

Integrasi Green HRM dan Corporate Social Responsibility: Upaya Meningkatkan Kinerja Berkelanjutan

Arif Prigara Fathurohman^{1*}, Rizki Fathurrahman Septian², Annisa Fitri Anggraeni³, Winna Roswinna⁴

^{1,2,3,4} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi Green Human Resource Management (GHRM) dan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai upaya meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan. Latar belakang penelitian berangkat dari kesenjangan literatur yang umumnya membahas GHRM dan CSR secara terpisah, sehingga belum banyak studi yang menyoroti keterhubungan keduanya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur dengan menelaah artikel ilmiah, dokumen regulasi, serta laporan keberlanjutan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi GHRM dan CSR memiliki relevansi strategis dalam memperkuat capaian triple bottom line: ekonomi, sosial, dan lingkungan. GHRM berperan membangun kesadaran hijau karyawan melalui rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi, sementara CSR memperluas kontribusi perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Sinergi keduanya tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperkuat legitimasi eksternal. Hambatan utama integrasi mencakup keterbatasan finansial, literasi manajerial yang rendah, serta budaya organisasi yang hierarkis, sedangkan peluangnya berasal dari dorongan global, perkembangan teknologi digital, dan meningkatnya kesadaran konsumen. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas literatur manajemen strategis melalui kerangka RBV dan DCT, sekaligus memberikan implikasi praktis berupa strategi diferensiasi non-harga yang memperkuat daya saing perusahaan di era keberlanjutan.

Kata Kunci: Corporate Social Responsibility, Green Human Resource Management, keberlanjutan, kinerja berkelanjutan, manajemen strategis

Abstract

This study aims to analyze the integration of Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) as a strategy to enhance corporate sustainable performance. The research is motivated by a literature gap, as most previous studies have treated GHRM and CSR separately, with limited exploration of their integration. A qualitative descriptive approach was employed through a comprehensive literature review of academic articles, regulatory documents, and sustainability reports. The findings reveal that integrating GHRM and CSR plays a strategic role in strengthening the triple bottom line of economic, social, and environmental performance. GHRM contributes to developing employees' green awareness through recruitment, training, performance appraisal, and compensation, while CSR extends the company's responsibility toward society and the environment. Their synergy not only enhances internal efficiency but also reinforces external legitimacy. Key barriers to integration include financial constraints, low managerial literacy, and hierarchical organizational culture, while opportunities arise from global sustainability pressures, digital technology development, and growing consumer awareness. Theoretically, this study contributes to strategic management literature by bridging RBV and DCT frameworks, while practically offering a non-price differentiation strategy that can enhance corporate competitiveness in the sustainability era.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Green Human Resource

Korespondensi:

Arif Prigara Fathurohman
(arifprigara28@gmail.com)

Submit: 10-07-2025

Revisi: 29-08-2025

Diterima: 10-09-2025

Terbit: 13-09-2025



1. Pendahuluan

Isu keberlanjutan (*sustainability*) telah menjadi salah satu tema paling sentral dalam diskursus manajemen modern. Tantangan global seperti perubahan iklim, kerusakan ekosistem, krisis energi, dan meningkatnya ketidaksetaraan sosial mendorong perusahaan di seluruh dunia untuk meninjau ulang praktik bisnis mereka. Perusahaan tidak lagi hanya dinilai berdasarkan kinerja finansial semata, melainkan juga pada kontribusinya terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan. Agenda *global Sustainable Development Goals* (SDGs) yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa sejak 2015 menegaskan pentingnya kerja sama lintas sektor untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan (Mohammed & Mathew, 2022). Dalam konteks ini, sektor swasta memiliki peran penting sebagai aktor utama dalam rantai nilai global.

Salah satu instrumen kunci untuk menjawab tantangan keberlanjutan adalah *Green Human Resource Management* (Green HRM atau GHRM). Konsep ini merujuk pada integrasi prinsip-prinsip ramah lingkungan ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, mencakup rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, penilaian kinerja hijau, serta kompensasi hijau. Berbeda dengan HRM konvensional yang cenderung menitikberatkan pada produktivitas, GHRM menekankan peran karyawan sebagai agen perubahan dalam menciptakan organisasi yang lebih peduli lingkungan. Dengan kata lain, GHRM memandang manusia bukan hanya sebagai faktor produksi, tetapi juga aktor strategis yang dapat membangun budaya organisasi hijau (Janali et al., 2020; Ogbeibu et al., 2020).

Di sisi lain, praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) juga berkembang pesat sebagai respon organisasi terhadap tuntutan sosial dan lingkungan. CSR didefinisikan sebagai komitmen perusahaan untuk berperilaku etis, berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sekaligus meningkatkan kualitas hidup karyawan, komunitas lokal, dan masyarakat secara luas. Jika GHRM berfokus pada internalisasi nilai hijau dalam manajemen SDM, maka CSR lebih menekankan pada hubungan eksternal perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Namun demikian, keduanya memiliki titik temu yang signifikan: baik GHRM maupun CSR sama-sama bertujuan membangun keberlanjutan perusahaan, hanya saja melalui jalur yang berbeda (Hoover & Harder, 2015).

Literatur kontemporer mulai menunjukkan bahwa integrasi antara GHRM dan CSR dapat menghasilkan dampak yang lebih komprehensif. Menurut Dura dan Suharsono (2022), praktik GHRM yang didukung oleh komitmen CSR dapat memperkuat keterlibatan karyawan dalam program keberlanjutan, meningkatkan reputasi organisasi, sekaligus memperluas legitimasi sosial perusahaan. Artinya, GHRM dan CSR bukanlah dua domain terpisah, melainkan dua sisi dari strategi keberlanjutan yang saling melengkapi. Namun, meskipun kajian mengenai GHRM dan CSR sudah cukup banyak, sebagian besar penelitian masih membahas keduanya secara terpisah. Penelitian GHRM lebih banyak berfokus pada bagaimana fungsi HRM dapat diadaptasi untuk mendukung agenda hijau. Sementara itu, kajian CSR cenderung menitikberatkan pada dampak sosial perusahaan, filantropi, dan hubungan dengan masyarakat. Belum banyak penelitian yang secara eksplisit mengintegrasikan kedua konsep ini dalam satu kerangka analisis, apalagi menguji implikasinya terhadap kinerja keberlanjutan (*sustainable performance*). Ketiadaan kajian integratif inilah yang menjadi kesenjangan literatur (*research gap*) sekaligus peluang untuk pengembangan akademik (Dura & Suharsono, 2022; Nawangsari & Sutawidjaya, 2019; Tin et al., 2021).

Urgensi integrasi GHRM dan CSR dapat dijelaskan melalui tiga alasan utama. Pertama, meningkatnya tekanan eksternal terhadap perusahaan. Konsumen, investor, dan regulator kini semakin menuntut transparansi dalam praktik keberlanjutan. Laporan keberlanjutan (*sustainability report*) dan standar *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi acuan global yang menentukan reputasi perusahaan di mata publik. Dalam konteks ini, GHRM yang fokus pada internal organisasi perlu diperkuat oleh CSR yang menjembatani hubungan eksternal. Kedua, adanya kebutuhan untuk memperluas dampak keberlanjutan. GHRM dapat meningkatkan kesadaran dan perilaku pro-lingkungan karyawan, tetapi dampaknya akan terbatas jika tidak diiringi dengan komitmen sosial-eksternal melalui CSR. Integrasi keduanya memungkinkan perusahaan menciptakan efek ganda (*double impact*): internalisasi nilai hijau pada karyawan sekaligus eksternalisasi manfaat pada masyarakat. Ketiga, integrasi ini berpotensi meningkatkan kinerja keberlanjutan secara menyeluruh. Organisasi yang mampu menggabungkan GHRM dan CSR cenderung memiliki performa lebih baik dalam dimensi ekonomi, sosial, maupun lingkungan (Sudarminto & Harto, 2023; Tjahjadi et al., 2021).

Selain itu, konteks Indonesia memberikan alasan tambahan mengapa integrasi GHRM dan CSR penting untuk diteliti. Sebagai negara berkembang dengan populasi besar, Indonesia menghadapi tantangan serius terkait degradasi lingkungan, urbanisasi, dan ketimpangan sosial. Perusahaan, baik skala nasional maupun multinasional, tidak hanya dituntut menghasilkan keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Banyak perusahaan di Indonesia sudah menjalankan program CSR, terutama sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi. Namun, praktik CSR sering kali masih bersifat filantropis dan tidak terintegrasi

dengan strategi manajemen internal. Di sisi lain, konsep GHRM masih relatif baru dan belum banyak diadopsi secara sistematis, terutama di sektor jasa dan UMKM (Maksum et al., 2020; Park et al., 2019).

Oleh karena itu, penelitian mengenai integrasi GHRM dan CSR dalam konteks Indonesia akan memberikan kontribusi teoretis maupun praktis yang signifikan. Dari perspektif teoretis, penelitian ini mengacu pada dua kerangka besar dalam manajemen strategis: *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory* (DCT). RBV menekankan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) dapat menjadi basis keunggulan kompetitif. Dalam kerangka ini, sumber daya manusia yang dibekali dengan kesadaran hijau melalui GHRM merupakan aset strategis yang memperkuat posisi perusahaan. Sementara itu, CSR menjadi mekanisme untuk membangun reputasi dan legitimasi eksternal, yang juga dapat dianggap sebagai sumber daya tak berwujud (*intangible resources*) yang bernilai strategis. Dengan demikian, integrasi GHRM dan CSR dapat menghasilkan sinergi sumber daya internal dan eksternal yang mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan (Gupta et al., 2022; Priyarsono et al., 2023).

Dari perspektif DCT, organisasi dituntut memiliki kemampuan dinamis untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat. Kemampuan dinamis mencakup tiga dimensi: *sensing* (mendeteksi peluang/ancaman), *seizing* (memanfaatkan peluang), dan *transforming* (mengonfigurasi ulang sumber daya internal). Dalam konteks ini, GHRM memungkinkan perusahaan melakukan transformasi internal dengan membangun kesadaran hijau karyawan, sedangkan CSR menjadi instrumen eksternal untuk *sensing* tuntutan masyarakat dan *seizing* peluang reputasi. Integrasi keduanya menjadikan organisasi lebih adaptif terhadap dinamika eksternal sekaligus lebih tangguh dalam menghadapi krisis (Mere, 2024).

Lebih jauh, integrasi GHRM dan CSR memiliki implikasi langsung terhadap kinerja berkelanjutan. Kinerja berkelanjutan mencakup tiga dimensi: ekonomi, sosial, dan lingkungan (*triple bottom line*). Dimensi ekonomi terkait dengan profitabilitas jangka panjang; dimensi sosial mencakup kesejahteraan karyawan, komunitas, dan masyarakat; sedangkan dimensi lingkungan mencakup upaya mengurangi jejak karbon, pengelolaan limbah, dan konservasi sumber daya alam. Dengan GHRM, perusahaan dapat memperbaiki dimensi lingkungan dan sosial melalui perilaku karyawan yang pro-lingkungan. Dengan CSR, perusahaan dapat memperluas kontribusi sosial sekaligus memperkuat legitimasi ekonomi. Kombinasi keduanya menghasilkan kinerja berkelanjutan yang lebih utuh. Beberapa penelitian empiris telah memberikan bukti awal tentang hubungan ini. Huang et al. (2018) menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan di industri perhotelan. Di sisi lain, penelitian oleh Sapna et al. (2021) menegaskan bahwa CSR berkontribusi pada peningkatan reputasi dan loyalitas konsumen. Ketika kedua praktik ini digabungkan, organisasi berpotensi memperoleh manfaat sinergis berupa loyalitas karyawan, kepercayaan masyarakat, serta kinerja finansial yang lebih stabil (Huang et al., 2018; Khan et al., 2015; P. S. Kurniawan, 2017).

Namun, penelitian integratif di Indonesia masih terbatas. Sebagian besar kajian CSR di Indonesia berfokus pada sektor ekstraktif seperti pertambangan atau perbankan, dengan menitikberatkan pada dampak sosial dan filantropi. Sementara itu, penelitian mengenai GHRM masih jarang dan umumnya terbatas pada sektor manufaktur atau *hospitality*. Belum banyak penelitian yang menggabungkan keduanya secara komprehensif dalam konteks negara berkembang. Padahal, kondisi Indonesia yang tengah menghadapi krisis lingkungan sekaligus transisi ekonomi berkelanjutan menjadikan integrasi GHRM dan CSR sebagai agenda strategis. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memiliki novelty dalam tiga aspek. Pertama, secara akademik penelitian ini mengisi kesenjangan literatur dengan mengkaji integrasi GHRM dan CSR, bukan hanya secara parsial. Kedua, penelitian ini memperluas konteks GHRM dan CSR ke Indonesia, sebuah negara berkembang dengan karakteristik sosial-ekonomi dan regulasi yang berbeda dari negara maju. Ketiga, penelitian ini menawarkan kerangka analisis yang mengaitkan integrasi GHRM dan CSR dengan kinerja berkelanjutan, sehingga memberikan kontribusi teoretis maupun praktis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana integrasi *Green HRM* dan *Corporate Social Responsibility* dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja berkelanjutan perusahaan. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan di Indonesia dalam mengembangkan strategi keberlanjutan yang lebih komprehensif (Farida, 2019; Saeed et al., 2018; Stritch et al., 2020).

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sifat normatif–eksploratif. Orientasi normatif dipakai untuk menelaah kerangka konseptual dan regulasi yang menghubungkan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan kinerja berkelanjutan (Suharti & Sugiarto, 2020). Orientasi eksploratif digunakan untuk menggali keterhubungan antara kedua konsep tersebut melalui sintesis literatur dan analisis kontekstual di Indonesia, sehingga penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis kuantitatif, melainkan membangun analisis konseptual dan argumentatif (Jerónimo et al., 2020).

Sumber data penelitian berasal dari studi literatur (*library research*). Data primer berupa artikel jurnal internasional bereputasi yang membahas GHRM, CSR, keberlanjutan, serta teori manajemen strategis seperti *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory* (DCT). Data sekunder diperoleh dari buku akademik, laporan keberlanjutan perusahaan, dokumen regulasi pemerintah (misalnya regulasi CSR di Indonesia dan pedoman SDGs), serta publikasi organisasi internasional terkait isu keberlanjutan (Amaliasita et al., 2023; Meng et al., 2022).

Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti *green HRM*, *CSR integration*, *sustainable performance*, dan *ESG practices* melalui database akademik seperti Scopus, Web of Science, Google Scholar, serta repositori nasional. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis. Literatur yang terkumpul dikelompokkan ke dalam dimensi utama GHRM (rekrutmen hijau, pelatihan hijau, penilaian kinerja hijau, dan kompensasi hijau) serta pilar CSR (ekonomi, sosial, lingkungan). Keduanya kemudian dipetakan terhadap indikator kinerja berkelanjutan (*triple bottom line*). Sintesis konseptual ini dianalisis dengan kerangka RBV untuk melihat potensi sumber daya internal perusahaan sebagai keunggulan strategis, dan DCT untuk menilai kemampuan dinamis organisasi dalam mengintegrasikan GHRM-CSR secara adaptif (Hameed et al., 2023; Jasim, 2023; Liu, Wang, et al., 2020; Veerasamy et al., 2023).

Kerangka berpikir penelitian ini berangkat dari tantangan global keberlanjutan, kemudian menempatkan integrasi GHRM dan CSR sebagai strategi manajerial, dan akhirnya menghubungkannya dengan capaian kinerja berkelanjutan. Dengan cara ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai peran sinergis GHRM dan CSR dalam konteks organisasi modern di Indonesia (Janali et al., 2020; Susanto, 2023).

3. Hasil dan Pembahasan

Posisi Konseptual Integrasi Green HRM dan CSR dalam Diskursus Keberlanjutan

Dalam dekade terakhir, isu keberlanjutan telah bergerak dari pinggiran menuju arus utama dalam manajemen organisasi. Perubahan paradigma ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran global terhadap dampak aktivitas bisnis terhadap lingkungan dan masyarakat (Pham et al., 2019). Jika pada awalnya keberlanjutan lebih banyak dipandang sebagai kewajiban moral atau tuntutan regulasi, kini keberlanjutan diposisikan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang menentukan kelangsungan organisasi. Dalam konteks ini, *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) muncul sebagai dua instrumen strategis yang saling melengkapi (Malik et al., 2020).

GHRM berfokus pada internalisasi nilai-nilai hijau dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Ia menekankan bagaimana perusahaan dapat membentuk perilaku karyawan agar mendukung agenda keberlanjutan melalui empat dimensi utama: rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, penilaian kinerja hijau, serta kompensasi hijau. Dengan kata lain, GHRM memandang karyawan sebagai agen perubahan internal yang dapat menciptakan dampak ekologis positif melalui tindakan sehari-hari di tempat kerja. Sebaliknya, CSR lebih menekankan pada hubungan eksternal perusahaan dengan masyarakat, komunitas lokal, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. CSR terdiri dari empat lapisan: tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etis, dan tanggung jawab filantropis. Melalui CSR, perusahaan menunjukkan komitmen untuk berkontribusi tidak hanya pada profit, tetapi juga pada masyarakat dan lingkungan (Amaliasita et al., 2023; Renwick et al., 2012).

Dengan demikian, CSR adalah instrumen legitimasi sosial sekaligus mekanisme untuk membangun reputasi positif. Secara konseptual, GHRM dan CSR memiliki titik temu yang jelas. Keduanya berangkat dari paradigma keberlanjutan, hanya saja GHRM berfokus pada transformasi internal melalui pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan CSR menekankan transformasi eksternal melalui kontribusi sosial dan lingkungan. Integrasi antara keduanya memungkinkan terciptanya lingkaran kebajikan (*virtuous cycle*): GHRM memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai hijau, yang pada gilirannya mendukung implementasi CSR yang lebih otentik; sementara keberhasilan CSR memperkuat motivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam program keberlanjutan internal (Janali et al., 2020).

Literatur terbaru menegaskan bahwa integrasi GHRM dan CSR dapat menghasilkan sinergi strategis, praktik GHRM tidak hanya membentuk perilaku pro-lingkungan karyawan, tetapi juga memperkuat legitimasi eksternal organisasi ketika selaras dengan program CSR. Penelitian lain menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan kebijakan HRM hijau dengan CSR memiliki performa keberlanjutan lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya mengadopsi salah satunya. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi keduanya tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki implikasi nyata pada kinerja organisasi (Mohammed & Mathew, 2022; Susanto, 2023).

Dari perspektif teoretis, hubungan ini dapat dipahami melalui dua kerangka besar: *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory* (DCT). RBV menekankan bahwa sumber daya unik dan sulit ditiru merupakan basis keunggulan kompetitif. SDM yang dibekali dengan kesadaran hijau melalui GHRM adalah

sumber daya internal bernilai strategis. CSR, di sisi lain, membentuk reputasi dan legitimasi eksternal yang juga dapat dikategorikan sebagai *intangible resources* yang berharga. Integrasi keduanya menciptakan kombinasi sumber daya internal–eksternal yang sulit ditiru pesaing (Liu, Mei, et al., 2020).

Sementara itu, DCT menjelaskan pentingnya kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan dinamis terdiri dari *sensing* (mendeteksi peluang/ancaman), *seizing* (memanfaatkan peluang), dan *transforming* (mengonfigurasi ulang sumber daya internal). Dalam konteks ini, GHRM memungkinkan perusahaan melakukan transformasi internal dengan membangun kesadaran hijau karyawan, sedangkan CSR menjadi instrumen eksternal untuk *sensing* tuntutan masyarakat dan *seizing* peluang reputasi. Integrasi keduanya dengan demikian memperlihatkan kemampuan dinamis organisasi yang tangguh dalam menghadapi disrupsi lingkungan (Doble & Encio, 2023).

Selain RBV dan DCT, diskursus integrasi GHRM dan CSR juga relevan dengan kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG). ESG kini menjadi standar global yang digunakan investor dalam menilai kelayakan keberlanjutan sebuah perusahaan. GHRM berkontribusi pada dimensi *environmental* dan *social* dengan membangun perilaku hijau karyawan, sementara CSR mendukung keseluruhan pilar ESG dengan menegaskan komitmen organisasi terhadap masyarakat dan tata kelola yang baik. Dengan kata lain, integrasi GHRM dan CSR menjadi mekanisme praktis untuk memenuhi tuntutan ESG yang semakin penting dalam dunia bisnis global (Ansari et al., 2020).

Meski demikian, masih terdapat perdebatan konseptual mengenai hubungan keduanya. Beberapa peneliti menekankan bahwa GHRM seharusnya ditempatkan sebagai instrumen pendukung CSR, karena CSR mencakup spektrum tanggung jawab yang lebih luas. Namun, ada pula yang berargumen bahwa CSR lebih tepat dipandang sebagai konteks eksternal yang memperkuat efektivitas GHRM. Terlepas dari perdebatan ini, konsensus umum mengarah pada pandangan bahwa integrasi keduanya lebih bermanfaat dibandingkan penerapan secara terpisah (Aukhoon et al., 2024b; Farid & El-Sawalhy, 2016).

Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, integrasi ini menjadi semakin relevan. Praktik CSR di Indonesia masih didominasi oleh kegiatan filantropi seperti bantuan bencana atau program pendidikan masyarakat. Sementara itu, GHRM masih jarang diadopsi, terutama di sektor jasa dan UMKM. Akibatnya, CSR sering dianggap sebagai aktivitas kosmetik (*window dressing*), sementara HRM hijau dianggap sebagai tambahan biaya. Integrasi keduanya menawarkan jalan keluar dari problem ini. Dengan membangun kesadaran hijau karyawan melalui GHRM, perusahaan dapat menjalankan CSR dengan lebih otentik dan berkelanjutan, bukan sekadar formalitas (Shah, 2019).

Secara ringkas, posisi konseptual integrasi GHRM dan CSR dalam diskursus keberlanjutan dapat dirumuskan dalam tiga poin utama. Pertama, keduanya merupakan instrumen strategis yang saling melengkapi: GHRM membangun transformasi internal, CSR memperkuat legitimasi eksternal. Kedua, integrasi keduanya memperkuat teori RBV dan DCT dengan menunjukkan bagaimana sumber daya internal–eksternal serta kemampuan dinamis organisasi dapat bersinergi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Ketiga, integrasi ini menjadi relevan dalam memenuhi standar ESG global dan menjawab tantangan keberlanjutan di negara berkembang seperti Indonesia. Dengan demikian, pembahasan konseptual ini menegaskan bahwa integrasi GHRM dan CSR bukan hanya wacana normatif, tetapi sebuah kebutuhan strategis yang dapat memberikan kontribusi nyata bagi kinerja berkelanjutan perusahaan. Pemahaman ini menjadi dasar untuk melangkah ke pembahasan berikutnya mengenai karakteristik organisasi dan tantangan manajemen SDM dalam konteks implementasi integrasi GHRM–CSR (Agarwal et al., 2024; Ercantan & Eyüpoğlu, 2022).

Karakteristik Perusahaan dan Tantangan Manajemen SDM dalam Konteks CSR

Karakteristik perusahaan merupakan aspek penting yang menentukan sejauh mana praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat diintegrasikan secara efektif. Perusahaan berbeda-beda dalam ukuran, struktur organisasi, sumber daya yang dimiliki, serta regulasi yang mengikat. Faktor-faktor tersebut akan memengaruhi bentuk dan intensitas implementasi kebijakan keberlanjutan. Dalam konteks perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia, karakteristik tersebut sering kali memperlihatkan paradoks: di satu sisi terdapat peluang besar karena adanya kebutuhan akan legitimasi sosial dan dorongan eksternal, namun di sisi lain terdapat hambatan internal berupa keterbatasan finansial, rendahnya literasi manajerial, serta dominasi budaya organisasi yang hierarkis (Polary-Pereira, 2025; Vargas-Hernández et al., 2025).

Perusahaan yang beroperasi di sektor padat karya, misalnya, memiliki ketergantungan tinggi pada kualitas sumber daya manusia. Hal ini menjadikan GHRM sebagai instrumen strategis yang sangat relevan. Ketika jumlah karyawan besar dan tersebar dalam berbagai lokasi kerja, internalisasi nilai hijau melalui rekrutmen, pelatihan, dan sistem penilaian kinerja dapat memberikan dampak signifikan. Namun, praktik ini tidak bisa dilepaskan dari konteks CSR yang lebih luas. Perusahaan padat karya kerap berhadapan dengan isu sosial seperti kesejahteraan pekerja, hubungan industrial, dan ekspektasi masyarakat lokal. Jika CSR hanya

diwujudkan dalam bentuk filantropi tanpa memperhatikan kondisi internal karyawan, maka akan timbul kesenjangan antara citra eksternal dengan realitas internal (Julia & Kassim, 2020; Vargas-Hernández, González, et al., 2024).

Karena itu, integrasi GHRM dan CSR justru menjadi solusi agar komitmen keberlanjutan perusahaan tidak berhenti pada level kosmetik, melainkan benar-benar tertanam dalam praktik sehari-hari. Perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menunjukkan kecenderungan yang berbeda. Mereka umumnya terikat pada standar global seperti *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang mensyaratkan laporan keberlanjutan secara berkala. Dalam konteks ini, CSR sudah menjadi kewajiban yang tidak bisa ditawar karena berhubungan langsung dengan legitimasi global. Akan tetapi, tanpa adanya penguatan internal melalui GHRM, CSR yang dijalankan cenderung bersifat formalitas. Program-program CSR mungkin tampak besar dan terpublikasi luas, tetapi di dalam organisasi sendiri karyawan belum tentu memiliki kesadaran hijau yang selaras dengan citra eksternal tersebut (Babkin & Fortunova, 2020; Mudiasari, 2024; Nga & Khôi, 2024).

Akibatnya, muncul kontradiksi antara praktik internal dan eksternal yang dalam jangka panjang dapat merugikan reputasi perusahaan. Sebaliknya, perusahaan kecil dan menengah menghadapi dilema yang berbeda. Keterbatasan finansial membuat mereka sulit mengalokasikan anggaran untuk program CSR yang berskala besar. Namun, justru di sinilah GHRM dapat memainkan peran penting. Dengan menginternalisasikan praktik hijau dalam manajemen SDM, perusahaan skala menengah dapat membangun reputasi berkelanjutan melalui perilaku sehari-hari karyawan. Praktik sederhana seperti digitalisasi administrasi, penghematan energi, atau keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial dapat memberikan dampak positif tanpa memerlukan biaya besar. Integrasi GHRM dan CSR dalam konteks ini bukan hanya memungkinkan, tetapi juga dapat menjadi strategi diferensiasi yang efektif di tengah keterbatasan sumber daya (Akram et al., 2018; Sapta et al., 2021).

Tantangan terbesar dalam mengintegrasikan GHRM dan CSR terletak pada dimensi manajemen sumber daya manusia. HRM konvensional di banyak perusahaan Indonesia masih berorientasi pada kepatuhan administratif dan produktivitas jangka pendek. Rekrutmen, misalnya, lebih menekankan pada pemenuhan kualifikasi teknis dan fisik tanpa mempertimbangkan dimensi kesadaran lingkungan atau etika berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan karyawan jarang sekali memasukkan modul tentang efisiensi energi, pengelolaan limbah, atau keterlibatan dalam program sosial perusahaan. Penilaian kinerja masih terbatas pada indikator kuantitatif seperti absensi, disiplin, dan output kerja, sementara dimensi perilaku hijau atau kontribusi sosial tidak mendapat perhatian. Hal ini menunjukkan bahwa GHRM belum menjadi bagian integral dari kebijakan HRM arus utama (Bashar et al., 2025; Vovk & Vovk, 2024).

CSR pun menghadapi tantangan yang serupa. Banyak perusahaan masih memahami CSR sebagai kegiatan tambahan yang tidak terkait langsung dengan strategi bisnis. Kegiatan CSR sering diwujudkan dalam bentuk pemberian bantuan kepada masyarakat, sponsor kegiatan sosial, atau pembangunan fasilitas umum. Meski bermanfaat, kegiatan semacam ini sering terlepas dari strategi internal organisasi dan tidak berkelanjutan (Mahfouz et al., 2023). Akibatnya, CSR hanya berfungsi sebagai alat pencitraan jangka pendek tanpa dampak transformatif bagi perusahaan maupun masyarakat. Integrasi GHRM dan CSR menuntut perubahan mendasar pada paradigma manajemen. CSR harus dipandang bukan sebagai aktivitas eksternal yang berdiri sendiri, melainkan sebagai kelanjutan dari kebijakan internal yang dibangun melalui GHRM.

Karyawan yang direkrut dengan mempertimbangkan komitmen lingkungan akan lebih mudah mendukung program CSR yang dijalankan perusahaan. Demikian pula, pelatihan hijau yang membangun kesadaran ekologis karyawan akan membuat mereka lebih aktif dalam program sosial perusahaan, sehingga menciptakan keterhubungan nyata antara internal dan eksternal. Penilaian kinerja yang memasukkan indikator hijau akan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam CSR bukan karena kewajiban, melainkan sebagai bagian dari identitas organisasi. Namun, membangun keterhubungan ini bukanlah perkara mudah. Tantangan utama pertama adalah rendahnya literasi manajerial mengenai keberlanjutan. Banyak manajer HR dan eksekutif perusahaan di Indonesia masih memahami HRM dan CSR secara terpisah. HRM dipandang sebagai urusan administratif internal, sementara CSR dianggap sebagai aktivitas eksternal untuk menjaga hubungan baik dengan masyarakat atau pemerintah. Pandangan semacam ini membuat integrasi keduanya sering diabaikan. Tanpa literasi yang memadai, sulit bagi manajemen untuk menyusun strategi yang mampu menghubungkan dimensi internal dan eksternal dalam satu kerangka keberlanjutan (Abbas et al., 2020; Ngo & Huynh, 2023).

Tantangan kedua adalah budaya organisasi yang hierarkis dan birokratis. Dalam banyak perusahaan, terutama yang memiliki akar sejarah panjang, struktur organisasi cenderung kaku dan menekankan pada kepatuhan perintah. Budaya semacam ini sering kali menghambat partisipasi karyawan dalam inovasi keberlanjutan. Padahal, keberhasilan GHRM sangat bergantung pada keterlibatan karyawan secara aktif. Demikian pula, efektivitas CSR akan meningkat jika karyawan benar-benar merasa memiliki program tersebut, bukan sekadar menjadi pelaksana teknis (Siagian et al., 2025). Budaya organisasi yang tidak partisipatif menjadi hambatan serius dalam membangun integrasi. Tantangan ketiga adalah keterbatasan finansial. Perusahaan di Indonesia, khususnya UMKM dan sektor jasa, sering kali beroperasi dengan margin keuntungan yang tipis. Dalam kondisi seperti ini, investasi pada program keberlanjutan sering dipandang sebagai beban tambahan

(Corrales-Estrada et al., 2021). Implementasi GHRM membutuhkan pelatihan khusus, pengembangan sistem evaluasi baru, serta perubahan kurikulum rekrutmen yang mungkin membutuhkan biaya. CSR pun memerlukan anggaran yang tidak sedikit jika ingin dilakukan secara berkelanjutan. Ketika kondisi finansial perusahaan terbatas, manajemen lebih cenderung menomorduakan integrasi GHRM–CSR (Corrales-Estrada et al., 2021; Siagian et al., 2025).

Meskipun demikian, terdapat pula peluang besar di balik tantangan tersebut. Banyak perusahaan mulai menyadari bahwa keberlanjutan bukan sekadar tuntutan moral, tetapi juga faktor strategis yang menentukan daya saing jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan GHRM dan CSR dengan baik akan memperoleh reputasi positif di mata pemangku kepentingan. Reputasi ini menjadi aset tak berwujud yang sangat berharga dalam memenangkan kontrak kerja, menarik investor, dan membangun loyalitas konsumen. Dengan kata lain, investasi dalam integrasi GHRM–CSR justru dapat menjadi strategi penghematan biaya jangka panjang dengan menekan turnover, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memperkuat kepercayaan publik (Paul, 2025).

Dalam konteks ini, tantangan dan peluang tidak dapat dipisahkan. Keduanya membentuk realitas kompleks yang harus dihadapi perusahaan. Hambatan finansial, budaya, dan literasi manajerial dapat diatasi secara bertahap jika perusahaan menyadari nilai strategis integrasi ini. Dengan melibatkan karyawan sejak awal, memberikan pelatihan hijau, serta menjadikan CSR sebagai bagian dari identitas organisasi, perusahaan dapat membangun keterhubungan yang kokoh antara internal dan eksternal. Uraian mengenai karakteristik perusahaan dan tantangan manajemen SDM ini menegaskan bahwa integrasi GHRM dan CSR tidak dapat dipahami secara abstrak, melainkan harus ditempatkan dalam konteks konkret organisasi. Setiap perusahaan memiliki karakteristik unik yang menentukan strategi implementasi. Namun, prinsip dasarnya tetap sama: keberlanjutan hanya akan tercapai jika dimensi internal dan eksternal dikelola secara terpadu. Tanpa GHRM, CSR berisiko menjadi formalitas. Tanpa CSR, GHRM kehilangan legitimasi eksternal. Keduanya harus berjalan bersama sebagai strategi yang saling menguatkan (Vargas-Hernández, Ávila, et al., 2024).

Relevansi dan Urgensi Integrasi Green HRM–CSR bagi Kinerja Berkelanjutan

Integrasi *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki relevansi yang semakin kuat dalam era bisnis modern yang ditandai dengan tekanan global terhadap isu keberlanjutan (Yi et al., 2023). Di tengah meningkatnya krisis iklim, keterbatasan sumber daya alam, serta tuntutan sosial yang semakin kompleks, perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan strategi konvensional yang hanya berorientasi pada profit (Afifah et al., 2021). Konsep *triple bottom line*—ekonomi, sosial, dan lingkungan—menjadi ukuran baru yang menuntut perusahaan untuk menyeimbangkan tujuan finansial dengan tanggung jawab sosial dan ekologis. Dalam kerangka ini, integrasi GHRM dan CSR bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan mendesak agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (Afifah et al., 2021; Domanović, 2021; H. Lee et al., 2024).

Relevansi integrasi GHRM–CSR dapat dilihat dari tiga dimensi utama keberlanjutan. Pertama adalah dimensi ekonomi. Perusahaan yang mengadopsi GHRM mampu menekan biaya operasional melalui praktik ramah lingkungan seperti efisiensi energi, digitalisasi administrasi, dan pengurangan limbah. Pada saat yang sama, CSR yang dijalankan secara konsisten dapat meningkatkan loyalitas konsumen dan reputasi pasar. Kombinasi keduanya menghasilkan sinergi yang memperkuat stabilitas finansial jangka panjang. Penelitian oleh Rachmawati (2024) menunjukkan bahwa CSR berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan melalui reputasi positif, sementara studi oleh Sofiyani et al. (2024) menegaskan bahwa GHRM berpengaruh signifikan terhadap efisiensi organisasi. Integrasi keduanya, dengan demikian, menciptakan basis ekonomi yang lebih kokoh untuk menghadapi persaingan global (Riahi et al., 2024; Sica et al., 2023).

Dimensi kedua adalah sosial. GHRM menekankan pentingnya membangun kesadaran hijau karyawan melalui rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Hal ini meningkatkan keterlibatan karyawan, menurunkan tingkat *turnover*, serta membangun hubungan kerja yang lebih bermakna. Sementara itu, CSR memperluas kontribusi sosial perusahaan kepada komunitas lokal, baik melalui program pendidikan, kesehatan, maupun pemberdayaan masyarakat. Ketika keduanya diintegrasikan, maka dampak sosial yang dihasilkan menjadi lebih menyeluruh. Karyawan tidak hanya merasa dihargai dalam organisasi, tetapi juga bangga menjadi bagian dari perusahaan yang berkontribusi positif bagi masyarakat. Rasa bangga ini meningkatkan loyalitas dan motivasi, yang pada akhirnya memperkuat kinerja berkelanjutan (Chen et al., 2024; Wilestari et al., 2020).

Dimensi ketiga adalah lingkungan. GHRM secara langsung berfokus pada pengurangan dampak ekologis melalui perilaku karyawan yang ramah lingkungan. Program pelatihan hijau dapat meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan hemat energi dan pengelolaan limbah, sementara penilaian kinerja hijau memberi insentif bagi perilaku pro-lingkungan. CSR melengkapi dimensi ini dengan melibatkan perusahaan dalam inisiatif eksternal seperti penghijauan, konservasi sumber daya, atau program pengelolaan sampah masyarakat. Dengan integrasi keduanya, perusahaan dapat memastikan bahwa upaya lingkungan dilakukan tidak hanya di

dalam organisasi, tetapi juga di luar, sehingga menciptakan ekosistem keberlanjutan yang lebih luas (Baruah & Panda, 2021; Candradewi & Rahyuda, 2024).

Urgensi integrasi GHRM dan CSR semakin jelas ketika dikaitkan dengan dinamika eksternal. Investor kini semakin menekankan pada indikator *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam menilai kelayakan perusahaan. Konsumen juga menunjukkan preferensi yang lebih kuat terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan berkomitmen pada keberlanjutan. Regulasi nasional maupun internasional semakin ketat dalam mengatur emisi, pengelolaan limbah, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam kondisi ini, perusahaan yang tidak mengintegrasikan GHRM dan CSR berisiko tertinggal, kehilangan reputasi, bahkan menghadapi sanksi. Sebaliknya, perusahaan yang mampu mengintegrasikannya akan lebih siap menghadapi tuntutan eksternal sekaligus memperoleh legitimasi sosial yang lebih kuat (S. Y. Lee, 2016).

Selain itu, urgensi integrasi ini juga muncul dari realitas internal organisasi. Banyak perusahaan di Indonesia menghadapi masalah *turnover* karyawan yang tinggi, keterbatasan literasi manajerial, serta lemahnya budaya partisipatif. GHRM dapat menjadi solusi untuk membangun ikatan emosional karyawan dengan perusahaan melalui lingkungan kerja yang lebih bermakna dan sejalan dengan nilai keberlanjutan. Ketika hal ini dihubungkan dengan CSR yang nyata dan otentik, karyawan tidak hanya bekerja untuk kepentingan perusahaan, tetapi juga merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi masyarakat dan lingkungan. Rasa keterhubungan ini memperkuat motivasi intrinsik, menekan *turnover*, dan meningkatkan produktivitas jangka panjang (Hondiul, 2022; Kucharska & Kowalczyk, 2018).

Penelitian empiris mendukung pandangan ini. Insani dan Rizky (2024) menemukan bahwa GHRM meningkatkan *organizational citizenship behavior for the environment* (OCBE), yaitu perilaku sukarela karyawan dalam mendukung agenda hijau. Sementara itu, Hondiul (2022) menunjukkan bahwa CSR yang dijalankan secara konsisten meningkatkan legitimasi sosial dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Jika kedua praktik ini berjalan secara terintegrasi, maka organisasi tidak hanya akan memperoleh manfaat internal maupun eksternal secara terpisah, tetapi juga sinergi keduanya yang berlipat ganda (Hondiul, 2022; Riahi et al., 2024).

Dari perspektif teoretis, integrasi ini memperkuat argumen *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory* (DCT). Menurut RBV, sumber daya manusia yang dikelola melalui GHRM adalah aset unik yang sulit ditiru, sementara reputasi sosial yang dibangun melalui CSR adalah sumber daya tak berwujud yang bernilai strategis. Integrasi keduanya menghasilkan kombinasi sumber daya internal–eksternal yang menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dari perspektif DCT, integrasi ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam melakukan *sensing, seizing, dan transforming*. GHRM memungkinkan transformasi internal, CSR membantu *sensing* tuntutan eksternal, dan integrasi keduanya memperkuat kemampuan *seizing* dalam memanfaatkan peluang keberlanjutan (Ansar et al., 2023; M. A. Kurniawan, 2025; Ramdani & Animah, 2024).

Dengan kata lain, integrasi GHRM–CSR adalah bukti konkret dari kemampuan dinamis organisasi dalam merespons perubahan lingkungan global. Dalam konteks Indonesia, relevansi dan urgensi integrasi ini semakin mendesak. Negara ini tengah menghadapi tekanan ganda: krisis lingkungan yang semakin nyata, seperti banjir, polusi udara, dan deforestasi, serta tuntutan pembangunan sosial-ekonomi yang belum merata. Perusahaan memiliki peran strategis untuk mendukung agenda pembangunan berkelanjutan nasional yang sejalan dengan SDGs. Namun, tanpa integrasi GHRM dan CSR, kontribusi perusahaan akan terfragmentasi. CSR hanya menyentuh masyarakat eksternal tanpa membangun kesadaran internal, sementara GHRM hanya fokus pada karyawan tanpa memperhatikan legitimasi eksternal (Afifah et al., 2021).

Padahal, keberlanjutan hanya dapat dicapai jika kedua dimensi tersebut berjalan bersama. Integrasi GHRM–CSR juga berpotensi menjadi strategi diferensiasi non-harga di pasar yang semakin kompetitif. Banyak perusahaan di Indonesia bersaing ketat dalam hal harga, terutama di sektor jasa. Persaingan berbasis harga sering kali menekan kualitas layanan dan kesejahteraan karyawan. Dengan mengadopsi integrasi GHRM dan CSR, perusahaan dapat membangun reputasi sebagai organisasi yang peduli lingkungan dan masyarakat. Reputasi ini tidak hanya meningkatkan daya tarik bagi konsumen yang semakin sadar lingkungan, tetapi juga memperkuat posisi tawar perusahaan dalam menjalin kemitraan dengan klien multinasional yang memiliki standar keberlanjutan tinggi (Othman et al., 2011).

Urgensi ini juga tampak pada dinamika tenaga kerja generasi muda. Generasi milenial dan generasi Z menunjukkan preferensi yang lebih kuat terhadap perusahaan yang memiliki komitmen keberlanjutan. Mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi yang nilai-nilainya sejalan dengan kepedulian mereka terhadap lingkungan dan masyarakat. GHRM yang membangun kesadaran hijau internal dan CSR yang menegaskan kontribusi eksternal dapat menjadi daya tarik utama dalam merekrut dan mempertahankan talenta muda berkualitas. Dengan demikian, integrasi ini tidak hanya relevan bagi kinerja saat ini, tetapi juga strategis bagi keberlanjutan organisasi di masa depan (Sharma, 2023).

Secara keseluruhan, relevansi dan urgensi integrasi GHRM dan CSR dapat dipahami sebagai jawaban terhadap tantangan eksternal dan internal organisasi. Tantangan eksternal berupa tekanan global terhadap keberlanjutan, tuntutan investor dan konsumen, serta regulasi yang semakin ketat. Tantangan internal berupa

turnover tinggi, rendahnya keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi yang hierarkis. Integrasi GHRM–CSR menawarkan solusi yang menyatukan kedua dimensi tersebut, menghasilkan sinergi yang memperkuat kinerja berkelanjutan. Dengan pemahaman ini, dapat disimpulkan bahwa integrasi GHRM dan CSR tidak hanya penting, tetapi juga mendesak. Tanpa integrasi, perusahaan berisiko terjebak dalam praktik yang parsial: CSR yang dangkal atau GHRM yang tidak mendapat legitimasi eksternal. Dengan integrasi, perusahaan dapat memperkuat keunggulan kompetitif, membangun reputasi berkelanjutan, serta memberikan kontribusi nyata terhadap masyarakat dan lingkungan. Kesadaran ini menjadi landasan untuk melanjutkan pembahasan pada subbab berikutnya mengenai karakteristik organisasi dan tantangan manajemen SDM dalam konteks implementasi integrasi GHRM–CSR (Lucia et al., 2020; Soudi & Mokhlis, 2021).

Peluang, Hambatan, dan Implikasi Teoretis-Praktis

Integrasi *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan menawarkan keunggulan namun juga menghadapi sejumlah tantangan yang perlu dikelola dengan cermat. Setiap organisasi memiliki kondisi yang berbeda, tergantung pada kapasitas internal, tuntutan eksternal, serta konteks sosial dan regulasi yang ada. Oleh karena itu, pemahaman tentang peluang, hambatan, dan implikasi dari integrasi ini menjadi penting agar strategi keberlanjutan tidak berhenti pada wacana normatif, tetapi dapat diwujudkan secara praktis dan berkelanjutan (Aukhoon et al., 2024a).

Peluang utama dari integrasi GHRM dan CSR terletak pada dorongan global menuju keberlanjutan yang semakin kuat. Agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) menjadikan isu lingkungan dan sosial sebagai prioritas dalam pembangunan internasional. Perusahaan di berbagai sektor kini dituntut tidak hanya untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan global. Bagi perusahaan di Indonesia, hal ini menjadi peluang besar untuk menunjukkan relevansi mereka dalam ekosistem bisnis global. Melalui GHRM, perusahaan dapat memperkuat kesadaran lingkungan di kalangan karyawan, sementara melalui CSR, mereka dapat menegaskan komitmen eksternal. Integrasi keduanya memudahkan perusahaan dalam memenuhi standar keberlanjutan internasional dan memperluas akses ke peluang pasar global yang semakin menuntut praktik bisnis yang berkelanjutan (Korschun et al., 2014; Malik et al., 2021).

Perkembangan teknologi digital juga membuka peluang baru bagi integrasi ini. Digitalisasi memungkinkan efisiensi dalam administrasi SDM, mulai dari sistem absensi daring hingga penggunaan aplikasi internal untuk memantau perilaku ramah lingkungan. Praktik ini mendukung prinsip *paperless* dan menciptakan data yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keberlanjutan karyawan secara lebih objektif. Di sisi lain, teknologi digital memperkuat komunikasi perusahaan dengan masyarakat melalui pelaporan CSR yang transparan dan interaktif. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat mengaitkan program GHRM dengan CSR secara lebih terintegrasi, misalnya dengan menampilkan kontribusi karyawan dalam kegiatan sosial perusahaan di platform publik (Zhou et al., 2023).

Selain itu, meningkatnya kesadaran konsumen terhadap isu keberlanjutan memberikan insentif bagi perusahaan untuk mengintegrasikan GHRM dan CSR. Penelitian menunjukkan bahwa konsumen semakin selektif dalam memilih produk dan jasa, cenderung lebih memilih perusahaan yang menunjukkan komitmen nyata terhadap lingkungan dan masyarakat. Karyawan yang terlibat dalam program internal hijau dan CSR eksternal dapat membangun citra perusahaan yang kuat di mata konsumen, sehingga integrasi ini bukan hanya memenuhi tuntutan etis tetapi juga menjadi strategi pemasaran yang efektif (Ardichvili, 2013; Novitasari et al., 2022).

Namun, hambatan juga ada, seperti keterbatasan finansial, terutama bagi perusahaan kecil dan menengah. Investasi untuk pengembangan pelatihan hijau dan pelaksanaan program CSR sering dianggap sebagai prioritas sekunder ketika perusahaan berjuang dengan margin keuntungan yang tipis. Hambatan ini semakin besar ketika perusahaan harus memenuhi regulasi yang ketat tanpa adanya dukungan fiskal yang memadai (Ababneh, 2021).

Literasi manajerial juga menjadi hambatan. Banyak manajer HR dan pimpinan perusahaan masih memandang GHRM dan CSR secara terpisah. Tanpa pemahaman yang komprehensif, sulit bagi perusahaan untuk merumuskan kebijakan yang mengintegrasikan kedua aspek ini dalam satu kerangka keberlanjutan. Budaya organisasi yang kaku dapat menambah kesulitan; perusahaan yang berstruktur hierarkis seringkali memprioritaskan kepatuhan formal dibandingkan dengan partisipasi aktif karyawan. Dalam budaya seperti ini, sulit untuk menerapkan GHRM secara efektif serta menjalankan CSR dengan otentik. Perusahaan perlu melakukan transformasi budaya yang lebih inklusif dan partisipatif, diperlukan waktu dan komitmen untuk mencapai tujuan ini (Aguinis & Glavas, 2012; Chaudhary, 2018).

Rendahnya kesadaran individu terhadap isu keberlanjutan juga menghambat efektivitas GHRM dan CSR. Banyak karyawan menganggap isu ini sebagai tanggung jawab perusahaan semata, bukan bagian dari peran mereka sehari-hari. Pendekatan yang lebih kontekstual dan pendidikan lingkungan yang lebih baik dalam perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kesadaran ini (Yahya & Zargar, 2023).

Meskipun ada berbagai hambatan, integrasi GHRM dan CSR memiliki implikasi teoritis dan praktis yang signifikan. Dari perspektif teoretis, integrasi ini memperluas literatur manajemen strategis dengan menunjukkan bagaimana sumber daya internal dan eksternal dapat disatukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam praktiknya, integrasi ini meningkatkan motivasi karyawan, memperkuat reputasi perusahaan, dan memenuhi tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan (Morgeson et al., 2013; Žukauskas et al., 2018).

Bagi pembuat kebijakan, penting untuk menciptakan regulasi yang mendukung integrasi GHRM-CSR. Regulasi saat ini di Indonesia sering kali memisahkan isu ketenagakerjaan dari CSR, sehingga tidak mendorong perusahaan untuk menghubungkannya secara efektif. Dengan mengintegrasikan kedua hal ini, perusahaan akan lebih mudah membangun strategi keberlanjutan yang terpadu, serta mendapatkan insentif fiskal bagi yang mengimplementasikan integrasi secara konsisten (Freitas et al., 2020; Yuslima et al., 2019).

Integrasi ini juga memiliki implikasi sosial yang penting. Karyawan yang terlibat dalam GHRM dapat membawa nilai hijau ke dalam kehidupan sehari-hari, sementara CSR dapat memperluas dampak sosial perusahaan ke masyarakat luas. Dengan cara ini, integrasi ini tak hanya meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada perubahan sosial yang lebih luas. Keseluruhan analisis ini menunjukkan bahwa keberlanjutan adalah realitas yang penuh tantangan dan potensi. Peluang global dan kesadaran konsumen mendorong perusahaan untuk beradaptasi, meskipun hambatan yang ada tidak dapat diabaikan. Namun, integrasi GHRM dan CSR tetap merupakan kebutuhan strategis bagi perusahaan di era modern. Keberhasilan dalam integrasi ini bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi hambatan, dan menerjemahkan implikasi teoretis ke dalam praktik nyata, sehingga mendukung agenda pembangunan berkelanjutan nasional dan global (Matić & Milanović, 2023) (Matić & Milanović, 2023; Minh, 2023; Voegtlin & Greenwood, 2016).

4. Kesimpulan

Kajian mengenai integrasi *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) menegaskan bahwa keduanya merupakan instrumen strategis yang saling melengkapi dalam mewujudkan kinerja berkelanjutan. GHRM berfokus pada transformasi internal melalui pembentukan perilaku hijau karyawan, sementara CSR menegaskan legitimasi eksternal melalui kontribusi sosial dan lingkungan. Integrasi keduanya menciptakan sinergi yang tidak hanya memperkuat efisiensi internal, tetapi juga membangun reputasi eksternal yang lebih kokoh.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa relevansi integrasi ini dapat ditelusuri pada tiga dimensi utama keberlanjutan. Dari sisi ekonomi, integrasi mampu menekan biaya operasional sekaligus memperluas kepercayaan pasar. Dari sisi sosial, ia meningkatkan keterlibatan karyawan dan kontribusi perusahaan terhadap masyarakat. Dari sisi lingkungan, ia meneguhkan komitmen organisasi untuk mengurangi dampak ekologis baik di internal maupun eksternal. Dengan demikian, integrasi GHRM dan CSR memperkuat capaian *triple bottom line* yang menjadi tolok ukur keberlanjutan organisasi modern.

Namun, penerapan integrasi ini tidak terlepas dari hambatan. Keterbatasan finansial, rendahnya literasi manajerial, budaya organisasi yang hierarkis, dan kesadaran individu yang minim menjadi tantangan nyata. Meski begitu, peluang dari dorongan global, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya kesadaran konsumen menunjukkan bahwa arah masa depan bisnis semakin berpihak pada praktik keberlanjutan.

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah perluasan literatur manajemen strategis melalui penggabungan RBV dan DCT dalam menjelaskan sinergi sumber daya internal-eksternal. Implikasi praktisnya adalah kebutuhan perusahaan untuk mengadopsi integrasi GHRM-CSR sebagai strategi diferensiasi non-harga yang mampu meningkatkan daya saing sekaligus mendukung pembangunan berkelanjutan. Dengan kesadaran, komitmen, dan kebijakan yang tepat, integrasi GHRM dan CSR dapat menjadi fondasi penting bagi perusahaan di Indonesia untuk bertransformasi menuju organisasi yang tangguh, beretika, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Ababneh, O. M. A. (2021). How Do Green HRM Practices Affect Employees' Green Behaviors? The Role of Employee Engagement and Personality Attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation Through a Mediation Analysis by Using SEM Approach. *Sustainability*, 12(6), 2407. <https://doi.org/10.3390/su12062407>

- Afifah, N., Astuti, S. W. W., & Irawan, D. (2021). Pengaruh Corporate Social Responsibility (Csr) Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(3). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4644>
- Agarwal, P., Agarwal, P., & Agarwal, K. (2024). *Sustainability in the Workplace: Green HRM Practices and Pro-Environmental Behaviour Among Employees of Public and Private Universities*. 70–82. <https://doi.org/10.48001/978-81-966500-3-2-6>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. (2018). Organizational Performance and Sustainability: Exploring the Roles of IT Capabilities and Knowledge Management Capabilities. *Sustainability*, 10(10), 3816. <https://doi.org/10.3390/su10103816>
- Amaliasita, M., Rahayu, M. K. P., & Nuryakin, N. (2023). A Bibliometric Analysis – Green Human Resource Management on Green Employee Behavior. *Multidisciplinary Reviews*, 7(3), 2024044. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024044>
- Ansar, A. D. A., Nurafifah, I. P., Sundari, S., & Madein, A. (2023). Peran Corporate Social Responsibility Dalam Membangun Citra Perusahaan: Sebuah Literatur. *Akuntansi*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.51903/jiab.v3i1.195>
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2020). Green Human Resource Management and Employees Pro-environmental Behaviours: Examining the Underlying Mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229–238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>
- Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics. *Human Resource Development Review*, 12(4), 456–473. <https://doi.org/10.1177/1534484313478421>
- Aukhoon, M. A., Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2024a). Corporate Social Responsibility Supercharged: Greening Employee Behavior Through Human Resource Management Practices And green Culture. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(4), 945–965. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-11-2023-0312>
- Aukhoon, M. A., Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2024b). Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Green Behavior: Role of Green Human Resource Management Practices and Employee Green Culture. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3768–3778. <https://doi.org/10.1002/csr.2773>
- Babkin, A. V., & Fortunova, U. V. (2020). An Organizational and Economic Mechanism for Managing the Competitive Sustainable Development of an Industrial Enterprise. *Economics and Management*, 26(10), 1118–1127. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-10-1118-1127>
- Baruah, L., & Panda, N. M. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Reputation: A Study on Top 100 Companies Operating in India. *Metamorphosis*, 20(2), 99–105. <https://doi.org/10.1177/09726225211051866>
- Bashar, S., Wang, D., & Rafiq, M. (2025). *Assessing the Impact of Sustainable Practices on Green Supply Chain Management: Study on Organizational Environmental Management*. <https://doi.org/10.3233/faia250042>
- Candradewi, M. R., & Rahyuda, H. (2024). Peran Corporate Social Responsibility Dan Intellectual Capital Terhadap Reputasi Dan Kinerja Keuangan Perusahaan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2523. <https://doi.org/10.24843/eeb.2024.v13.i12.p07>
- 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), 305–319. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-11-2017-0058>
- Chen, H., Wan, A., Wei, G., & Peng, B. (2024). Evaluation of Green Governance Of energy Projects Along the Belt and Road. *Management Decision*, 63(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/md-08-2023-1483>
- Corrales-Estrada, A. M., Santos, L. G., Torres, C. A. B., & Rodriguez-López, J. E. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. *Sustainability*, 13(15), 8196. <https://doi.org/10.3390/su13158196>
- Doble, G., & Encio, H. A. (2023). Green Innovation, Transformational Leadership and Human Resource Management: Inputs to Green Sustainability Model of Logistics Company. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(5). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1061>
- Domanović, V. (2021). The Relationship Between ESG and Financial Performance Indicators in the Public Sector: Empirical Evidence From the Republic of Serbia. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0032>
- Dura, J., & Suharsono, R. S. (2022). Application Green Accounting to Sustainable Development Improve Financial Performance Study in Green Industry. *Jurnal Akuntansi*, 26(2), 192–212. <https://doi.org/10.24912/ja.v26i2.893>

- Ercantan, Ö., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*, 14(3), 1718. <https://doi.org/10.3390/su14031718>
- Farid, M. b., & El-Sawalhy, H. (2016). Green Human Resource Management in Hotels: Awareness and Implementation. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 125–134. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2016.49747>
- Farida, D. N. (2019). Pengaruh Diversitas Gender Terhadap Pengungkapan Sustainability Development Goals. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 8(2), 89. <https://doi.org/10.30659/jai.8.2.89-107>
- Freitas, W. R. de S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. *Benchmarking an International Journal*, 27(4), 1551–1569. <https://doi.org/10.1108/bij-12-2019-0543>
- Gupta, A., Jangra, S., Bhardwaj, K., & Kumar, P. (2022). Factors Affecting Green Human Resource Management Practices. *Ecs Transactions*, 107(1), 4571–4585. <https://doi.org/10.1149/10701.4571ecst>
- Hameed, R., Rehman, N., Tufail, S., & Kızıloğlu, M. (2023). Green Human Resource Management and Environmental Knowledge: A Moderated Mediation Model to Endorse Green CSR. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1136957>
- Hondiul, O. (2022). Companies With the Best Reputation in the World: Social Responsibility as a Key Aspect in Communication With Stakeholders. *Integrated Communications*, 3, 13–21. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2020.1.2>
- Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What Lies Beneath the Surface? The Hidden Complexities of Organizational Change for Sustainability in Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.081>
- Huang, J., Nguyen, K., Zhang, C., Zheng, W., Rao, Z., Ma, J., Wu, Y., Liu, J., Wu, M., Zhong, H., & Yu, Z. (2018). Simulation Wars: A Competition to Increase Participation in Emergency Manuals Simulation Training and a Novel Tool for Rating Simulation Competitions. *Journal of Anesthesia and Perioperative Medicine*, 5(5), 231–241. <https://doi.org/10.24015/japm.2018.0095>
- Insani, J. D. C., & Rizky, G. (2024). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Green Competitive Advantage Dengan Organizational Citizenship Behavior for Environment Sebagai Variabel Intervening . *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1932–1950. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4987>
- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A., & Samanian, M. (2020). *Designing a Paradigm Model for Green Human Resource Management Using Data-Based Method (Case Study on Municipality of Mashhad)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-64777/v1>
- Jasim, W. T. (2023). The Effect of Some Green Human Resource Management Practices in Sustainable Performance: Analytical Research in the Ministry of Environment. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 13(02), 399–415. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i02.032>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C. d., Silva, F. P. d., & Vieira, P. R. (2020). Going Green and Sustainable: The Influence of Green HR Practices on the Organizational Rationale for Sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- Julia, T., & Kassim, S. (2020). *Sustainability Information Required by Consumers*. 1–10. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71057-0_69-1
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2015). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2575912>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2018). How to Achieve Sustainability?—Employee’s Point of View on Company’s Culture and CSR Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>
- Kurniawan, M. A. (2025). Corporate Social Responsibility, Reputation, and Financial Performance. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(4), 3770–3785. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i4.56789>
- Kurniawan, P. S. (2017). *Pemodelan Peta Materialitas Informasi Pada Laporan Keberlanjutan Perusahaan (Suatu Tinjauan Mengenai Pelaporan Keberlanjutan Industri Perbankan Di Indonesia)*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/yrg8d>
- Lee, H., Kim, J. H., & Jung, H. S. (2024). Deep-Learning-Based Stock Market Prediction Incorporating ESG Sentiment and Technical Indicators. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-61106-2>
- Lee, S. Y. (2016). How Can Companies Succeed in Forming CSR Reputation? *Corporate Communications an*

- International Journal*, 21(4), 435–449. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2016-0009>
- Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2020). Green Human Resource Management, Green Organization Identity and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Moderating Effect of Environmental Values. *Chinese Management Studies*, 15(2), 290–304. <https://doi.org/10.1108/cms-10-2019-0366>
- Liu, Z., Wang, X., Yao, L., An, J., Bai, L., & Lim, E.-P. (2020). *Face to Purchase: Predicting Consumer Choices With Structured Facial and Behavioral Traits Embedding*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2007.06842>
- Lucia, C. D., Pazienza, P., & Bartlett, M. (2020). Does Good ESG Lead to Better Financial Performances by Firms? Machine Learning and Logistic Regression Models of Public Enterprises in Europe. *Sustainability*, 12(13), 5317. <https://doi.org/10.3390/su12135317>
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. A. (2023). Sustainable Human Resource Management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 19(2), 57–97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Maksum, I. R., Rahayu, A. Y. S., & Kusumawardhani, D. (2020). A Social Enterprise Approach to Empowering Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(3), 50. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030050>
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways Towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Malik, S. Y., Mughal, Y. H., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Ramayah, T. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior Towards Environment the Missing Link? *Sustainability*, 13(3), 1044. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Matić, A. B., & Milanović, V. (2023). *The Potential of Internal Dimensions of an Organization's Green Orientation in Environmental Protection — Internal Green Marketing and Green Human Resource Management*. 111–130. <https://doi.org/10.18485/tgesd.2023.2.ch5>
- Meng, J., Murad, M., Li, C., Bakhtawar, A., & Ashraf, S. F. (2022). Green Lifestyle: A Tie Between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(1), 44. <https://doi.org/10.3390/su15010044>
- Mere, K. (2024). Evaluasi Efektivitas Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan Organisasi Sosial Di Indonesia. *Journal of Economic Bussines and Accounting (Costing)*, 7(4), 8006–8015. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10479>
- Minh, C. (2023). No Title. *Marketing and Management of Innovations*, 14(4). <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4>
- Mohammed, Y. P., & Mathew, R. V. (2022). Green Human Resource Management. *International Journal of Health Sciences*, 2860–2871. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns5.9266>
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805–824. <https://doi.org/10.1111/peps.12055>
- Mudiasari, Y. R. (2024). Systematic Literature Review of Strategies for Enhancing Sustainable Organizational Performance Practices: The PRISMA Method. *Wacana Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 27(4). <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2024.027.04.05>
- Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). *How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?* <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>
- Nga, N. T. N., & Khôi, B. H. (2024). Influencing Digital Marketing and Marketing Performance on the Business Sustainability of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Applied Economics Finance and Accounting*, 21(1), 76–86. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v21i1.2048>
- Ngo, H. M., & Huynh, V. P. (2023). Degree of Green Supply Chain and Sustainability Awareness of Economic Students in Can Tho City, Vietnam. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 15(1), 71. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1\(71\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1(71))
- Novitasari, M., Wijaya, A. L., Agustin, N. M., Gunardi, A., & Dana, L. (2022). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Green Supply Chain Management as a Mediating Variable. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 267–276. <https://doi.org/10.1002/csr.2353>
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological Turbulence and Greening of Team Creativity, Product Innovation, and Human Resource Management: Implications for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118703>
- Othman, S., Darus, F., & Arshad, R. (2011). The Influence of Coercive Isomorphism on Corporate Social

- Responsibility Reporting and Reputation. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 119–135. <https://doi.org/10.1108/174711111111114585>
- Park, J., Jung, D., & Lee, P. (2019). How to Make a Sustainable Manufacturing Process: A High-Commitment HRM System. *Sustainability*, 11(8), 2309. <https://doi.org/10.3390/su11082309>
- Paul, K. (2025). *What Can Business Learn From Botanical Gardens? An International Comparison of Approaches to Sustainability*. <https://doi.org/10.20944/preprints202503.2009.v1>
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2019). Green Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Research Agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2019-0350>
- Polary-Pereira, I. (2025). The Challenges of Organizational Sustainability With Social and Economic Development. *Cyrus Chronicle Journal*, 9(1), 17–36. <https://doi.org/10.52212/cgpbp2025-v9i1m2>
- Priyarsono, D. S., Gustrian, R. R., Vorst, C. R., Supriyadi, H., Yulian, A., & Munawar, Y. (2023). Risk Management in Private Companies and Public Sector Organizations: A Preliminary Comparative Study. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 256–272. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4126.2023>
- Rachmawati, E. I. (2024). Analisis Dampak Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Reputasi Perusahaan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 10429–10445. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11684>
- Ramdani, H., & Animah, A. (2024). Tanggung Jawab Sosial (Csr), Imbal Hasil Atas Ekuitas (Roe), Dan Reputasi Perusahaan. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 11(2), 77. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v11i2.49253>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Riahi, R., Chibani, F., & Omri, A. (2024). How Important Is CSR Commitment in Shaping Corporate Reputation? *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), e04672. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4672>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sapna, -, Gupta, A., & Kumar, P. (2021). Green Human Resource Management: 21st Century Tool for Achieving Sustainable Development. *Journal of Management and Science*, 11(4), 5–7. <https://doi.org/10.26524/jms.11.33>
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiarini, N. W. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9(3), 97. <https://doi.org/10.3390/economies9030097>
- Shah, M. (2019). Green Human Resource Management: Development of a Valid Measurement Scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Sharma, A. (2023). The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Reputation: An Analysis of Companies Act. *Juls, II(III)*. <https://doi.org/10.59126/v2i3a7>
- Siagian, M., Brahmasari, I. A., & Mujanah, S. (2025). Linking Organizational Intangibles to Sustainable Performance: A Mediated-Moderated Model From the Hospitality Industry. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 757–771. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.7005>
- Sica, F., Tajani, F., Pérez, M. P. S., & Marín-Nicolás, J. (2023). Taxonomy and Indicators for ESG Investments. *Sustainability*, 15(22), 15979. <https://doi.org/10.3390/su152215979>
- Sofiyan, A., Alydrus, F., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh GHRM terhadap Environmental Performance yang Dimediasi oleh Green Innovation, Management Support, dan Green Organizational Culture pada Karyawan Konveksi Baju di Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(15), 1-19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13763985>
- Soudi, N., & Mokhlis, C. E. (2021). The Impact of CSR Communication on the Company's Reputation. *Studies of Applied Economics*, 38(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3983>
- Stritch, J. M., Bretschneider, S., Darnall, N., Hsueh, L., & Chen, Y. (2020). Sustainability Policy Objectives, Centralized Decision Making, and Efficiency in Public Procurement Processes in U.S. Local Governments. *Sustainability*, 12(17), 6934. <https://doi.org/10.3390/su12176934>
- Sudarminto, H. T., & Harto, P. (2023). Green Accounting Concepts and Practices Towards Measuring Environmental Sustainability and Sustainable Business Value. *International Journal of Science and Society*, 5(5), 629–643. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i5.927>
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A Qualitative Study of Green HRM Practices and Their Benefits in the Organization: An Indonesian Company Experience. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 21(1), 200–211. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386>

- Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): An Empirical Study on Manufacturing Industries. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 06(03). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i3-11>
- Tin, S., Setiawan, S., & Christy, Y. (2021). Studi Literatur Riset Management Control for Sustainability 2010-2019. *Jabi (Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia)*, 4(1), 31–52. <https://doi.org/10.32493/jabi.v4i1.y2021.p31-52>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). Good Corporate Governance and Corporate Sustainability Performance in Indonesia: A Triple Bottom Line Approach. *Heliyon*, 7(3), e06453. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06453>
- Vargas-Hernández, J. G., Ávila, F. J. G., & Vargas-González, O. C. (2024). *Governance of Organizational Sustainability Management*. 273–294. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8337-7.ch014>
- Vargas-Hernández, J. G., González, F. J. J., Rodríguez-Maillard, C. A., & Vargas-González, O. C. (2024). *Green Organizational Management and Technological Innovation on Green Sustainable Organizational Performance*. 129–160. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5912-9.ch006>
- Vargas-Hernández, J. G., González-Ávila, F. J., Vargas-González, O. C., & Rodríguez-Maillard, C. A. (2025). *Organizational Sustainability Management Governance*. 1–28. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2106-6.ch001>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023). Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour: Participation and Involvement, and Training and Development as Moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277–309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vovk, I., & Vovk, Y. (2024). Sustainable Personnel Management in the Hospitality Industry: Enhancing Organizational Performance Through Employee Engagement and Commitment. *Economics Management and Sustainability*, 9(2), 44–58. <https://doi.org/10.14254/jems.2024.9-2.4>
- Wilestari, M., Syahroza, A., Djakman, C. D., & Diyanty, V. (2020). The Influence of Regulation and Financial Performance on the Disclosure of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation Moderated by the Ownership Structure. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 11(1), 143. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11\(143\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2020.11(143))
- Yahya, A. A., & Zargar, P. (2023). Achieving Corporate Sustainability Through Green Human Resource Management: The Role of CSR in the Banking Industry of a Developing Country. *Sustainability*, 15(14), 10834. <https://doi.org/10.3390/su151410834>
- Yi, L., Jiang, Y., & Liu, H. (2023). The Power of the Public: Air Environmental Concern and Corporate ESG Performance. *Chinese Management Studies*, 18(4), 1107–1129. <https://doi.org/10.1108/cms-05-2023-0191>
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top Management Commitment, Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management. *Benchmarking an International Journal*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/bij-09-2018-0283>
- Zhou, N., Pan, L., Tian, Y., Nian, Z., Cai, X., & Gao, J. (2023). How Sustainable Business Model Innovation and Green Technology Innovation Interact to Affect Sustainable Corporate Performance. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1049295>
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). *Theoretical-Hypothetical Model of Management Culture Level Determination*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.70633>