, motivasi, dan dukungan organisasi yang terstruktur.*

Kata Kunci - *Iklim Organisasi Hijau; Motivasi Hijau; Perilaku Hijau Karyawan; Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan*

I. PENDAHULUAN

Beberapa dekade terakhir dunia industri dihadapkan pada tekanan yang semakin besar untuk mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan sebagai respons terhadap isu-isu kritis seperti perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan ketergantungan pada sumber daya alam yang tidak terbarukan[1]. Sebagai jawaban atas tantangan global tersebut, lahirlah konsep industri hijau (*green industry*), yang menekankan pentingnya menjalankan proses produksi dan operasional secara efisien, bersih, dan berkelanjutan baik dari aspek teknologi maupun budaya organisasi[2]. Konsep ini merefleksikan terjadinya pergeseran paradigma dalam industri bisnis, dari orientasi pada pencapaian keuntungan jangka pendek menuju upaya penciptaan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Industri yang mengadopsi prinsip-prinsip ramah lingkungan dipandang memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang, karena mampu merespons tuntutan konsumen modern yang semakin memiliki kesadaran terhadap isu keberlanjutan dan perlindungan lingkungan.

Penerapan industri hijau tidak semata-mata terbatas pada penggunaan teknologi bersih atau peningkatan efisiensi energi, melainkan juga mencakup transformasi fundamental dalam sistem operasional perusahaan. Salah satu elemen krusial dari transformasi tersebut adalah keterlibatan aktif karyawan dalam mendukung keberlanjutan melalui

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

perilaku kerja sehari-hari yang berorientasi lingkungan[3]. Kondisi ini menegaskan bahwa efektivitas strategi lingkungan sangat bergantung pada pembentukan budaya organisasi yang mendorong dan memperkuat perilaku pro-lingkungan. Seiring dengan semakin kuatnya penekanan terhadap keberlanjutan sebagai dasar strategi bisnis modern, perusahaan dituntut tidak hanya untuk mencapai kinerja finansial, tetapi juga untuk berperan aktif dalam upaya pelestarian lingkungan. Keberlanjutan kini menjadi pilar fundamental dalam strategi bisnis global, yang mendorong perusahaan untuk menerapkan prinsip ramah lingkungan dalam setiap lini operasional. Praktik ini meliputi pengurangan emisi karbon, pengelolaan sumber daya secara efektif, serta pelibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan sebagai bagian integral dari komitmen perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan[4].

Paradigma pembangunan ekonomi kontemporer telah mengalami pergeseran signifikan, dari yang semula berorientasi pada peningkatan keuntungan finansial semata, menuju pendekatan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Pergeseran ini mencerminkan respons terhadap dinamika era industri modern yang semakin kompetitif, serta meningkatnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Dalam konteks ini, perusahaan sebagai entitas ekonomi memiliki peran sentral dalam mewujudkan keberlanjutan tersebut, baik melalui kebijakan internal maupun dalam interaksinya dengan pemangku kepentingan eksternal[5]. Oleh karena itu, orientasi perusahaan tidak lagi terbatas pada pencapaian profitabilitas semata, melainkan juga mencakup tanggung jawab terhadap kelestarian lingkungan dalam setiap aspek kegiatan operasionalnya. Kepedulian terhadap isu-isu lingkungan ini semakin mendapatkan urgensi, seiring dengan meningkatnya tekanan dari konsumen, regulator, serta organisasi lingkungan global yang menuntut praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab secara ekologis[6].

Konsep *corporate sustainability* yang sebelumnya kerap diposisikan sebagai bagian dari strategi pemasaran kini telah bertransformasi menjadi elemen fundamental dalam visi dan misi banyak perusahaan global[7]. Oleh karena itu, konsep manajemen hijau semakin terintegrasi dalam praktik bisnis di berbagai organisasi. Penerapan konsep ini mencakup pengelolaan energi dan air secara efisien, upaya pengurangan emisi karbon, penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan, serta penerapan sistem pengelolaan limbah yang berkelanjutan[8]. Selain aspek operasional, perusahaan juga menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan program-program ramah lingkungan, baik secara kolektif maupun individual, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu aspek yang kini mendapat perhatian khusus dalam strategi keberlanjutan perusahaan adalah kontribusi karyawan dalam mendukung transformasi organisasi menuju praktik yang lebih berwawasan lingkungan. Dalam hal ini, *employee green behaviour* menjadi elemen kunci, yaitu perilaku pro-lingkungan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, seperti penghematan energi, pemanfaatan kembali barang bekas, serta partisipasi aktif dalam program lingkungan yang dicanangkan oleh perusahaan[9]. Dengan demikian, keberhasilan implementasi inisiatif lingkungan dalam organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal manajemen, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh sikap, motivasi, serta persepsi karyawan terhadap nilai dan prinsip lingkungan yang dianut oleh organisasi. Oleh sebab itu, pembentukan budaya organisasi yang mendukung praktik-praktik ramah lingkungan menjadi faktor krusial dalam mewujudkan pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

PT Borwita Citra Prima merupakan perusahaan distribusi berskala nasional yang berorientasi pada pasar konsumen, yang dalam beberapa tahun terakhir telah mulai mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kegiatan operasionalnya. Didirikan pada tahun 1976, Borwita telah mengalami pertumbuhan signifikan dan kini mengoperasikan jaringan distribusi yang luas di wilayah Indonesia Timur, termasuk Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara, Sulawesi, Maluku, dan Papua. Namun, di tengah ekspansi yang pesat tersebut, perusahaan menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara efisiensi distribusi dan kepedulian terhadap kelestarian lingkungan[10]. Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya pembangunan berkelanjutan, PT Borwita Citra Prima mulai menyadari bahwa pengintegrasian praktik ramah lingkungan dalam seluruh proses operasional merupakan suatu kebutuhan strategis untuk menjamin keberlanjutan jangka panjang. Perusahaan telah melakukan berbagai inisiatif strategis untuk mendukung proses transformasi menuju keberlanjutan serta meningkatkan tingkat kesadaran lingkungan, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

PT Borwita Citra Prima menunjukkan komitmennya terhadap isu lingkungan melalui beragam program yang bertujuan meningkatkan kesadaran dan partisipasi aktif karyawan. Salah satu inisiatif yang dilakukan adalah menjalin kerja sama dengan komunitas Earth Hour Surabaya, sebuah komunitas yang berfokus pada edukasi mengenai dampak perubahan iklim serta pentingnya penerapan prinsip *zero waste*. Dalam mendukung kolaborasi tersebut, perusahaan meluncurkan kampanye #SmallThingsMatter yang bertujuan mendorong praktik ramah lingkungan, khususnya dalam meningkatkan aktivitas daur ulang dan mengurangi penggunaan kantong plastik sekali pakai. Implementasi kampanye ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan, salah satunya *eco-crafting*, yaitu pelatihan pemanfaatan limbah menjadi produk yang memiliki nilai guna kembali. Selain itu, dalam rangka memperingati Hari Kemerdekaan Republik Indonesia, perusahaan turut mengangkat tema "Eco Sustainability" sebagai bentuk integrasi nilai keberlanjutan ke dalam budaya dan aktivitas organisasi. Dalam kegiatan tersebut, diadakan kompetisi bebas sampah plastik yang mendorong peserta untuk menggunakan peralatan yang terbuat dari bahan daur ulang atau ramah lingkungan.

Namun faktanya menunjukkan bahwa berbagai inisiatif tersebut masih bersifat insidental dan cenderung simbolik, serta belum terintegrasi secara strategis dalam kebijakan organisasi yang berkelanjutan. Upaya-upaya tersebut belum menjadi bagian dari sistem nilai perusahaan maupun prosedur operasional yang konsisten, sehingga lebih efektif sebagai kampanye sesaat yang berdampak terbatas pada peningkatan kesadaran individu, tanpa adanya transformasi perilaku yang mendalam dan berkelanjutan[11]. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya keterbatasan dalam implementasi *Employee Green Behaviour* (EGB) di lingkungan perusahaan. Keterbatasan ini tercermin dari belum tersedianya dukungan struktural yang memadai untuk mendorong perubahan perilaku karyawan secara menyeluruh, seperti ketiadaan sistem insentif, penghargaan, maupun mekanisme pengakuan formal terhadap perilaku kerja yang ramah lingkungan.

Akibatnya, terdapat kesenjangan antara praktik implementasi yang cenderung bersifat kampanye dengan komitmen perusahaan terhadap prinsip keberlanjutan secara substantif. Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, diperlukan kajian empiris yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap penerapan tindakan berkelanjutan secara efektif. Dalam konteks ini, elemen-elemen seperti *green organizational climate*, *green motivation*, serta *perceived organizational support* diyakini memiliki peran strategis dalam menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan dan mendorong perubahan perilaku karyawan secara sistemik, bukan sekadar simbolik.

Meskipun PT Borwita Citra Prima telah menunjukkan berbagai kegiatan dalam mengimplementasikan berbagai program dan kampanye lingkungan, tantangan dalam menumbuhkan dan mempertahankan *employee green behaviour* atau perilaku hijau di tingkat individu karyawan masih perlu ditingkatkan. *Employee green behaviour* merefleksikan sejauh mana nilai-nilai keberlanjutan telah terinternalisasi dalam budaya organisasi, dan tidak semata-mata merupakan hasil dari kepatuhan terhadap peraturan formal, tetapi juga berasal dari kesadaran dan tanggung jawab pribadi karyawan terhadap dampak ekologis dari aktivitas kerjanya[12]. Namun demikian, terdapat kesenjangan yang nyata antara kebijakan perusahaan yang telah mendukung prinsip-prinsip keberlanjutan dan implementasi perilaku hijau oleh karyawan dalam praktik sehari-hari. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa pemahaman mengenai perilaku hijau perlu melampaui aspek psikologis individu, dengan turut mempertimbangkan faktor-faktor struktural dan kontekstual dalam lingkungan kerja yang memengaruhinya.

Salah satu determinan penting yang berperan dalam membentuk perilaku hijau karyawan adalah *green organizational climate*, yakni persepsi kolektif karyawan mengenai sejauh mana organisasi mendukung, mempromosikan, dan memfasilitasi perilaku ramah lingkungan[13]. Iklim organisasi ini diwujudkan melalui kebijakan internal, prosedur kerja, praktik manajerial, serta simbol-simbol dan nilai-nilai yang ditanamkan dalam kegiatan organisasi sehari-hari. Ketika karyawan meyakini bahwa komitmen organisasi terhadap isu lingkungan diwujudkan dalam tindakan konkret, bukan sekadar wacana, maka mereka cenderung lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam inisiatif-inisiatif lingkungan. Sebaliknya, apabila nilai-nilai keberlanjutan tidak secara nyata tercermin dalam perilaku manajerial maupun struktur organisasi, maka karyawan berpotensi meremehkan atau bahkan mengabaikan agenda keberlanjutan yang telah dirancang oleh perusahaan.

Selain iklim organisasi, faktor lain yang tidak kalah penting adalah *green motivation*, yaitu dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku ramah lingkungan[14]. *Green motivation* dapat bersumber dari nilai-nilai pribadi, kepedulian terhadap lingkungan hidup, atau rasa tanggung jawab sosial yang tertanam dalam diri karyawan. Di sisi lain, motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sistem penghargaan, insentif, dan bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi karyawan dalam upaya pelestarian lingkungan. Tingginya tingkat motivasi lingkungan dalam diri karyawan berbanding lurus dengan kemungkinan partisipasi mereka dalam berbagai perilaku pro-lingkungan, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, atau keikutsertaan dalam pelatihan bertema lingkungan. Oleh karena itu, memahami cara organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi lingkungan kerja menjadi elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Faktor penting lainnya yang berpengaruh terhadap *employee green behaviour* adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka[15]. Dalam konteks perilaku pro-lingkungan, POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa tindakan-tindakan mereka yang mendukung keberlanjutan memperoleh dukungan, penghargaan, serta perhatian yang layak dari organisasi. Apabila karyawan meyakini bahwa upaya lingkungan mereka tidak diakui atau tidak dianggap signifikan oleh organisasi, maka dorongan internal untuk terus terlibat secara sukarela dalam perilaku hijau cenderung menurun. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bentuk dan intensitas dukungan organisasi menjadi krusial dalam membentuk komitmen yang kuat dan berkelanjutan terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerja[16].

Program **5R** (*Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin*) telah diimplementasikan di PT Borwita Citra Prima sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan efisien. Program ini dikelola secara administratif dan dievaluasi secara berkala, dengan fokus utama pada aspek kebersihan ruang kerja, pengelolaan dokumen, serta penataan tata ruang secara sistematis. disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Prinsip 5R PT Borwita Citra Prima

5R	5S	Prinsip
Ringkas	Seiri	Pemilihan dan Pembuangan
Rapi	Seiton	Identifikasi
Resik	Seisou	Membersihkan atau memeriksa sumber kotor
Rawat	Seiketsu	Standarisasi
Rajin	Shitsuke	Pemeliharaan

Sumber: HSE PT Borwita Citra Prima

Meskipun pelaksanaan program 5R menunjukkan kontribusi positif terhadap kedisiplinan kerja dan efisiensi operasional, evaluasi terhadap orientasi program menunjukkan bahwa pendekatan yang diambil masih bersifat terbatas pada aspek teknis dan operasional. Program ini belum secara eksplisit mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, seperti efisiensi energi, pengurangan jejak karbon, atau pengelolaan limbah secara berkelanjutan.

Hasil wawancara pendahuluan dengan perwakilan Departemen Kesehatan, Keselamatan, dan Lingkungan (*Health, Safety, and Environment—HSE*) menunjukkan bahwa perusahaan telah menginisiasi berbagai upaya dalam penerapan praktik-praktik ramah lingkungan di lingkungan kerja. Salah satu bentuk implementasi yang dilakukan adalah imbauan kepada karyawan untuk mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, antara lain melalui penggunaan tumbler pribadi serta wadah makanan yang tidak berbahan styrofoam.

Meskipun langkah-langkah tersebut menunjukkan adanya komitmen awal terhadap praktik keberlanjutan, seluruh inisiatif tersebut masih bersifat imbauan dan belum tertulis dalam bentuk kebijakan formal yang sistematis. Dengan demikian, perlu adanya perumusan kebijakan internal yang lebih terstruktur agar upaya ramah lingkungan tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten, terukur, dan berkelanjutan dalam mendukung tujuan strategis perusahaan.

Hingga saat ini, perilaku hijau (*green behavior*) belum terinternalisasi secara optimal dalam budaya organisasi, baik pada tataran individu maupun kelembagaan, yang terutama disebabkan oleh belum tersedianya program lingkungan yang bersifat komprehensif dan berkelanjutan. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi implementasi perilaku ramah lingkungan di lingkungan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, diperlukan kajian lanjutan untuk mengkaji sejauh mana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, keberadaan lingkungan kerja yang mendukung praktik hijau, serta motivasi personal berpengaruh terhadap kecenderungan karyawan dalam menunjukkan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.

Studi mengenai *Employee Green Behaviour* (EGB) telah banyak dilakukan, terutama dalam sektor perhotelan dan sektor publik, seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap integrasi perilaku berkelanjutan dalam konteks organisasi. Salah satu penelitian yang relevan adalah studi yang dilakukan oleh Chowdhury dan Shamsheer (2023) di industri perhotelan, yang memperkenalkan konsep *Perceived Organizational Support for the Environment* (POS-E) sebagai determinan utama dalam memengaruhi EGB [17]. Dalam model yang mereka kembangkan, *Environmental Commitment* (komitmen lingkungan) dan *Green Work Climate* (iklim kerja hijau) digunakan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS-E berpengaruh secara positif terhadap EGB, namun pengaruh tersebut bersifat tidak langsung, karena dimediasi oleh tingkat komitmen karyawan terhadap lingkungan serta persepsi terhadap iklim kerja yang mendukung praktik-praktik berkelanjutan. Temuan lain dalam penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh POS-E terhadap EGB menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki kepedulian pribadi yang tinggi terhadap isu-isu lingkungan.

Penelitian serupa dilakukan oleh Chou (2014), yang mengeksplorasi konsep *green organizational climate* dan *personal environmental beliefs* dalam konteks industri perhotelan. Studi ini menggunakan pendekatan *hierarchical linear modeling* (HLM) dua tingkat untuk menganalisis pengaruh faktor individu dan organisasi terhadap perilaku hijau karyawan [18]. Berdasarkan temuan penelitian yang dikemukakan oleh Chou, *Employee Green Behaviour* (EGB) dipengaruhi oleh karakteristik individu serta konteks organisasi secara simultan. Model tersebut menegaskan bahwa norma lingkungan personal (*personal environmental norms*) berperan sebagai prediktor utama dalam menjelaskan variasi perilaku hijau yang muncul di lingkungan kerja. Di sisi lain, iklim organisasi hijau (*green organizational climate*) berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh norma personal terhadap kecenderungan karyawan dalam menunjukkan perilaku pro-lingkungan.

Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Averina dkk. (2023) pada dua instansi pemerintah daerah di Indonesia yakni Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Muna mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *sustainable employee performance* [19]. Penelitian ini memfokuskan pada peran mediasi komitmen organisasi dan motivasi hijau dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja berkelanjutan. Hasil temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi hijau karyawan. Namun demikian, hanya komitmen organisasi yang terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja berkelanjutan, sementara motivasi hijau tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja individu.

Dengan demikian, studi ini menegaskan bahwa komitmen terhadap organisasi memainkan peran yang lebih krusial dibandingkan motivasi personal dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan hasil kinerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, temuan-temuan dari studi terdahulu ini memperkuat pentingnya pendekatan multidimensional dalam memahami EGB, dengan mempertimbangkan interaksi antara dukungan organisasi, iklim kerja, nilai-nilai pribadi, dan gaya kepemimpinan dalam membentuk perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.

Berbagai studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya faktor organisasi dan individu dalam membentuk *Employee Green Behaviour* (EGB). Meskipun demikian, belum terdapat penelitian yang secara komprehensif menggabungkan *Green Organizational Climate* (iklim organisasi hijau) dan *Green Motivation* (motivasi hijau) sebagai prediktor langsung EGB sekaligus sebagai mediator dalam hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan EGB. Sebagai perbandingan, penelitian yang dilakukan oleh Chowdhury dan Shamsher (2023) menempatkan *Perceived Organizational Support for the Environment* (POS-E) sebagai variabel independen utama dalam memprediksi *Employee Green Behaviour* (EGB)[17]. Berbeda dengan pendekatan tersebut, penelitian ini memposisikan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel intervening dalam pengertian yang lebih luas, sehingga menawarkan perspektif analitis yang berbeda. Sementara itu, Chou (2014) menerapkan pendekatan bertingkat (*multilevel approach*) dengan menitikberatkan analisis pada kebiasaan personal individu dalam kaitannya dengan iklim organisasi hijau.

Chou (2014) menggunakan pendekatan multilevel dengan memfokuskan pada norma-norma pribadi individu dalam hubungannya dengan iklim organisasi hijau[18]. Sementara itu, penelitian ini akan menitikberatkan pada pengaruh iklim organisasi hijau dan motivasi hijau baik pada tingkat individu maupun organisasi, yang dimediasi oleh persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Selain itu, jika dalam penelitian Averina dkk. (2023) motivasi hijau hanya digunakan sebagai variabel mediasi dalam konteks kepemimpinan transformasional[19], maka penelitian ini justru akan menguji motivasi hijau sebagai prediktor langsung terhadap perilaku hijau karyawan. Secara ringkas, temuan dari studi terdahulu menunjukkan bahwa: (1) POS-E memiliki dampak positif terhadap EGB, tetapi pengaruh tersebut bersifat tidak langsung melalui komitmen lingkungan dan persepsi terhadap iklim kerja hijau [17]; (2) norma pribadi dan persepsi terhadap iklim organisasi hijau secara bersama-sama memengaruhi EGB, di mana iklim organisasi bertindak sebagai moderator [18]; dan (3) kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi hijau, tetapi hanya komitmen organisasi yang secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja berkelanjutan, sedangkan motivasi hijau tidak berpengaruh langsung [19].

Dengan mempertimbangkan perbedaan fokus dan pendekatan metodologis dalam studi-studi sebelumnya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis baru dalam literatur mengenai perilaku hijau karyawan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *green organizational climate* dan *green motivation* dapat berinteraksi dan berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS) dan *Employee Green Behaviour*.

Rumusan masalah:

1. Apakah Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support?
2. Apakah Green Motivation berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support?
3. Apakah Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour?
4. Apakah Green Motivation berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour?
5. Apakah Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour ?
6. Apakah Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening?
7. Apakah Green motivation berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Percived Organizational Support sebagai variabel intervening?

Pertanyaan penelitian: Apakah Green Organizational Climate, Green Motivation dan Perceived Organizational Support memiliki pengaruh Terhadap Employee Green Behaviour pada PT Borwita Citra Prima?

Kategori SDGs: Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals—SDGs*) nomor 8 (<https://sdgs.un.org/goals/goal8>), yaitu *Decent Work and Economic Growth* (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini. SDG 8 menekankan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, aman, produktif, dan berkelanjutan, sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi yang mendukung kesejahteraan manusia serta pelestarian lingkungan.

Dalam konteks tersebut, penelitian ini mengkaji pengaruh iklim organisasi hijau, motivasi hijau, dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support—POS*) terhadap perilaku hijau karyawan (*Employee Green Behaviour—EGB*) di PT Borwita Citra Prima. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran organisasi dalam

membangun budaya kerja yang mendukung perilaku ramah lingkungan pada tingkat individu, tanpa mengesampingkan pencapaian produktivitas organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini selaras dengan upaya pencapaian SDG 8, khususnya dalam peningkatan kualitas pekerjaan melalui penerapan prinsip keberlanjutan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Keselarasan tersebut diwujudkan melalui penguatan perilaku kerja berwawasan lingkungan, peningkatan motivasi internal karyawan dalam merespons isu-isu lingkungan, serta penyediaan dukungan organisasi yang bersifat strategis guna mendorong kinerja jangka panjang yang sejalan dengan nilai-nilai pembangunan berkelanjutan.

II. LITERATURE REVIEW

Green Organizational Climate (X1)

Terlepas dari kebijakan, praktik, dan prosedur yang diterapkan oleh organisasi, istilah iklim organisasi (*organizational climate*) merujuk pada persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, baik dalam konteks internal maupun eksternal organisasi[20]. Iklim ini terbentuk melalui interaksi antara karakteristik pribadi karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku dan sikap mereka dalam menjalankan tugas[21]. Salah satu bentuk khusus dari iklim organisasi adalah iklim organisasi hijau (*Green Organizational Climate/GOC*), yang mengacu pada persepsi umum karyawan terhadap sejauh mana organisasi menekankan dan mendukung penerapan kebijakan, praktik, dan inisiatif yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan[18]. GOC mencerminkan nilai-nilai bersama di antara karyawan terkait dengan penghijauan organisasi dan komitmen terhadap perlindungan lingkungan hidup.

Iklim organisasi hijau menjadi indikator penting dalam mengidentifikasi sejauh mana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan perilaku ramah lingkungan di kalangan karyawan. Dalam konteks ini, terdapat beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel GOC, yaitu[22]:

1. Kebebasan Berpendapat

Karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka diberikan kebebasan untuk menyuarakan kritik atau keberatan terhadap praktik, kebijakan, atau keputusan organisasi yang dianggap merugikan lingkungan tanpa takut mengalami konsekuensi negatif. Dalam iklim ini, sikap kritis terhadap praktik yang tidak ramah lingkungan tidak hanya ditoleransi, tetapi dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

2. Efisiensi Sumber Daya

Organisasi menunjukkan komitmen terhadap penghematan sumber daya melalui upaya pengurangan limbah dan efisiensi dalam penggunaan material sepanjang kegiatan operasional. Karyawan diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka dalam menghemat energi dan bahan baku.

3. Inovasi dalam Penggunaan Sumber Daya.

Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi dan karyawan mendorong serta menerapkan metode pemanfaatan sumber daya yang bersifat inovatif. Pengembangan metode kerja yang meminimalkan penggunaan material, serta upaya substitusi bahan baku dengan alternatif yang lebih ramah lingkungan.

4. Partisipasi Aktif

Karyawan didorong untuk secara aktif terlibat dalam kegiatan pro-lingkungan, seperti memimpin inisiatif hijau, berpartisipasi dalam kegiatan sosial lingkungan, atau mendukung kebijakan internal yang berkelanjutan. Indikator ini mencerminkan sejauh mana organisasi memfasilitasi partisipasi karyawan dalam kampanye lingkungan, baik di dalam maupun di luar perusahaan, serta dalam membangun kesadaran kolektif.

5. Kepemimpinan Visioner

Organisasi yang memiliki kepemimpinan visioner dan berorientasi pada nilai mendorong karyawan untuk mengadopsi tujuan lingkungan yang ambisius. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya berusaha memenuhi standar lingkungan yang ada, tetapi juga berupaya menjadi pelopor dalam mengubah norma industri dan mencapai hasil keberlanjutan yang transformatif.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa penerapan *Green Organizational Climate* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*[21], [23], [24]. Selain itu, literatur juga mengindikasikan bahwa *Green Organizational Climate* secara langsung berdampak signifikan dalam mendorong *Employee Green Behaviour*[25], [26], [27].

Green Motivation (X2)

Motivasi hijau (*green motivation*) merupakan bagian dari motivasi kerja yang mengarahkan energi dan upaya individu untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan keberlanjutan lingkungan. Secara umum, motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang menyebabkan, mengarahkan, dan mengatur perilaku seseorang menuju pencapaian tujuan tertentu[10]. Dalam konteks perilaku pro-lingkungan di tempat kerja, motivasi hijau menjadi faktor psikologis yang mendorong karyawan untuk mengintegrasikan nilai-nilai ekologis dalam aktivitas profesional mereka.

Motivasi hijau dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas yang mendukung pengelolaan lingkungan secara berkelanjutan, sekaligus mendorong pencapaian kinerja optimal[28]. Motivasi ini tidak hanya memperkuat orientasi karyawan terhadap produktivitas dan kreativitas, tetapi juga membentuk perspektif kerja yang berfokus pada tanggung jawab sosial dan lingkungan[29].

Motivasi hijau tercermin melalui beberapa dimensi, antara lain[30]:

1. Kesadaran akan Perilaku Hijau
Dalam konteks motivasi hijau, tanggung jawab mencerminkan kesadaran individu untuk melakukan tindakan yang melestarikan lingkungan. Ketika karyawan merasa bahwa tanggung jawab mereka terhadap lingkungan dihargai dan diakui oleh organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk mempertahankan perilaku ramah lingkungan dan mengurangi dampak negatif dari aktivitas kerja sehari-hari. Kesadaran ini merupakan dasar bagi konsistensi dalam menjalankan perilaku hijau secara berkelanjutan.
2. Komitmen akan Perilaku Hijau
Komitmen terhadap perilaku hijau mencerminkan intensi kuat individu untuk secara konsisten menjalankan tindakan yang mendukung kelestarian lingkungan. Komitmen ini bukan sekadar respons sesaat terhadap kebijakan organisasi, melainkan merupakan manifestasi dari keselarasan antara tujuan pribadi individu dengan visi dan misi lingkungan yang diusung oleh organisasi.
3. Kepuasan atas Kontribusi terhadap Lingkungan
Kepuasan atas kontribusi terhadap lingkungan merujuk pada perasaan ketika individu menyadari bahwa tindakan mereka dalam mendukung pelestarian lingkungan memberikan dampak nyata dan memperoleh pengakuan baik secara personal maupun sosial, mereka akan mengalami rasa kepuasan terhadap kontribusi yang telah diberikan. Kepuasan ini mencerminkan persepsi positif atas efektivitas dan makna dari perilaku pro-lingkungan yang dijalankan.
4. Keberhasilan atas Kontribusi terhadap Lingkungan
Pencapaian merujuk pada keberhasilan individu dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, maupun kontribusi nyata terhadap upaya pelestarian lingkungan. Bentuk pencapaian tersebut dapat diwujudkan melalui pemberian penghargaan formal, pengakuan atas inovasi yang dihasilkan, atau kontribusi individu dalam merumuskan solusi kreatif terhadap permasalahan lingkungan di lingkungan kerja. Pemberian penghargaan yang semakin intensif terhadap pencapaian karyawan terbukti mampu memperkuat motivasi dan mendorong kecenderungan perilaku kerja yang lebih ramah lingkungan.
5. Afirmasi Sosial
Pengakuan dari pihak lain terhadap tindakan pro-lingkungan individu merupakan aspek penting dalam memperkuat motivasi hijau. Manusia secara alami memiliki kebutuhan akan afirmasi sosial, sehingga pengakuan atas kontribusi lingkungan mereka baik dalam bentuk apresiasi verbal, simbolik, maupun material dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap tujuan keberlanjutan. Pengakuan ini juga berperan dalam membangun identitas positif individu sebagai bagian dari organisasi yang peduli terhadap lingkungan.

Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *Green Motivation* secara positif meningkatkan *Perceived Organizational Support*[31], [32], [33]. Selain itu, temuan lain juga menegaskan bahwa *Green Motivation* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Green Behaviour*[29], [34], [35], [36], [37].

Perceived Organizational Support (Z)

Perceived Organizational Support (POS), atau dukungan organisasi yang dirasakan, merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi kerja mereka serta peduli terhadap kesejahteraan dan kesehatan mereka. Konsep ini menekankan pentingnya komitmen organisasi dalam memberikan manfaat nyata kepada karyawannya. Tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi secara signifikan berkontribusi pada peningkatan

kepuasan kerja dan pengurangan tingkat turnover karyawan [38]. POS dapat dipahami sebagai ukuran sejauh mana perusahaan memperhatikan kebutuhan serta menghargai usaha yang dilakukan oleh karyawannya [39].

Organisasi yang menunjukkan kualitas dukungan yang baik adalah organisasi yang konsisten dalam memberikan pengakuan, penghormatan, perlakuan yang adil, kompensasi yang layak, peluang promosi, hak untuk menyampaikan pendapat, akses terhadap informasi yang relevan, serta berbagai bentuk bantuan yang mendukung pelaksanaan tugas dan peningkatan kesejahteraan karyawan [39]. Untuk mengukur tingkat POS, terdapat beberapa dimensi yang dapat digunakan, yaitu [40]:

1. Perhatian Supervisor
Perhatian dari atasan langsung mencerminkan sejauh mana supervisor terlibat secara aktif dalam mendukung karyawan, baik secara profesional maupun personal. Karyawan yang merasakan dukungan supervisor yang kuat cenderung memiliki persepsi lebih positif terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Kesempatan Mengembangkan Diri
Kesempatan untuk mengembangkan diri tercermin ketika karyawan merasakan bahwa organisasi menyediakan ruang, dukungan, serta peluang yang memadai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dipersepsikan sebagai entitas yang peduli terhadap kemajuan dan pengembangan profesional karyawan. Keberadaan kesempatan untuk berkembang ini menjadi salah satu indikator penting dalam pembentukan lingkungan kerja yang suportif dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.
3. Imbalan Kontribusi
Imbalan Kontribusi merupakan bentuk insentif atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian mereka. Reward ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan.
4. Keamanan dan Kenyamanan Lingkungan Kerja
Indikator ini menggambarkan lingkungan fisik, psikologis, dan sosial tempat karyawan melaksanakan tugas-tugasnya. Aspek ini memengaruhi kinerja, kenyamanan, dan semangat kerja secara keseluruhan. Indikator kondisi kerja mencakup tingkat stres yang dialami karyawan, rasa aman dalam pekerjaan, serta kestabilan pekerjaan yang dirasakan. Semakin kondusif kondisi kerja, semakin tinggi pula persepsi dukungan dari organisasi.
5. Keseimbangan antara Pekerjaan dengan Kehidupan Pribadi.
Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) merupakan Ketika perusahaan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Indikator ini dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memiliki kepedulian yang nyata terhadap kesejahteraan holistik mereka, baik secara profesional maupun personal.

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *Perceived Organizational Support* secara positif memengaruhi *Employee Green Behaviour* [17], [41], [42].

Employee Green Behaviour (Y)

Dalam era bisnis yang semakin menekankan pada prinsip keberlanjutan, perusahaan dituntut untuk tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek ekonomi, tetapi juga terhadap kelestarian lingkungan [35]. Salah satu bentuk tanggung jawab tersebut tercermin melalui dorongan terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan, yang dikenal sebagai *Employee Green Behaviour (EGB)* [43]. EGB merujuk pada serangkaian sikap dan tindakan individu maupun kelompok dalam organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mendukung upaya pelestarian lingkungan di tempat kerja. Perilaku tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi secara menyeluruh [35].

EGB menjadi elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan, karena perilaku tersebut tidak hanya mencerminkan kepedulian individu terhadap isu ekologis, tetapi juga memperkuat budaya Dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada lingkungan, *Employee Green Behaviour (EGB)* memiliki peran yang krusial, karena mencerminkan tingkat kepedulian individu terhadap isu-isu lingkungan sekaligus memperkuat pembentukan budaya organisasi yang pro-lingkungan. Tingkat penerapan EGB di lingkungan kerja dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator [44]:

1. Keterlibatan Karyawan Dalam Kegiatan Pemilahan Limbah
Indikator ini mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat dalam upaya mengelola dan mengurangi limbah di tempat kerja, baik melalui daur ulang, pemilahan sampah, maupun penggunaan ulang material. Tindakan ini tidak hanya berdampak langsung pada pengurangan limbah, tetapi juga dapat mendorong munculnya solusi kreatif terhadap permasalahan lingkungan dan menginspirasi rekan kerja untuk berpartisipasi aktif.
2. Penggunaan Bahan Kerja secara Efisien

Efisiensi penggunaan bahan kerja mencakup perilaku karyawan dalam menghemat pemakaian bahan dan material kerja, seperti kertas, air, atau alat tulis, dengan menerapkan prinsip *reduce, reuse, dan recycle*. Contohnya adalah penggunaan kertas dua sisi atau pemanfaatan kembali barang yang masih layak pakai.

3. Kebiasaan Menghemat Energi

Karyawan yang menunjukkan kesadaran dalam menggunakan energi secara bijak berkontribusi langsung terhadap penurunan dampak negatif terhadap lingkungan. Bentuk perilaku ini dapat berupa mematikan peralatan listrik yang tidak digunakan, mengatur penggunaan AC secara efisien, serta memanfaatkan pencahayaan alami.

4. Kesadaran Isu Lingkungan

Keterlibatan dalam program pelatihan dan edukasi lingkungan mencerminkan keinginan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran mereka terhadap isu-isu keberlanjutan. Lebih dari itu, partisipasi ini juga dapat mendorong perubahan perilaku kolektif di lingkungan kerja, melalui proses diseminasi informasi dan pembentukan norma sosial yang mendukung praktik ramah lingkungan.

5. Partisipasi Aktif dalam Program Hijau.

Karyawan yang secara aktif terlibat dalam program atau kebijakan hijau yang dicanangkan oleh perusahaan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap keberlanjutan. Contohnya termasuk penolakan terhadap proyek yang tidak selaras dengan prinsip lingkungan, keterlibatan dalam kampanye penghijauan, atau inisiatif sukarela dalam kegiatan pelestarian lingkungan di luar jam kerja.

Hubungan Antara Variabel

1. Hubungan antara *Green Organizational Climate* terhadap *Perceived Organizational Support*

Pembentukan *Green Organizational Climate* (GOC) yakni persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi yang mendukung serta memfasilitasi tindakan ramah lingkungan merupakan aspek krusial dalam membangun komitmen terhadap keberlanjutan[45]. GOC tidak hanya mencerminkan sejauh mana organisasi berkomitmen terhadap isu lingkungan, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan persepsi karyawan mengenai dukungan yang mereka terima dari organisasi, atau yang dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* (POS)[46]. Ketika kebijakan-kebijakan ramah lingkungan diimplementasikan secara nyata melalui komunikasi internal yang efektif, pelatihan yang relevan, dan penyediaan sumber daya bagi pelaksanaan inisiatif lingkungan, karyawan cenderung menangkap sinyal bahwa kontribusi mereka dalam isu lingkungan dihargai dan diakui oleh organisasi. Persepsi positif tersebut memperkuat keyakinan bahwa organisasi mendukung peran aktif karyawan dalam menjalankan perilaku ramah lingkungan, sekaligus meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa iklim organisasi yang mendukung keberlanjutan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Green Organizational Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*.

2. Hubungan antara *Green Motivation* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*

Green Motivation, yang merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku ramah lingkungan, merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi perilaku karyawan serta persepsi mereka terhadap lingkungan sosial di tempat kerja[47]. Salah satu aspek penting dari persepsi ini adalah *Perceived Organizational Support* (POS), yakni keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, termasuk dalam konteks keberlanjutan lingkungan. Ketika karyawan memiliki motivasi hijau yang tinggi baik yang bersumber dari nilai-nilai pribadi maupun insentif eksternal mereka cenderung lebih antusias dalam merespons dukungan organisasi terhadap inisiatif lingkungan, seperti pelatihan terkait isu hijau, penyediaan fasilitas daur ulang, atau program insentif berbasis keberlanjutan[48]. Dalam konteks ini, motivasi hijau tidak hanya mendorong perilaku ekologis, tetapi juga membentuk persepsi bahwa organisasi secara aktif mendukung upaya lingkungan yang dilakukan oleh karyawan.

Sebaliknya, tingkat motivasi hijau yang rendah dapat menyebabkan persepsi bahwa organisasi bersikap pasif atau sekadar simbolik dalam mendukung keberlanjutan. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi hijau yang dimiliki karyawan, semakin kuat pula persepsi mereka bahwa organisasi berperan aktif dalam mendukung pelestarian

lingkungan[49]. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Green Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*.

3. Hubungan antara Green Organizational Climate terhadap Employee Green Behaviour

Green Organizational Climate (GOC) mengacu pada persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi yang secara konsisten memprioritaskan isu-isu lingkungan. Iklim organisasi yang ramah lingkungan ini menciptakan suasana kerja yang mendukung terwujudnya *Employee Green Behaviour (EGB)*, yakni perilaku sukarela karyawan yang mendukung program-program lingkungan, pengurangan limbah, efisiensi energi, serta pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan ditunjukkan melalui komunikasi kebijakan lingkungan yang jelas, tersedianya sarana pendukung seperti fasilitas daur ulang, serta adanya apresiasi terhadap inisiatif hijau maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengambil tindakan pro-lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari[50]. Dalam kondisi iklim hijau yang kuat, perilaku ramah lingkungan tidak hanya dipandang sebagai tanggung jawab individu, tetapi juga sebagai bagian dari norma dan budaya organisasi yang melekat[51]. Dengan demikian, semakin positif persepsi karyawan terhadap iklim organisasi yang mendukung keberlanjutan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku hijau secara konsisten. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis berikut diajukan:

H3: *Green Organizational Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Green Behaviour*.

4. Hubungan antara Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour

Green Motivation, yang mencakup tingkat kepedulian, nilai-nilai pribadi, serta insentif yang diberikan oleh organisasi, merupakan bentuk dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku ramah lingkungan. Motivasi ini memainkan peran penting dalam membentuk *Employee Green Behaviour (EGB)*, yakni perilaku sukarela karyawan yang mencerminkan kepedulian terhadap isu lingkungan, seperti pengelolaan limbah, penghematan energi, serta partisipasi aktif dalam program keberlanjutan perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi hijau yang tinggi tidak hanya memahami urgensi isu keberlanjutan, tetapi juga terdorong secara aktif untuk mengimplementasikan praktik ramah lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari, bahkan di luar kewajiban formal yang ditetapkan oleh organisasi[52]. Motivasi tersebut dapat bersumber dari dorongan intrinsik, seperti kesadaran ekologis dan tanggung jawab moral, maupun dari faktor ekstrinsik, seperti pemberian penghargaan, insentif, atau pengakuan atas kontribusi terhadap tujuan lingkungan[53]. Tingginya *green motivation* akan mendorong peningkatan komitmen individu dalam berperilaku pro-lingkungan secara lebih konsisten dan berkelanjutan. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi hijau yang dimiliki karyawan, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku hijau secara aktif di lingkungan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Green Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Green Behaviour*.

5. Hubungan antara Perceived Organizational Support terhadap Employee Green Behaviour

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, termasuk dukungan terhadap inisiatif keberlanjutan. POS dianggap sebagai determinan sentral yang memengaruhi *Employee Green Behaviour (EGB)*, yakni tindakan sukarela karyawan yang mendukung program-program lingkungan dan praktik ramah lingkungan sehari-hari. Karyawan yang menilai bahwa organisasi menyediakan dukungan nyata melalui pelatihan terkait isu lingkungan, penghargaan atas kontribusi hijau, atau penyediaan infrastruktur ramah lingkungan akan merasa lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam kegiatan pro-lingkungan[47]. Persepsi dukungan tersebut memperkuat komitmen dan keyakinan karyawan bahwa perilaku hijau mereka bernilai, sehingga mendorong peningkatan frekuensi dan intensitas EGB. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat POS yang dirasakan dalam konteks lingkungan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk konsisten menunjukkan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Berdasarkan landasan teoritis tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Green Behaviour*.

6. Hubungan antara Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening

Green Organizational Climate (GOC) tidak hanya menandakan prioritas praktik ramah lingkungan, tetapi juga memperkuat keyakinan karyawan bahwa perusahaan mendukung upaya hijau mereka, yang tercermin dalam *Perceived Organizational Support (POS)*. GOC yang kuat terwujud melalui kebijakan lingkungan yang jelas, pelatihan khusus, dan penyediaan fasilitas pendukung menumbuhkan persepsi bahwa kontribusi ekologis karyawan dihargai dan difasilitasi oleh organisasi. Sebagai konsekuensinya, karyawan mengembangkan *Employee Green Behaviour (EGB)*, yakni rangkaian tindakan sukarela pro-lingkungan (misalnya penghematan energi, pemilahan sampah, dan partisipasi dalam program keberlanjutan), yang dilandasi oleh rasa aman, penghargaan, dan motivasi. Dalam kerangka ini, POS berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan GOC dengan EGB. Iklim hijau yang kuat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, yang selanjutnya mendorong intensifikasi dan konsistensi perilaku hijau karyawan[54]. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

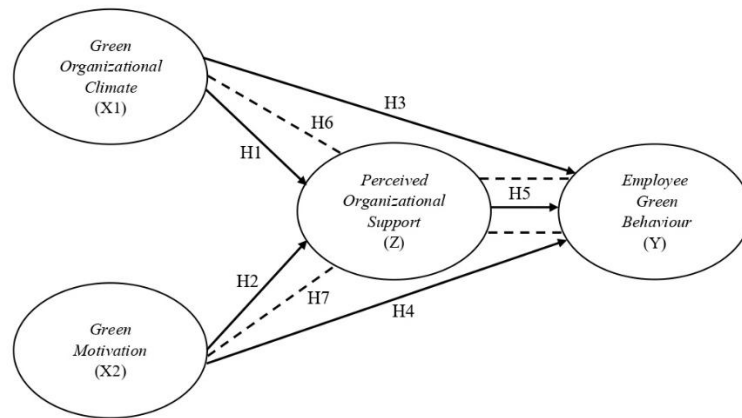
H6: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh *Green Organizational Climate* terhadap *Employee Green Behaviour*.

7. Hubungan antara Green motivation berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening

Green Motivation, baik yang bersifat internal (nilai dan kesadaran ekologis) maupun eksternal (insentif dan penghargaan organisasi), tidak hanya memiliki dampak langsung dalam memperkuat intensitas *Employee Green Behaviour (EGB)*, tetapi juga memengaruhi mekanisme *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai variabel intervening. Ketika karyawan memiliki motivasi hijau yang tinggi berdasarkan keyakinan pribadi sekaligus dorongan organisasi mereka menjadi lebih peka terhadap setiap upaya organisasi dalam mendukung inisiatif lingkungan, seperti penyelenggaraan pelatihan ramah lingkungan, pemberian penghargaan atas kontribusi hijau, maupun penyediaan fasilitas khusus seperti stasiun daur ulang. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi ini memperkuat komitmen karyawan untuk secara konsisten menerapkan perilaku hijau dalam aktivitas sehari-hari[55]. Dengan demikian, POS bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour. Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis berikut diajukan:

H7: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh *Green Motivation* terhadap *Employee Green Behaviour*.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

H1 : Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support

H2 : Green Motivation berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support

H3 : Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour

H4 : Green Motivation berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour

H5 : Perceived Organizational Support terhadap Employee Green Behaviour

H6 : Green Organizational Climate berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening

H7 : Green Motivation berpengaruh terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening

III. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada responden menggunakan angket fisik dan formulir digital melalui Google Forms. Pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling dengan cara pengambilan sampel adalah melalui kaidah peluang untuk menentukan bagian sampelnya. Dalam teknik ini tiap bagian memiliki peluang yang sama untuk dijadikan spesimen. Simple Random Sampling menurut Sugiyono adalah cara pengambilan sampling dengan acak tanpa dan menghiraukan level dalam komunitas atau populasi. Populasi penelitian ini seluruh karyawan PT Borwita Citra Prima yang berjumlah 140 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sloving untuk penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini, dengan rumus :

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

Sehingga jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 103,703 atau 104 responden yang diambil dari seluruh karyawan. Instrumen kuesioner berisi pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian, dengan responden diminta memberikan jawaban berdasarkan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penelitian ini dilaksanakan di Jl. Raya Taman No. 48 A, Taman, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, 61257.

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data: data primer, yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, dan data sekunder, yang bersumber dari studi dan literatur terdahulu. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak *Smart PLS* versi 3.0 yang dimana dalam teknik ini terdapat dua tahapan pengujian, yakni Uji model pengukuran (Outer Model) dan Uji model struktural (Inner Model). Pengukuran indikator (Outer Model) dilakukan dengan melihat *Convergent validity*, *Construct Reliability*, *Discriminant Validity*. Sedangkan pengukuran indikator (Inner Model) dilakukan dengan melihat R square dan Path *Coefficients*[56].

1. Outer Model

Model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini dievaluasi melalui tiga tahapan utama, yaitu uji reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan[57]. Ketiga tahapan tersebut digunakan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan konsisten.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengacu pada tingkat konsistensi indikator-indikator dalam merefleksikan konstruk yang sama. Validitas konvergen dapat dinilai melalui nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstraknya. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai loading factor-nya $\geq 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variabel laten yang diukur, khususnya dalam model pengukuran reflektif[58].

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Validitas ini memastikan bahwa indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lain. Salah satu ukuran yang digunakan adalah nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50[59]. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengukur tingkat konsistensi suatu instrumen dalam menghasilkan data yang stabil dan akurat. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila dapat memberikan hasil yang serupa ketika pengukuran dilakukan secara berulang. Uji reliabilitas umumnya dilakukan dengan menghitung nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR)[60]. Kriteria yang digunakan menyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan $CR \geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas internal yang baik.

2. Inner Model

Inner Model (model struktural) digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Evaluasi ini mencerminkan kekuatan dan arah pengaruh antar konstruk, serta menguji signifikansi hubungan berdasarkan data empiris yang diperoleh[57].

Pengujian inner model dilakukan melalui analisis nilai t-statistic, yang berfungsi untuk mengukur signifikansi perbedaan antara nilai rata-rata dari dua kelompok pengamatan (sampel). Nilai t-statistic menunjukkan sejauh mana perbedaan yang teramati dapat dianggap signifikan secara statistik. Selanjutnya, p-value digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi dari hubungan tersebut[61]. P-value menggambarkan probabilitas bahwa hasil yang diperoleh dari sampel pertama (hasil empiris) terjadi secara kebetulan jika dibandingkan dengan kondisi umum atau hipotesis nol. Suatu jalur dianggap signifikan apabila nilai $p < 0,05$ dan nilai $t > 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%[62].

Selain itu, evaluasi inner model juga mencakup analisis koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar proporsi variansi dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Menurut Chin (1998), nilai R^2 sebesar 0,67 menunjukkan kekuatan prediksi yang tinggi (*substantial*), 0,33 menunjukkan kekuatan sedang (*moderate*), dan 0,19 mengindikasikan kekuatan prediksi yang lemah (*weak*)[63].

Evaluasi signifikansi hubungan antar variabel juga dilakukan melalui analisis path coefficient yang dihitung menggunakan teknik bootstrapping. Untuk mengestimasi ketepatan parameter model, termasuk nilai *standard error* dan interval kepercayaan, penelitian ini menggunakan metode non-parametrik *bootstrapping*. Teknik ini memungkinkan pengujian validitas serta kestabilan estimasi koefisien jalur secara lebih akurat, khususnya pada kondisi sampel yang tidak memenuhi asumsi distribusi normal[64]. Melalui prosedur *bootstrapping*, pengujian dalam model mencakup nilai *t-statistic*, *p-value*, koefisien determinasi (R^2), serta *path coefficient*. Secara keseluruhan, pendekatan ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kekuatan prediktif dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Hasil pengujian ini menjadi dasar dalam pengambilan kesimpulan terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

Definisi Operasional

Green Organizational Climate (X1)

Green Organizational Climate (GOC) merupakan bentuk spesifik dari iklim organisasi yang merefleksikan persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menekankan, mendukung, dan memfasilitasi penerapan kebijakan, praktik, dan inisiatif yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan[21]. Iklim ini terbentuk melalui interaksi antara kondisi lingkungan kerja dan karakteristik individu karyawan, yang pada akhirnya membentuk norma, nilai, dan prinsip bersama mengenai pentingnya pelestarian lingkungan dalam konteks organisasi. Dalam penelitian ini, GOC diukur melalui lima indikator utama berikut[22]:

1. Karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyuarakan kritik terhadap kebijakan dianggap merugikan lingkungan.
2. Komitmen karyawan terhadap memaksimalkan efisiensi terhadap pengurangan limbah.

3. Kemampuan karyawan memaksimalkan penggunaan bahan yang ramah lingkungan.
4. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan ramah lingkungan di perusahaan.
5. Adanya pimpinan yang memiliki orientasi pada tujuan lingkungan yang berkelanjutan.

Green Motivation (X2)

Green Motivation merupakan bentuk motivasi kerja yang secara khusus mengarahkan perhatian, energi, dan upaya individu untuk mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan lingkungan dalam konteks organisasi[10]. Secara umum, motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengatur perilaku individu dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam organisasi yang berorientasi pada prinsip keberlanjutan, *Green Motivation* berfungsi sebagai faktor psikologis utama yang mendorong karyawan untuk menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai lingkungan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja mereka[29]. Dalam penelitian ini, *Green Motivation* diukur melalui beberapa indikator utama berikut[30]:

1. Tingkat kesadaran karyawan terhadap kontribusinya dalam menjaga lingkungan.
2. Adanya komitmen karyawan dalam menjalankan perilaku ramah lingkungan secara berkelanjutan,
3. Kepuasan pribadi atas kontribusi karyawan terhadap upaya pelestarian lingkungan di tempat kerja.
4. Keberhasilan karyawan dalam memberikan kontribusi nyata terhadap pelestarian lingkungan di lingkungan kerja. Bentuk pencapaian ini dapat berupa inovasi yang mengurangi dampak lingkungan.
5. Apresiasi dari perusahaan baik melalui ucapan, simbol, maupun bentuk penghargaan material terhadap tindakan pro-lingkungan..

Perceived Organizational Support (Z)

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan serta kondisi kerja mereka secara menyeluruh. Konsep ini menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi dalam memberikan manfaat nyata, perlakuan yang adil, serta pengakuan atas dedikasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi[38]. POS yang tinggi telah terbukti secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis karyawan[39]. Dalam penelitian ini, POS diukur melalui beberapa indikator berikut[40]:

1. Keterlibatan supervisor dalam mendukung pengembangan keterampilan karyawan.
2. Organisasi memfasilitasi pengembangan diri karyawan melalui penyediaan program-program pembelajaran berkelanjutan.
3. Insentif yang diberikan sebagai bentuk apresiasi kontribusi karyawan dalam pencapaian.
4. Lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan mendukung keamanan fisik dan psikologis karyawan.
5. Kondisi kualitas lingkungan kerja dari aspek fisik, psikologis, dan sosial.

Employee Green Behaviour (Y)

Employee Green Behaviour (EGB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan melalui sikap dan tindakan yang dilakukan di tempat kerja[35]. Perilaku ini mencerminkan tingkat kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen individu terhadap pelestarian lingkungan hidup, baik melalui kegiatan operasional sehari-hari maupun partisipasi dalam program lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan[43]. Dalam penelitian ini, EGB diukur melalui lima indikator utama berikut[44]:

1. Keterlibatan karyawan dalam praktik pemilahan sampah agar dapat digunakan kembali barang bekas pakai.
2. Memaksimalkan karyawan memanfaatkan bahan dan material kerja secara hemat.
3. Kesadaran karyawan dalam mengelola konsumsi energi secara bijaksana.
4. Keterlibatan karyawan dalam program yang bertujuan meningkatkan kesadaran lingkungan.
5. Komitmen karyawan terhadap partisipasi dalam berbagai program hijau.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan sebanyak 104 karyawan PT Borwita Citra Prima sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring yang disebarakan menggunakan platform Google Form. Kuesioner tersebut dirancang untuk memperoleh gambaran umum mengenai karakteristik demografis dan latar belakang responden sebagai subjek penelitian, sehingga dapat memberikan konteks yang memadai dalam menganalisis hasil penelitian.

Mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, yang secara umum mencerminkan tingkat energi kerja dan potensi produktivitas yang relatif tinggi. Hal ini tercermin dari distribusi usia responden, yaitu sebanyak 52 orang berada pada kelompok usia 25–30 tahun, diikuti oleh 41 orang pada kelompok usia 30–35 tahun, 6 orang pada kelompok usia 35–40 tahun, serta 5 orang pada kelompok usia 20–25 tahun.

Tabel 2. Karakteristik Responden PT Borwita Citra Prima

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	66	63,5%
Perempuan	38	36,5%
Total	104	100%

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan laki-laki, yaitu sebanyak 66 orang, sementara 38 responden berjenis kelamin perempuan. Kondisi ini mencerminkan struktur tenaga kerja di PT Borwita Citra Prima yang relatif didominasi oleh laki-laki, khususnya pada posisi-posisi yang berkaitan dengan kegiatan operasional dan distribusi.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
20–25	5	4,8%
25–30	52	50,0%
30–35	41	39,4%
35–40	6	5,8%
Total	104	100%

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1), yaitu sebanyak 62 orang. Responden dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 38 orang, sedangkan responden dengan pendidikan Strata 2 (S2) berjumlah 4 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Borwita Citra Prima memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, yang diharapkan mampu mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan dan standar perusahaan.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	38	36,5%
S1	62	59,6%
S2	4	3,9%
Total	104	100%

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden merupakan karyawan tetap, yaitu sebanyak 54 orang, sementara 31 responden berstatus karyawan kontrak, 17 responden berada dalam masa percobaan, dan 2 responden berstatus karyawan borongan. Pola distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki hubungan kerja jangka panjang dengan perusahaan, yang berpotensi mendorong tingkat komitmen dan keterikatan organisasi yang lebih tinggi.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Ditinjau dari lama bekerja, kelompok responden terbesar adalah karyawan dengan masa kerja 2–5 tahun. Kelompok berikutnya adalah responden dengan masa kerja 0–2 tahun, yaitu sebanyak 35 orang, disusul oleh responden dengan masa kerja 5–10 tahun sebanyak 31 orang. Sementara itu, responden dengan masa kerja 10–20 tahun hanya berjumlah 2 orang. Distribusi masa kerja tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang relatif cukup, sehingga dinilai mampu memberikan penilaian yang objektif dan independen terhadap kondisi serta praktik kerja di lingkungan perusahaan.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
0–2 tahun	35	33,7%
2–5 tahun	36	34,6%
5–10 tahun	31	29,8%
>10 tahun	2	1,9%
Total	104	100%

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai jabatan dan posisi kerja, antara lain penjualan, administrasi, manajerial, staf operasional, keuangan, serta gudang. Keberagaman jabatan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini mencakup berbagai fungsi organisasi, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat merepresentasikan kondisi sumber daya manusia PT Borwita Citra Prima secara komprehensif dan menyeluruh.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
0–2 tahun	35	33,7%
2–5 tahun	36	34,6%
5–10 tahun	31	29,8%
>10 tahun	2	1,9%
Total	104	100%

Hasil

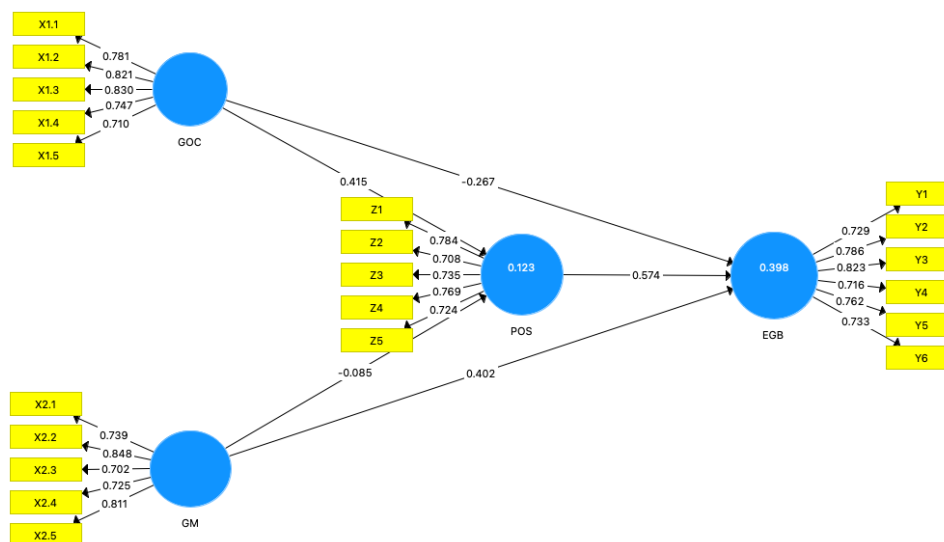
A. Uji Model Pengukuran Atau Outer Model

Analisis selanjutnya adalah analisis SEM secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat dimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan Konfirmatori Faktor Analisis. Berikut gambar hasil uji struktural modal:

Convergent Validity

Konstruk laten yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi X1 (Green Organizational Climate/GOC), X2 (Green Motivation/GM), Z (Perceived Organizational Support/POS), dan Y (Employee Green Behaviour/EGB). Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu pengujian validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan.

Untuk menilai kesesuaian hubungan antar konstruk secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pada tahap awal analisis, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) diterapkan guna menguji dimensionalitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten. Penggunaan CFA bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara empiris merefleksikan konstruk laten yang hendak diukur. Hasil pengujian model struktural ditampilkan pada Gambar 2.:



Gambar 2. Hasil *Outer Loading SmartPLS*

Uji Convergent Validity dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator pada masing-masing konstruk mampu merefleksikan variabel laten yang dibentuk. Indikator dinyatakan valid apabila nilai outer loading. Berikut hasil dari Uji Convergent Validity:

Tabel 7. Hasil Uji Convergent Validity

	Employee Green Behaviour (Y)	Green Motivation (X2)	Green Organizational Climate (X1)	Perceived Organizational Support (Z)	Keterangan
X1.1			0,781		Valid
X1.2			0,821		Valid
X1.3			0,830		Valid
X1.4			0,747		Valid
X1.5			0,710		Valid
X2.1		0,739			Valid
X2.2		0,848			Valid
X2.3		0,702			Valid
X2.4		0,725			Valid
X2.5		0,811			Valid
Y1	0,729				Valid
Y2	0,786				Valid
Y3	0,823				Valid
Y4	0,716				Valid
Y5	0,762				Valid
Y6	0,733				Valid
Z1				0,784	Valid
Z2				0,708	Valid
Z3				0,735	Valid
Z4				0,769	Valid
Z5				0,724	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dari Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh indikator pada keempat konstruk penelitian, yakni Green Organizational Climate (X1), Green Motivation (X2), Employee Green Behaviour (Y), dan Perceived Organizational Support (Z), memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh indikator X2.2 (0,848) yang berarti indikator tersebut sangat kuat dalam menjelaskan konstruk *Green Motivation*. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah X2.3 (0,702), Z2 (0,708), dan Y4 (0,716). Walaupun demikian, ketiga indikator tersebut tetap memenuhi batas minimal yang disyaratkan sehingga tetap dipertahankan dalam model.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria convergent validity, artinya indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dalam merefleksikan variabel laten masing-masing. Oleh karena itu, konstruk penelitian dapat dilanjutkan untuk pengujian reliabilitas dan validitas diskriminan pada tahap berikutnya.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merujuk pada sejauh mana suatu konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Penetapan validitas diskriminan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk merepresentasikan dimensi yang unik serta meminimalkan tumpang tindih konseptual antar variabel.

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, terdapat dua pendekatan yang umum digunakan:

1. Cross-loadings

Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan korelasi antara setiap indikator dengan konstruk yang diukurnya, terhadap korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai korelasi (loading) terhadap konstruk yang dimaksud lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain.

2. Kriteria Fornell-Larcker

Kriteria ini mengevaluasi validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai \sqrt{AVE} suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain.

Dengan demikian, penerapan kedua metode ini memberikan landasan yang kuat untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki kejelasan konsep dan dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya.

Berikut merupakan Kriteria Tabel Fornell-Larcker:

Tabel 8. Validitas Diskriminan

	Employee Green Behaviour (Y)	Green Motivation (X2)	Green Organizational Climate (X1)	Perceived Organizational Support (Z)	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Green Behaviour (Y)	0,759				0,576
Green Motivation (X2)	0,330	0,767			0,588
Green Organizational Climate (X1)	0,253	0,799	0,779		0,607
Perceived Organizational Support (Z)	0,581	0,247	0,347	0,745	0,554

Sumber: Hasil Pengolahan Data dari Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 8, hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE >0,50, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Akar kuadrat AVE pada konstruk Employee Green Behaviour (0,759) dan Perceived Organizational Support (0,745) lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan jelas terjaga. Sementara itu, pada konstruk Green Motivation (0,767) dan Green Organizational Climate (0,779) ditemukan korelasi antarstruktur sebesar 0,799 yang sedikit melampaui nilai akar AVE, menandakan adanya kedekatan konseptual di antara keduanya. Meski demikian, secara keseluruhan model masih dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai. Berikut hasil dari Cross Loading:

Tabel 9. Cross Loading

	Employee Green Behaviour (Y)	Green Motivation (X2)	Green Organizational Climate (X1)	Perceived Organizational Support (Z)
X1.1	0,217	0,605	0,781	0,293
X1.2	0,231	0,653	0,821	0,280
X1.3	0,131	0,607	0,830	0,254
X1.4	0,264	0,678	0,747	0,252
X1.5	0,110	0,552	0,710	0,268
X2.1	0,292	0,739	0,578	0,121
X2.2	0,361	0,848	0,597	0,203
X2.3	0,097	0,702	0,525	0,144
X2.4	0,093	0,725	0,650	0,189
X2.5	0,271	0,811	0,728	0,265
Y1	0,729	0,124	0,106	0,397
Y2	0,786	0,231	0,183	0,510
Y3	0,823	0,311	0,224	0,500
Y4	0,716	0,281	0,311	0,370
Y5	0,762	0,316	0,250	0,407
Y6	0,733	0,224	0,094	0,434
Z1	0,424	0,223	0,326	0,784
Z2	0,527	0,250	0,242	0,708
Z3	0,410	0,068	0,222	0,735
Z4	0,436	0,208	0,269	0,769

Z5	0,332	0,146	0,222	0,724
----	-------	-------	-------	-------

Sumber: Hasil Pengolahan Data dari Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 9, hasil uji cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi. Indikator pada konstruk Employee Green Behaviour (Y) dan Perceived Organizational Support (Z) konsisten memuat lebih tinggi pada konstruknya masing-masing, sementara pada konstruk Green Organizational Climate (X1) dan Green Motivation (X2) terdapat beberapa indikator yang menunjukkan korelasi cukup tinggi satu sama lain, namun tetap lebih dominan pada konstruk asalnya. Dengan demikian, secara keseluruhan model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Uji Reabilitas

Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$. Selain itu, reliabilitas konstruk merupakan bagian integral dari evaluasi model pengukuran. Tabel 5 menampilkan nilai Cronbach's Alpha (CA), rho_A, Reliabilitas Komposit (CR), dan Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk.

Tabel 10. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Green Behaviour (Y)	0,853	0,862	0,891	0,576
Green Motivation (X2)	0,830	0,874	0,877	0,588
Green Organizational Climate (X1)	0,838	0,843	0,885	0,607
Perceived Organizational Support (Z)	0,800	0,803	0,861	0,554

Sumber: Hasil Pengolahan Data dari Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 10, seluruh konstruk dalam penelitian ini terbukti reliabel dan valid, ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang semuanya $>0,70$, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) $>0,50$. Konstruk Employee Green Behaviour (Y), Green Motivation (X2), Green Organizational Climate (X1), dan Perceived Organizational Support (Z) dengan demikian dapat dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik serta validitas konvergen yang memadai, sehingga layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

B. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari pengujian model internal (inner model) atau yang juga dikenal sebagai model struktural adalah untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Green Organizational Climate (GOC), Green Motivation (GM), Perceived Organizational Support (POS), dan Employee Green Behaviour (EGB).

Analisis koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar proporsi variansi dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Nilai R^2 sebesar 0,67 menunjukkan kekuatan prediksi yang tinggi (substantial), 0,33 menunjukkan kekuatan sedang (moderate), dan 0,19 mengindikasikan kekuatan prediksi yang lemah (weak). Nilai R-Square yang diperoleh dari hasil analisis dengan SmartPLS disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. R square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Green Behaviour (Y)	0,398	0,380
Perceived Organizational Support (Z)	0,123	0,106

Sumber: Hasil Pengolahan Data dari Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 6, nilai R^2 untuk Employee Green Behaviour (Y) sebesar 0,398 menunjukkan bahwa 39,8% variansi perilaku hijau karyawan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, sehingga termasuk kategori sedang (moderate). Sementara itu, R^2 untuk Perceived Organizational Support (Z) sebesar 0,123 menunjukkan bahwa hanya 12,3% variansi POS dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen, sehingga berada pada kategori lemah (weak). Dengan demikian, model penelitian memiliki daya prediksi yang cukup

memadai terhadap perilaku hijau karyawan, namun masih terbatas dalam menjelaskan persepsi dukungan organisasi.

Tabel 12. Path Coeffisien

Hypoteses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1 Green Organizational Climate (X1) -> Perceived Organizational Support (Z)	0,415	0,396	0,177	2,350	0,019
H2 Green Motivation (X2) -> Perceived Organizational Support (Z)	-0,085	-0,046	0,176	0,481	0,631
H3 Green Organizational Climate (X1) -> Employee Green Behaviour (Y)	-0,267	-0,266	0,185	1,444	0,149
H4 Green Motivation (X2) -> Employee Green Behaviour (Y)	0,402	0,408	0,182	2,205	0,028
H5 Perceived Organizational Support (Z) -> Employee Green Behaviour (Y)	0,574	0,583	0,092	6,246	0,000
H6 Green Organizational Climate (X1) -> Perceived Organizational Support (Z) -> Employee Green Behaviour (Y)	0,238	0,233	0,113	2,113	0,035
H7 Green Motivation (X2) -> Perceived Organizational Support (Z) -> Employee Green Behaviour (Y)	-0,049	-0,029	0,101	0,481	0,631

Uji path coefficients dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar konstruk dalam model penelitian. Signifikansi ditentukan berdasarkan nilai t-statistic $\geq 1,98$ dan p-value $\leq 0,05$.

1. H1: Green Organizational Climate (X1) \rightarrow Perceived Organizational Support (Z)
Nilai koefisien jalur sebesar 0,415, dengan t-statistic = 2,350 dan p-value = 0,019 ($< 0,05$). Artinya, Green Organizational Climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support, sehingga H1 didukung.
2. H2: Green Motivation (X2) \rightarrow Perceived Organizational Support (Z)
Koefisien sebesar -0,085, dengan t-statistic = 0,481 dan p-value = 0,631 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Green Motivation tidak berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support, sehingga H2 ditolak.
3. H3: Green Organizational Climate (X1) \rightarrow Employee Green Behaviour (Y)
Koefisien jalur sebesar -0,267, dengan t-statistic = 1,444 dan p-value = 0,149 ($> 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa Green Organizational Climate tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Green Behaviour, sehingga H3 ditolak.
4. H4: Green Motivation (X2) \rightarrow Employee Green Behaviour (Y)
Koefisien sebesar 0,402, dengan t-statistic = 2,205 dan p-value = 0,028 ($< 0,05$). Artinya, Green Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Green Behaviour, sehingga H4 didukung.
5. H5: Perceived Organizational Support (Z) \rightarrow Employee Green Behaviour (Y)
Koefisien jalur sebesar 0,574, dengan t-statistic = 6,246 dan p-value = 0,000 ($< 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Employee Green Behaviour, sehingga H5 didukung.
6. H6: Green Organizational Climate (X1) \rightarrow Perceived Organizational Support (Z) \rightarrow Employee Green Behaviour (Y)

Koefisien mediasi sebesar 0,238, dengan t-statistic = 2,113 dan p-value = 0,035 (<0,05). Artinya, Perceived Organizational Support memediasi pengaruh Green Organizational Climate terhadap Employee Green Behaviour secara signifikan, sehingga H6 didukung.

7. H7: Green Motivation (X2) → Perceived Organizational Support (Z) → Employee Green Behaviour (Y)

Koefisien mediasi sebesar -0,049, dengan t-statistic = 0,481 dan p-value = 0,631 (>0,05). Hal ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support tidak memediasi pengaruh Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour, sehingga H7 ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Green Organizational Climate terhadap Perceived Organizational Support (H1)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Green Organizational Climate (GOC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support (POS). Lingkungan kerja yang secara konsisten berorientasi pada keberlanjutan lingkungan membentuk persepsi karyawan mengenai tingkat kepedulian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Ketika nilai-nilai keberlanjutan diintegrasikan secara sistematis ke dalam kebijakan organisasi, sistem kerja, serta arahan pimpinan, karyawan cenderung memaknai praktik tersebut sebagai wujud nyata komitmen organisasi terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka.

Temuan empiris memperlihatkan bahwa persepsi dukungan organisasi terbentuk melalui pengalaman langsung karyawan, khususnya yang berkaitan dengan komitmen manajemen dan konsistensi penerapan kebijakan lingkungan. Hal ini tercermin dari pernyataan karyawan yang menyebutkan bahwa *saya berkomitmen untuk meminimalkan limbah selama bekerja. Dalam aktivitas koordinasi tim, saya lebih banyak menggunakan aplikasi digital untuk laporan penjualan, jadwal kunjungan, dan monitoring target, sehingga tidak perlu lagi mencetak banyak kertas*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *green organizational climate* tidak hanya dipahami sebagai orientasi lingkungan, tetapi juga sebagai sarana organisasi dalam menunjukkan perhatian dan dukungannya kepada karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Teori Dukungan Organisasi (Organizational Support Theory), yang menyatakan bahwa keyakinan karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka semakin kuat ketika lingkungan kerja yang diberikan bersifat positif, mendukung, dan sesuai dengan nilai-nilai karyawan[46]. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penerapan kebijakan ramah lingkungan terbukti memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi serta meningkatkan persepsi dukungan yang mereka rasakan[45]. Faktor krusial dalam pembentukan GOC meliputi penyediaan kebijakan, fasilitas, serta mekanisme kerja yang menekankan praktik berkelanjutan dan efisiensi sumber daya. Dengan demikian, keberadaan GOC mampu memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendukung mereka secara konsisten.

Pengaruh Green Motivation terhadap Perceived Organizational Support (H2)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Green Motivation (GM) tidak berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support (POS). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *green motivation* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *perceived organizational support*. Meskipun karyawan memiliki tingkat kepedulian dan kesadaran pribadi yang tinggi terhadap isu-isu lingkungan, motivasi hijau yang bersumber dari nilai intrinsik individu tidak secara langsung membentuk persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan internal untuk berperilaku ramah lingkungan tidak selalu diinterpretasikan karyawan sebagai refleksi dari perhatian atau komitmen organisasi.

Kondisi tersebut tercermin dari dominasi tanggapan responden pada indikator yang menekankan kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap lingkungan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan karyawan yang menyebutkan bahwa *“Di kantor, saya membiasakan mematikan komputer, monitor, dan lampu ketika tidak digunakan, serta mendukung program ‘Bring Your Own Tumbler’ untuk mengurangi sampah plastik. Saya juga aktif mengajak rekan kerja ikut serta dalam pelatihan IT berbasis green practice, seperti optimalisasi cloud agar konsumsi energi server lebih efisien. Dengan langkah sederhana ini, saya ingin mendukung komitmen Borwita menuju lingkungan kerja yang lebih hijau dan berkelanjutan”*. Hal ini menegaskan bahwa *green motivation* dalam konteks ini bersifat independen terhadap kebijakan atau perhatian organisasi.

Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai faktor penguat dalam membangun persepsi dukungan organisasi[31], [32], [33]. Perbedaan temuan tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi, karakteristik demografis responden, serta implementasi kebijakan lingkungan yang belum terintegrasi secara optimal ke dalam sistem kerja. Selain itu, keterbatasan fasilitas pendukung dan belum optimalnya sistem penghargaan terhadap perilaku hijau turut menjadi faktor penghambat. Dengan demikian, ketidakjelasan kebijakan serta minimnya insentif organisasi berpotensi melemahkan hubungan antara *green motivation* (GM) dan *perceived organizational support* (POS), meskipun karyawan memiliki dorongan internal yang relatif kuat.

Pengaruh Green Organizational Climate terhadap Employee Green Behaviour (H3)

Analisis menunjukkan bahwa Green Organizational Climate (GOC) tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Green Behaviour (EGB). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan iklim organisasi yang ramah lingkungan belum cukup untuk mendorong karyawan secara langsung agar berperilaku pro-lingkungan. Dengan kata lain, meskipun perusahaan telah membangun lingkungan kerja yang mendukung praktik keberlanjutan, karyawan tidak otomatis terdorong untuk mengubah perilaku mereka tanpa adanya mekanisme pendukung yang nyata.

Temuan ini menegaskan bahwa faktor perantara, khususnya Perceived Organizational Support (POS), berperan penting dalam menjembatani hubungan antara GOC dan EGB. Oleh karena itu, penerapan kebijakan ramah lingkungan di tingkat organisasi harus disertai dengan tindakan konkret, seperti penyediaan fasilitas yang memadai, kebijakan yang tegas, serta sistem penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku pro-lingkungan. Penelitian sebelumnya juga mengonfirmasi bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku pro-lingkungan akan semakin kuat apabila diikuti dengan persepsi dukungan organisasi yang nyata[25], [26], [27]. Dalam penelitian ini, indikator terkait reward dan pengakuan karyawan ditemukan sebagai aspek yang paling lemah, sehingga konsep iklim hijau belum sepenuhnya terimplementasi dalam bentuk perilaku sehari-hari karyawan.

Pengaruh Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour (H4)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green motivation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee green behaviour*. Motivasi hijau yang bersumber dari kesadaran internal karyawan mencerminkan adanya nilai, sikap, dan kepedulian pribadi terhadap isu-isu lingkungan, yang mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku ramah lingkungan secara sukarela. Dalam kondisi ini, perilaku hijau tidak semata-mata dipicu oleh keberadaan aturan formal organisasi, melainkan oleh dorongan intrinsik yang tertanam dalam diri individu[65].

Temuan empiris memperlihatkan bahwa respons responden didominasi oleh indikator yang menekankan aspek kesadaran individu dan rasa tanggung jawab personal terhadap kelestarian lingkungan. Seorang karyawan menyampaikan bahwa “*saya pernah mengusulkan agar pengajuan dan persetujuan biaya operasional sepenuhnya dilakukan secara digital, sehingga bisa mengurangi penggunaan kertas dan tinta*”. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *green motivation* terbentuk dari nilai-nilai dasar yang telah terinternalisasi dalam diri karyawan.

Hasil ini sejalan dengan Teori Motivasi, khususnya Self-Determination Theory, yang menekankan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk bertindak sesuai dengan nilai, kesadaran, serta komitmen pribadi[10]. Penelitian terdahulu juga memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi hijau cenderung melakukan tindakan nyata, seperti menghemat energi, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, serta berpartisipasi dalam program keberlanjutan yang dicanangkan perusahaan[29], [34], [35], [36], [37]. Kesadaran moral serta rasa tanggung jawab individu terhadap kelestarian lingkungan merupakan faktor utama yang mendorong munculnya perilaku tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki tingkat motivasi hijau yang tinggi cenderung tidak hanya bersikap reaktif, tetapi juga menunjukkan perilaku proaktif dalam mendukung upaya keberlanjutan, meskipun dukungan atau dorongan dari organisasi belum diberikan secara optimal.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Green Behaviour (H5)

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Green Behaviour* (EGB). Persepsi karyawan mengenai

tingkat perhatian organisasi, penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan, serta ketersediaan dukungan yang memadai merupakan faktor penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja yang ramah lingkungan. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dan kepedulian dari organisasi, mereka cenderung memberikan timbal balik berupa perilaku yang selaras dengan tujuan dan nilai perusahaan, termasuk dalam bentuk perilaku pro-lingkungan di lingkungan kerja.

Dukungan organisasi dalam penelitian ini dipersepsikan baik dalam aspek psikologis maupun material. Hal ini tercermin dari pernyataan karyawan yang mengungkapkan bahwa "*Dari sisi fisik, perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang aman, seperti area kantor yang bersih, penerapan standar K3 di gudang, serta ergonomi ruang kerja yang nyaman*" serta karyawan lain yang menyatakan bahwa "*Atasan menghargai inisiatif saya, dan perusahaan memberikan insentif berupa bonus kinerja. Penghargaan ini membuat saya semakin termotivasi untuk terus memberikan ide dan kontribusi nyata demi kemajuan Borwita*". Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari antara pimpinan dan karyawan.

Temuan ini konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang menekankan prinsip timbal balik (reciprocity). Dalam konteks ini, dukungan yang nyata dari organisasi mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif, termasuk perilaku pro-lingkungan[38]. Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa POS merupakan salah satu determinan paling kuat dalam memengaruhi perilaku karyawan, karena menciptakan rasa memiliki, loyalitas, serta komitmen emosional terhadap organisasi[17], [41], [42]. Dalam penelitian ini, indikator POS yang paling dominan adalah pemberian penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan, yang terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan mereka dalam program keberlanjutan.

Pengaruh Green Organizational Climate terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support (H6)

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa Perceived Organizational Support (POS) berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara Green Organizational Climate (GOC) dan Employee Green Behaviour (EGB). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *green organizational climate* akan lebih efektif dalam mendorong *employee green behaviour* apabila didukung oleh tingkat *perceived organizational support* yang tinggi. Iklim organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan memerlukan legitimasi organisasi dalam bentuk dukungan nyata agar nilai-nilai lingkungan yang dikomunikasikan dapat diterjemahkan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Dengan kata lain, keberadaan *perceived organizational support* berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh iklim organisasi hijau terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan.

Salah satu contohnya adalah komentar karyawan yang mengatakan bahwa "perusahaan menyediakan fasilitas kebersihan dan sistem kerja yang membantu bekerja lebih rapi dan efisien," serta komentar karyawan lain yang mengatakan bahwa "kegiatan bersama seperti kerja bakti membuat karyawan merasa dilibatkan." Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi membantu menjembatani nilai-nilai lingkungan yang dianut organisasi dengan perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, iklim organisasi hijau belum cukup kuat untuk mendorong perilaku pro-lingkungan apabila tidak diikuti dengan persepsi dukungan organisasi. POS berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara kebijakan dan praktik organisasi dengan perilaku nyata karyawan. Oleh karena itu, strategi keberlanjutan perusahaan tidak hanya berhenti pada penetapan kebijakan, tetapi juga perlu dilengkapi dengan fasilitas pendukung, sistem penghargaan, serta komunikasi yang jelas agar nilai-nilai ramah lingkungan dapat diinternalisasi ke dalam perilaku sehari-hari karyawan. Dengan demikian, POS merupakan komponen kunci yang memastikan bahwa GOC benar-benar dapat terkonversi menjadi perilaku pro-lingkungan karyawan.

Pengaruh Green Motivation terhadap Employee Green Behaviour melalui Perceived Organizational Support (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support (POS) tidak memediasi hubungan antara Green Motivation (GM) dan Employee Green Behaviour (EGB). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berperan secara signifikan sebagai variabel

mediasi dalam hubungan antara *green motivation* dan *employee green behaviour*. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi hijau yang bersumber dari dorongan intrinsik karyawan mampu memengaruhi perilaku ramah lingkungan secara langsung, tanpa bergantung pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Dengan demikian, perubahan perilaku hijau dalam konteks ini lebih ditentukan oleh faktor internal individu dibandingkan oleh faktor eksternal organisasi.

Kondisi tersebut tercermin dari pengalaman karyawan yang menunjukkan bahwa perilaku ramah lingkungan tetap dilakukan meskipun tidak selalu didukung oleh aturan tertulis atau kebijakan formal organisasi. Hal ini tercermin dari pernyataan karyawan yang mengungkapkan bahwa “*Setiap ada briefing, beliau selalu menekankan pentingnya menjaga kebersihan area produksi, bukan hanya demi kualitas produk, tetapi juga demi lingkungan yang sehat dan berkelanjutan. Hal ini membuat saya merasa bahwa kami semua terlibat dalam misi hijau Borwita*”. Karyawan memandang praktik menjaga lingkungan sebagai kebiasaan pribadi dan sebagai tindakan yang secara moral dianggap benar.

Perbedaan temuan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden serta kondisi lingkungan kerja di masing-masing organisasi. Sebagai contoh, responden mungkin berasal dari unit kerja yang belum sepenuhnya menerapkan kebijakan ramah lingkungan, seperti ketiadaan sistem penghargaan atau fasilitas pendukung yang memadai. Kondisi ini menyebabkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi tidak selalu berkorelasi dengan tingkat motivasi personal yang dimiliki. Dengan demikian, jalur mediasi melalui *Perceived Organizational Support* (POS) tidak terbentuk secara optimal, karena organisasi belum memberikan dukungan yang nyata, meskipun karyawan telah memiliki motivasi hijau.

V. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan determinan utama dalam membentuk *Employee Green Behaviour* (EGB), di mana dukungan nyata dari organisasi berkontribusi signifikan dalam memperkuat keterlibatan karyawan terhadap perilaku ramah lingkungan. Sementara itu, *Green Organizational Climate* (GOC) terbukti berpengaruh positif terhadap POS, namun tidak secara langsung mendorong EGB, sehingga menegaskan pentingnya peran POS sebagai mediator. Sebaliknya, *green motivation* (GM) terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Green Behaviour* (EGB), namun tidak berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan pembentukan iklim organisasi hijau dengan strategi dukungan struktural yang diterapkan secara konsisten. Pendekatan tersebut berpotensi meningkatkan persepsi karyawan bahwa kontribusi mereka dihargai, sekaligus mendorong keberlanjutan perilaku ramah lingkungan.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan relevansi teori dukungan organisasi dan teori pertukaran sosial dalam menjelaskan perilaku hijau karyawan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi perusahaan untuk memperkuat kebijakan, penyediaan fasilitas, serta sistem penghargaan yang mendukung pelaksanaan inisiatif hijau secara berkelanjutan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan eksplorasi lebih lanjut mengenai faktor kontekstual, seperti gaya kepemimpinan atau norma sosial di tempat kerja, yang berpotensi memoderasi hubungan antarvariabel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan dan penyusunan penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penyusunan artikel ini. Selain itu, apresiasi disampaikan kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen dan perilaku organisasi.

REFERENSI

- [1] A. K. Galuh, A. Manzilati, and S. Muljaningsih, "Ekonomi Hijau Perspektif Ekonomi Politik: Relevansi Dan Implementasi Di Indonesia," vol. 11, 2024.
- [2] A. Christiani, H. J. Kristina, and P. C. Rahayu, "Pengukuran Kinerja Lingkungan Industri di Indonesia berdasarkan Standar Industri Hijau," *J. Rekayasa Sist. Ind.*, vol. 6, no. 1, Art. no. 1, Apr. 2017, doi: 10.26593/jrsi.v6i1.2426.39-48.
- [3] A. Damayanti, "Implementasi Kebijakan Industri Hijau (green Industry) Berbasis Pembangunan Berkelanjutan (sustainable Development)," PhD Thesis, Universitas Brawijaya, 2015. Accessed: May 19, 2025. [Online]. Available: <http://repository.ub.ac.id/117946/1/ARRUM%20DAMAYANTI.pdf>
- [4] F. Z. Firdaus and N. Anisa, "Mixed Methode: Transformasi Digital, Kepemimpinan Agile, dan Praktik Green Innovation dalam Meningkatkan Kinerja dan Keberlanjutan Perusahaan di Indonesia pada Era Digitalisasi Global," *J. Ekon. Akutansi Dan Organ.*, vol. 2, no. 3, Art. no. 3, Apr. 2025, doi: 10.32528/ektasi.v2i3.3146.
- [5] D. A. P. S. Dewi, "Kewajiban Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dalam Peraturan Perundang-undangan di Indonesia," *Journal:eArticle*, Brawijaya University, 2015. Accessed: May 13, 2025. [Online]. Available: <https://www.neliti.com/publications/35693/>
- [6] A. Nopriyanto, "Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Nilai Perusahaan," *Komitmen J. Ilm. Manaj.*, vol. 5, no. 2, pp. 1–12, Jul. 2024, doi: 10.15575/jim.v5i2.37655.
- [7] M. L. Iznillah, J. Saidi, M. Rasuli, and N. Nasrizal, "Reaksi Investor terhadap Corporate Sustainability Performance: A Review Of Literature Using Stakeholder Theory," *J. Akunt. Manaj. Bisnis Dan Teknol.*, vol. 4, no. 2, Art. no. 2, Aug. 2024, doi: 10.56870/4pce9r80.
- [8] A. Aisyah and E. Sisdianto, "Efisiensi Biaya Dan Keberlanjutan Melalui Green Accounting: Studi Kasus Hotel Ramah Lingkungan Di Yogyakarta," *J. Ilm. Ekon. Manaj. BISNIS DAN Akunt.*, vol. 2, no. 1, Art. no. 1, 2025, doi: 10.61722/jemba.v2i1.597.
- [9] Y. Harwani, D. Fitriana, I. Tomohardjo, P. B. Sulisty, and A. Kurniasih, "Seminar Nasional 'Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Dalam Rangka Penyiapan Sumber Daya Manusia Unggul Dan Berdaya Saing Internasional,'" 2019, Accessed: May 13, 2025. [Online]. Available: <https://repository.mercubuana.ac.id/83915/1/Prosiding%20FIX%20ISBN%2010JAN2020.pdf>
- [10] L. Lusri, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya," *Agora*, vol. 5, no. 1, p. 54167, 2017.
- [11] A. Syamil, *Green Management Strategy*. Yogyakarta: MSI Publishing, 2023.
- [12] R. Ardiansyah, "Peran GHRM Ssebagai Pemediasi Pada Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Pro Lingkungan Pada CV Arya Utama Plasindo," PhD Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2024. Accessed: May 13, 2025. [Online]. Available: <https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/128029>
- [13] A. Erbaşı, "Green Organizational Climate: Measurement Scale Development and Validation to Measure Green Climate Structure in Organizations," *Ege Akad. Bakis Ege Acad. Rev.*, Aug. 2022, doi: 10.21121/eab.1086516.
- [14] H. Junsheng, M. M. Masud, R. Akhtar, and Md. S. Rana, "The Mediating Role of Employees' Green Motivation between Exploratory Factors and Green Behaviour in the Malaysian Food Industry," *Sustainability*, vol. 12, no. 2, p. 509, Jan. 2020, doi: 10.3390/su12020509.
- [15] J. N. Kurtessis, R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, and C. S. Adis, "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory," *J. Manag.*, vol. 43, no. 6, pp. 1854–1884, Jul. 2017, doi: 10.1177/0149206315575554.
- [16] R. Meraj, S. Nasir, A. Shafqat, and S. Indrees, "Green Human Resource Management (GHRM) and Environmental Performance in Pakistani Hotel Industry: The Role of Green Perceived Organizational Support (POS), Pro-Environmental Behavior and Green Innovative Work Behavior (GIWB)," *Pak. J. Humanit. Soc. Sci.*, vol. 11, no. 2, May 2023, doi: 10.52131/pjhss.2023.1102.0403.
- [17] Dr. R. A. Chowdhury and Dr. R. Shamsher, "Investigating Employee Green Behavior through Perceived Organizational Support for the Environment in the Hotel Industry: A Moderated-Mediation Analysis," *Bus. Perspect. Rev.*, vol. 5, no. 1, pp. 12–30, May 2023, doi: 10.38157/bpr.v5i1.538.
- [18] C.-J. Chou, "Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes," *Tour. Manag.*, vol. 40, pp. 436–446, Feb. 2014, doi: 10.1016/j.tourman.2013.08.001.

- [19] W. O. May Zhara Averina, D. Wirawan Irawanto, and D. Tri Kurniawati, "The Effect of Transformational Leadership on Sustainable Employee Performance with Organizational Commitment and Green Motivation as the Mediating," *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.* 2147- 4478, vol. 12, no. 9, pp. 160–170, Dec. 2023, doi: 10.20525/ijrbs.v12i9.3020.
- [20] S. Raja, D. C. Madhavi, and D. S. Sankar, "Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry," vol. 9, no. 3, 2019.
- [21] A. Berberoglu, "Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 18, no. 1, p. 399, Jun. 2018, doi: 10.1186/s12913-018-3149-z.
- [22] I. Flagstad, "Introducing a systems perspective on the development of a green organisational climate: Interactions and dynamics within sustainable organisations," Doctoral thesis, 2023. Accessed: May 16, 2025. [Online]. Available: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/102765>
- [23] Y.-D. Wang and H.-H. Hsieh, "Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation," *Hum. Relat.*, vol. 66, no. 6, pp. 783–802, Jun. 2013, doi: 10.1177/0018726712460706.
- [24] Y. Zhang, J. Wu, and Y. Fan, "The Effect of Perceived Organizational Support toward the Environment on Team Green Innovative Behavior: Evidence from Chinese Green Factories," *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 58, no. 8, pp. 2326–2341, Jun. 2022, doi: 10.1080/1540496X.2021.1977121.
- [25] S. Kanwal, A. A. Mamun, M. Wu, S. M. Bhatti, and M. H. Ali, "Corporate Social Responsibility: A Driver for Green Organizational Climate and Workplace Pro-Environmental Behavior," *Heliyon*, vol. 10, no. 19, Oct. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e38987.
- [26] M. A. Susilo, J. Jufrizen, and H. Khair, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior," *Jesya J. Ekon. Dan Ekon. Syariah*, vol. 6, no. 1, Art. no. 1, Jan. 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i1.976.
- [27] E. Halomoan, "Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPP Aparatur Sukamandi," *Widya Cipta J. Sekr. Dan Manaj.*, vol. 4, no. 1, Art. no. 1, Mar. 2020, doi: 10.31294/widyacipta.v4i1.7527.
- [28] J. Dumont, J. Shen, and X. Deng, "Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 56, no. 4, pp. 613–627, Jul. 2017, doi: 10.1002/hrm.21792.
- [29] S. Isrososiawan, A. Rahayu, and L. A. Wibowo, "Green Human Resources Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan," *J. Co Manag.*, vol. 3, no. 2, pp. 457–470, Apr. 2021, doi: 10.32670/comanagement.v3i2.425.
- [30] A. Zubaidi, "Pengaruh Green Training Dan Green Transformational Leadership Terhadap Perilaku Ramah Lingkungan Melalui Green Motivation Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Anggota Usaha Kecil Dan Menengah (ukm) Joglo Ayu Tenan Yogyakarta," PhD Thesis, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2024. Accessed: May 16, 2025. [Online]. Available: <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/66673/>
- [31] S. Suwarno *et al.*, "Perceived Organization Support and Work Engagement toward Employee Performance with Motivation as Mediating Variable," *J. Bus. Manag. Econ. Dev.*, vol. 1, no. 02, pp. 230–239, May 2023, doi: 10.59653/jbmed.v1i02.136.
- [32] M. Lestariningsih, "Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study on private university lecturer with 'A' Accreditation Kopertis Region VII East Java)," presented at the 2017 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2017), Atlantis Press, Jul. 2017, pp. 123–127. doi: 10.2991/icoi-17.2017.20.
- [33] M. Alam, F. Gul, and S. I. H. Kazmi, "The Impact of Perceived Organizational Support and Extrinsic Motivation on Job Satisfaction: The Mediating Role of Intrinsic Motivation".
- [34] M. Ibrahim and V. A. Brobbey, "Impact of Motivation on Employee Performance".
- [35] R. Abadiyah, A. Eliyana, and A. R. Sridadi, "Motivation, Leadership, Supply Chain Management toward Employee Green Behavior with Organizational Culture as a Mediator Variable," vol. 9, no. 3, 2020.

- [36] A. Susanto, "The Role of Organizational Culture as a Mediator Between the Influence of Motivation, Leadership, and Supply Chain Management on Employee Green Behavior," *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 7, no. 4, pp. 824–831, Nov. 2023, doi: 10.23887/ijssb.v7i4.50999.
- [37] N. I. Mohamad, I. A. Rahman, H. Hasan, and S. Sanusi, "Unlocking Proactivity at Work: Exploring the Mediating Role of Green Motivation Between Managerial Coaching in Training Programmes and Employee Green Behaviour," *J. Infrastruct. Policy Dev.*, vol. 8, no. 7, p. 3973, Jul. 2024, doi: 10.24294/jipd.v8i7.3973.
- [38] B. Tewal, A. M. Ch. H. Pandowo, and H. N. Tawas, *Perilaku Organisasi*, 1st ed. Manado: CV. Patra Media Graindo, 2017.
- [39] A. S. A. Fathoni and W. E. Pujianto, "Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Individu: Efek Mediasi dari Perilaku Kewargaan Organisasi," *Manag. Stud. Entrep. J. MSEJ*, vol. 5, no. 1, Art. no. 1, Nov. 2024, doi: 10.37385/msej.v5i1.3806.
- [40] T. N. M. Faradilah and R. Abadiyah, "Influence of Workload, Perception of Organizational Support on Employee Engagement and Quality of Work Life as an Intervening Variable (PT. JATIM AUTOCOMP INDONESIA): Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening (PT. JATIM AUTOCOMP INDONESIA)," Mar. 25, 2024. doi: 10.21070/ups.4374.
- [41] A. E. Sembeng and I. S. Kurniawan, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Dan Pos Terhadap Kinerja Pegawai," *J. Adm. Manaj. Sumber Daya Mns. Dan Ilmu Sos. JAEIS*, vol. 2, no. 3, Art. no. 3, Nov. 2023, doi: 10.37606/jaeis.v2i3.97.
- [42] M. W. Akram, S. Mirza, and S. Mahar, "Employee Green Behaviour in Pakistani Education Sector: Does Green Perceived Organisational Support Mediate the Relation between Green Human Resource Management and Employee Green Behaviours?"
- [43] A. Susanto, "The Role of Organizational Culture as a Mediator Between the Influence of Motivation, Leadership, and Supply Chain Management on Employee Green Behavior," *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 7, no. 4, pp. 824–831, Nov. 2023, doi: 10.23887/ijssb.v7i4.50999.
- [44] E. S. Syaillatul Ilmi, R. Abadiyah, and S. Sumartik, "Pengaruh Green Transformasional Leadership, Green Organizational Culture, Kepuasan Kerja Terhadap Employee Green Behavior Di Pt.x," *J. Econ. Bussines Account. COSTING*, vol. 7, no. 5, pp. 3345–3353, Aug. 2024, doi: 10.31539/costing.v7i5.12106.
- [45] P. Zientara and A. Zamojska, "Green Organizational Climates and Employee Pro-Environmental Behaviour in the Hotel Industry," *J. Sustain. Tour.*, vol. 26, no. 7, pp. 1142–1159, Jul. 2018, doi: 10.1080/09669582.2016.1206554.
- [46] N. H. Farida, "Pengaruh Persepsi Staf Tata Usaha Tentang Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Di Rumah Sakit Paru Dungus Madiun Tahun," other, STIKES BHAKTI HUSADA MULIA, 2017. Accessed: May 27, 2025. [Online]. Available: <https://repository.stikes-bhm.ac.id/71/>
- [47] S. U. Wikaningtyas, S. Sulastiningsih, and D. Novitasari, *Pengentasan Kemiskinan: Model Membangun Motivasi Menjadi Pengusaha Ramah Lingkungan (Green Entrepreneur)*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha, 2019. Accessed: May 27, 2025. [Online]. Available: <http://stieww.ac.id>
- [48] - Muzakki, M. A. Wildan, and H. B. A. Safrizal, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan," *Competence J. Manag. Stud.*, vol. 11, no. 1, Art. no. 1, 2017, doi: 10.21107/kompetensi.v11i1.3662.
- [49] E. Sugiyono, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan Dan Pertanian Provinsi Dki Jakarta Tahun 2020," vol. 4, no. 7, 2022.
- [50] S. Suyadi, "Implementasi Program Kampung Iklim Oleh Kelompok Tani Hutan Enggal Mulyo Lestari," masters, IAIN Ponorogo, 2024. Accessed: May 27, 2025. [Online]. Available: <https://etheses.iainponorogo.ac.id/30013/>
- [51] A. Hidayat, "Konstruksi Gerakan Sosial: Efektivitas Gerakan Lingkungan Hidup Global," *J. Adm. Reform*, vol. 5, no. 2, p. 56, Sep. 2017, doi: 10.52239/jar.v5i2.662.
- [52] A. A. Hardjana, "Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi," *J. ILMU Komun.*, vol. 7, no. 1, Dec. 2013, doi: 10.24002/jik.v7i1.194.

- [53] H. Handoko, "Pengaruh Sistem Reward, Budaya Komunikasi, Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kelembagaan Sekolah Tinggi Agama Islam Di Kota Binjai," doctoral, UIN Sumatera Utara, 2024. Accessed: May 27, 2025. [Online]. Available: <http://repository.uinsu.ac.id/23826/>
- [54] A. F. Makarim, "Pengaruh Praktik Green Human Resource Management (ghrm) Terhadap Turnover Intentions Dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pt. Angkasa Pura I (persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisoemarmo Surakarta)," Aug. 2021, Accessed: May 27, 2025. [Online]. Available: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/34159>
- [55] I. Yantu, R. Tantawi, I. A. Abubakar, and G. R. T. Yahya, "Mengukur Kinerja Organisasi Dari Perspektif Employee Green Behavior," *J-MAS J. Manaj. Dan Sains*, vol. 8, no. 2, Art. no. 2, Oct. 2023, doi: 10.33087/jmas.v8i2.1249.
- [56] I. M. A. A. Pering, "Kajian Analisis Jalur Dengan Structural Equation Modeling (Sem) Smart-Pls 3.0," *J. Ilm. Satyagraha*, vol. 3, no. 2, pp. 28–48, 2020.
- [57] A. A. G. Alfa, D. Rachmatin, and F. Agustina, "Analisis Pengaruh Faktor Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square," *J. EurekaMatika*, vol. 5, no. 2, pp. 59–71, 2017.
- [58] T. D. Fanulene and D. Soediantono, "Manajemen Rantai Pasok Pada Industri Pertahanan di Era Industri 4.0 dan Digital," *J. Ind. Eng. Manag. Res.*, vol. 3, no. 4, pp. 77–85, 2022.
- [59] R. A. K. Ratna, Y. Abidin, and D. T. Kurniawan, "Keberterimaan Media Multimodalitas Berbasis Website Dalam Perspektif Guru: Tinjauan the Utaut Model," *J. Rev. Pendidik. Dasar J. Kaji. Pendidik. Dan Has. Penelit.*, vol. 9, no. 2, pp. 104–116, 2023.
- [60] P. G. Subhaktiyasa, "Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka," *J. Educ. Res.*, vol. 5, no. 4, pp. 5599–5609, 2024.
- [61] S. Febrianti, B. Irawan, and A. N. Toscani, "Analisis Pengaruh Kualitas Website Terhadap Kepuasan Pengguna pada Smp N 9 Kota Jambi Dengan Metode Webqual 4.0," *J. Inform. Dan Rekayasa Komput. JAKAKOM*, vol. 4, no. 2, pp. 1076–1086, 2024.
- [62] R. W. D. Paramita, N. Rizal, and R. B. Sulistyan, "Metode Penelitian Kuantitatif," *Lumajang Widya Gama Press APPTI Ed.*, vol. 3, 2021, Accessed: Jun. 21, 2025. [Online]. Available: [https://dosen.upi-yai.ac.id/v5/dokumen/materi/050065/110_20250109042704_Materi%20Pertemuan%2015-Seminar%20Manajemen%20Keuangan%20\(1\).pdf](https://dosen.upi-yai.ac.id/v5/dokumen/materi/050065/110_20250109042704_Materi%20Pertemuan%2015-Seminar%20Manajemen%20Keuangan%20(1).pdf)
- [63] D. B. C. Buana, "Analisis Model Peningkatan Repurchase Intention Melalui Kepercayaan sebagai Mediator pada Konsumen Mobile Shopping di Jawa Barat," PhD Thesis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2024. Accessed: Jun. 21, 2025. [Online]. Available: <http://repository.unissula.ac.id/id/eprint/37129>
- [64] S. Sumin, "Penerapan Analisis Pemodelan Persamaan Struktural Non Parametrik Model Hibrida," *PLS-SEM*, Dec. 2014, Accessed: Sep. 15, 2025. [Online]. Available: <https://digilib.iainptk.ac.id/xmlui/handle/123456789/2765>
- [65] M. W. Indardi, D. Andriani, and R. Abadiyah, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Delta Tirta Sidoarjo," *Al-Kharaj J. Ekon. Keuang. Bisnis Syariah*, vol. 6, no. 6, pp. 4763–4778, Jun. 2024, doi: 10.47467/alkharaj.v6i6.2071.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.