

**Pengaruh *Green Transformational Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment (OCBE)*: Pendekatan Konsep**

***The Impact of Green Transformational Leadership, Organisation Commitment and Otonom Motivation Toward Organizational Citizenship Behaviour for the Environment (OCBE): Conceptual Approach***

<sup>1</sup>Umi Lestari, <sup>2</sup>Lenny C. Nawangsari  
Magister, Manajemen Mercu Buana  
Email: umilestari983@gmail.com  
lenny.christina@mercubuana.ac.id

**Abstrak**

Keberlanjutan (*sustainability*) menjadi perhatian dunia beberapa tahun terakhir ini, dilandasi semakin timbulnya kesadaran akan dampak terhadap lingkungan yang diakibatkan aktifitas manusia. Peran individu dalam pengembangan keberlanjutan suatu organisasi sangat penting, sehingga perlu adanya studi untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pro-lingkungan dari anggota organisasi. Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan kerangka kerja konseptual yang menggambarkan hubungan variabel-variabel *Green Transformational Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom terhadap *Organizational Citizenship Behaviour for The Environment (OCBE)*.

Kata kunci: *green transformational leadership*, komitmen organisasi, motivasi otonom, *organizational citizenship behaviour for the environment (OCBE)*

**Abstract**

*Sustainability becomes a global concern in recent years, based on the growing awareness of the impact on the environment caused by human activities. The role of individuals in improving an organization's sustainability is exceptionally essential, so that a study to find out the factors that influence the pro-environment behavior of organizational members is required. The aim of this research is to explain the conceptual framework describing the relationship between green transformational leadership predictor, organizational commitment predictor, and autonomous motivation predictor to organizational citizenship behavior for the environment (OCBE).*

*Keywords: green transformational leadership, organizational commitment, autonomous motivation, organizational citizenship behavior for the environment*

**1. Pendahuluan**

Keberlanjutan (*sustainability*) menjadi kata populer di dunia beberapa tahun terakhir ini. Fakta bahwa berbagai organisasi berkontribusi terhadap perubahan keseimbangan lingkungan menjadi konsekuensi bagi organisasi untuk menjalankan aktifitas yang berpihak pada lingkungan. Pembangunan berkelanjutan juga menjadi perhatian Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2017 yang didalamnya menjelaskan bahwa Indonesia merupakan salah satu negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang berperan aktif dalam penentuan sasaran tujuan pembangunan berkelanjutan sebagaimana tertuang dalam dokumen *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.

Nawangsari dan Sutawidjaya (2018) mengungkapkan bahwa saat ini perusahaan menghadapi tantangan terkait dengan keberlanjutan bisnis. Perusahaan dituntut untuk memiliki peran dalam menjaga lingkungan dan meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan untuk menjaga eksistensi di dunia bisnis. Hasil studi Eccless *et al.* (2012)

menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen pada keberlanjutan akan lebih efektif dalam menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan dan karyawan, memiliki budaya berbasis inovasi dan kepercayaan serta memiliki rekam jejak implementasi perubahan skala besar jika dibandingkan dengan organisasi tradisional.

Dalam mewujudkan organisasi berkelanjutan, setiap anggota organisasi bahkan sampai level individu memiliki peranan penting. Karyawan yang memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih, terkait lingkungan diluar tanggung jawab formalnya dikenal sebagai *organizational citizenship behavior for the environment* (OCBE). Salah satu kasus OCBE adalah perilaku karyawan dalam membantu organisasi untuk menghemat sumber daya (misalnya hemat kertas atau listrik) dan/atau membantu organisasi dengan menciptakan lingkungan yang lebih berkelanjutan secara tidak langsung (Lamm *et al.*, 2013). OCBE para pegawai sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan pro-lingkungan yang berkelanjutan dari suatu organisasi (Priyankara *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan kepada 20 responden pada organisasi sektor publik, faktor kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi otonom sangat penting dalam mempengaruhi OCBE karyawan. Hal tersebut, sesuai dengan studi yang dilakukan Priyankara, *et al.* (2018) bahwa dukungan pimpinan memiliki dampak positif terhadap OCBE. Berbagai studi tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCBE juga sudah banyak dilakukan oleh para peneliti. Hasil penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCBE diantaranya adalah *green transformational leadership* (Mi *et al.*, 2019), komitmen organisasi (Temminck *et al.*, 2015) dan motivasi otonom (Priyankara *et al.*, 2018).

Berdasarkan penelitian empiris diketahui bahwa *transformational leadership* memiliki peran sangat penting dalam mempengaruhi perilaku dari karyawan. Jika *transformational leader* memiliki nilai-nilai pro-lingkungan maka akan mendorong bawahannya untuk berperilaku pro-lingkungan seperti halnya dirinya (Robertson dan Barling, 2013). Sebagai contoh pemimpin tersebut dapat memotivasi bawahan untuk lebih melakukan hal yang bermanfaat bagi lingkungan organisasi, berpikir tentang pengembangan organisasi berkelanjutan, dan memecahkan masalah lingkungan secara inovatif (Han *et al.*, 2018).

Salah satu antecedent dari OCBE menurut Daily *et al.* (2009) adalah komitmen organisasi. Semakin berkomitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan lebih mudah terlibat dalam OCBE dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen terhadap organisasinya. Tilleman (2012) mengungkapkan bahwa secara khusus, individu yang bekerja pada perusahaan yang memiliki produk bersertifikat organik memiliki komitmen organisasi afektif dan normatif yang lebih besar. Komitmen organisasi afektif pada karyawan juga berhubungan positif dengan persepsi karyawan tentang praktik manajemen lingkungan.

Organisasi memiliki tantangan untuk membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan menyenangkan, menarik, dan memiliki makna, sehingga berpengaruh positif di tempat kerja setiap hari (Tadić Vujčić *et al.*, 2017). Karyawan yang secara intrinsik termotivasi untuk melakukan *pro-environmental behavior* menganggap bahwa hal tersebut sebagai sesuatu yang menyenangkan (Graves, *et al.*, 2013). OCBE merupakan perilaku sukarela yang lebih mungkin disebabkan oleh motivasi otonom seseorang karena selaras dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi, terintegrasi ke dalam diri dan menarik untuk dilakukan. OCBE dianggap lebih ditentukan oleh diri sendiri (Raineri dan Paillé, 2016).

Uraian diatas menimbulkan permasalahan yang dapat dikemukakan dalam artikel ini yaitu “apakah *Green Transformational Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE?”. Permasalahan tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam suatu kerangka kerja konseptual sebagai berikut:

1. Apakah *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE?
3. Apakah Motivasi Otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE?
4. Apakah *Green Transformational Leadership*, Komitmen Organisasi, Motivasi Otonom secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE?

## 2. Tinjauan Pustaka

### ***Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)***

Menurut Daily *et al.* (2009), OCBE adalah tindakan bijaksana oleh karyawan dalam organisasi yang mengarah pada perbaikan lingkungan tanpa adanya penghargaan atau pun permintaan dari organisasi. OCBE dikembangkan dari kerangka kerja OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang terjadi di tempat kerja dan menjadi aspek penting dari keberlanjutan perusahaan. Lamm *et al.* (2013) mendefinisikan OCBE sebagai perilaku sukarela yang tidak ditentukan dalam uraian tugas resmi, melalui upaya gabungan dari masing-masing karyawan dengan tujuan membantu organisasi dan/atau masyarakat yang lebih berkelanjutan. Contoh perilaku OCBE adalah mematikan lampu jika tidak digunakan, menggunakan dua sisi kertas saat mencetak, dan minum dari wadah yang dapat digunakan kembali. Daily *et al.* (2009) menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi OCBE, namun ada empat faktor pada OCBE yang dianggap menonjol yaitu:

1. Kepedulian Lingkungan (*Environmental Concern*)  
Individu yang memiliki kepedulian tinggi terhadap lingkungan akan cenderung terlibat dalam OCBE dibandingkan individu dengan kepedulian lingkungan yang rendah.
2. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)  
Karyawan yang memiliki komitmen kuat pada organisasi akan terlibat dalam OCBE lebih dari mereka yang memiliki komitmen lebih lemah terhadap organisasi.
3. *Perceived Corporate Social Performance*  
*Perceived Corporate Social Performance* memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, bahkan kinerja sosial perusahaan merupakan prediktor kuat pada komitmen organisasi dibandingkan ekonomi, hukum, atau kebijakan.
4. *Supervisory Support*  
Karyawan kurang tertarik untuk mencapai tujuan organisasi terkait lingkungan jika pengawasnya tidak memberikan dukungan yang memadai untuk mencapai tujuan tersebut.

Paillé dan Boiral (2012), mengusulkan skala pengukuran OCBE berdasarkan tiga dimensi yaitu *Eco-Initiatives*, *Eco-Civic Engagement*, *Eco-Helping* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Eco-Initiatives*: perilaku dan saran bijaksana untuk meningkatkan praktik atau kinerja lingkungan, berfokus pada inisiatif personal dalam organisasi. Contoh: menyarankan pengurangan penggunaan kertas, mengembangkan program *ride-sharing* dan mematikan alat elektronik saat meninggalkan kantor
2. *Eco-Civic Engagement*: partisipasi sukarela dalam program dan aktifitas lingkungan dalam organisasi. Contoh: terlibat dalam implementasi ISO 14001 dan berpartisipasi dalam komite lingkungan.
3. *Eco-Helping*: secara sukarela membantu kolega untuk lebih mengintegrasikan masalah lingkungan dalam organisasi. Contoh: menjelaskan prosedur lingkungan pada pegawai baru dan meminta kolega untuk terlibat dalam komite lingkungan.

### ***Green Transformasional Leadership***

*Transformational Leadership* adalah perilaku pemimpin yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi para pengikutnya, dikagumi, dihormati dan dipercaya serta membuat para pengikut menirunya (Bass *et al.*, 2006). Menurut Chen *et al.* (2012) *Green Transformational Leadership* adalah perilaku pemimpin yang memotivasi pengikutnya dalam mencapai tujuan

lingkungan dan menginspirasi pengikut untuk melakukan tindakan di luar target yang diharapkan dari kinerja lingkungan.

Para manajer yang menunjukkan perilaku *environmental transformational leadership* dapat bertindak sebagai panutan bagi karyawan dengan berbagi nilai-nilai lingkungan, berdiskusi tentang pentingnya keberlanjutan dan menunjukkan komitmen pada masalah lingkungan (Graves *et al.*, 2013). *Green transformational leadership* merupakan elemen penting dalam peningkatan kinerja hijau dari suatu perusahaan (Zafar *et al.*, 2019).

Judge dan Piccolo (2004) merujuk pada (Bass, 1985) mengemukakan bahwa *transformational leadership* memiliki empat dimensi yaitu:

1. *Charisma* (karisma) atau *idealized influence* (pengaruh idealis) yaitu pemimpin memiliki perilaku yang mengagumkan sehingga dapat dikenali para pengikutnya.
2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional) yaitu sejauh mana pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang dapat menarik dan menginspirasi para pengikutnya.
3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu sejauh mana pemimpin menantang asumsi, mengambil resiko dan meminta ide bawahan sehingga mampu merangsang dan mendorong kreatifitas pengikut.
4. *Individualized Consideration* (pertimbangan individual) yaitu sejauh mana pemimpin dapat memenuhi kebutuhan masing-masing pengikutnya, bertindak sebagai mentor serta dapat mendengarkan kebutuhan bawahannya.

### **Komitmen Organisasi**

Definisi komitmen organisasi yang secara umum sering digunakan dalam berbagai penelitian adalah definisi menurut Porter *et al.* (1974) yang menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor psikologi pada komitmen organisasi, yaitu:

1. Identifikasi (*Identification*) yaitu kepercayaan dan penerimaan akan tujuan dan nilai organisasi.
2. Keterlibatan (*Involvement*) yaitu kesediaan untuk berupaya menuju pencapaian tujuan organisasi.
3. Loyalitas (*Loyalty*) yaitu keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Lamm *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa secara umum jika karyawan memiliki komitmen kuat terhadap organisasi, maka akan bersedia berperilaku selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, termasuk tujuan yang terkait dengan keberlanjutan (*sustainability*). Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu:

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif), terkait dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan tetap bekerja untuk organisasi karena menginginkannya.
2. *Continuance Commitment*, terkait dengan kesadaran karyawan akan hilangnya manfaat-manfaat yang diperoleh jika meninggalkan organisasi. Karyawan tetap bekerja untuk organisasi karena mereka memerlukannya.
3. *Moral Commitment* (Komitmen moral) terkait dengan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

### **Motivasi Otonom**

Ryan dan Deci (2000), mengemukakan tentang *Self-determination theory* (SDT). Teori SDT berpendapat bahwa jenis motivasi merupakan penentu perilaku yang penting pada individu. Teori SDT mengidentifikasi beberapa jenis motivasi, dan mengelompokkannya menjadi dua kategori yaitu motivasi otonom (*autonomous motivation*) dan motivasi terkendali (*Controlled motivation*). Menurut Roth (2014), motivasi otonom menunjukkan perilaku yang dilakukan dengan kemauan dan pilihan.

Motivasi otonom adalah ketika orang bersedia terlibat dalam suatu kegiatan karena mereka menganggap kegiatan tersebut menarik dan melakukan aktivitas tersebut berdasarkan

kemauan sendiri. Berikut adalah tipe dari motivasi otonom menurut Gagne dan Deci dalam Graves *et al.* (2013):

1. *Identified Motivation*, orang melakukan kegiatan karena kegiatan tersebut secara pribadi, penting dan berharga.
2. *Intrinsic Motivation*, orang melakukan suatu kegiatan karena kegiatan tersebut menarik dan menyenangkan.

Dibandingkan dengan motivasi yang terkontrol, motivasi otonom memiliki pengaruh lebih kuat dengan peningkatan *behavior persistence*, kesejahteraan, *psychological health*, and *pro environmental behaviors* (Deci dan Ryan, 2008).

### **3. Kerangka Pemikiran Konseptual**

#### ***Pengaruh Green Transformational Leadership terhadap OCBE***

Menurut Mi *et al.* (2019), *transformational leadership* secara efektif mempromosikan OCBE, tetapi dimensi *transformational leadership* memiliki jalur dan kekuatan yang berbeda dalam mempengaruhi OCBE. *Transformational leader* mampu mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan (Mathew dan Gupta, 2015). Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE

#### ***Pengaruh Komitmen Organisasi Pada OCBE***

Daily *et al.* (2009) menyatakan bahwa terdapat bahwa banyak variabel antededen yang mempengaruhi OCBE salah satunya adalah komitmen organisasi. Semakin berkomitmen terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan cenderung untuk memiliki perilaku pro lingkungan. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE

#### ***Pengaruh Motivasi Otonom terhadap OCBE***

Deci dan Ryan (2008) menyatakan bahwa motivasi otonom memiliki pengaruh lebih kuat terhadap peningkatan *behavior persistence*, kesejahteraan, *psychological health*, and *pro environmental behaviors*. Motivasi otonom juga dikaitkan dengan meningkatnya rasa kepedulian karyawan terhadap lingkungan dan *pro-environmental behaviour* (Kim *et al.*, 2016). Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

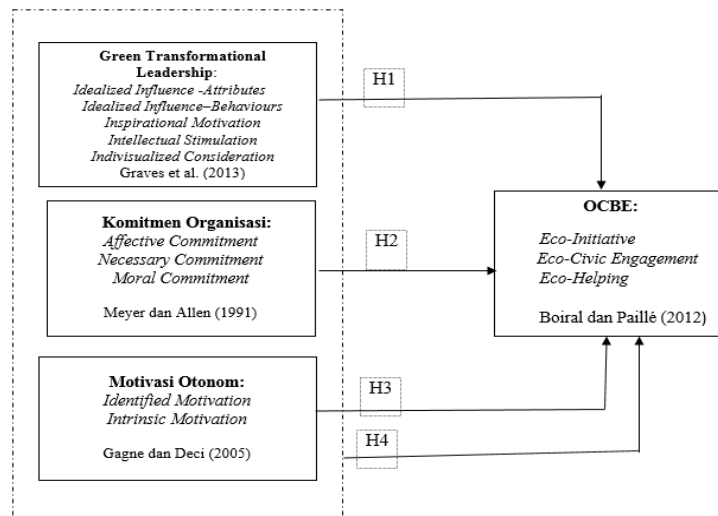
H3: Motivasi Otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE

#### ***Pengaruh Green Transformasional Leadership, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom pada OCBE***

Dari penelitian-penelitian sebelumnya tiga variabel yakni *Green Transformasional Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom masing-masing berpengaruh terhadap OCBE, sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut apakah ketika variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCBE.

H4: *Green Transformasional Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi otonom secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE.

## Kerangka Kerja Konseptual



Gambar 1. Kerangka konseptual hubungan *Green Transformational Leaderships*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom terhadap OCBE

## Kesimpulan dan Saran

Jawaban konseptual dari permasalahan yang dikemukakan dalam penulisan artikel ini adalah bahwa variabel *green transformational leadership*, komitmen organisasi dan motivasi otonom berpengaruh signifikan terhadap *organisational citizenship behaviour for the environment* (OCBE). Berdasar pada telaah teori dan studi empiris maka kesimpulan artikel ini dapat dikemukakan secara rinci sebagai berikut:

1. *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada OCBE.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE.
3. Motivasi Otonom berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE.
4. *Green Transformational Leadership*, Komitmen Organisasi dan Motivasi Otonom secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE.

Disarankan adanya berbagai penelitian untuk menguji kerangka kerja konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi OCBE karyawan pada berbagai sektor seperti manufaktur, perbankan, layanan publik dan sektor lainnya.

## Daftar Pustaka

- Bass, B., M., & Riggio, R., E., (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Psychology Press.
- Bass, B., M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Chen, Y., S., & Chang, C., H., (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116(1) pp. 107-119.
- Daily, B., F., Bishop, J., W., & Govindarajulu, N., (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, Vol. 48 pp. 243-256.
- Deci, E., L., & Ryan, R., M., (2008). The “What” and “Why” of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 pp. 227-268.
- Deci, E., L., & Ryan, R., M., (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, Vol. 49(3) pp. 182.
- Eccles, R., G., Perkins, K., M., & Serafeim, G., (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53(4) pp. 43.

- Graves, L., M., Sarkis, J., & Zhu, Q., (2013). How transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Pro Environmental Behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 35 pp. 81-91.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X., (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, Vol. 11(3) pp. 605.
- Judge, T., A., & Piccolo, R., F., (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(5) pp. 755.
- Kim, S., H., Kim, M., Han, H., S., & Holland, S., (2016). The Determinants of Hospitality Employees' Pro-Environmental Behaviors: The Moderating Role of Generational Differences. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52 pp. 56-67.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E., G., (2013). Read this Article, but Don't Print it: Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. *Group & Organization Management*, Vol. 38(2) pp. 163-197.
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 12(2) pp. 75.
- Meyer, J., P., & Allen, N., J., (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1) pp. 61-89.
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H., (2019). A New Perspective to Promote Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: The Role of Transformational Leadership. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 239 pp. 118002.
- Nawangsari, L., C., & Sutawidjaya, A., H., (2018). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for The Organization Business. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 65 pp. 463-465.
- Paillé, P., & Boiral, O., (2013). Pro-Environmental Behavior at Work: Construct Validity and Determinants. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 36 pp. 118-128.
- Porter, L., W., Steers, R., M., Mowday, R., T., & Boulian, P., V., (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 pp. 603-609.
- Priyankara, H., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S., & Jayasuriya, M., (2018). How Does Leader's Support for Environment Promote Organizational Citizenship Behaviour for Environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, Vol. 10(1) pp. 271.
- Raineri, N., & Paillé, P., (2016). Linking Corporate Policy and Supervisory Support With Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 137(1) pp. 129-148.
- Robertson, J., L., & Barling, J., (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34(2) pp. 176-194.
- Roth, G., (2014). Antecedents and Outcomes of Teachers' Autonomous Motivation: A Self-Determination Theory Analysis. *In Teacher Motivation* pp. 58-73.
- Ryan, R., M., & Deci, E., L., (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25(1) pp. 54-67.
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L., (2015). Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24(6) pp. 402-412.
- Tilleman, S., (2012). Is Employee Organizational Commitment Related to Firm Environmental Sustainability?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 25(4) pp. 417-431.
- Tadić Vujčić, M., Oerlemans, W., G., & Bakker, A., B., (2017). How Challenging is Your Work Today? The Role of Autonomous Work Motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26(1) pp. 81-93.
- Zafar, A., Nisar, Q., A., Shoukat, M., & Ikram, M., (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, Vol. 9(2) pp. 1-15.