



**JAFM:**  
**Journal of Accounting and  
Finance Management**

E-ISSN: 2721-3013  
P-ISSN: 2721-3005

<https://dinastires.org/JAFM>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Praktik *International Human Resources Management* Berkontribusi Pada Inisiatif *Corporate Social Responsibility* Dalam Meningkatkan Citra Perusahaan Multinasional**

**Haidar Panji Indra<sup>1</sup>, Simon Petrus<sup>2</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Indonesia,  
[haidar.indra@students.paramadina.ac.id](mailto:haidar.indra@students.paramadina.ac.id)

<sup>2</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Indonesia,  
[simon.petrus@students.paramadina.ac.id](mailto:simon.petrus@students.paramadina.ac.id)

<sup>3</sup>Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Indonesia,  
[didin.perkasa@paramadina.ac.id](mailto:didin.perkasa@paramadina.ac.id)

Corresponding Author: [haidar.indra@students.paramadina.ac.id](mailto:haidar.indra@students.paramadina.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study proposes a relationship between International Human Resources Management (IHRM) practices and Corporate Social Responsibility (CSR) in multinational companies to build corporate image. By leveraging effective IHRM practices, companies can enhance CSR initiatives that positively impact their corporate image. The research highlights how global HR management strategies can drive employee engagement in CSR programs, strengthen the company's commitment to sustainability, and create a positive image in the eyes of the public and stakeholders. Using a literature review method, this study analyzes 10 scholarly articles from various leading journals that discuss the relationship between IHRM, CSR, and corporate image. The literature review suggests a significant relationship between IHRM and CSR, wherein effective IHRM practices can directly enhance CSR initiatives in multinational companies, thereby contributing to the strengthening of corporate image. IHRM plays a strategic role in supporting CSR initiatives, particularly through (1) expatriation management, (2) global human capital, and (3) international human resource policies and practices. Multidimensional CSR, encompassing economic, ethical, legal, and philanthropic aspects, has been shown to positively impact corporate reputation.*

**Keywords:** *IHRM, CSR, Multinational Companies, Corporate Image*

**Abstrak:** Studi ini mengusulkan hubungan antara praktik *International Human Resources Management* (IHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam perusahaan multinasional guna membangun citra perusahaan. Dengan memanfaatkan praktik IHRM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan inisiatif CSR yang berdampak positif terhadap citra perusahaan. Penelitian ini menyoroti bagaimana strategi pengelolaan SDM di skala global mampu mendorong keterlibatan karyawan dalam program CSR, meningkatkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, serta menciptakan citra positif di mata publik dan *stakeholder*. Penelitian menggunakan metode *literature review*, penelitian ini menganalisis 10

artikel ilmiah dari berbagai jurnal terkemuka yang membahas hubungan antara IHRM, CSR, dan citra perusahaan. Melalui kajian literatur dapat diusulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara IHRM dan CSR, di mana praktik IHRM yang efektif dapat secara langsung meningkatkan inisiatif CSR di perusahaan multinasional, yang pada gilirannya berkontribusi pada penguatan citra perusahaan. IHRM memainkan peran strategis dalam mendukung pelaksanaan inisiatif CSR, khususnya melalui yaitu (1) *expatriation management*, (2) *global human capital*, dan (3) *international human resource policies and practices*. CSR multidimensi, yang meliputi aspek *economic*, *ethical*, *legal* dan *philanthropic*, terbukti memberikan dampak positif terhadap reputasi perusahaan.

**Kata Kunci:** IHRM, CSR, Perusahaan Multinasional, Citra Perusahaan

---

## PENDAHULUAN

Tekanan global yang semakin besar, termasuk dari segi ekonomi, lingkungan, dan sosial, telah memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia internasional, hal ini sejalan dengan meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial. Pertumbuhan ekonomi yang pesat akibat reformasi pro-pasar dan kekosongan kelembagaan yang meningkatkan risiko dan ketidakpastian dalam berbisnis (Wang, 2023). Organisasi harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik human resource mereka sesuai dengan standar etika internasional, seperti hak asasi manusia, kondisi kerja yang adil, dan upah yang layak. Manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan salah satu kunci keberhasilan atau kegagalan dalam konteks bisnis internasional (Kim & Scullion, 2013). *International Human Resources Management* telah menjadi aspek penting dalam mengelola operasi global perusahaan multinasional. IHRM mencakup berbagai fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja yang berfokus pada lingkungan internasional. *International HR Management* telah memberikan pemahaman yang berharga mengenai berbagai elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia secara global (Efendi & Perkasa, 2024). *International human resource (HR) management* telah menjadi fokus penting bagi perusahaan global dalam mengelola tenaga kerjanya yang tersebar di berbagai negara (Pradana & Perkasa, 2024).

Di sisi lain, *Corporate Social Responsibility (CSR)* menjadi semakin relevan sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. *Corporate social responsibility* di perusahaan telah menjadi topik hangat dalam diskusi, analisis, penelitian, dan karya ilmiah (Manurung, Riyanto, Pangaribuan, Nurzaman, & Sunarsi, 2024). Menggabungkan IHRM dengan tanggung jawab sosial membantu organisasi menjaga reputasi global mereka, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memenuhi tuntutan pemangku kepentingan yang menginginkan bisnis yang lebih etis dan berkelanjutan. Kegiatan CSR memegang peranan yang sangat positif dalam persaingan pasar, sehingga penting untuk memahami bagaimana kegiatan ini memperkaya hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Kim, Yin, & Lee, 2020). Perusahaan yang menjalankan tanggung jawabnya sebagai perusahaan yang sukses berarti mempunyai kepedulian yang besar terhadap mereka yang berkontribusi terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan tersebut (Dinata, Achmad, & Zainurossalamia, 2020). Praktik IHRM yang baik memainkan peran penting dalam memfasilitasi keberhasilan program CSR di perusahaan multinasional. Dengan memperhatikan kebutuhan dan keterlibatan karyawan di berbagai negara, perusahaan dapat memastikan bahwa nilai-nilai CSR tercermin dalam operasi global mereka. IHRM juga dapat memfasilitasi pelatihan yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan

dalam inisiatif CSR. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik IHRM dapat mendukung inisiatif CSR, serta dampaknya terhadap citra perusahaan.

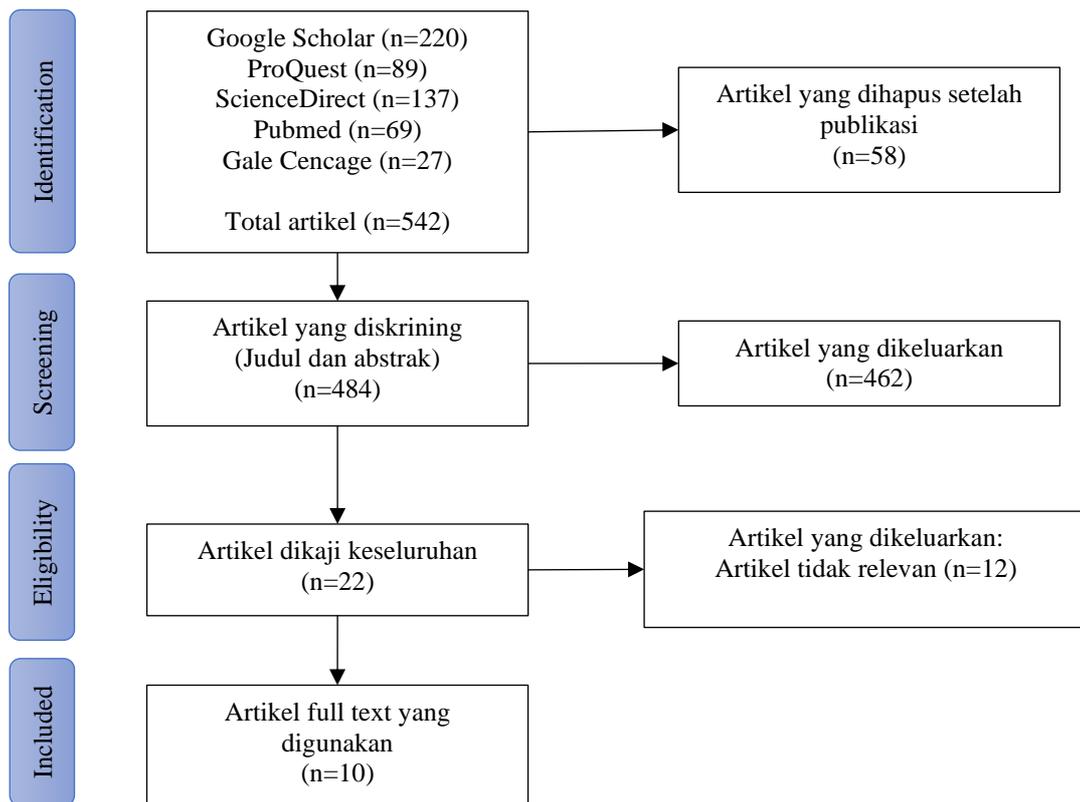
Hubungan antara IHRM dan CSR dalam membangun citra perusahaan multinasional masih menghadapi sejumlah tantangan. Dalam praktiknya, banyak perusahaan multinasional belum sepenuhnya mampu memanfaatkan potensi IHRM untuk memperkuat inisiatif CSR. Sebagai contoh, laporan dari Deloitte (2022) menunjukkan bahwa hanya 38% perusahaan multinasional yang memiliki strategi SDM global terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan perusahaan, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik IHRM yang diterapkan dengan kebutuhan untuk mendukung keberhasilan inisiatif CSR. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa inisiatif CSR seringkali terbatas pada proyek filantropi yang tidak sepenuhnya didukung oleh kebijakan SDM yang efektif. Chen et al. (2021) mengungkapkan bahwa CSR filantropi memiliki dampak yang kurang signifikan terhadap citra perusahaan dibandingkan dengan aspek ekonomi, etika, dan hukum yang membutuhkan dukungan manajemen SDM. Di sisi lain, Fan et al. (2021) menemukan bahwa hanya segelintir perusahaan multinasional yang berhasil memanfaatkan pengelolaan sumber daya manusia global, seperti *expatriation management* dan pengembangan modal manusia global, untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam CSR. Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan kritis: bagaimana perusahaan multinasional dapat memanfaatkan praktik IHRM secara strategis untuk meningkatkan efektivitas inisiatif CSR dan, pada akhirnya, memperkuat citra perusahaan mereka?.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan memanfaatkan berbagai database sebagai sumber utama, seperti Google Scholar, Science Direct, PubMed, ProQuest, dan Gale Cengage. Adapun prosedur dalam pemilihan jurnal sebagai berikut. Prosedur pemilihan jurnal sebagai berikut.

1. Kata Kunci: Kata kunci yang digunakan untuk mencari literatur adalah *International Human Resource Management (IHRM)*, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Multinational Companies*, *Corporate Image*. Kata kunci ini digunakan baik secara individual maupun kombinasi untuk memperluas hasil pencarian.
2. Kriteria Inklusi: a) Artikel jurnal yang diterbitkan dalam periode 2019–2024; b) Artikel yang tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia; c) Studi yang bersifat empiris (kuantitatif), *literature review* dan relevan dengan topik penelitian; dan d) Artikel yang diterbitkan di jurnal *peer-reviewed*.
3. Kriteria Eksklusi: a) Artikel yang tidak memiliki akses penuh (*full-text unavailable*); dan b) Studi yang hanya berupa laporan singkat, editorial, atau komentar tanpa data empiris.

Artikel yang ditemukan disaring berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan tingkat relevansi. Artikel yang lolos tahap awal kemudian dievaluasi dengan membaca keseluruhan isi untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang terpilih dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi tren, hubungan antar variabel, serta kesenjangan penelitian terkait IHRM, CSR, *Multinational Companies*, *Corporate Image*. Data yang diperoleh disintesis untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai topik penelitian.



Gambar 1. Skema/Diagram Alur Prisma

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### *International Human Resources Management (IHRM)*

*International Human Resource Management (IHRM)* adalah sebuah konsep yang menggambarkan bagaimana SDM mencakup tidak hanya aspek domestik tetapi juga global (Yuniarsih & Sugiharto, 2016). IHRM menjadi bidang manajemen sumber daya manusia (HRM) yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja di organisasi multinasional atau global. Ada tiga pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia asing: multinasional, geografis, dan territorial (Bonache & Festing, 2020). IHRM mencakup manajemen SDM dalam konteks internasional, termasuk tantangan budaya, hukum, dan ekonomi di berbagai negara. Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang sangat penting dan harus dibangun atau dijaga (Febrian, et al., 2023). sedemikian rupa sehingga ketika sumber daya manusia mempunyai keterampilan khusus Dalam perusahaan multinasional, pengelolaan tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi geografis memerlukan strategi yang berbeda dari HRM tradisional. IHRM menjadi serangkaian kegiatan, fungsi, dan proses berbeda yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia perusahaan multinasional (Taylor, Beechler, & Napier, 1996; Fan, Zhu, Huang, & Kumar, 2021). IHRM mencakup praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan yang muncul ketika perusahaan beroperasi di berbagai negara dengan keragaman budaya, hukum tenaga kerja, dan kondisi pasar yang berbeda. IHRM harus memperhitungkan berbagai aspek lintas budaya, regulasi internasional, dan ekspektasi pemangku kepentingan global (Adrai & Perkasa, 2024). Tujuan utama IHRM adalah untuk mendukung strategi bisnis global perusahaan dengan cara yang efisien dan efektif, serta memastikan bahwa karyawan di seluruh dunia dikelola dengan adil dan konsisten, sekaligus memenuhi kebutuhan lokal dan global. Bidang manajemen sumber daya manusia internasional dicirikan oleh tiga pendekatan luas (Dowling, Festing, & Engle, 2013), yaitu: 1) Pendekatan pertama menekankan manajemen

lintas budaya: meneliti perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional; 2) Pendekatan kedua dikembangkan dari literatur hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia komparatif dan berupaya untuk mendeskripsikan, membandingkan, dan menganalisis sistem manajemen sumber daya manusia di berbagai negara; dan 3) Pendekatan ketiga berupaya untuk fokus pada aspek-aspek manajemen sumber daya manusia di perusahaan multinasional.

### ***Corporate Social Responsibility (CSR)***

*Corporate Social Responsibility (CSR)* adalah konsep di mana perusahaan secara sukarela mengambil tanggung jawab terhadap dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari operasinya. CSR merupakan konsep yang mencakup berbagai tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis mereka secara etis dan bertanggung jawab terhadap aspek sosial (Adrai & Perkasa, 2024). CSR sebagai suatu proses pengelolaan kepedulian para pemangku kepentingan terhadap tindakan-tindakan yang bertanggung jawab dan tidak bertanggung jawab terkait fenomena lingkungan, etika, dan sosial dengan cara yang menciptakan manfaat bagi perusahaan (Kim, Yin, & Lee, 2020). CSR merujuk pada komitmen perusahaan untuk beroperasi secara etis dan berkontribusi terhadap pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan. CSR sebagai ‘harapan ekonomi, hukum, etika, dan diskresioner (filantropis) yang dimiliki masyarakat terhadap perusahaan pada waktu tertentu (Demeke & Ravi, 2024). CSR sebagai suatu kegiatan bisnis untuk terlibat langsung dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) guna menjaga eksistensi perusahaan di lingkungan sosialnya (Setyono & Puspita, 2019). CSR mencakup upaya perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dengan memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan seperti karyawan, komunitas lokal, konsumen, dan lingkungan, di luar hanya mengejar keuntungan finansial. Perusahaan memanfaatkan CSR untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menjalin hubungan kerjasama dengan para pemangku kepentingan (Tiep, Huan, & Hong, 2021). Model CSR dengan mengusulkan untuk mengintegrasikan empat akuntabilitas: ekonomi (menyediakan produk dan layanan yang dibutuhkan), etika (implementasi perilaku etis), hukum (kepatuhan terhadap kebijakan), dan filantropis (berpartisipasi dalam kegiatan sukarela) (Carroll, 1991; Chen, et al., 2021). CSR bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan ekonomi perusahaan dan kontribusi sosial-emosional serta lingkungan yang positif, dengan tujuan akhir mencapai keberlanjutan dalam bisnis dan dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat.

### ***Citra Perusahaan***

Citra perusahaan adalah kesan pelanggan terhadap perusahaan (Nguyen & Leblanc, 2001). Citra perusahaan adalah persepsi, pandangan, atau kesan yang terbentuk di benak publik, pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap suatu perusahaan. Citra ini mencerminkan bagaimana orang memandang reputasi, nilai, dan perilaku perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kualitas produk atau layanan, etika bisnis, tanggung jawab sosial perusahaan, komunikasi, dan interaksi dengan masyarakat. Citra perusahaan akan terus berubah seiring dengan perubahan informasi, dan hal ini ditentukan oleh faktor kepercayaan pelanggan terhadap informasi tersebut (Setyono & Puspita, 2019). Citra perusahaan merupakan salah satu unsur argumen mengenai merek (Triatmanto, Respati, & Wahyuni, 2021). Citra perusahaan yang positif dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, memperkuat merek, menarik talenta berkualitas, dan membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, sedangkan citra negatif dapat merugikan reputasi dan menghambat pertumbuhan bisnis.

Artikel-artikel tersebut membahas topik IHRM, CSR, *Multinational Companies*, dan *Corporate Image* dengan desain penelitian kuantitatif, literatur review maupun kajian relevan.

Setelah dilakukan analisis menggunakan *critical appraisal* dengan *JB I tools* dan metode PICOT terhadap artikel yang diperoleh dari berbagai *database online*, ditemukan 10 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Artikel yang terpilih untuk ditelaah lebih lanjut disajikan sebagai berikut

**Tabel 1. Literature Review**

No	Peneliti	Judul Artikel	Tujuan	Hasil
1	(Fan, Zhu, Huang, & Kumar, 2021)	<i>Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis</i>	Untuk mengambil stok penelitian manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) yang ada dengan mengidentifikasi kesenjangan dan memetakan agenda penelitian masa depan bagi para sarjana IHRM	Berdasarkan analisis bibliografi yang luas terhadap 1924 artikel yang diterbitkan dalam bidang IHRM, kami mengonfirmasi tiga kelompok utama pengetahuan yang ada: (a) <i>expatriation management</i> ; (b) <i>global human capital</i> ; dan (c) <i>international human resource policies and practices</i> .
2	(Adrai & Perkasa, 2024)	Penerapan Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management	untuk mengevaluasi implementasi etika bisnis dan CSR dalam IHRM	Penerapan etika bisnis dan CSR dalam IHRM dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menarik dan mempertahankan talenta global, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih etis dan berkelanjutan
3	(Wang, 2023)	<i>Linking international human resource management with corporate social responsibility and shared value</i>	Makalah ini mengusulkan bahwa dengan mengintegrasikan IHRM dengan CSR dan nilai bersama mungkin menjadi solusinya.	Menghubungkan variabel IHRM dengan variabel CSR dan Nilai Saham didasarkan atas berbagai kajian
4	(Manurung, Riyanto, Pangaribuan, Nurzaman, & Sunarsi, 2024)	<i>The Study of Human Resources Management Practice on Corporate Social Responsibility</i>	Menguji pengaruh praktik HRM terhadap CSR	Praktik manajemen sumber daya manusia yang memadai akan meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan secara signifikan.
5	(Sukanti, Harto, & Pramuditha, 2021)	<i>Analysis of Relevance between International HRM and Industry Demand: A Review of Scientific Literature</i>	Untuk menganalisis bagaimana relevansi manajemen sumber daya manusia internasional dan tuntutan dunia kerja melalui studi mendalam tentang temuan bukti dari studi tata kelola SDM global dan pakar ketenagakerjaan	Terdapat relevansi antara manajemen sumber daya manusia internasional dengan kebutuhan dunia kerja antar negara. Pemanfaatan sumber daya manusia bertaraf internasional untuk mencapai target bisnis tanpa batas negara dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia internasional.
6	(Demeke & Ravi, 2024)	<i>Effects of corporate social responsibility activities on Corporate Image: evidence from food and beverage industry in Amhara Region</i>	Menguji pengaruh CSR terhadap nilai perusahaan	Aktivitas CSR (tanggung jawab ekonomi, etika, hukum, dan filantropi) memiliki pengaruh langsung yang cukup besar terhadap citra perusahaan.

No	Peneliti	Judul Artikel	Tujuan	Hasil
7	(Kim, Yin, & Lee, 2020)	<i>The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation</i>	Menyelidiki pengaruh kegiatan CSR multidimensi citra pelanggan, kewarganegaraan pelanggan (CCB), dan orientasi hubungan jangka panjang (LRO)	CSR (ekonomi, etika, hukum, dan filantropis) memiliki efek positif terhadap citra perusahaan dan CCB (memberikan rekomendasi, membantu konsumen lain, dan memberikan umpan balik)
8	(Dinata, Achmad, & Zainurossalamia, 2020)	<i>The Influence Of Corporate Social Responsibility On Corporate Image And Corporate Reputation And Implications For Purchase Intention (Studies in Samarinda AQUA customers)</i>	Menentukan pengaruh CSR terhadap citra perusahaan, reputasi perusahaan, dan minat beli	CSR mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap citra perusahaan, reputasi perusahaan, dan tidak mempunyai pengaruh yang kuat terhadap minat beli.
9	(Setyono & Puspita, 2019)	<i>The Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) Toward Corporate Image and Customer Response (A Case Study in Waroeng Group Yogyakarta)</i>	Untuk menguji pengaruh CSR terhadap citra perusahaan, kepuasan, minat beli, dan loyalitas pelanggan pada Waroeng Group Yogyakarta.	CSR menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap citra perusahaan, kepuasan pelanggan, niat pembelian, dan loyalitas pelanggan.
10	(Chen, et al., 2021)	<i>The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust</i>	Untuk menguji secara empiris hubungan antara serangkaian inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) multidimensi, berbagai dimensi kepercayaan pelanggan, dan citra perusahaan dalam ekonomi yang sedang berkembang.	CSR ekonomi, hukum, dan etika berpengaruh signifikan terhadap citra perusahaan, sedangkan CSR filantropi tidak berpengaruh terhadap citra perusahaan.

Melalui kajian literature review, integrasi IHRM dengan CSR memberikan dampak positif terhadap citra dan reputasi perusahaan, mendukung keberlanjutan bisnis, serta meningkatkan keterlibatan pelanggan dan kinerja organisasi. Agenda penelitian masa depan sebaiknya mengkaji lebih dalam pengaruh variabel tersebut di berbagai konteks industri dan wilayah.

## Pembahasan

### Hubungan antara IHRM dan CSR

IHRM memainkan peran penting dalam mengelola karyawan di berbagai negara dengan mempromosikan praktik yang adil dan bertanggung jawab, seperti memastikan upah yang layak, kondisi kerja yang baik, serta hak-hak pekerja dihormati. Ini mendukung tujuan CSR yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dan keseimbangan antara keuntungan ekonomi dan tanggung jawab sosial. IHRM dapat membantu mengintegrasikan nilai-nilai CSR ke dalam

budaya perusahaan dan memastikan keterlibatan karyawan dalam inisiatif sosial dan lingkungan. Penelitian (Wang, 2023) menghubungkan IHRM dan CSR, yang berharap dapat menarik perhatian dalam komunitas peneliti IHRM untuk mempertimbangkan bagaimana kekuatan global bergerak menuju integrasi hubungan ketenagakerjaan dalam bidang IHRM. Praktik manajemen sumber daya manusia yang memadai akan meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan secara signifikan (Manurung, Riyanto, Pangaribuan, Nurzaman, & Sunarsi, 2024). CSR mendorong organisasi untuk beroperasi sesuai dengan standar etika internasional. Dalam konteks IHRM, ini berarti memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM seperti perekrutan, pelatihan, promosi, dan retensi karyawan mengikuti prinsip-prinsip keadilan, hak asasi manusia, dan peraturan perundang-undangan lokal maupun internasional. Hasil studi menyebutkan bahwa terdapat relevansi antara manajemen sumber daya manusia internasional dengan kebutuhan dunia kerja antar negara (Sukanti, Harto, & Pramuditha, 2021). CSR di perusahaan multinasional sering kali melibatkan partisipasi di berbagai negara, yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan dan praktik IHRM. Dalam kerangka IHRM, CSR diterapkan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada keterampilan sosial dan kesadaran lingkungan. CSR penting untuk mendorong budaya tanggung jawab sosial di seluruh organisasi, memperluas dampak CSR dengan memastikan bahwa karyawan bertindak sesuai dengan prinsip keberlanjutan. Hubungan antara IHRM dan CSR sangat erat dan saling melengkapi, yang mana IHRM membantu mengimplementasikan strategi CSR di seluruh organisasi dengan cara yang konsisten di berbagai negara dan budaya, sedangkan CSR memberikan kerangka kerja yang lebih luas untuk memastikan bahwa praktik HR mendukung tujuan sosial, etis, dan lingkungan. Kombinasi keduanya memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya mencapai keuntungan ekonomi tetapi juga memberikan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan tempat mereka beroperasi.

### **Hubungan antara CSR dan Citra Perusahaan**

CSR memberikan kontribusi signifikan terhadap reputasi perusahaan. Perusahaan yang terlibat dalam kegiatan sosial dan lingkungan yang positif cenderung dipandang sebagai entitas yang bertanggung jawab, etis, dan peduli terhadap masyarakat. Hal ini meningkatkan kepercayaan publik, yang menjadi aset penting dalam mempertahankan loyalitas konsumen, mengembangkan hubungan dengan komunitas lokal, dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pemerintah dan mitra bisnis. Kegiatan CSR yang mencakup tanggung jawab ekonomi, etika, hukum, dan filantropi berpengaruh terhadap citra perusahaan (Demeke & Ravi, 2024). CSR berperan penting dalam menciptakan daya tarik konsumen. Konsumen cenderung lebih memilih perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Konsumen yang sadar sosial sering kali memilih produk atau jasa dari perusahaan yang menjalankan inisiatif CSR, meskipun harga produk mungkin lebih tinggi. CSR (ekonomi, etika, hukum, dan filantropi) memiliki efek positif terhadap citra perusahaan (Kim, Yin, & Lee, 2020). CSR juga berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko terhadap krisis reputasi. Perusahaan yang secara konsisten menerapkan CSR cenderung lebih terlindungi dari kerugian reputasi yang timbul dari krisis atau skandal. Komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab sosial menciptakan fondasi yang baik dalam hubungan dengan pemangku kepentingan, sehingga perusahaan lebih siap menghadapi tantangan reputasi. Implementasi CSR yang baik tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga membangun hubungan yang lebih dalam dengan konsumen, karyawan, investor, dan masyarakat. CSR memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperkuat citra mereka sebagai organisasi yang bertanggung jawab, etis, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan bisnis jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan CSR berisiko mengalami penurunan citra, kehilangan kepercayaan publik, dan menghadapi risiko reputasi yang lebih besar, ini terbukti

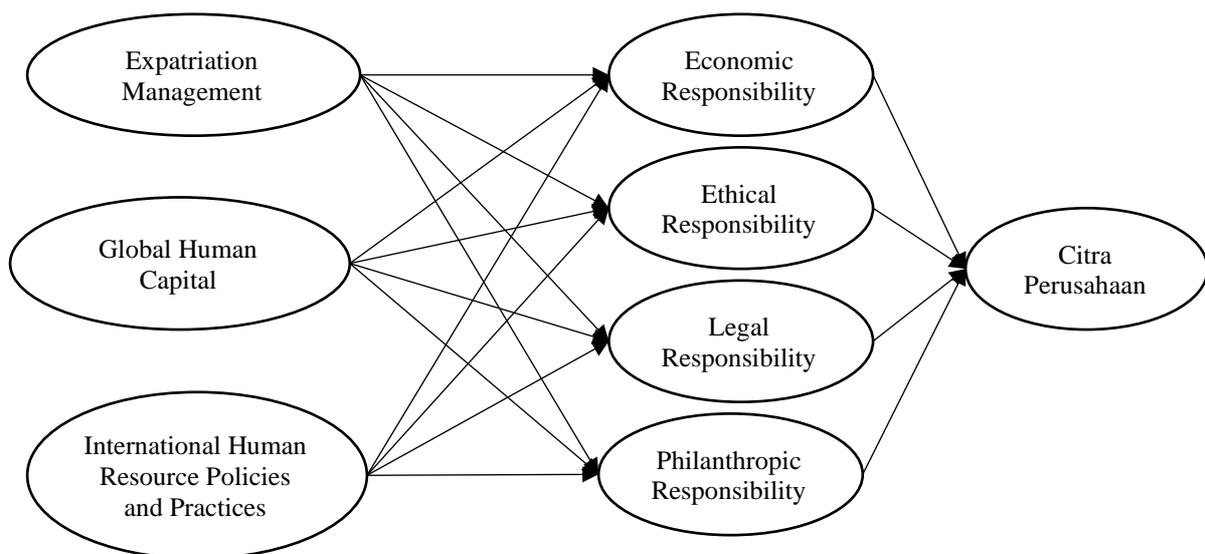
dari hasil kajian bahwa CSR mempunyai pengaruh signifikan terhadap citra perusahaan (Dinata, Achmad, & Zainurossalamia, 2020; Setyono & Puspita, 2019). CSR yang mencakup aspek ekonomi, hukum, dan etika berdampak signifikan terhadap citra perusahaan (Chen, et al., 2021).

### Implikasi

Penelitian ini mengusulkan konsep dalam IHRM dalam mempengaruhi aktivitas CSR perusahaan serta dampaknya pada citra perusahaan. Penelitian ini menyoroti bahwa IHRM dan CSR tidak boleh dipandang sebagai entitas yang terpisah, melainkan sebagai pendekatan strategis yang terintegrasi. IHRM memainkan peran penting dalam pelaksanaan CSR, khususnya dalam perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan norma dan nilai budaya yang berbeda.

### Implikasi Teoretis

Penggabungan manajemen sumber daya manusia internasional dan tanggung jawab sosial memperluas perspektif bahwa HRM bukan hanya tentang manajemen internal karyawan, tetapi juga alat untuk memperkuat etika, keberlanjutan, dan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan global. Penelitian (Fan, Zhu, Huang, & Kumar, 2021) mengkonfirmasi tiga kelompok pengetahuan yang ada mengenai IHRM yaitu (1) *expatriation management*, (2) *global human capital*, dan (3) *international human resource policies and practices*. Penggabungan antara IHRM dan CSR menunjukkan bahwa sumber daya manusia internasional tidak hanya fokus pada efisiensi internal, tetapi juga bertanggung jawab untuk mendorong praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis. Ini memperluas kerangka teoretis tentang peran HRM dalam mendukung keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. CSR perusahaan mencakup kewajiban ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan masyarakat (Carroll, 1991). Lebih lanjut, kajian (Demeke & Ravi, 2024; Kim, Yin, & Lee, 2020) menyebutkan aktivitas CSR mencakup *economic, ethical, legal* dan *philanthropic*. Penelitian ini memperluas literatur tentang hubungan mediasi dengan memperkenalkan CSR sebagai variabel mediasi yang menghubungkan manajemen sumber daya manusia internasional dan citra perusahaan, memberikan kerangka baru untuk memahami bagaimana IHRM dapat memengaruhi reputasi perusahaan secara tidak langsung.



Gambar 2. Usulan Model Teoretis

Implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa IHRM memiliki peran strategis yang signifikan dalam mendukung implementasi CSR di perusahaan multinasional, yang pada akhirnya memengaruhi citra perusahaan. Kontribusi ini memperluas literatur dalam berbagai bidang, termasuk IHRM, CSR, dan manajemen reputasi global, dengan menawarkan kerangka baru yang menghubungkan pengelolaan sumber daya manusia internasional, tanggung jawab sosial, dan citra perusahaan. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya integrasi antara IHRM dan CSR untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam konteks global.

### **Implikasi Praktis**

Perusahaan multinasional dapat mengintegrasikan kebijakan IHRM dengan strategi CSR untuk menciptakan sinergi yang lebih kuat dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial. Misalnya, perusahaan dapat menyelaraskan program pengembangan karyawan dengan tujuan CSR, seperti meningkatkan keberagaman dan inklusi atau mendukung komunitas lokal di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi. Perusahaan harus mengadopsi kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan karyawan yang secara aktif mendukung dan mempromosikan inisiatif CSR, sehingga CSR menjadi bagian integral dari budaya perusahaan di berbagai lokasi global. Selain itu, praktik IHRM seperti pelatihan lintas budaya dapat memainkan peran penting dalam mendukung CSR di berbagai negara. Dengan memahami norma dan nilai-nilai lokal, perusahaan dapat memastikan bahwa inisiatif CSR mereka relevan dan efektif di setiap pasar yang berbeda. Karyawan yang bekerja di negara asing (ekspatriat) atau dalam tim lintas budaya akan lebih mampu mengimplementasikan program CSR yang sesuai dengan kondisi lokal. Untuk itu, perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan lintas budaya yang mendalam bagi karyawan mereka, terutama bagi ekspatriat dan manajer internasional, sehingga mereka dapat menyesuaikan dan mengoptimalkan pelaksanaan CSR berdasarkan kebutuhan lokal. Untuk mengimplementasikan CSR secara efektif, perusahaan multinasional perlu mengintegrasikan kebijakan SDM yang mendukung tanggung jawab sosial, memperkuat keterlibatan karyawan, serta memastikan bahwa program CSR mereka relevan secara lokal tetapi sejalan dengan nilai-nilai global. Perusahaan juga dapat memperkuat citra positif mereka dengan mempromosikan program CSR yang melibatkan partisipasi aktif karyawan, misalnya dengan memberikan waktu luang bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan sosial atau memberikan penghargaan kepada mereka yang berkontribusi signifikan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengusulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara IHRM dan CSR, di mana praktik IHRM yang efektif dapat secara langsung meningkatkan inisiatif CSR di perusahaan multinasional, yang pada gilirannya berkontribusi pada penguatan citra perusahaan. Melalui praktik IHRM yang efektif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan inisiatif CSR di perusahaan multinasional. Praktik IHRM yang terintegrasi dengan strategi CSR memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan tujuan bisnis dengan kepentingan sosial, menciptakan sinergi yang menguntungkan antara karyawan, pemangku kepentingan, dan komunitas lokal. Lebih lanjut, keterlibatan karyawan dalam inisiatif CSR melalui program pelatihan dan pengembangan, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial, tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai entitas yang peduli dan bertanggung jawab. Penelitian ini menawarkan wawasan penting bagi praktisi dan akademisi, menekankan perlunya integrasi antara IHRM dan CSR dalam manajemen perusahaan multinasional. Implementasi kebijakan yang mendukung keterlibatan karyawan dan tanggung jawab sosial tidak hanya akan memperbaiki citra perusahaan tetapi juga memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi studi lebih lanjut mengenai hubungan antara IHRM dan CSR di berbagai konteks industri dan budaya.

## REFERENSI

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), 68–85.
- Bonache, J., & Festing, M. (2020). *Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field*. London, England: SAGE Publications.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 1-20.
- Demeke, Y. A., & Ravi, J. (2024). Effects of corporate social responsibility activities on Corporate Image: evidence from food and beverage industry in Amhara Region. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Dinata, A. I., Achmad, G. N., & Zainurossalamia, S. (2020). The Influence Of Corporate Social Responsibility On Corporate Image And Corporate Reputation And Implications For Purchase Intention. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(4), 1200-1206.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International Hr Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen Sdm Global. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 430–434.
- Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56.
- Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A., Apriani, A., & Windayanti. (2023). Human Resources BSI Employee's Performance in Jakarta Barat: Training and Development with Leadership as a Moderating Variable Post-Covid-19. *Transdisciplinary Symposium on Business, Economics, and Communication*, 167-176.
- Kim, C. H., & Scullion, H. (2013). The effect of corporate social responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *The Poznan University of Economics Review*, 13(2).
- Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88.
- Manurung, A. H., Riyanto, S., Pangaribuan, H., Nurzaman, E., & Sunarsi, D. (2024). The Study of Human Resources Management Practice on Corporate Social Responsibility. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 18(1), 197-207.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *J. Retail. Consum. Serv.*, 8(4), 227–236.
- Pradana, A. W., & Perkasa, D. H. (2024). International HR Management: Managing the Global Workforce with Knowledge Management. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(6), 226-231.
- Setyono, P., & Puspita, A. B. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) Toward Corporate Image and Customer Response (A Case Study in Waroeng Group

- Yogyakarta). *Proceeding of The 3 rd International Conference on Accounting, Business & Economics*, 313-333.
- Sukanti, L., Harto, B., & Pramuditha, P. (2021). Analysis of Relevance between International HRM and Industry Demand: A Review of Scientific Literature. *International Journal of Business, Economics & Management*, 4(1), 199-208.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, 21(4), 959–985.
- Tiep, L. T., Huan, N. Q., & Hong, T. T. (2021). Effects of corporate social responsibility on SMEs' performance in emerging market. *Cogent Business & Management*, 8(1).
- Triatmanto, B., Respati, H., & Wahyuni, N. (2021). Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia. *Heliyon*, 7.
- Wang, C. K. (2023). Linking international human resource management with corporate social responsibility and shared value. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 12(1), 134-147.
- Yuniarsih, T., & Sugiharto, M. (2016). Human resource management model to create superior performance. *International Journal of Education*, 9(1), 75–81.