

## Model Global Public Relations dalam Membangun Legitimasi dan Kepercayaan Publik: Kajian Literatur Sistematis


Ujang Rusdianto<sup>1\*</sup>, Nisa Dwi Saputri<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Komunikasi Strategis, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara, Jalan Scientia Boulevard Gading, Curug Sangereng, Serpong, Kabupaten Tangerang, Banten 15810, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Sahid Jakarta

E-mail: [ujang.rusdianto@lecturer.umn.ac.id](mailto:ujang.rusdianto@lecturer.umn.ac.id)

\* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5524>

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 24 Jan 2026

Revised: 28 Jan 2026

Accepted: 13 Feb 2026

#### Kata Kunci

Global Public Relations;  
legitimasi organisasi;  
kepercayaan publik

#### Keywords

Global Public Relations;  
organizational  
legitimacy; public trust



### ABSTRACT

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis perkembangan konseptual *Model Global Public Relations* (Global PR) dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik pada konteks global dan digital. Pendekatan yang digunakan adalah *systematic literature review* (SLR) dengan teknik analisis tematik terhadap publikasi ilmiah periode 2015–2026 serta dokumen resmi *Global PR & Communication Model*. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data internasional bereputasi dengan kriteria inklusi yang menekankan relevansi terhadap teori pemangku kepentingan, legitimasi organisasi, reputasi, dan keberlanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa Model Global PR merepresentasikan kerangka manajemen strategis berbasis pengelolaan aset tidak berwujud yang mengintegrasikan purpose, reputasi, keberlanjutan, komunikasi, dan pengukuran kinerja dalam satu sistem terpadu. Model ini memperluas paradigma CSR tradisional menuju pendekatan strategis yang menempatkan legitimasi sosial sebagai hasil konstruksi yang dirancang melalui konsistensi nilai, praktik keberlanjutan, serta komunikasi yang transparan dan terukur. Dengan demikian, legitimasi dan kepercayaan publik tidak lagi dipahami sebagai konsekuensi pasif dari kinerja ekonomi, melainkan sebagai outcome dari orkestrasi strategis aset tidak berwujud dalam lingkungan global yang dinamis.

*This study aims to analyze and synthesize the conceptual development of the Global Public Relations (Global PR) Model in building social legitimacy and public trust within a global and digital context. The study employed a systematic literature review (SLR) using thematic analysis of scholarly publications from 2015–2026 and the official Global PR & Communication Model documentation. Literature was collected from reputable international databases with inclusion criteria emphasizing stakeholder theory, organizational legitimacy, corporate reputation, and sustainability. The findings indicate that the Global PR Model represents a strategic management framework based on the governance of intangible assets, integrating purpose, reputation, sustainability, communication, and performance metrics into a comprehensive system. The model extends the traditional CSR paradigm toward a strategic approach in which social legitimacy is constructed through the alignment of organizational values, sustainable practices, and transparent, data-driven communication. Consequently, legitimacy and public trust are no longer viewed as passive outcomes of economic performance but as strategic results of orchestrated intangible asset management in a dynamic global environment.*



This is an open access article under the CC–BY-SA license.

**How to Cite:** Ujang Rusdianto et al (2026). Model Global Public Relations dalam Membangun Legitimasi dan Kepercayaan Publik: Kajian Literatur Sistematis <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5524>

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan digitalisasi telah mengubah lanskap komunikasi organisasi secara fundamental. Organisasi tidak lagi beroperasi dalam ruang komunikasi yang tertutup, melainkan dalam ekosistem global yang ditandai oleh transparansi, konektivitas digital, dan peningkatan ekspektasi publik terhadap akuntabilitas serta keberlanjutan. Dalam konteks ini, legitimasi sosial dan kepercayaan publik menjadi aset strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi. Tantangan tersebut menuntut transformasi peran Public Relations (PR) dari fungsi komunikasi teknis menuju fungsi manajemen strategis yang berorientasi pada pengelolaan reputasi dan aset tidak berwujud.

Dalam dekade terakhir, diskursus keberlanjutan dan tata kelola berbasis pemangku kepentingan semakin menguat. Hahn et al. (2015, p. 300) menjelaskan bahwa praktik keberlanjutan korporasi mengandung ketegangan antara tujuan ekonomi dan sosial yang memerlukan pendekatan integratif. Khan et al. (2016, p. 1702) menunjukkan bahwa isu keberlanjutan yang bersifat material berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu, Rezaee (2021, p. 18) menegaskan bahwa integrasi ESG dalam tata kelola korporasi memperkuat legitimasi institusional organisasi. Dalam lingkungan digital, tuntutan terhadap transparansi dan pengelolaan reputasi secara real-time semakin meningkat (Höllerer et al., 2026, p. 6).

Perkembangan tersebut melatarbelakangi munculnya Model *Global Public Relations & Communication* yang dikembangkan oleh *Global Alliance* bersama *Corporate Excellence* sebagai kerangka manajemen komunikasi berbasis pengelolaan aset tidak berwujud. Model ini mendefinisikan peta jalan (*roadmap*) fungsi PR dalam menciptakan diferensiasi, reputasi, kepercayaan, dan legitimasi sosial melalui enam building blocks: *Purpose & Corporate Culture, Corporate Brand, Reputation & Reputational Risk, Sustainability, Communication*, serta *Intangible Asset Metrics* (Corporate Excellence, 2024). Pendekatan ini menempatkan komunikasi sebagai penghubung strategis antara nilai internal organisasi dan persepsi eksternal pemangku kepentingan.

Meskipun literatur mengenai legitimasi organisasi, reputasi, dan keberlanjutan telah berkembang secara signifikan, kajian yang secara khusus memetakan Model Global PR dalam perspektif teoritis dan manajerial masih relatif terbatas. Sebagian studi berfokus pada materialitas keberlanjutan dan kinerja finansial (Khan et al., 2016, p. 1702), sementara penelitian lain membahas transformasi keberlanjutan digital dalam tata kelola organisasi (Luo, 2024, p. 4). Namun demikian, belum banyak kajian yang secara sistematis mengintegrasikan model Global PR sebagai kerangka konseptual dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kajian ini bertujuan untuk melakukan systematic literature review terhadap perkembangan konseptual Global Public Relations dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik pada konteks global dan digital. Kajian ini berupaya menjawab pertanyaan: (1) bagaimana posisi konseptual Model Global PR dalam diskursus legitimasi organisasi; (2) bagaimana integrasi building blocks model berkontribusi terhadap pembentukan kepercayaan publik; dan (3) bagaimana arah pengembangan riset Global PR dalam perspektif manajemen aset tidak berwujud. Secara teoretis, kajian ini diharapkan memberikan sintesis konseptual yang memperjelas relevansi Model Global PR dalam kerangka legitimasi kontemporer. Secara praktis, kajian ini dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam merancang strategi komunikasi berbasis reputasi dan keberlanjutan guna memperkuat legitimasi sosial secara berkelanjutan.

## METODE

### Jenis Kajian

Kajian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain *systematic literature review* (SLR). Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis literatur ilmiah secara sistematis guna memetakan perkembangan konseptual Model *Global Public Relations* (Global PR) dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik. SLR dipilih karena mampu menghasilkan sintesis teoretis yang terstruktur, transparan, dan replikatif dalam bidang manajemen dan keberlanjutan (Aguinis & Glavas, 2012, p. 935).

### Waktu dan Tempat Kajian

Kajian dilaksanakan pada periode November 2025 hingga Januari 2026. Penelusuran literatur dilakukan secara daring melalui basis data jurnal internasional bereputasi, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, dan *SpringerLink*, dengan *Google Scholar* sebagai sumber pendukung.

Karena penelitian ini berbasis kajian literatur, maka tidak terdapat lokasi penelitian fisik; ruang lingkup kajian bersifat global sesuai cakupan publikasi ilmiah yang dianalisis.

#### **Target/Sasaran Kajian**

Target kajian adalah publikasi ilmiah yang membahas konsep *Global Public Relations*, legitimasi organisasi, reputasi, keberlanjutan, komunikasi strategis, serta pengelolaan aset tidak berwujud dalam konteks global dan digital. Fokus utama diarahkan pada artikel jurnal internasional bereputasi yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2015–2026 guna menjaga kemutakhiran diskursus akademik.

#### **Subjek Kajian**

Subjek dalam kajian ini adalah dokumen ilmiah berupa artikel jurnal dan buku akademik yang relevan dengan tema penelitian. Dengan demikian, subjek kajian bukan individu atau responden, melainkan teks akademik yang dianalisis secara konseptual untuk mengidentifikasi pola, hubungan antarvariabel, dan perkembangan teori terkait Global PR.

#### **Prosedur Kajian**

Prosedur kajian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: (1) identifikasi literatur berdasarkan kata kunci seperti “*Global Public Relations*”, “*organizational legitimacy*”, “*public trust*”, “*corporate reputation*”, dan “*sustainability communication*” menggunakan operator Boolean (AND/OR); (2) penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak; (3) seleksi lanjutan melalui pembacaan teks penuh untuk memastikan relevansi dan kualitas metodologis; serta (4) ekstraksi data berupa identitas penulis, tahun publikasi, tujuan kajian, pendekatan teoretis, metode, dan temuan utama. Tahapan ini dilakukan secara sistematis untuk meminimalkan bias seleksi dan meningkatkan validitas konseptual kajian (Hahn et al., 2015, p. 300).

#### **Instrumen Kajian**

Instrumen utama dalam kajian ini adalah peneliti sebagai *human instrument* yang melakukan proses seleksi, interpretasi, dan sintesis literatur. Untuk menjaga konsistensi dan akurasi pengelolaan referensi, digunakan aplikasi *reference manager* dalam proses dokumentasi dan sitasi.

#### **Teknik Analisis Data**

Data yang dianalisis berupa data sekunder yang bersumber dari dokumen ilmiah. Teknik analisis yang digunakan adalah *thematic analysis*, yaitu mengelompokkan literatur ke dalam tema-tema utama seperti legitimasi organisasi, keberlanjutan dan ESG, reputasi dan risiko reputasi, komunikasi strategis global, serta pengukuran aset tidak berwujud. Melalui proses ini, diidentifikasi kecenderungan konseptual serta hubungan antar konsep yang membentuk kerangka Model Global PR. Selanjutnya dilakukan sintesis konseptual untuk menjelaskan kontribusi model dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik pada konteks global dan digital, sejalan dengan dinamika tata kelola keberlanjutan kontemporer (Rezaee, 2021, p. 18).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil kajian literatur sistematis terhadap publikasi ilmiah periode 2015–2026 serta analisis dokumen resmi *Global PR & Communication Model* (Corporate Excellence, 2024), ditemukan bahwa model ini merepresentasikan pergeseran paradigma Public Relations (PR) dari fungsi komunikasi operasional menuju sistem manajemen strategis berbasis pengelolaan aset tidak berwujud (*intangible assets*). Model tersebut menempatkan reputasi, keberlanjutan, dan komunikasi sebagai elemen yang saling terintegrasi dalam menghasilkan diferensiasi, kepercayaan, dan legitimasi sosial. Transformasi ini sejalan dengan perkembangan tata kelola korporasi modern yang menekankan integrasi ESG dan reputasi sebagai determinan keberlanjutan organisasi (Rezaee, 2021, p. 18).

Struktur model bersifat *inside-out*, dengan *Purpose & Corporate Culture* sebagai inti strategis yang membentuk orientasi nilai organisasi. Pendekatan ini selaras dengan kerangka integratif keberlanjutan korporasi yang menekankan pentingnya penyelarasan antara nilai internal dan ekspektasi eksternal pemangku kepentingan (Hahn et al., 2015, p. 300). Dalam konteks keberlanjutan digital, legitimasi tidak lagi dibangun melalui komunikasi simbolik, melainkan melalui konsistensi antara nilai, praktik operasional, dan transparansi berbasis data (Höllerer et al., 2026, p. 6). Hal ini menunjukkan bahwa *purpose* berfungsi sebagai jangkar normatif sekaligus kompas strategis dalam membangun kredibilitas organisasi.

Pada lapisan berikutnya, model ini mengintegrasikan *Corporate Brand, Reputation & Reputational Risk*, serta *Sustainability* sebagai penggerak utama penciptaan nilai. Literatur mutakhir

menunjukkan bahwa isu keberlanjutan yang bersifat material memiliki dampak signifikan terhadap performa finansial dan reputasi perusahaan (Khan et al., 2016, p. 1702). Temuan tersebut diperkuat oleh Gunarathne dan Jayasinghe (2021, p. 5) yang menunjukkan bahwa keterlibatan CSR strategis meningkatkan legitimasi organisasi melalui peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam konteks sektor keuangan, Özkara (2025, p. 3) menegaskan bahwa keberlanjutan mempengaruhi legitimasi baik melalui jalur finansial maupun emosional. Dengan demikian, reputasi tidak hanya menjadi hasil komunikasi, tetapi merupakan akumulasi persepsi berbasis kinerja keberlanjutan yang terukur.

Integrasi aspek *Sustainability* dalam model Global PR mencerminkan pergeseran dari pendekatan kepatuhan menuju pendekatan strategis berbasis nilai. Hahn et al. (2015, p. 302) mengidentifikasi adanya ketegangan antara tujuan ekonomi dan sosial yang memerlukan orkestrasi manajerial berbasis komunikasi integratif. Rezaee (2021, p. 22) menegaskan bahwa keberhasilan integrasi ESG dalam tata kelola korporasi memperkuat legitimasi institusional dan kepercayaan investor. Dalam konteks global, pendekatan lintas-disiplin terhadap keberlanjutan menjadi krusial untuk menjawab kompleksitas tantangan digital dan transnasional (Luo, 2024, p. 4). Oleh karena itu, Global PR berfungsi sebagai mekanisme penyalarsan antara strategi bisnis, keberlanjutan, dan ekspektasi sosial.

Dimensi *Communication* dalam model tidak berdiri sebagai aktivitas penyampaian pesan, melainkan sebagai sistem relasional yang menghubungkan seluruh aset tidak berwujud melalui *Connected Intelligence & Metrics*. Pergeseran ini menunjukkan evolusi PR menuju pendekatan berbasis pengukuran dan analitik. Dalam era digital, legitimasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola informasi secara transparan dan responsif (Höllerer et al., 2026, p. 8). Pengukuran aset tidak berwujud menjadi instrumen penting dalam memastikan konsistensi antara klaim reputasional dan kinerja aktual organisasi (Rezaee, 2021, p. 25). Dengan demikian, legitimasi sosial semakin bergantung pada tata kelola komunikasi yang berbasis data dan terintegrasi dengan strategi korporat.

Hasil pengelompokan tematik dalam kajian ini menunjukkan enam *building blocks* utama yang membentuk kerangka Global PR sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Enam Building Blocks Model Global PR dan Kontribusinya terhadap Legitimasi Sosial

No.	<i>Building Blocks</i>	Kontribusi terhadap Legitimasi
1	<i>Purpose &amp; Corporate Culture</i>	Fondasi nilai dan orientasi strategis organisasi
2	<i>Corporate Brand</i>	Diferensiasi dan identitas korporasi
3	<i>Reputation &amp; Reputational Risk</i>	Penguatan persepsi publik dan mitigasi risiko
4	<i>Sustainability</i>	Integrasi tanggung jawab sosial dan lingkungan
5	<i>Communication</i>	Mekanisme relasional dengan stakeholder
6	<i>Intangible Asset Metrics</i>	Pengukuran dampak dan nilai strategis

Sumber: *Corporate Excellence* (2024), diolah dalam kajian ini.

Enam *building blocks* tersebut tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk sistem manajemen yang saling terintegrasi dan berlapis. *Purpose & Corporate Culture* berfungsi sebagai fondasi normatif yang mengarahkan identitas dan orientasi strategis organisasi, sementara *Corporate Brand* dan *Reputation & Reputational Risk* merepresentasikan dimensi perseptual yang membentuk kredibilitas di mata pemangku kepentingan. Pada saat yang sama, *Sustainability* memperluas dimensi legitimasi melalui integrasi tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam strategi inti perusahaan, yang terbukti berpengaruh terhadap nilai jangka panjang organisasi (Khan et al., 2016, p. 1702). Seluruh elemen tersebut diorkestrasi melalui *Communication* sebagai mekanisme relasional yang menghubungkan organisasi dengan publik, serta diperkuat oleh *Intangible Asset Metrics* yang memastikan bahwa reputasi dan legitimasi dapat diukur secara sistematis dan berbasis data (Rezaee, 2021, p. 22). Integrasi antarblok ini menunjukkan bahwa legitimasi sosial dibangun melalui interaksi simultan antara nilai, praktik, dan komunikasi yang terstruktur. Lebih detail, struktur konseptual model yang dianalisis dalam kajian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Model Global PR dan Communication dalam Membangun Diferensiasi, Reputasi, Kepercayaan, dan Legitimasi Sosial

Sumber: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2024).

Struktur konseptual Model Global PR sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 memperlihatkan konfigurasi *inside-out* yang menempatkan *Purpose & Corporate Culture* sebagai inti strategis yang menggerakkan seluruh elemen manajemen komunikasi. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran paradigma tata kelola modern yang menekankan integrasi nilai internal organisasi dengan ekspektasi eksternal pemangku kepentingan. Hahn et al. (2015, p. 300) menjelaskan bahwa keberlanjutan korporasi mengandung ketegangan inheren antara orientasi ekonomi dan tanggung jawab sosial, sehingga memerlukan kerangka integratif yang mampu menyelaraskan keduanya secara strategis. Dalam konteks tersebut, model Global PR mengoperasionalkan penyelarasan nilai dan praktik melalui sistem komunikasi yang terstruktur dan terukur, sehingga legitimasi dibangun sebagai hasil konsistensi antara *purpose*, tindakan, dan transparansi organisasi.

Lebih lanjut, integrasi antara reputasi dan keberlanjutan dalam model ini memperkuat argumentasi bahwa legitimasi sosial berkaitan erat dengan pengelolaan aset tidak berwujud. Khan et al. (2016, p. 1702) menunjukkan bahwa isu keberlanjutan yang bersifat material memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja finansial perusahaan, yang berarti bahwa keberlanjutan bukan sekadar komitmen normatif, tetapi determinan strategis nilai perusahaan. Rezaee (2021, p. 22) menegaskan bahwa integrasi ESG dalam sistem tata kelola korporasi meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan investor melalui mekanisme pelaporan yang akuntabel. Dengan demikian, reputasi dalam kerangka Global PR dipahami sebagai hasil akumulatif dari praktik keberlanjutan yang dikelola secara sistematis dan dikomunikasikan secara transparan kepada publik.

Dalam era digital, dimensi *Communication* dan *Connected Intelligence & Metrics* menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa legitimasi tidak hanya dibangun, tetapi juga dipertahankan melalui pengukuran yang berbasis data. Höllerer et al. (2026, p. 6) menekankan bahwa digitalisasi memperkuat tekanan institusional terhadap transparansi dan akuntabilitas organisasi, sehingga legitimasi semakin bergantung pada kemampuan mengelola informasi secara real-time. Luo (2024, p. 4) menambahkan bahwa keberlanjutan global memerlukan pendekatan lintas-disiplin yang mengintegrasikan teknologi, tata kelola, dan strategi komunikasi. Dalam konteks ini, pengukuran aset tidak berwujud berfungsi sebagai mekanisme validasi atas klaim reputasional organisasi, sekaligus sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Secara konseptual, temuan kajian ini menegaskan bahwa Model Global PR menawarkan kerangka manajemen yang menghubungkan keberlanjutan, reputasi, tata kelola, dan komunikasi dalam satu sistem terpadu berbasis nilai. Legitimasi sosial tidak lagi diposisikan sebagai konsekuensi pasif dari kinerja ekonomi, melainkan sebagai konstruksi strategis yang dirancang melalui orkestrasi terintegrasi antara *purpose*, praktik keberlanjutan, serta komunikasi yang konsisten dan terukur. Dalam konteks global yang semakin kompetitif, diferensiasi organisasi ditentukan oleh kemampuannya mengelola reputasi sebagai sumber daya strategis yang menciptakan kepercayaan jangka panjang dan memperkuat posisi institusional di tingkat transnasional.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur sistematis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Model Global Public Relations* (Global PR) merepresentasikan kerangka manajemen strategis yang memperluas peran komunikasi dari fungsi teknis menjadi pengelola utama aset tidak berwujud dalam organisasi. Model ini menempatkan *purpose* dan budaya korporasi sebagai fondasi nilai yang mengarahkan integrasi reputasi, keberlanjutan, komunikasi, serta pengukuran kinerja dalam satu sistem yang saling terhubung. Dengan pendekatan *inside-out*, legitimasi sosial dan kepercayaan publik dibangun melalui konsistensi antara nilai internal, praktik keberlanjutan, serta komunikasi yang transparan dan terukur kepada pemangku kepentingan.

Kajian ini juga menegaskan bahwa legitimasi organisasi dalam konteks global dan digital tidak lagi bersifat pasif sebagai konsekuensi dari kinerja ekonomi, melainkan merupakan hasil konstruksi strategis yang dirancang melalui pengelolaan reputasi, integrasi keberlanjutan, dan tata kelola komunikasi berbasis data. Global PR berperan sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan teori pemangku kepentingan, legitimasi organisasi, dan perspektif sumber daya tidak berwujud dalam

menciptakan diferensiasi serta kepercayaan jangka panjang. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam membangun legitimasi sosial sangat ditentukan oleh kemampuannya mengorkestrasi sinergi antara *purpose*, *sustainability*, *reputation*, dan *communication* secara konsisten.

Secara teoretis, kajian ini memberikan kontribusi berupa pemetaan konseptual atas posisi Global PR dalam diskursus legitimasi dan keberlanjutan organisasi. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar organisasi mengintegrasikan pengelolaan reputasi dan keberlanjutan ke dalam strategi inti perusahaan, serta mengembangkan sistem pengukuran aset tidak berwujud sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Untuk pengembangan kajian selanjutnya, disarankan dilakukan penelitian empiris yang menguji implementasi Model Global PR pada organisasi multinasional atau sektor industri tertentu guna memperkaya validasi konseptual dan memperdalam pemahaman mengenai dampaknya terhadap legitimasi dan kinerja jangka panjang.

## REFERENSI

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.5465/1556416>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, & Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2024). *Global PR & Communication Model*. <https://www.corporateexcellence.org/en/global-pr>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Elstad, B., & Kaarbøe, K. (2011). CSR performance and executive compensation: A study of CEO pay drivers in Norway. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 405–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0713-5>
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Yale University Press.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Journal of Business Ethics*, 3(1), 45–60. <https://doi.org/10.1007/BF00382654>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511780517>
- Gunarathne, N., & Jayasinghe, K. (2021). Does CSR engagement influence financial performance? Evidence from Asia. *Sustainability*, 13(3), Article 1123. <https://doi.org/10.3390/su13031123>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Toward an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Höllerer, M. A., Shinkle, G. A., George, G., Mair, J., Pan, S. L., Tim, Y., & Collings, D. G. (2026). Digital sustainability: Addressing managerial, organizational, and institutional challenges. *Academy of Management Perspectives*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amp.2025.0278>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. *Harvard Business School Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011>

- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Johannsdottir, L. (2024). Proposed paradigm shift from shareholders and stakeholders to future successors. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00402-3>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51470>
- Laszlo, C. (2008). *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford University Press.
- Lawrence, J. (2018). Sustainability as opportunity: Unilever's Sustainable Living Plan. *Journal of Business Strategy*.
- Luo, R. (2024). Global digital sustainability: A cross-disciplinary approach. *Academy of Management Perspectives*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0182>
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 7–42. <https://doi.org/10.5465/amp.23.3.7>
- Negara, A. M. (2022). *Kontribusi program Unilever Sustainable Living Plan bagi isu lingkungan* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta]. <https://etd.umy.ac.id>
- Özkara, Z. U. (2025). Sustainable banking through corporate social responsibility: Financial and emotional pathways. *Sustainability*, 17(22). <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/22/10139>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review Press.
- Rezaee, Z. (2021). *Corporate sustainability: Shareholder primacy versus stakeholder primacy*. Business Expert Press.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.5465/257052>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- The Indonesian Accounting Review. (2025). Beyond profit: How to create value in business by integrating ESG. <https://journal.perbanas.ac.id/index.php/tiar/article/view/4765>
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming corporate sustainability and responsibility*. SpringerBriefs in Business.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159–1181. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0213>