

## **Keterkaitan antara Perceived Corporate Environmental Policies, Perceived Organizational Support, Employee Eco-Initiatives, dan Psychological Contract Breach**

*The Link between Perceived Corporate Environmental Policies, Perceived Organizational Support, Employee Eco-Initiatives, and Psychological Contract Breach*

Khrisna Ristika Mukti dan Mugi Harsono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
khrisnarm@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study attempts to find : 1) Influence of perceived corporate environmental policies on employee eco-initiatives with mediational role of perceived organizational support. 2) Influence of perceived organizational support on employee eco-initiatives with moderation role of psychological contract breach. The sample of this study are 104 alumni of Sebelas Maret University who is already working. Sampling method that used in this research is Convenience Sampling. Tests in this study using the test instrument in the form of validity test with Confirmatory Factor Analysis method and reliability test by Cronbach's Alpha method. Hypothesis are tested using Statistical Package for the Social Science (SPSS) with SPSS 19. Mediational in this research are tested using Sobel Test. Moderation in this research are tested using Moderated Regression Analysis. The result of the research suggest that: 1) Perceived corporate environmental policies are positive related on perceived organizational support. 2) Perceived organizational support have no relation on employee eco-initiatives. 3) Perceived organizational support can't mediate the influence of perceived corporate environmental policies on employee eco-initiatives. 4) Psychological contract breach can't moderate the influence of perceived organizational support on employee eco-initiatives.*

**Keyword:** *perceived corporate environmental policies, perceived organizational support, employee eco-initiatives, psychological contract breach*

### **PENDAHULUAN**

Dalam sepuluh tahun terakhir, topik mengenai keberlangsungan lingkungan menarik banyak perhatian dari berbagai kalangan. Begitu juga dengan perusahaan yang mulai banyak dituntut untuk lebih peduli terhadap lingkungan. Hal itu dapat diwujudkan dari peran karyawan dalam membantu mewujudkan perusahaan yang pro-lingkungan. Kinerja karyawan dalam mewujudkan hal itu juga tidak lepas dari kebijakan perusahaan serta dukungan dari organisasi untuk mewujudkan hal tersebut. Meski demikian, masih sedikit sekali penelitian yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan dalam organisasi (Lo, Peters, & Kok, 2012). Penelitian saat ini melaporkan, praktek sumber daya manusia (Paille, Chen, Boiral, dan Jin, 2014), kebijakan lingkungan perusahaan (Ramus dan Steger, 2000), dan nilai lingkungan (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014) sebagai penggerak yang relevan yang mengarahkan individu untuk melakukan perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

Paille dan Morelos (2014) berpendapat bahwa "Jika karyawan menyadari bahwa menjadi perusahaan yang lebih hijau adalah tujuan penting dari atasan mereka, dan atasan mereka menunjukkan ketertarikannya untuk menciptakan, mengembangkan, dan memelihara hubungan berkualitas tinggi dalam jangka panjang, individu mungkin lebih

cenderung untuk membalas dengan melakukan perilaku pro-lingkungan dalam pekerjaan” (p.126). Sesuai dengan proporsi ini, penelitian yang saat ini dilakukan berdasar pada *Social Exchange Theory* (SET) dimana pada teori tersebut ditegaskan bahwa individu sering masuk ke dalam pertukaran sosial karena mereka merasa bahwa pihak lain dalam hubungan tersebut memiliki sesuatu untuk disumbangkan (Takleab & Chiaburu, 2011, p. 461). Berkedudukan kuat dalam literatur sumber daya manusia (HRM), *social exchange* menjadi kerangka teoritis yang menarik bagi literatur lingkungan (Craddock, Huffman, & Henning, 2012), terutama ketika perilaku tanggung jawab terhadap lingkungan tidak dirancang sebagai tugas yang diperlukan untuk orang-orang yang bekerja pada industri yang tidak bergerak di bidang lingkungan (Ones dan Dilchert, 2012; Paille dan Morelos, 2014).

Pada penelitian Paille dan Raineri (2015) dengan menggambar pada kerangka kerja SET, mereka memperpanjang penelitian sebelumnya yang dilakukan dalam *sustainability context* dalam dua cara. Pertama, dengan memeriksa peran mediasi dari *Perceived Organizational Support* (POS) pada hubungan antara *Perceived Corporate Environmental Policies* (PCEPs) dan *Employees' Eco-Initiatives* (ECOIs). Dalam literatur lingkungan yang relevan, hubungan positif yang signifikan telah ditemukan diantara PCEPs dan POS (Ramus & Steger, 2000) dan antara POS dan ECOIs (Cantor, Morrow, & Montabon, 2012). Penelitian tersebut menyarankan hubungan tidak langsung dari PCEPs pada ECOIs melalui POS, dan efek yang mungkin muncul tersebut masih harus diuji. Kedua, dengan memeriksa peran moderasi dari *psychological contract breach* (PC-breach) pada hubungan antara POS dan ECOIs. Meskipun peran PC-breach telah diuji secara empiris oleh Paille dan Morelos (2014) pada *sustainability context*, penelitian mereka menunjukkan bahwa hanya PC-breach yang memiliki efek moderasi dari POS pada *job attitudes*. Dengan demikian, penelitian ini menambah literatur yang relevan dengan memeriksa PC-breach sebagai pelindung internal yang mungkin menghalangi keinginan karyawan untuk merealisasikan ECOIs.

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh Paille dan Raineri pada tahun 2015, yaitu “Menghubungkan *perceived corporate environmental policies* dan *eco-initiatives*: Pengaruh dari *perceived organizational support* dan *psychological contract-breach*”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama dan kedua terbukti dan didukung oleh data. Hasil pengujian dari hipotesis ketiga mengarahkan kesimpulan bahwa hubungan antara *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives* dimediasi oleh *perceived organizational support*, hasil menunjukkan adanya mediasi parsial pada hubungan tersebut. Pengujian pada hipotesis keempat menunjukkan hasil bahwa *psychological contract breach* dapat melemahkan hubungan positif *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives*.

Penelitian ini menggunakan judul “Menghubungkan *Perceived Corporate Environmental Policies, Perceived Organizational Support, Employees Eco-Initiatives* dan *Psychological Contract Breach* (Studi pada Alumni Universitas Sebelas Maret)”. Berdasarkan latar belakang diatas dapat diketahui bahwa rumusan masalah disini adalah: (1) Apakah *perceived corporate environmental policies* berpengaruh positif pada POS? (2) Apakah POS berpengaruh positif pada *employee eco-initiatives*? (3) Apakah POS memediasi hubungan *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*? (4) Apakah PC-breach memoderasi hubungan POS pada *employee eco-initiatives*?

## LANDASAN TEORI

### ***Perceived Corporate Environmental Policies (PCEPs)***

*The International Organization for Standardization* (1996) mendefinisikan sebuah *corporate environmental policy* sebagai “pernyataan organisasi terhadap maksud dan prinsipnya terkait dengan kinerja lingkungan secara keseluruhan, yang menyediakan kerangka kerja untuk tindakan dan untuk menetapkan target dan sasaran lingkungannya” (p.2). Melihat pada publikasi terkini dari grup bisnis, kita mungkin berasumsi bahwa ada komitmen perusahaan yang luas pada dan implementasi kebijakan lingkungan proaktif yang ditujukan untuk *sustainable development*. Namun untuk menjadikan pernyataan ini kredibel, pihak ketiga yang independen perlu mengkonfirmasi tindakan tersebut (implementasi) untuk mengikuti *environmental policy commitment*. Howard, Nash, dan Ehrenfeld (1999) serta King dan Lenox (2000), mempelajari *the Chemical manufacturers Association Responsible Care Program*. Studi ini menunjukkan bahwa tanpa sanksi internal, *self-regulation* dianggap tidak konsisten dan bahwa perusahaan-perusahaan di industri yang sama akan menjalankan perlindungan lingkungan pada level yang berbeda-beda.

Penelitian oleh Ramus dan Steger (2000) menunjukkan bahwa *perceived corporate environmental policies* memiliki hubungan positif dengan perilaku karyawan untuk menerapkan kebijakan tersebut. Dari penelitian Ramus dan Montiel (2005) diketahui bahwa jika kebijakan lingkungan tertulis secara umum, dan ketika karyawan mengetahui kebijakan tersebut, maka itu merupakan satu-satunya prediktor inisiatif lingkungan yang paling penting, dengan kebijakan lingkungan yang spesifik seperti penerapan sistem manajemen lingkungan, kebijakan pembelian, dan sebagainya yang menyediakan efek mediasi penting antara perilaku manajer dan karyawan. Dengan demikian, ada kaitan antara menerapkan *environmental policy* (dan sub kebijakan spesifik) dan penerapan kebijakan (*policy*) tersebut.

### ***Perceived Organizational Support (POS)***

Eisenberger *et. al.*, (2001) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah pengalaman mengenai niat baik ataupun buruk dari suatu kebijakan organisasi, norma, prosedur, dan tindakan karena hal itu mempengaruhi karyawan. Shore dan Tetrik (1990) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi adalah persepsi seseorang terhadap komitmen mereka pada organisasi tersebut dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, yang dapat menimbulkan komitmen karyawan untuk tetap setia bekerja pada organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan pada *sustainability context* menunjukkan bahwa *organizational support* menumbuhkan keinginan karyawan untuk mengambil perilaku tanggung jawab dalam bidang lingkungan. Dukungan yang diberikan manajemen adalah topik yang berulang kali dibahas dalam literatur lingkungan dan itu muncul sebagai variabel kunci yang mengarahkan individual untuk terlibat dengan perilaku pro-lingkungan di tempat kerja. Ketika *organizational support* meningkatkan kecenderungan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan lingkungan, kurangnya *organizational support* dapat menghalangi kemampuan karyawan untuk melakukan perilaku *eco-friendly* (Plank, 2011).

Pada kasus ini, *organizational support* mengacu pada perasaan karyawan yang didukung dan dipicu oleh sejauh mana organisasi berkomunikasi dan visi perusahaan tentang lingkungan dan keterikatan dengan manajer (Ramus & Steger, 2000) menunjukkan bahwa karyawan merasa didukung oleh organisasi ketika (a) mereka

didorong untuk mengajukan gagasan baru dan saran yang bermanfaat, (b) mereka diakui karena telah melakukannya untuk mencapai tujuan lingkungan hidup, (c) mereka melihat bahwa organisasi berusaha untuk berbagi informasi kunci tentang topik lingkungan. Ramus dan Steger (2000) menemukan bahwa bentuk dari *organizational support* mendorong karyawan untuk mengembangkan ide kreatif dalam pekerjaan mereka dan bersedia untuk mengambil inisiatif untuk mendukung lingkungan.

### **Employee Eco-initiatives (ECOIs)**

ECOIs adalah wakil dari *eco-innovation* yang memberi kontribusi pada penghijauan perusahaan melalui tiga cara utama: mengurangi dampak lingkungan dari perusahaan, menyelesaikan masalah-masalah lingkungan, dan membuat lebih banyak produk atau jasa yang *eco-efficient*. Ramus dan Killmer (2007) berpendapat bahwa ECOIs adalah *extra-role behaviors* yang berkontribusi untuk mencapai penghijauan perusahaan. Ones dan Dilchert (2012) mengusulkan untuk mempertimbangkan kemampuan karyawan untuk memulai kebijakan, untuk menempatkan topik lingkungan terlebih dahulu, dan menjadi aktivis terhadap keberlanjutan lingkungan.

Dalam hal ini, *eco-initiative* dari individu umumnya telah dilihat sebagai faktor kesuksesan yang mendasari berbagai macam tujuan lingkungan, seperti pencegahan polusi, mengurangi penggunaan energi, ekologi industri, limbah reduksi, dan perlindungan keanekaragaman hayati (Bioral & Paille, 2012; Ones & Dilchert, 2012). Untuk berkontribusi secara efektif pada tindakan lingkungan, telah disarankan jika karyawan harus dapat beroperasi dengan bebas (Daily, Bishop, & Steiner, 2007) dan tanpa penderitaan yang tidak semestinya dari manajemen (Daily & Huang, 2001).

### **Psychological Contract Breach (PC-breach)**

Sesuai dengan tujuan awal, saya bertujuan memeriksa dugaan *PC-breach* sebagai penghalang internal yang dapat menghambat kesediaan karyawan untuk melakukan *sustainability behavior* pada saat bekerja. *PC-breach* mengacu pada persepsi bahwa pemberi kerja/atasan tidak menghormati kewajibannya (Conway dan Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski, dan Bravo, 2007).

Dalam konteks pelestarian lingkungan, hambatan internal mengacu pada faktor yang dapat menghalangi keinginan karyawan untuk berkontribusi pada perilaku *eco-friendly* di tempat kerja. *PC-breach* mungkin juga dikonseptualisasikan sebagai hambatan internal. Paille dan Rineri (2015) berpendapat bahwa karyawan tidak mungkin untuk berkontribusi dalam pelestarian lingkungan jika mereka percaya bahwa organisasi tidak menghormati kewajiban mereka. Menggunakan *critical incident techniques*, Herriot, Manning, dan Kidd (1997) melaporkan bahwa *training, recognition, dan discretion* telah diidentifikasi oleh karyawan sebagai bagian yang penting dari *psychological contract*.

### **Hubungan Tidak Langsung dari POS pada Hubungan PCEPs dan ECOIs**

Lamm *et al.* (2013) menemukan efek langsung positif dari POS pada OCBE, mengarahkan pada kesimpulan bahwa semakin karyawan merasa didukung oleh organisasi, semakin mereka akan terlibat dalam perilaku pro-lingkungan pada pekerjaan mereka. Pada konteks menghijaukan *supply chain management*, Cantor *et al.* (2012) telah menunjukkan bahwa ketika organisasi mengimplementasikan praktik lingkungan yang ditujukan sebagai bentuk pelatihan karyawan, memungkinkan mereka untuk mengembangkan kapabilitas mereka atau untuk lebih mengerti mengenai isu lingkungan, karyawan akan merasa didukung dan timbal baliknya mereka akan lebih mungkin membuktikan kesediaan mereka untuk mengadopsi perilaku tanggung jawab terhadap

lingkungan sebagai bentuk dari ECOIs.

Sebelumnya Paille *et al.* (2013) telah menghasilkan temuan yang melampaui Cantor *et al.* (2012). Mereka melaporkan penemuan yang mengarah pada perilaku kewargaan organisasi untuk lingkungan (OCBE) ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi mereka. Paille *et al.* (2013) mengasumsikan bahwa alasan dibalik efek ini adalah implementasi dan *environmental policies* dari perusahaan yang menunjukkan kepada stafnya sejauh mana *sustainability* menjadi perhatian penting. Sesuai dengan prinsip *social exchange*, karyawan lebih mungkin melakukan OCBE jika mereka mengetahui bahwa organisasi memberi dukungan yang sesuai untuk membantu mereka mengimplementasikan kebijakan ini.

Untuk meringkas, walaupun hanya ada sedikit bukti bagaimana PCEPs mempengaruhi keinginan karyawan untuk berkontribusi pada perilaku *eco-friendly*, penelitian sebelumnya menyarankan adanya hubungan tidak langsung dari POS terhadap hubungan antara PCEPs dan ECOIs. Dengan demikian, mengacu pada prinsip *social exchange*, dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi berusaha untuk menjadi lebih hijau dan melakukan tindakan suportif terhadap karyawan, pada akhirnya mereka akan cenderung membayar kembali organisasi dengan berkontribusi menjaga lingkungan sebagai pelengkap dalam ECOIs pada pekerjaan mereka. Sebagai konsekuensinya, hubungan tersebut dapat diprediksi sebagai berikut:

H<sub>1</sub>. PCEPs berpengaruh positif pada POS

H<sub>2</sub>. POS berpengaruh positif pada ECOIs

H<sub>3</sub>. POS memediasi hubungan PCEPs pada ECOIs

### ***PC-breach* sebagai Hambatan Internal**

Ketika karyawan merasa bahwa pelanggaran telah terjadi, mereka menjadi kurang puas, kurang berkomitmen, berpikir bahwa atasan tidak dapat dipercaya dan rentan terhadap pengunduran diri (Zhao *et al.*, 2007). Zhao dan rekannya melaporkan bahwa *PC-breach* secara signifikan berhubungan negatif dengan hasil pekerjaan, termasuk *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *in-role performance*. Berhubungan dengan kerangka *social exchange*, hal ini berarti bahwa ketika karyawan mengalami *PC-breach*, keinginan mereka untuk mengadopsi norma timbal balik dan mungkin membalas pelanggaran tersebut dengan mengurangi usaha mereka di dalam bekerja.

Pola yang sama dapat diterapkan untuk karyawan yang dituntut untuk melakukan *eco-initiatives*, karena mereka telah dikonseptualisasikan sebagai salah satu dimensi dari *extra-role behavior* karyawan (Ramus & Killmer, 2007). Untuk meringkas, ada kelangkaan pekerjaan dalam *sustainability context* yang mengindikasikan bagaimana *PC-breach* dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk melakukan perilaku *eco-friendly*. Karena itu dapat diasumsikan dalam situasi dimana atasan berusaha untuk menerapkan kebijakan mengenai lingkungan, namun gagal untuk memenuhi kewajibannya, contohnya dalam hal *training*, ada persepsi bahwa pelanggaran telah terjadi. Efek dari *PC-breach* pada hasil kerja dapat dimengerti dengan mempertimbangkan tinggi rendahnya karyawan dalam hal POS. Pendapat ini menyarankan jika karyawan dengan POS yang rendah akan lebih kurang ramah jika mereka merasa bahwa organisasinya tidak menghormati kewajibannya.

Dalam hubungannya dengan prinsip *social exchange*, terdapat efek dari interaksi

antara POS dan *PC-breach*. Karyawan dengan POS yang rendah mungkin kurang cenderung untuk membalas dalam hal ECOIs jika mereka percaya bahwa sebuah pelanggaran telah terjadi, dimana pada keadaan yang sama mereka dengan POS yang tinggi lebih mungkin untuk membalas dengan berkontribusi di ECOIs. Karena itu, hubungan tersebut dapat diprediksikan seperti berikut:

H<sub>4</sub>. *PC-breach* memoderasi hubungan POS pada ECOIs

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian, Jenis dan Sumber Data, serta Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di Surakarta dengan menggunakan desain *survey* dan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived corporate environmental policies (PCEPs)*, *perceived organizational support (POS)*, *employees' eco-initiative*, dan *psychological contract breach (PC-breach)* pada alumni UNS yang sudah bekerja.

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari penyebaran kuisisioner kepada responden dimana respondennya adalah alumni UNS yang sudah bekerja. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Internship & Career Development yang berhubungan dengan data alumni UNS.

Metode pengumpulan data yang dipakai adalah kuisisioner yang mengacu pada penelitian sebelumnya. Karena menggunakan desain kuisisioner yang tertutup, maka responden tidak diberi kesempatan memberi jawaban lain diluar jawaban yang telah disediakan. Kuisisioner akan diberikan pada alumni UNS yang sudah bekerja. Populasi dalam penelitian ini adalah alumni Universitas Sebelas Maret. Berdasarkan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)* pada *Structural Equation Modelling (SEM)*, jumlah sampel yang disarankan adalah 100-400 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Sejumlah 350 kuisisioner disebarkan kepada alumni UNS. Teknik sampling awal yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *convenience sampling*.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

*Perceived corporate environmental (PCEPs)* adalah persepsi yang diterima karyawan mengenai pernyataan organisasi terhadap maksud dan prinsipnya terkait dengan kinerja lingkungan secara keseluruhan yang menyediakan kerangka kerja untuk tindakan dan untuk menetapkan target dan sasaran lingkungan tempat karyawan bekerja. *Perceived corporate environmental policies* diukur menggunakan 12 item pernyataan yang diajukan oleh Ramus dan Montiel (2005).

*Perceived organizational support (POS)* adalah persepsi seseorang terhadap komitmen mereka terhadap organisasi tersebut dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang dapat menimbulkan komitmen karyawan untuk tetap setia pada tempat karyawan bekerja. *Perceived organizational support* diukur menggunakan versi singkat (4 item) dari skala POS yang diajukan oleh Eisenberger *et al.* (1986). *Employees' eco-initiative (ECOIs)* adalah perilaku peran ekstra (extra-role behavior) yang berkontribusi untuk mencapai penghijauan dalam perusahaan tempat karyawan bekerja. *Employees' eco-initiative* diukur menggunakan 13 item skala yang dikembangkan oleh Boiral dan Paille (2012).

*Psychological contract breach (PC-breach)* adalah persepsi bahwa perusahaan

sebagai pemberi kerja tidak menghormati kewajibannya ataupun janji yang dibuat seperti pada awal rekrutmen. *Psychological contract breach* diukur menggunakan 4 item skala yang dikembangkan oleh Robinson dan Morrison (2000).

### **Metode Analisis Data**

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa membuat kesimpulan yang menggeneralisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden yang diteliti.

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur dalam melakukan fungsi tes ukurnya. Semakin tinggi validitasnya semakin tinggi juga suatu pengukuran untuk mencapai sarannya. Uji validitas yang digunakan adalah CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan *SPSS for Windows versi 19*. Semakin besar nilai *absolute faktor loading*, semakin penting *loading* tersebut menginterpretasikan konstruksya. Penelitian ini menggunakan pedoman faktor *loading*  $\geq 0.40$  sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti. Reliabilitas merupakan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha's* melalui SPSS 19.

### **Uji Hipotesis**

H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> merupakan analisis hubungan antar variabel. Analisis terhadap hubungan antar variabel untuk hipotesis pertama dan kedua menggunakan metode analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). H<sub>3</sub> merupakan uji pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi peran mediator dalam model. Uji mediasi pada penelitian ini menggunakan *sobel test* untuk menguji peran mediasi *perceived organizational support*.

H<sub>4</sub> merupakan uji pengaruh moderasi bertujuan untuk mendeteksi peran moderasi dalam model. Uji moderasi pada penelitian ini menggunakan analisis regresi moderasi untuk menguji peran moderasi *psychological contract breach* antara *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Objek Penelitian**

Objek pertama pada penelitian ini adalah alumni Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pada *website uns.ac.id* disebutkan bahwa sejak UNS berdiri tahun 1976 hingga kini, sudah menelurkan alumni sebanyak 135.114 alumni. Dari jumlah itu banyak diantaranya yang telah menduduki posisi jabatan penting di berbagai instansi pemerintah maupun swasta.

Objek kedua pada penelitian ini adalah IKA UNS (Ikatan Keluarga Alumni UNS). Mahasiswa yang sudah lulus dari Universitas Sebelas Maret secara otomatis akan menjadi alumni dan tergabung dalam IKA UNS. IKA UNS mempunyai laman *website* tersendiri, yaitu *alumni.uns.ac.id* dimana pada *website* ini para alumni akan mengupdate profil, keanggotaan, alumni yang berprestasi serta program dan kegiatan yang dilakukan oleh ikatan keluarga UNS.

### **Analisis Deskriptif**

Responden dalam penelitian ini adalah alumni UNS yang sudah bekerja. Pada penelitian ini kuisioner yang disebarakan adalah sebanyak 350 kuisioner secara *online* melalui *email*. Jumlah kuisioner yang bisa dikumpulkan kembali adalah 106 kuisioner

(*respon rate* 30,28%), kuisisioner tidak terkumpul semua dikarenakan kuisisioner yang tidak kembali dan data yang tidak bisa diolah. Gambaran umum tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat dalam kuisisioner. Karakteristik bagian identitas responden meliputi jenis kelamin, usia, umur, dan masa kerja.

Berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden yang didapat adalah sebesar 54,7% dari keseluruhan responden adalah laki-laki sedangkan 45,3% sisanya berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, mayoritas responden yang mengisi kuisisioner berumur 21-30 tahun yaitu sebesar 84,90% yang berarti masih usia yang sangat produktif. Sedangkan berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1-5 tahun yaitu sebesar 58,49%.

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas diukur menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dengan software SPSS 19. Uji analisis faktor dilakukan dengan cara melihat output dari *rotated component matrix* yang harus terekstrak secara sempurna. Item pertanyaan yang memiliki *factor loading* lebih dari sama dengan 0,40 dikatakan valid (Hair et al., 2010).

Pada awal terdapat 32 item, namun pada pengujian analisis faktor terdapat beberapa item yang tidak terekstrak sempurna, oleh karenanya dilakukan kembali pengujian faktor setelah menghilangkan 8 item. Apabila semua item pertanyaan telah terekstrak sempurna, maka uji validitas dikatakan *valid*.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah kuisisioner benar-benar merupakan indikator yang mengukur suatu variabel. Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* apabila jawaban seseorang konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan metode *Cronbach's Alpha*. Indikator pengukuran menurut Hair et al, 2010 yaitu jika nilai *cronbach's alpha* antara 0,00 - 0,20 artinya kurang reliabel. Sedangkan nilai *cronbach's alpha* antara > 0,20 - 0,40 artinya agak reliabel. Nilai *cronbach's alpha* antara > 0,40 - 0,60 artinya cukup reliabel. Nilai *cronbach's alpha* antara > 0,60 - 0,80 artinya reliabel. Nilai *cronbach's alpha* antara > 0,80 - 1,00 artinya sangat reliabel. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan metode *cronbach's alpha*. Berikut hasil uji reliabilitas penelitian ini:

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Perceived corporate environmental policies</i> (PCEP)	0,930	Sangat reliabel
<i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	0,564	Cukup reliabel
Employees Eco-innovation (ECOI)	0,912	Sangat reliabel
<i>Psychological contract breach</i> (PCB)	0,956	Sangat reliabel

Sumber: data primer yang telah diolah, 2018

Pada Tabel 1 diketahui hasil uji reabilitas dari PCEP, ECOI, dan PCB menunjukkan hasil yang sangat reliabel. Sedangkan pada POS menunjukkan hasil yang hanya mencangkup reliabel yang cukup.

## Uji Hipotesis

Setelah melakukan uji reabilitas, yang perlu dilakukan adalah menganalisis hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel dapat dilihat dari nilai *coefficient* pada uji SPSS. Tingkat signifikansi  $<0,05$  berarti nilainya signifikan, namun apabila nilai signifikansi  $>0,05$  maka hasil tersebut tidak signifikan. Tabel 2 menunjukkan hasil uji SPSS.

Tabel 2 Hasil Uji SPSS H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub>

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.805	.326		8.599	.000
	PCEP	.302	.083	.334	3.619	.000
a. Dependent Variable: POS						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.108	.346		8.985	.000
	POS	.143	.086	.160	1.657	.100
a. Dependent Variable: ECOI						

Sumber: data primer yang telah diolah, 2018

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *perceived corporate environmental policies* berpengaruh positif pada *perceived organizational support*. Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa *perceived corporate environmental policies* memiliki pengaruh positif pada *perceived organizational support* dengan nilai signifikansi 0,000 yaitu  $<0,05$ . Hal ini berarti *perceived corporate environmental policies* memiliki pengaruh positif pada *perceived organizational support*. Dengan demikian, Hipotesis 1 didukung.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif pada *employees eco-initiative*. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi 0,100 yaitu  $>0,05$  yang berarti tidak signifikan, hal ini dapat disimpulkan bahwa *organizational support* tidak memiliki pengaruh yang positif dengan *employees eco-initiative*. Dengan demikian Hipotesis 2 tidak didukung.

Hipotesis 3 menyatakan *perceived organizational support* memediasi hubungan *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*. Uji mediasi pada hipotesis ini dilakukan dengan *sobel test*. Uji sobel dibantu dengan *software online* yang tersedia pada *website* [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org). Gambar 1 memuat informasi mengenai hasil uji sobel peran mediasi *perceived organizational support* pada *perceived corporate environmental policies* dan *employee eco-initiatives*.

Gambar 1 Hasil Uji Sobel Peran Mediasi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.288	Sobel test: 1.55755808	0.04308282	0.11933804
b	0.233	Aroian test: 1.50500836	0.04458713	0.13232193
s <sub>a</sub>	0.087	Goodman test: 1.616027	0.04152406	0.10608848
s <sub>b</sub>	0.132	Reset all	Calculate	

Sumber: [www.quantpsy.org/sobel/sobel](http://www.quantpsy.org/sobel/sobel)

Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa nilai *sobel test* sebesar 1,55 dan nilai *p-value* sebesar 0,11. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada peran mediasi *perceived organizational support* terhadap *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*. Hal ini dikarenakan nilai *sobel test* < 1,96 dan nilai *p-value* > 0,05. Dengan demikian, Hipotesis 3 tidak didukung. Variabel moderasi pada hipotesis 4 diukur dengan menggunakan analisis regresi moderasi. Tabel 3 adalah hasil perhitungan analisis regresi moderasi yang diolah menggunakan SPSS. Berikut ini adalah merupakan hasil perhitungan analisis regresi :

Tabel 3 Hasil Uji Moderasi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.484	.384		6.472	.000
	POS	.055	.088	.062	.623	.535
	PCB	.246	.075	.326	3.297	.001
	POSxPCB	.037	.056	.062	.655	.514

a. Dependent Variable: ECOI

Sumber: data primer yang telah diolah, 2018

Hipotesis 4 yaitu *psychological contract breach* memoderasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee eco-initiatives*. Pada Tabel 3 terlihat bahwa nilai signifikansi antara POS dan ECOI sebesar 0,535, lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Pada uji moderasi PCB pada POS dan ECOI terlihat bahwa nilai signifikansinya lebih besar daripada 0,05 yaitu 0,514 dimana berarti PCB tidak mempunyai peran moderasi dalam hubungan POS dan ECOI. Hal ini berarti hipotesis 4 tidak didukung.

## Pembahasan Hipotesis

H<sub>1</sub>: *Perceived Corporate Environment Policies* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support*. Berdasarkan pengujian hubungan langsung untuk menguji pengaruh positif *Perceived corporate environmental policies* pada *Perceived organizational support*, didapatkan nilai yang signifikan seperti pada Tabel 2. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived corporate environmental policies* berpengaruh positif pada *perceived organizational support*, dengan ini berarti Hipotesis 1 dalam penelitian ini didukung, artinya *corporate environmental policy* secara langsung dapat meningkatkan *perceived organizational support*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Paille dan Raineri (2015) dimana *perceived corporate environmental policies* berpengaruh positif pada *perceived organizational support*. Seperti yang terlihat pada Tabel 2 nilai perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh PCEP pada POS nilainya signifikan. Hal ini berarti para alumni sebagai karyawan merasa bahwa dengan mengimplementasikan kebijakan lingkungan perusahaan di tempat kerja akan meningkatkan dukungan dari perusahaan untuk karyawannya.

H<sub>2</sub>: *Perceived organizational support* berpengaruh positif pada *Employees Eco-initiatives*. Berdasarkan pengujian yang dilakukan untuk menguji pengaruh positif *perceived organizational support* pada *employees eco-initiative*, nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,100, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan, hal ini dapat terlihat pada Tabel 2. Hasil penelitian ini tidak searah dengan penelitian Paille dan Raineri (2015) dimana *perceived organizational support* berhubungan secara positif dengan *employee eco-initiatives*. Namun pada penelitian Raineri et al., (2015) yang meneliti pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* juga menemui hasil yang tidak signifikan dan berkesimpulan bahwa *social exchange* yang terjadi di organisasi (salah satu bentuknya adalah *perceived organizational support*) tidak terhubung dengan *eco-initiative*, setidaknya tidak secara langsung. Hal ini juga dapat dipengaruhi oleh adanya perbedaan responden dalam merespon kuisioner yang diajukan. Sebagian responden masih merasa bahwa mereka kurang berinisiatif untuk mengembangkan perilaku pro-lingkungan sebagai karyawan sehingga mencapai pada kesimpulan bahwa walaupun dengan adanya *support* yang tinggi dari perusahaan belum tentu meningkatkan minat karyawan untuk merealisasikan perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

H<sub>3</sub>: *Perceived organizational support* memediasi hubungan *Perceived corporate environmental policies* pada *Employee eco-initiative*. Berdasarkan uji mediasi yang menguji peran *perceived organizational support* terhadap pengaruh *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*, nilai *sobel test* sebesar 1,557 dan nilai *p-value* sebesar 0,119. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada peran mediasi *perceived organizational support* terhadap pengaruh *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*, dikarenakan nilai *sobel test* < 1,96 dan nilai *p-value* > 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini tidak didukung, artinya *perceived organizational support* secara tidak langsung tidak dapat membuat *perceived corporate environmental policies* meningkatkan *employee eco-initiatives*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Paille dan Raineri (2015) dimana *perceived organizational support* memediasi pengaruh *perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives*. Hal ini terjadi karena adanya hasil yang tidak signifikan antara *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* seperti yang terjadi pada hipotesis 2 pada Tabel 1. Namun hal ini telah

disebutkan pada penelitian Cole dan Maxwell (2003) dalam Paille dan Raineri (2015) bahwa penelitian mereka tidak menjamin *perceived organizational support* akan memediasi hubungan antara *perceived corporate environmental policies* dan *employee eco-initiatives* karena ketika penelitian dirancang dengan *cross-sectional*, efek antar variabel lebih mungkin menjadi terlalu tinggi.

H<sub>4</sub>: PC-Breach memoderasi hubungan *Perceived organizational support* pada *Employee eco-initiatives*. Berdasarkan analisis regresi moderasi yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh moderasi *psychological contract breach* antara *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* didapatkan hasil signifikansi 0.514, hasil tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *psychological contract breach* tidak memoderasi hubungan *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* hal ini berarti hipotesis 4 tidak didukung. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Paille dan Raineri (2015) dimana *psychological contract breach* memoderasi hubungan *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives*. Sama seperti hipotesis 3, hal ini terjadi karena adanya pengaruh yang tidak signifikan antara *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1. Namun hal ini sesuai dengan penelitian Paille dan Morelos (2014) bahwa pada presepsinya, pelanggaran terhadap komitmen awal pada saat perekrutan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan sebagai dua hal yang berkaitan dengan pro-lingkungan akan mengarahkan karyawan pada usaha yang lebih sedikit untuk merealisasikan hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan dalam pekerjaan. Namun pada hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu *sustainability*, ketika karyawan merasa didukung oleh perusahaan mereka akan kurang memerdulikan persepsi kurangnya pemenuhan janji pada awal rekrutmen. Dengan kata lain, *psychological contract breach* bukanlah suatu hambatan untuk melakukan kegiatan pro-lingkungan ketika karyawan mendapat dukungan yang tinggi dari perusahaan tempat mereka bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa *perceived corporate environmental policies* memiliki pengaruh positif pada *perceived organizational support* tempat alumni bekerja. Sedangkan *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh positif pada *employee eco-initiatives* pada tempat alumni bekerja. *Perceived organizational support* ternyata tidak memediasi hubungan *Perceived corporate environmental policies* pada *employee eco-initiatives* pada tempat alumni bekerja. *psychological contract breach* juga tidak memoderasi hubungan *perceived organizational support* pada *employee eco-initiatives* pada tempat alumni bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain sebagai variabel mediasi untuk mengetahui variabel lain yang dapat menghubungkan *perceived corporate environmental policies* dengan *eco-initiative* secara tidak langsung. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel moderasi yang lain untuk dapat menjelaskan hubungan antar variabel dengan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

Boiral, O., & Paillé, P. 2012. Organizational citizenship behaviour for the environment:

- Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109,431-445.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. 2012. Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48,33-51.
- Conway, N., & Briner, R. B. 2005. Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research. *Oxford, UK: Oxford University Press*.
- Cole, D., Maxwell, S. 2003. Testing meditational models with longitudinal data: Question and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112, 558-77.
- Craddock, E. B., Huffman, H. A., & Henning, J. B. 2012. Taming the dragon: How industrial-organizational psychologists can break barriers to "green" business. *Industrial and Organizational Psychology*, 5,484-487.
- Daily, B. F., & Huang, S. 2001. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.
- Daily, B., F., Bishop, J., W., Steiner, R. 2007. The Mediating Role of EMS Teamwork as It Pertains to HR Factors and Perceived Environmental Performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95-110.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71,500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., Armeli, S. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-862.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. : BP Undip.
- Ghozali, I. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 2010. *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. 1997. The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8,151-162.
- Howard, J. G., Nash, J., Ehrenfeld, J. R. 1999. Industry codes as agents of change: Responsible Care adoption by US chemical companies. *Business Strategy and the Environment*, 8, 281-295
- Indriantoro, N., Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Jogiyanto, H.M. 2004. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta : BPFE.
- King, A. A., Lenox, M. J. 2000. Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. *The Academy of Management Journal*, 43, 698-716
- 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*, 38,163-197.
- Lo, S. -H., Peters, G. -J., & Kok, G. 2012. A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 2933-2967.

- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. 2014. Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38,49-54.
- Ones, D., & Dilchert, S. 2012. Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5,444-466.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. 2013. Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3552-3575.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. 2014. The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121,451-466.
- Paillé, P., & 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.
- Paillé, P., & Raineri, N. 2015. Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived *organizational support* and *psychological contract breach*. *Journal of Business Research*, 68, 2402-2411.
- Plank, R. 2011. Green behaviour: Barriers, facilitators and the role of attributions. In D. Bartlett (Ed.), *Going green: The psychology of sustainability in the workplace* pp. 47-58. Leicester, England: *British Psychological Society*.
- Polonsky, M., J., Zeffane, R., M., Medley, P. 1992. Corporate Environmental Commitment in Australia: A Sectoral Comparison. *Business Strategy and the Environment*, 1, 25-39.
- 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*, 16,554-570.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. 2005. When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, 44,377-415.
- Ramus, C. A., & Steger, U. 2000. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in *employee* eco-initiatives at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43,605-626.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 2000. The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Sekaran, Bougie. 2013. *Edisi 5, Reseach Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John wiley@Sons
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis: Salemba Empat*.
- Sharfman, M., P., Shaft, T., M., Tihanyi, L. 2004. A Model of the Global and Institutional Antecedents of High-Level Corporate Environmental Performance. *Business & Society*, 43, 6-36.
- Shore, L., M., Tetrick, L. 1990. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. 2011. Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64, 460- 466.

- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. 2013. Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. 2007. The impact of *psychological contract breach* on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.