



Green Human Resource Management To Improve Competitive Advantage Through Organizational Citizenship Behavior For Environment

Johan Oscar Ong¹⁾; Masyudzulhak Djamil MZ²⁾; Eny Ariyanto³⁾; Sugiyono⁴⁾

- ¹⁾ johanoscarong@gmail.com, Universitas Mercu Buana, Indonesia
²⁾ masydk@gmail.com, Universitas Mercu Buana, Indonesia
³⁾ eny_ariyanto@yahoo.com, Universitas Mercu Buana, Indonesia
⁴⁾ sugiyono.madelan@gmail.com, Universitas Mercu Buana, Indonesia

INFO ARTIKEL

Kata kunci:
Green Human Resource Management, Organizational Citizenship for Environment, Competitive Advantage

ABSTRAK

Competitive advantage is one of the important aspects that must be owned by companies in a competitive market. Human resource management is one of the important things in the development of the company. The research focuses on human resource management based on environmental management, namely green HRM to create competitive advantage through employee behavior voluntarily to care for the environment or what can be called Organization Citizenship Behavior for Environment (OCBE). Literature study is used to see the relationship of each variable, the results of the analysis of previous research that examines green HRM, OCBE and competitive advantage. Research shows that environmental care behavior of employees voluntarily towards the environment is influenced by environmental-based HR management in the company and this affects the company's competitive advantage.

Dikirim: 7 April 2022
Diterima: 11 Agustus 2022
Dipublikasikan:
9 September 2022

Alamat email penulis
korespondensi:
johanoscarong@gmail.com

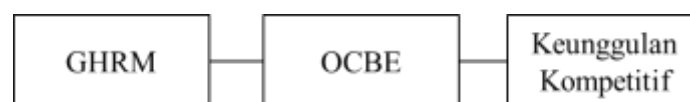
1. PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis global semakin meningkat, hal ini menyebabkan perusahaan diharuskan memiliki keunggulan dari kompetitornya untuk dapat tetap eksis di pasar. Chao-Hung (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan posisi perusahaan yang lebih di pasar persaingan yang memungkinkan perusahaan untuk memiliki performa lebih dari pesaingnya. Dahulu perusahaan manufaktur terfokus pada pertumbuhan ekonomi dan mengesampingkan aspek social dan lingkungan, hal ini menyebabkan terjadinya ketidak seimbangan antara dimensi tersebut (Khan et al., 2021). Berkembangnya kesadaran akan lingkungan hidup kepada para *stakeholders* mendorong perusahaan untuk memasukan faktor lingkungan hidup dalam fokus organisasi (Khan et al., 2021).

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi peran manajer dan karyawan merupakan salah satu kunci untuk menentukan keberlangsungan manajemen lingkungan, pengelolaan SDM dengan berbasis lingkungan dapat disebut sebagai *Green Human Resource Management (GHRM)* (Molina-Azorin et al., 2021). Menurut (Muhammad Rabiul, Daisy Mui dan Nadia (2021), GHRM mengacu pada aktivitas pengelolaan SDM yang memberikan nilai positif terhadap lingkungan dan mendorong perilaku peduli lingkungan karyawan organisasi. GHRM merupakan peraturan dan praktik yang mempromosikan perilaku peduli lingkungan dan penggunaan sumber daya perusahaan secara berkelanjutan (Ahmad dan Waheed, 2019). Praktik pengelolaan SDM memegang peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan, apakah karyawan nyaman melakukan tindakan proaktif terhadap kelestarian lingkungan. Berdasarkan hal ini praktik GHRM membantu perusahaan mempromosikan perilaku peduli lingkungan karyawan termasuk perilaku sukarela karyawan dalam melakukan tindakan peduli lingkungan atau bisa disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior for Environment (OCBE)* (Chen et al., 2021).

Pengelolaan perusahaan secara berkelanjutan, banyak perusahaan terfokus pada aktivitas peduli lingkungan pada level strategic namun tidak melihat perilaku peduli lingkungan pada level karyawan, karena strategi perusahaan diimplementasikan oleh karyawan maka perilaku karyawan memegang peranan penting dalam penerapan manajemen berkelanjutan pada level perusahaan (Han, Wang dan Yan, 2019). Zhao dan Zhou (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi aktif karyawan perusahaan dalam aktivitas peduli lingkungan memiliki dampak besar dalam pengembangan organisasi berkelanjutan, konsep OCBE dinilai cocok untuk merespon peran karyawan dalam pengembangan organisasi berkelanjutan. OCBE merupakan tindakan proaktif dan sukarela karyawan karyawan untuk melakukan aktivitas peduli lingkungan, hal ini dinilai tidak hanya penting untuk menentukan status perusahaan sebagai perusahaan ramah lingkungan namun penting untuk menumbuhkan kebutuhan bagi karyawan untuk ikut ambil bagian dalam pelestarian lingkungan.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian bertujuan untuk melihat hubungan dan pengaruh antara GHRM dan OCBE untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Penelitian dilakukan melalui studi literatur yang berhubungan dengan variable dan faktor penelitian. Berdasarkan riset pendahuluan, penerapan GHRM memberikan dampak bagi perilaku karyawan organisasi kepada lingkungan yang dapat digambarkan melalui OCBE yang nantinya akan memberikan keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Model Awal Penelitian

STUDI LITERATUR

Green Human Resource Management (GHRM)

GHRM merupakan kombinasi antara pengelolaan lingkungan perusahaan dengan praktik pengelolaan SDM, GHRM tidak hanya membantu dalam peningkatan performa lingkungan perusahaan namun memberikan peningkatan terhadap performa finansial organisasi (Fahim et al., 2019). Jabbour dan Santos (2018) menyebutkan bahwa implementasi GHRM termasuk didalamnya pengelolaan pengetahuan, skill dan kemampuan karyawan secara strategis untuk mencapai tujuan lingkungan organisasi yang berkelanjutan. GHRM merupakan salah satu langkah yang diambil perusahaan dalam menghadapi dampak negatif yang ditimbulkan perusahaan terhadap lingkungan (Arsalan et al. 2020). Chaudhary (2018 : 306), dalam tulisannya menyatakan bahwa praktik GHRM dimulai dengan memperhitungkan nilai kepedulian lingkungan dalam proses perekrutan anggota, menyediakan training mengenai pengelolaan lingkungan, mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam manajemen lingkungan, dan memberikan reward dan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan sikap positif dalam kepedulian lingkungan.

Yuzliza et.al, (2019) menambahkan bahwa praktik GHRM antara lain green recruitment, green training, dan green reward. Green recruitment berhubungan dengan bagaimana perusahaan menarik talent yang memiliki nilai peduli

lingkungan yang sejalan dengan nilai perusahaan, hal ini dapat dilakukan dengan branding perusahaan dan memasukan isu lingkungan hidup dalam proses perekrutan. Green training merupakan salah satu cara yang diambil perusahaan untuk meningkatkan engagement karyawan terhadap inisiatif lingkungan dengan cara memberikan edukasi lebih mengenai lingkungan. Green reward merujuk kepada pemberian kompensasi dan reward kepada anggota organisasi yang menunjukkan perilaku peduli lingkungan dalam aktivitas sehari-hari.

Organizational Citizenship Behavior for Environment (OCBE)

OCBE merupakan perilaku diskresi atau sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk melestarikan lingkungan sekitarnya tanpa mengharapkan atau adanya struktur pemberian hadiah atau kompensasi terhadap perbuatannya (Gusti, Yasri dan Idris, 2021). Menurut Luu (2017) OCBE merupakan perilaku secara sukarela karyawan perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan tanpa dibatasi adanya sistem pemberian *reward* atau *punishment* dari perusahaan. OCBE merupakan perilaku social dari individu yang tidak dibatasi oleh pemberian reward secara formal untuk berkontribusi positif terhadap manajemen lingkungan perusahaan (Ardiza, Nawangsari dan Sutawidjaya, 2021). Menurut Boiral dan Paille (2021), terdapat tiga dimensi utama dalam melakukan pengukuran terhadap OCBE yaitu inisiatif hijau, *eco-helping* dan keikutsertaan dalam aktivitas peduli lingkungan.

Hewawasam Puwakpitiyage et al.(2018) dalam penelitiannya mendefinisikan OCBE sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk menjaga kelestarian lingkungan tanpa adanya sistem pemberian *reward* dan *punishment* secara formal. Penelitiannya juga menunjukkan bahwa peran dukungan pemimpin organisasi dalam pelaksanaan OCBE memegang peranan penting dalam perkembangan perilaku sukarela karyawan dalam perusahaan. OCBE merupakan perilaku karyawan yang berdampak positif kepada lingkungan yang dilakukan karyawan secara sukarela tanpa ada sistem pemberian hadiah dan hukuman secara formal (Jehanzeb et al., 2021). OCBE merupakan praktik peduli lingkungan yang dilakukan karyawan suatu organisasi yang tidak mengharapkan sistem pemberian hadiah atas apa yang dilakukan, hal ini menunjukkan tingkat kesadaran individu karyawan akan pentingnya menjaga kelestarian lingkungan (Han, Wang dan Yan, 2019).

Competitive Advantage

Competitive advantage atau keunggulan kompetitif merupakan posisi lebih yang diperoleh perusahaan dari kompetitor, keunggulan dapat berupa biaya operasional yang lebih kecil atau memberikan nilai lebih dibandingkan dengan kompetitornya (Sharma & Agrawal, 2015). Keunggulan kompetitif merupakan kondisi perusahaan yang lebih efisien dibandingkan dengan kompetitornya, tingkat efisiensi dilihat berdasarkan kualitas produk dan biaya operasional (Chuang, Chen, dan Lin., 2016). Keunggulan kompetitif menuju kepada kemampuan perusahaan untuk mencapai performa yang lebih dari konsumennya, performa lebih dalam memberikan inovasi, diferensiasi dan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya (Pratono et al. 2019).

Perusahaan perlu bekerja dengan lebih efisien untuk memperoleh keunggulan kompetitif, menggunakan sumber daya yang lebih kecil dibandingkan dengan kompetitornya dan memberikan nilai lebih dibandingkan kompetitornya. Salah satu tolak ukur efisiensi sebuah perusahaan dilihat dari pendapatan dan biaya yang dikeluarkannya. Keunggulan kompetitif dapat termasuk didalamnya pengurangan biaya dan keunggulan diferensiasi (AlQershi, 2019). Budaya perusahaan memegang peranan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif, budaya yang dikembangkan oleh manajemen perusahaan mengintegrasikan nilai yang dipegang oleh perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan (Chao-Hung, 2019).

2. METODE

Penelitian dilakukan dengan melakukan studi literatur berhubungan dengan variabel pada penelitian yaitu GHRM, OCBE dan keunggulan kompetitif untuk melihat hubungan mediasi OCBE terhadap GHRM untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Tabel 1 berikut ini menunjukkan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh mediasi OCBE terhadap GHRM dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Judul	Model Penelitian	Kesimpulan
Saqib, Y. M., Yasir, H. M., Azam, T., Cao, Y., WAN, Z., ZHU, H., & Thurasamy, R.	2021	Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?	<p>The diagram illustrates a conceptual model. On the left, a box labeled 'Green Recruitment & Selection, Green Training, Green Performance Evaluation, Green Rewards' has arrows pointing to 'Organization Citizenship Behavior' and 'Sustainable Performance'. Above these arrows are labels: 'H1b, H1c, H1d, H1e' for the path to OCBE and 'H1a, H1c, H1d, H1e, H1f' for the path to Sustainable Performance. Below this box is another box labeled 'Corporate Social Responsibility', which has arrows pointing to 'Organization Citizenship Behavior' and 'Sustainable Performance'. Above the arrow to OCBE is 'H2b', and above the arrow to Sustainable Performance is 'H2a'. A dashed arrow also points from OCBE to Sustainable Performance.</p>	OCBE memediasi hubungan antara CSR dan GHRM untuk meningkatkan performa secara berkelanjutan
Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Rana, M. N.	2020	Do green HRM practices influence employees' environmental performance?	<p>The diagram shows a linear relationship. A box on the left labeled 'GHRM' has an arrow pointing to a box labeled 'Green Employee Empowerment'. From 'Green Employee Empowerment', an arrow points to a box labeled 'Individual Green Values'. From 'Individual Green Values', an arrow points to a box on the right labeled 'OCBE'.</p>	Green Emp Empowerment memediasi hubungan antara GHRM dengan OCBE dan individual Green Values memediasi hubungan antara Green Emp Empowerment dengan OCBE.
Khan, Noor & Wu, Wenya & Saufi, Roselina & Sabri, Nur Ain Ayunni & Shah, Ashfaq	2021	Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: A structural equation modeling approach	<p>The diagram is a structural equation model. On the left, three boxes labeled 'GHR', 'GPD', and 'GIR' have arrows pointing to a central box labeled 'Green HRM Practices (GHRM)'. From 'GHRM', an arrow points to a box labeled 'Sustainable Performance (SP)'. From 'GHRM', an arrow points to a box labeled 'Organizational Citizenship Behaviour for the Environment'. From 'OCBE', an arrow points to 'SP'. From 'EMS', an arrow points to 'SP'. On the right, three boxes labeled 'EOP', 'ENP', and 'SOCP' have arrows pointing to 'SP'. Below the diagram are labels: 'H1' for the path from GHRM to SP, 'H2' for the path from GHRM to OCBE, 'H3' for the path from OCBE to SP, and 'H4' for the path from EMS to SP. There are also labels 'H5' and 'H6' near the OCBE and SP boxes.</p>	OCBE dan <i>Environmental Management System</i> memediasi hubungan antara praktik GHRM dengan <i>Sustainable Performance</i>
Jayabalan, Neeta & Mohd Makhbul, Zafir & Moona Haji Mohamed, Ramesh Kumar & Yusof, Hayati & Badrul, Mai	2020	The Role of OCBE on Green HRM towards Sustainable Sustainability. Creativity and Innovation Management'	<p>The diagram shows a linear relationship. On the left, three boxes labeled 'Green Training', 'Green Performance Management', and 'Green Employee Involvement' have arrows pointing to a central box labeled 'OCBE'. From 'OCBE', an arrow points to a box on the right labeled 'Sustainable Performance'.</p>	Implementasi GHRM dapat ditunjukkan melalui aspek Green Training, Green Performance Appraisal dan Green Employee Involvement. Implementasi

Penulis	Tahun	Judul	Model Penelitian	Kesimpulan
				GHRM mempengaruhi OCBE dan OCBE mempengaruhi Sustainable Performance
Nhat, T. P., Quyen Phu, T. P., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L	2018	Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture	<pre> graph TD GT((Green training)) -- H1 --> OCBE((OCBE)) GOC((Green organizational culture)) -.-> Moderating effect GT GOC -- H2 --> OCBE GOC -- H3 --> OCBE </pre>	Green training mempengaruhi OCBE secara signifikan dan kultur organisasi memediasi hubungan antara green training dengan OCBE

(Sumber : Saqib et al. 2021, Hameed et al. 2020, Khan et al. 2021, Jayabalan et al. 2020, Nhat et al. 2018)

Berdasarkan penelitian terdahulu diperoleh bahwa implementasi GHRM memegang peranan penting dalam pengembangan perilaku karyawan dalam pelestarian lingkungan secara sukarela untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Yong, Yusliza dan Fawehinmi (2020) yang mengatakan bahwa terjadi peningkatan terhadap implementasi GHRM sejak tahun 2007 hingga 2019, hal ini dikarenakan meningkatnya *concern* konsumen dan produsen akan isu lingkungan yang mendorong perusahaan untuk memasukkan aspek lingkungan dalam setiap aktivitasnya. Secara langsung penerapan GHRM memberikan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan baik secara performa lingkungan maupun finansial, hal ini ditunjukkan melalui penghematan penggunaan infrastruktur dan sumber daya (Arumugam dan Vijai, 2018). Penerapan GHRM memberikan *image* positif terhadap perusahaan, konsumen memiliki kecenderungan untuk membeli atau mengkonsumsi produk yang ramah lingkungan meskipun memiliki harga yang lebih mahal (Huynh, 2020).

Penerapan GHRM pada lingkungan termasuk didalamnya aspek pengetahuan, keahlian, sosial dan emosional bagi karyawan (Longoni et al. 2019). Implementasi GHRM dapat dilihat melalui beberapa aspek pengelolaan SDM antara lain bagian rekrutmen, evaluasi kinerja, pelatihan dan pemberian *reward* yang diintegrasikan dengan tujuan lingkungan organisasi (Muafi dan Rizqi, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Zhao, Liu dan Sun (2020) mengemukakan bahwa pengelolaan SDM berbasis lingkungan memiliki dampak positif terhadap perilaku karyawan yang secara sadar dalam melakukan aktivitas peduli lingkungan, hal ini membangun kesadaran karyawan akan lingkungan. Istilah OCBE ditunjukkan pada tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan atas kesadaran pribadi untuk melakukan kegiatan peduli lingkungan.

Penelitian terhadap OCBE menghasilkan beberapa inisiatif seperti berbagi pengetahuan lingkungan untuk mengurangi polusi dalam area kerja, menghasilkan solusi untuk mengurangi *waste* dalam proses kerja dan berkolaborasi dengan bagian lingkungan hidup untuk implementasi dan pengembangan teknologi dalam meningkatkan performa lingkungan (Gusti, Yasri dan Idris, 2021). Penting bagi perusahaan untuk memiliki *image* serta identitas lingkungan untuk meningkatkan performa perusahaan demi mencapai keunggulan kompetitif, OCBE merupakan salah satu indikator identitas lingkungan suatu perusahaan (Tai-Wei et al. 2019). OCBE merupakan aspek yang penting untuk meningkatkan keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan efektivitas organisasi, hal tersebut dikemukakan oleh Zhao dan Zhou (2019) dalam penelitiannya mengenai dampak kepemimpinan terhadap OCBE. Tindakan sukarela dalam melakukan suatu aktivitas tanpa adanya skema pemberian *reward* memberikan dampak positif terhadap berbagai komponen pengukuran performa perusahaan seperti kualitas produk atau jasa, performa kerja, performa penjualan dan memberikan penurunan tingkat *turnover* organisasi (Bishop, Prabakaran dan Daily, 2020).

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode studi kepustakaan atau literatur review, yaitu ikhtisar komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan mengenai topik yang membahas tentang penerapan *lean* di industri dalam mempengaruhi budaya dan kinerja organisasi. Studi literatur yang dilakukan bertujuan untuk mencari rasional dari penelitian yang sudah dilakukan dan untuk menentukan ide penelitian selanjutnya. Studi literatur didapat dari berbagai sumber baik jurnal, buku, dokumentasi, internet dan pustaka. Jenis penulisan yang digunakan adalah studi literatur review yang berfokus pada hasil penulisan yang berkaitan dengan topik atau variabel penulisan.

3. HASIL DAN DISKUSI

Penelitian terdahulu menunjukkan meningkatnya fokus mengenai isu lingkungan hidup, hal ini mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan diri dalam hal pengelolaan lingkungan pada setiap aspek. Hal ini ditunjukkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaingnya di pasar global. Konsumen menunjukkan kepedulian yang tinggi untuk produk ramah lingkungan dan rela untuk mengeluarkan uang lebih untuk membeli produk yang diproduksi dengan proses yang ramah lingkungan. Performa perusahaan menjadi hal yang penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif, untuk memperoleh performa optimum perusahaan seluruh aspek pada perusahaan harus berjalan dengan optimal termasuk pengelolaan SDM yang dapat mengakomodasi isu lingkungan agar dapat membantu terciptanya keunggulan kompetitif di pasar persaingan.

Penerapan GHRM atau pengelolaan SDM berbasis lingkungan dilakukan pada setiap aspek tradisional dari pengelolaan SDM antara lain perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja hingga pemberian *reward*. Merekrut karyawan yang memiliki nilai peduli lingkungan memberi dampak positif terhadap implementasi GHRM di perusahaan, memberikan pelatihan lingkungan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi dan menerapkan praktik pelestarian lingkungan pada aktivitas sehari-hari. Perusahaan juga memasukan aspek lingkungan hidup kedalam penilaian kinerja untuk menunjukkan keseriusan perusahaan dalam menerapkan manajemen lingkungan. Dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang erat antara penerapan GHRM dengan OCBE, penelitian terdahulu menyebutkan bahwa implementasi GHRM secara konsisten dan efektif memberikan dampak positif terhadap perilaku dan kesadaran karyawan akan lingkungan.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa OCBE memiliki hubungan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. OCBE menjadi salah satu indicator keberhasilan penerapan GHRM di perusahaan. Penerapan GHRM meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengetahuan mengenai lingkungan, meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan kegiatan peduli lingkungan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk ikut ambil bagian pada aktivitas peduli lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan. Penerapan GHRM yang baik akan memberikan OCBE yang baik dan menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan seperti mengurangi biaya operasional perusahaan (penggunaan energi, pengelolaan limbah industri, produksi emisi), menciptakan image positif perusahaan, memberikan diferensiasi terhadap perusahaan kompetitor.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian fokus pada pengaruh mediasi OCBE terhadap GHRM dan keunggulan kompetitif. Hasil studi menunjukkan bahwa OCBE memediasi hubungan antara GHRM dengan keunggulan kompetitif. Riset melalui studi literature terdahulu mengenai variabel yang terkait antara lain GHRM, OCBE dan keunggulan kompetitif menunjukkan bahwa seluruh literatur menunjukkan hubungan positif kepada seluruh hubungan antar variabel. OCBE dinilai dapat menjadi perantara untuk melihat pengaruh antara efektivitas implementasi GHRM untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian dapat digunakan lebih lanjut kepada pengambil keputusan di organisasi untuk ikut memperhatikan implementasi pengelolaan SDM hijau untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasinya. Bagi penelitian berikutnya, dapat dilakukan studi kualitatif dan kuantitatif lebih lanjut mengenai GHRM, OCBE dan keunggulan kompetitif dengan menggunakan variabel lainnya seperti kepemimpinan, kebijakan, performa lingkungan, dan lain-lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Waheed, A. U. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>.
- AlQershi, N. A. (2019). Innovation capabilities as a source of inspiration: Towards a sustainable competitive advantage in yemeni manufacturing industry. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 7(1), 1-6. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/innovation-capabilities-as-source-inspiration/docview/2241044182/se-2?accountid=31562>
- Arsalan, M. G., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through Green Human Resource Management practices: An empirical evidence from malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585-1607. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>
- Arumugam, M., & Vijai, C. (2018). 7. A Study On Green Hrm Practices In An Organization. *International Review of*

Business and Economics, 2, 34-37. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/7-study-on-green-hrm-practices-organization/docview/2437197537/se-2?accountid=31562>

- Bishop, J. W., Prabakaran, N., & Daily, B. F. (2020). Employee support and their perceptions of quality and environmental performance: The role of citizenship behavior: JMI. *Journal of Managerial Issues*, 32(4), 421. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-support-their-perceptions-quality/docview/2556040743/se-2?accountid=31562>
- Chao-Hung, W. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>.
- Chaudhary, R., 2018. Can Green Human Resource Management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), pp.305-319.
- Chen, S., Jiang, W., Li, X., & Gao, H. (2021). Effect of employees' perceived green HRM on their workplace green behaviors in oil and mining industries: Based on cognitive-affective system theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4056. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18084056>.
- Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social Resource on competitive advantage. *Management Decision*, 54(6), 1443–1463. <https://doi.org/10.1108/md-11-2015-0485>
- Fahim, F., Khan, N. R., Ahmad, A., & Ali, A. (2019). Green human resource management and firm's environmental performance: Mediating role of employee commitment, green involvement and eco-friendly behaviour. *Paradigms*, 13(2), 18-25. doi:<http://dx.doi.org/10.24312/1969130203>
- Gusti, M. A., Yasri, Y., & Idris, I. (2021). Knowing Trends In Organizational Citizenship Behavior For The Environment (Ocbe) Using Bibliometric Analysis Based On The Scopus Database. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-9. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowning-trends-organizational-citizenship/docview/2599946681/se-2?accountid=31562>.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Rana, M. N. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in china. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 305-318. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0256>.
- Hewawasam Puwakpitiyage, R. P., Luo, F., Saeed, A., Saviour, A. N., & Mahabaduge Prasad, F. J. (2018). How does Leader's support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, 10(1), 271. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su10010271>.
- Huynh, Q. L. (2020). Impacts Of Environmental Responsibility And Performance On Organizational Performance: Importance Of Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(6), 100–108. <https://doi.org/10.32479/ijee.9955>
- Jabbour, C.J.C. and Santos, F.C.A. (2008b), "The central role of human resource management in the search for sustainable organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 12, pp. 2133-2154.
- Jayabalan, Neeta & Mohd Makhbul, Zafir & Moona Haji Mohamed, Ramesh Kumar & Yusof, Hayati & Badrul, Mai. (2020). The Role of OCBE on Green HRM towards Performance Sustainability. *Creativity and Innovation Management*. 13. 388 - 399.
- Jehanzeb, K. G., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Nur Ain, A. S. (2021). Do environmental transformational leadership predicts organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability*, 13(10), 5594. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su13105594>

- Khan, N.U.; Wu, W.; Saufi, R.B.A.; Sabri, N.A.A.; Shah, A.A. Antecedents of Sustainable Performance in Manufacturing Organizations: A Structural Equation Modeling Approach. *Sustainability* 2021, 13, 897. <https://doi.org/10.3390/su13020897>.
- Longoni, A., Pagell, M., Shevchenko, A., & Klassen, R. (2019). Human Resource routines and sustainability trade-offs: The influence of conflicting schemas for operations and safety managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 690-713. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-05-2018-0247>
- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867-2900. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>.
- Mohammad Rabiul, B. R., Daisy Mui, H. K., & Nadia, N. R. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: The mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*, 43(5), 996-1015. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163>.
- Molina-Azorin, José F., Maria D. López-Gamero, Juan José Tarí, Jorge Pereira-Moliner, and Eva M. Pertusa-Ortega. 2021. Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review. *Administrative Sciences* 11: 48. <https://doi.org/10.3390/admsci11020048>.
- Muafi -, & Kusumawati, R. A. (2021). A nexus between green HRM (GHRM), supply chain performance (SCP) and business performance (BP): The mediating role of supply chain organizational learning (SCOL). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 329-344. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3339>
- Nhat, T. P., Quyen Phu, T. P., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13(4), 1174-1189. doi:<http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- Saqib, Y. M., Yasir, H. M., Azam, T., Cao, Y., WAN, Z., ZHU, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1044. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su13031044>
- Sharma, S.K., Agrawal. S. (2015). “The Emerging Role of Organizational Citizenship Behaviour in Sustaining Competitive Advantage”.
- Tai-Wei, C., Fei-Fan, C., Hua-Dong, L., & Yu-Shan, C. (2019). Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. *Sustainability*, 11(3), 617. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su11030617>
- Yusliza, M., Norazmi, N., Jabbour, C., Fernando, Y., Fawehinmi, O. and Seles, B., 2019. Top management commitment, corporate social responsibility and Green Human Resource Management. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), pp.2051-2078.
- Zhao, H., Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su11040944>
- Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability*, 12(3), 763. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su12030763>