

Ciri-ciri Pekerja Bertingkah laku Hijau: Satu Tinjauan Awal
(Characteristics of Employee Green Behaviour: Preliminary Study)

¹Mukhiffun Mukapit
²Siti Fardaniah Abdul Aziz
²Mohd Nasir Selamat
²Noordeyana Tambi

¹*Universiti Teknikal Malaysia Melaka*

²*Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan*
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi, Selangor

²Corresponding e-mail: [daniah@ukm.edu.my]

Employee green behavior is a major component of the organization's green strategic planning. Nonetheless, the existence of symbolic behavior in its implementation has made the determination of employee green behavior characteristic vague. Therefore, a literature review was done to determine the characteristics of employee green behavior. These characteristics are explained using various theories and models as well as findings from previous research on the evolution of employee's green behavior characteristics. Previous studies demonstrate that the characteristics of employee green behavior comprise of one or two main dimensions. However, the characteristics of employee green behavior on the basis of organization's strategic green planning are still unclear because of the existence of symbolic behavior. Hence, this article proposes the characteristics of the employee green behaviour on the basis of organizational green strategic planning.

Keywords: employee green behavior, green behavior, environmental conservation, green organization

Kelestarian alam sekitar dan kesedaran organisasi dalam mengamalkan keseimbangan alam sekitar merupakan faktor yang kritikal dalam organisasi pada masa kini ini (Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015). Pencemaran dilihat semakin meningkat dari tahun ke tahun sehingga munculnya konsep hijau yang memberi pendekatan kepada penggunaan sumber secara efisien dengan penjimatan dan penjagaan alam sekitar (Chang & Chen, 2013). Oleh itu, Tingkah Laku Hijau Pekerja (TLHP) dilihat sebagai aspek penting yang perlu ditekankan untuk menyokong sistem dan polisi sedia ada (Zibarras & Coan, 2015). Tinjauan awal tersebut mengkaji tentang ciri-ciri Tingkah

Laku Hijau Pekerja (TLHP). Tingkah Laku Hijau Pekerja adalah tingkah laku individu yang menyumbang kepada kelestarian alam sekitar dalam konteks kerja (Ones & Dilchert, 2012).

Kebanyakan kajian sebelum ini telah melihat bahawa TLHP merupakan salah satu faktor penting bagi menyokong keseimbangan alam sekitar dalam organisasi (Ruepert et al., 2016). Ciri-ciri TLHP perlu dititikberatkan dan keberkesanan prestasi alam sekitar perlu diambil kira. Oleh itu kombinasi kedua-duanya penting bagi memastikan ciri pekerja ini menyokong prestasi alam

sekitar berdasarkan perancangan strategik hijau organisasi.

Beberapa kajian lepas telah mempersoalkan kesan positif sistem kualiti alam sekitar kerana kebanyakan kajian menunjukkan bahawa penarafan ini tidak memberi kesan yang signifikan kepada prestasi alam sekitar (Boiral & Henri, 2012). Manakala dapatan kajian lain pula menunjukkan sistem pengurusan alam sekitar gagal untuk menghayati piawaian alam sekitar dan gagal untuk mengimplementasikannya dalam kerja seharian (Heras, Marimon, & Casadesus, 2011).

Masalah tersebut disebabkan wujudnya tingkah laku berpura-pura di mana tingkah laku yang ditunjukkan oleh pekerja bukanlah yang sebenar dalam pelaksanaan sistem kualiti alam sekitar, tetapi hanya bersifat simbolik sahaja (Safari, Salehzadeh, Panahi, & Abolghasemian, 2018). Tingkah laku simbolik merupakan tingkah laku yang ditunjukkan di hadapan khalayak bagi mencapai tujuan tertentu; namun tingkah laku tersebut bukanlah tingkah laku sebenar dan tingkah laku simbolik ini sangat popular dalam organisasi kerana pekerja ingin mendapat pengiktirafan pematuhan piawaian persekitaran alam sekitar (Yang, Manika, & Bowen, 2018).

Tingkah laku yang simbolik memberi kesan yang buruk kepada sistem kualiti alam sekitar kerana berlaku pemisahan antara pencapaian organisasi dalam penarafan dan juga pencapaian dalam prestasi sebenar kelestarian alam sekitar (Ferrón Vílchez, 2017). Oleh yang demikian, adalah penting untuk menentukan ciri-ciri pekerja bertingkah laku hijau dalam usaha membantu memperbaiki polisi dan menyelesaikan masalah kelestarian alam sekitar di tempat kerja berdasarkan perancangan strategik hijau organisasi. Ini disebabkan TLHP adalah tonggak utama dalam pelaksanaan

kelestarian alam sekitar di dalam organisasi (Ciocirlan, 2016).

Kajian Literatur

Teori dan Model

Teori dan model berkaitan tingkah laku telah digunakan dalam menerangkan fenomena tingkah laku manusia. Ia dibangunkan dalam pelbagai disiplin dan digunakan dalam meramalkan, menjelaskan, dan memahami penerimaan dalam seseorang individu. Dalam kajian TLHP, banyak teori tingkah laku yang telah diadaptasi bagi mengkaji tingkah laku ini. Teori-teori ini telah berkembang dan ditambah baik bagi menjelaskan tentang TLHP.

Kebanyakan teori yang menerangkan TLHP adalah berdasarkan kajian dalam bidang psikologi (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2012). Contohnya, Teori Tindakan Beralasan (TTB), Teori Tingkah laku Terancang (TTT) oleh Ajzen (1991), Teori Pertukaran Sosial (SET) yang dikembangkan oleh Emerson (1976), Teori Tingkah laku Normatif (TNC) oleh Cialdini, Kallgren dan Reno (1991), Teori Nilai-Percaya-Norma (VBN) yang dikemukakan oleh Stern (2000), dan Teori Nilai-Identiti-Norma Individu (VIP) oleh Werff dan Steg (2016) sering digunakan untuk menerangkan TLHP. Manakala Model Nilai-Percaya-Norma (VBN) oleh Stern (1999), Model Nilai-Identiti-Norma Individu (VIP) oleh Werff dan Steg (2016), serta Model Integrasi Pelbagai Peringkat (Norton et al., 2015a) telah diadaptasi oleh Norton et al. (2015b) untuk membezakan TLHP kepada dua iaitu TLHP yang berdasarkan arahan organisasi iaitu TLHP wajib serta TLHP sukarela iaitu berdasarkan kerelaan pekerja itu sendiri.

Oleh itu, tingkah laku hijau pekerja dalam kajian ini mengambil pendekatan oleh Bissing-Olson et al. (2013) yang

mendefinisikan dua TLHP iaitu tingkah laku hijau proaktif dan tingkah laku hijau berkaitan kerja. Walaupun begitu penambahbaikan kepada aspek pelaksanaan strategi alam sekitar dalam perancangan organisasi perlu diperhatikan dengan mengambil kira TLHP ini. Kajian ini mendefinisikan semula TLHP dengan tambahan ciri pekerja bagi memastikan TLHP bukan sahaja berkaitan kerja dan proaktif atau sukarela tetapi tingkah laku hijau perlu mengikut piawai yang ditentukan oleh organisasi atau pihak tertentu bagi mengurangkan tingkah laku simbolik.

Tingkah Laku Hijau Pekerja

Tingkah laku individu yang secara relatifnya lebih positif kepada alam sekitar dikenali sebagai tingkah laku pro alam sekitar (Safari et al., 2018). Tingkah laku ini juga berkaitan dan dikenal pasti sebagai tingkah laku tanggungjawab alam sekitar, tingkah laku kelestarian alam sekitar, tingkah laku mesra alam sekitar dan tingkah laku ekologi (Mohammed Noor, Farhan, Almsafir, & Rosima, 2015). Tingkah laku hijau pekerja pula dapat didefinisikan sebagai tingkah laku individu yang boleh diukur bagi mencapai kelestarian alam sekitar di tempat kerja (Norton, 2016; Ones & Dilchert, 2013). Pengkaji-pengkaji yang sangat berminat dengan kajian tingkah laku kelestarian alam sekitar termasuklah Bissing-Olson et al. (2013), Norton (2016) serta Ones dan Dilchert (2013) di mana mereka sangat menekankan tingkah laku hijau untuk diimplimentasikan di tempat kerja.

Manakala Ones dan Dilchert (2012b) mengkaji TLHP dengan mengukur taksonomi prestasi kerja iaitu kelestarian kerja dengan mengubah cara kerja dilakukan. Dalam kajian tingkah laku hijau, terdapat dua kelompok pengkaji di mana satu kelompok memfokuskan tingkah laku hijau di tempat kerja manakala satu kelompok lagi

memfokuskan tingkah laku hijau di rumah. Kajian tingkah laku hijau di tempat kerja dijelaskan oleh pengkaji seperti Norton, Parker dan Ashkanasy (2015), Paillé et al. (2016) serta Ramus dan Killmer (2007) manakala kajian di rumah dijelaskan oleh Steg dan Vlek (2009).

Kajian yang dapat menerangkan kombinasi ciri individu di tempat kerja dan juga di rumah adalah kajian oleh Bissing-Olson et al. (2013) di mana kajian tersebut melihat bagaimana tingkah laku hijau di rumah dibawa kepada tingkah laku hijau di tempat kerja. Dalam kajian tersebut mendapati tingkah laku ini dikonsepsikan oleh satu tingkah laku secara sukarela (Norton et al., 2015). Walaupun begitu ahli psikologi organisasi mendapati bahawa tidak semua TLHP adalah tingkah laku sukarela (Ones & Dilchert, 2012).

Pascal dan Mejía (2014) melaporkan bahawa penggunaan sumber, kelestarian kerja dan mengelakkan kemudaratan adalah TLHP secara langsung kepada kerja dan taksonomi mempengaruhi orang lain; manakala tingkah laku mengambil inisiatif pula adalah TLHP secara tidak langsung dan ianya tidak berkaitan kerja. Begitu juga dalam kajian kajian Smith dan O'Sullivan (2012) telah mengkategorikan tingkah laku hijau di tempat kerja kepada dua perspektif yang berbeza iaitu secara langsung dan tidak langsung.

Manakala dari perspektif lain, pengkaji lepas melihat kesan tindakan tersebut dalam skala kecil atau dalaman iaitu memfokuskan pekerja; manakala skala besar lebih memfokuskan kepada perubahan dalam organisasi. Tetapi Norton (2015b) melihat tingkah laku ini tidak menyeluruh, oleh itu tingkah laku yang lebih menyeluruh perlu dikaji. Kajian beliau melihat keperluan satu tingkah laku hijau organisasi yang menjurus kepada teras perniagaan organisasi dan juga tingkah laku hijau sukarela yang menyokong matlamat organisasi,

persekitaran psikososial dan konteks prestasi kerja.

Tingkah laku hijau pekerja dibahagikan kepada dua tingkah laku iaitu berkaitan kerja dan juga sukarela atau proaktif; ini telah dijelaskan dalam kajian-kajian lepas (contoh Bissing-Olson et al., 2013; Norton, 2016; Robertson & Barling, 2013). Walau bagaimanapun kebanyakan tingkah laku hijau ini tidak menunjukkan kesan kepada prestasi alam sekitar dalam organisasi; oleh itu, tingkah laku ini dilihat sebagai tingkah laku simbolik atau tingkah laku bukan yang sebenar dalam organisasi, dan ianya tidak kearah polisi, misi dan visi alam sekitar (Ferrón Vélchez, 2017).

Matlamat untuk menjadikan organisasi mesra alam sekitar sangat penting, oleh itu, penyertaan individu dalam organisasi sangat penting (Paillé, Chen, & Boiral, 2014; Ramus & Killmer, 2007). Penambahbaikan dalam ciri-ciri TLHP perlu dikaji dengan lebih lanjut bagi bagi menepati perancangan strategik hijau organisasi.

Kerangka Konsep Tingkah Laku Hijau Strategik (TLHS)

Strategik didefinisikan sebagai menentukan matlamat jangka panjang berdasarkan objektif serta tindakan organisasi yang mengambil kira sumber yang diperlukan untuk mencapai matlamat tersebut (Chandler, 1991). Sistem kualiti hijau seperti ISO 14001 merupakan salah satu strategi yang banyak digunakan oleh organisasi bagi mencapai objektif kelestarian alam sekitar (Chan, 2009). Strategi pelaksanaan perancangan sistem kualiti hijau dalam organisasi bergantung kepada pekerja dan juga tekanan organisasi (Boiral, 2007; Ferrón Vélchez, 2017). Namun pelaksanaan perancangan strategik hijau dalam organisasi adalah sukar kerana wujudnya tingkah laku simbolik dalam kalangan pekerja (Ferrón Vélchez, 2017).

Kesan tingkah laku simbolik adalah ia mewujudkan jurang di antara pencapaian untuk mencapai perancangan strategik hijau dan juga pencapaian prestasi alam sekitar itu sendiri (Boiral, 2007). Oleh itu pengukuran kepada tingkah laku hijau perlu dikembangkan dan ditambahbaik. Ini kerana perancangan strategik itu adalah tingkah laku rutin yang menjadi prosedur, norma dan budaya dalam organisasi (Whittington, 2006).

Tingkah laku hijau kerja dan tingkah laku hijau proaktif dilihat seakan-akan sama kerana kedua-duanya memerlukan inisiatif yang lebih ke arah pemeliharaan alam sekitar. Tingkah laku hijau kerja berdasarkan tugas dan proaktif pula merupakan inisiatif sendiri pekerja ke arah pemeliharaan alam sekitar (Norton et al., 2015). Tingkah laku hijau kerja hanya melakukan atau menyelesaikan tugas yang diberi dengan inisiatif pekerja sendiri untuk memelihara alam sekitar tanpa dicatatkan di dalam senarai tugas secara rasmi. Tingkah laku hijau proaktif pula merupakan tindakan melakukan sesuatu diluar tugas bagi memelihara alam sekitar; ia juga dengan inisiatif sendiri. Kedua-dua tingkah laku ini seakan sama kerana kedua-duanya memerlukan inisiatif sendiri. Oleh itu, satu tingkah laku yang piawai dan yang telah ditetapkan oleh organisasi bagi memelihara alam sekitar perlu dikaji lebih lanjut.

Oleh yang demikian tingkah laku yang piawai dan mengikut piawai dalam merealisasikan perancangan strategik dalam pengurusan alam sekitar perlu diperkenalkan. Oleh itu, artikel dihasilkan untuk melihat tingkah laku strategik sebagai asas TLHS kerana tingkah laku ini bersifat dinamik dan signifikan dengan strategi organisasi. Tingkah laku strategik digunakan dalam bidang ekonomi bagi mendapatkan kelebihan dalam pasaran (Society, 2014).

Kajian berkaitan tingkah laku strategik dalam bidang ekonomi memang telah banyak dilakukan, tetapi masih kurang lagi dalam bidang sains sosial. Burgelman (1983) telah melihat tingkah laku strategik ini dalam konteks korporat bagi merancang strategi perniagaan melalui Model Interaksi Tingkah Laku Strategik. Model ini diperkenalkan oleh Burgelman (1983) dalam kajiannya berkaitan usahasama korporat dalaman bagi melihat model proses strategik di organisasi yang besar. Model ini digunakan secara meluas dalam pengurusan strategik organisasi (Canales & Caldart, 2017). Model ini adalah gabungan model strategik organisasi dan juga teori organisasi iaitu ekonomi organisasi industri dan polisi perniagaan (Mirabeau & Maguire, 2014).

Tingkah laku strategik ini sangat signifikan bagi memastikan perancangan strategik dalam sesebuah organisasi (Canales & Caldart, 2017). Burgelman (1983) menyatakan tingkah laku strategik adalah tingkah laku yang menyokong dan membantu dalam proses perancangan strategik organisasi dan ianya bersifat organisasi. Burgelman (1983) membahagikan tingkah laku strategik ini kepada dua tingkah laku iaitu tingkah laku autonomi dan tingkah laku teraruh.

Tingkah laku teraruh merupakan tingkah laku yang berdasarkan keadaan semasa organisasi yang memfokuskan objektif organisasi pada waktu yang terdekat (Burgelman, 1983). Manakala tingkah laku autonomi pula adalah tingkah laku bebas terhadap pembangunan organisasi pada masa hadapan; di mana proses tingkah laku bermula daripada kesan tindakan pekerja kepada majikan (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Tingkah laku ini bersifat umum di mana tingkah laku ini bebas untuk merealisasikan perancangan strategik

organisasi (Wiechmann, 2007). Hasil kajian lepas terhadap tingkah laku strategik yang bersifat organisasi dan TLHP mendapati kedua-keduanya membahagikan TLHP kepada dua tingkah laku. Tingkah laku pertama memfokuskan pencapaian misi dan objektif organisasi; manakala dan satu lagi tingkah laku bersifat proaktif dan tidak tertakluk kepada misi dan visi organisasi tetapi lebih memfokuskan kepada pembangunan organisasi pada masa hadapan.

Satu lagi dimensi TLHP yang perlu ditambah adalah tingkah laku hijau piawai bagi melihat kesan yang signifikan kepada perancangan strategik alam sekitar organisasi. Tingkah laku yang berkaitan sikap, nilai dan kepercayaan sangat kurang dikaji dalam kajian-kajian tingkah laku hijau berkaitan perancangan strategik hijau (Mori & Welch, 2008). Kebanyakan kajian banyak melihat kepada bagaimana organisasi melaksanakan perancangan strategik hijau berbanding faktor individu itu sendiri (Chan, Hon, Okumus, & Chan, 2014). Oleh yang demikian artikel ini mencadangkan ciri tingkah laku hijau strategik adalah:

Tingkah laku hijau kerja

Tingkah laku hijau kerja mula dikaji oleh Ones dan Dilchert (2013) dengan melihat taksonomi kerja sebagai pengukuran TLHP. Mereka memperkenalkan lima taksonomi dalam prestasi kerja berkaitan alam sekitar. Bissing-Olson et al. (2013) pula mentakrifkan tingkah laku hijau kerja atau tingkah laku hijau berkaitan kerja adalah bagaimana pekerja menyiapkan kerja yang ditugaskan dengan mengamalkan kelestarian alam sekitar seperti amalan guna semula.

Takrifan yang diberikan oleh Norton (2015b) konsisten dengan takrifan sebelumnya, tetapi menggunakan istilah yang berbeza iaitu keperluan TLHP.

Tingkah laku ini perlu mengikut keperluan kerja seperti polisi dan prosedur dalam konteks keperluan kerja dengan memastikan kelestarian alam sekitar. Konsep tingkah laku hijau kerja ini dikira sebagai prestasi kerja. Oleh itu, pengukuran instrumen tingkah laku hijau kerja perlu melibatkan tingkah laku berkaitan kerja yang dilakukan di tempat kerja bagi menepati kehendak dan keperluan alam sekitar.

Tingkah laku hijau proaktif

Tingkah laku proaktif melibatkan sikap pekerja yang melebihi daripada konteks kerja yang sedia (Safari et al., 2018). Oleh itu beberapa pengkaji cuba untuk mengaplikasikan konsep proaktif ini di dalam konsep kelestarian alam sekitar dengan melihat tingkah laku pekerja di luar konteks kerja (Bissing-Olson et al., 2013; Norton et al., 2012).

Tingkah laku hijau proaktif didefinisikan sebagai pekerja mengambil inisiatif lebih daripada biasa atau luar dari skop kerja dalam kelestarian alam sekitar bagi kerja yang dilakukan (Bissing-Olson et al., 2013). Manakala Norton (2015b) melihat tingkah laku hijau proaktif sebagai TLHP sukarela iaitu inisiatif peribadi yang melebihi jangkaan organisasi termasuklah program dan polisi kepentingan alam sekitar, serta melobi dan mempengaruhi orang lain dalam aktiviti kelestarian. Konsep tersebut lebih kepada konsep tingkah laku kewargaan organisasi.

Tingkah laku hijau piawai

Di dalam sesebuah organisasi, pekerja perlu mencapai satu piawai sebagai syarat untuk memenuhi penilaian prestasi. Tingkah laku piawai ini boleh dikatakan sebagai tingkah laku peraturan (*behavioral regulation*) yang termasuk di dalam tingkah laku peraturan sendiri (*self regulation*) yang sangat luas konsepnya (McClelland et al., 2007). Melalui konsep

peraturan sendiri ini pekerja mampu untuk membina satu peraturan yang dibuat dalam diri mereka sendiri.

Oleh itu, artikel ini akan mengukur tingkah laku hijau piawai menurut keperluan perancangan strategik hijau organisasi atau sistem kualiti alam sekitar berdasarkan sistem pengurusan antarabangsa yang mengikut garis panduan ISO 14001. Terdapat enam keperluan dalam sistem kualiti alam sekitar yang akan digunakan dalam pengukuran tersebut iaitu keperluan umum, polisi alam sekitar, perancangan, pelaksanaan dan operasi, pemantauan serta maklum balas pengurusan (Jabatan Standard Malaysia, 2005).

Cadangan dan Implikasi

Tingkah laku hijau digunakan dalam memastikan organisasi mengekalkan kelestarian alam sekitar dan mengurangkan pencemaran melalui kesungguhan pekerja untuk mengamalkan kelestarian alam sekitar dalam organisasi itu sendiri (McPhee, 2014). Beberapa kajian mendapati ciri-ciri tingkah laku dalam organisasi membantu meningkatkan prestasi organisasi dengan mengurangkan pembaziran dan meningkatkan penggunaan sumber yang berkesan serta penggunaan semula bahan terpakai (Paillé et al., 2016).

Selain daripada itu jika individu tidak bertingkah laku hijau, kos operasi akan meningkat dan pembaziran sumber akan berlaku di peringkat pekerja dan organisasi (Paillé et al., 2014). Kesan yang lain pula, kos organisasi akan meningkat akibat tindakan undang-undang kepada pekerja yang tidak mematuhi polisi dan undang-undang kelestarian alam sekitar (Eltayeb, Zailani, & Filho, 2010).

Oleh yang demikian, ciri pekerja yang bertingkah laku hijau selaras dengan perancangan strategik hijau organisasi

adalah terbaik (Chou, 2014; Paillé et al., 2014). Melalui THLS, dimensi tingkah laku hijau bukan sahaja memfokuskan kepada kerja dan proaktif sahaja tapi juga memfokuskan kepada piawai yang perlu dipenuhi pekerja. Ini akhirnya mampu untuk membantu penambahbaikan polisi dan sistem kualiti dan pengurusan alam sekitar, di samping membantu memahami konsep tingkah laku hijau didalam organisasi yang mengamalkan konsep hijau itu sendiri. Organisasi pula lebih memahami bagaimana pekerja berinteraksi semasa proses gerak kerja hijau dalam organisasi dengan meningkatkan penyertaan pekerja dalam strategi hijau organisasi.

Kesimpulan

Perkembangan dunia yang semakin pesat dan maju tidak dapat dielakkan. Oleh itu pencemaran sering berlaku, namun ia perlu dielak serta dikurangkan. Bagi memastikan perkara ini berlaku organisasi atau kilang perlu memberi perhatian dalam isu alam sekitar ini. Walaupun aspek perundangan dan sistem kualiti alam sekitar amat diperlukan, tetapi nilai dalam diri manusia dan tingkah laku mereka perlu diuruskan dengan lebih baik. Menerusi tinjauan awal ini diharapkan TLHS yang dibangunkan dapat dijadikan kayu ukur dalam melihat tingkah laku hijau dalam kalangan pekerja dengan lebih komprehensif. Tingkah laku hijau strategik bukan hanya melihat pada aspek pekerja itu sahaja tetapi juga menyeluruh kepada perancangan strategik hijau organisasi.

Penghargaan

Ucapan jutaan terima kasih kepada Universiti Teknikal Malaysia Melaka dan Kementerian Pendidikan Malaysia atas Tajaan Skim Latihan Akademik Bumiputra kepada penulis pertama bagi perlanjutan pelajaran peringkat PhD.

Rujukan

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [http://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175. <http://doi.org/10.1002/job.1788>
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127–146. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0224>
- Boiral, O., & Henri, J. F. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach. *Journal of Environmental Management*, 99, 84–97. <http://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.01.007>
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Canales, J. I., & Caldart, A. (2017). Encouraging emergence of cross-business strategic initiatives. *European Management Journal*, 35(3), 300–313. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.003>
- Chan, E. S. W., Hon, A. H. Y., Okumus, F., & Chan, W. (2014). An empirical

- study of environmental practices and employee ecological behavior in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <http://doi.org/10.1177/1096348014550873>
- Chan, W. W. (2009). Environmental measures for hotels' environmental management systems ISO 14001. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 542–560. <http://doi.org/10.1108/09596110910967791>
- Chandler, A. D. (1991). Corporate strategy and structure: Some current considerations. *Society*, 28(3), 35–38. <http://doi.org/10.1007/BF02695593>
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*, 51(5), 1056–1070. <http://doi.org/10.1108/md-09-2011-0314>
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436–446. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.001>
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: a theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24(C), 201–234. [http://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](http://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)
- Ciocirlan, C. E. (2016). Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*. <http://doi.org/10.1177/1086026615628036>
- Eltayeb, T. K., Zailani, S., & Filho, W. L. (2010). Green business among certified companies in Malaysia towards environmental sustainability: Benchmarking on the drivers, initiatives and outcomes. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 12(1), 95. <http://doi.org/10.1504/IJETM.2010.029983>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <http://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Ferrón Vílchez, V. (2017). The dark side of ISO 14001: The symbolic environmental behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 33–39. <http://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.09.002>
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesus, M. (2011). Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(42), 161–173.
- Jabatan Standard Malaysia. (2005). Malaysian Standard MS ISO 14001:2004 Environmental Management Systems - Requirements With Guidance for Use (First Revision) (ISO 14001:2004, IDT).
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 699–716. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- McClelland, M. M., Cameron, C. E., Connor, C. M., Farris, C. L., Jewkes, A. M., & Morrison, F. J. (2007). Links between behavioral regulation and preschoolers' literacy, vocabulary, and math skills. *Developmental Psychology*, 43(4),

- 947–959.
<http://doi.org/10.1037/0012-1649.43.4.947>
- McPhee, W. (2014). A new sustainability model: Engaging the entire firm. *Journal of Business Strategy*, 35(2), 4–12. <http://doi.org/10.1108/JBS-11-2013-0106>
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229.
<http://doi.org/10.1002/smj.2149>
- Mohammed Noor, A. H., Farhan, M. P., Almsafir, M. K., & Rosima, A. (2015). Exploring environmental behavior at green office building using theory of planned behavior (TPB). *The 3rd National Graduate Conference*, (April), 8–9.
- Mori, Y., & Welch, E. (2008). The ISO 14001 environmental management standard in Japan: Results from a national survey of facilities in four industries. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(3), 421–445.
<http://doi.org/10.1080/09640560801979683>
- Norton, T. A. (2016). *A multilevel perspective on employee green behaviour*. The University of Queensland.
- Norton, T. A., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2015a). Employee green behavior and aging. In A. N. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1–7). Singapore: Springer Singapore.
http://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_308-1
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015b). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125.
<http://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 497–500.
<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01487.x>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (pp. 85–116).
<http://doi.org/10.4324/9780203142936>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. *Green Organizations: Driving Change with IO Psychology*, 115–148.
- Paillé, P., Chen, Y., & Boiral, O. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.
<http://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2016). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 655–673.
<http://doi.org/10.1007/s10551-015-2537-0>
- Pascal, P. A., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124–131.
<http://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.0>

- 1.004
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours: A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554–570. <http://doi.org/10.1002/bse.504>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <http://doi.org/10.1002/job.1820>
- Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., ... Moza, D. (2016). Environmental considerations in the organizational context: A pathway to pro-environmental behaviour at work. *Energy Research and Social Science*, 17, 59–70. <http://doi.org/10.1016/j.erss.2016.04.004>
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1), 81–103. <http://doi.org/10.1108/CG-08-2016-0168>
- Smith, A. M., & O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3–4), 469–493. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658837>
- Society, T. E. (2014). Rationalizable strategic behavior author (s): B. Douglas Bernheim, 52(4), 1007–1028.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317. <http://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>
- Stern, P. C. (1999). Proenvironmental consumer behavior. *Journal of Consumer Policy*, 22, 461–479.
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424. <http://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Werff, E. Van Der, & Steg, L. (2016). The psychology of participation and interest in smart energy systems: Comparing the value-belief-norm theory and the value-identity-personal norm model. *Chemical Physics Letters*, 22, 107–114. <http://doi.org/10.1016/j.erss.2016.08.022>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <http://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wiechmann, T. (2007). Induced versus Autonomous behaviour in regional development: A process model for regional strategy formation. In *AESOP* (pp. 1–13). Retrieved from http://www2.ioer.de/recherche/pdf/2007_wiechmann_aesop.pdf
- Yang, L., Manika, D., & Bowen, F. (2018). Organisational and employee symbolic environmental behaviours: an integrated multi-level framework. In *Research Handbook on Employee Pro-Environmental Behaviour* (pp. 229–264). Edward Elgar Publishing. Retrieved from https://econpapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:17432_12
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*,

26(16), 2121–2142.
<http://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>