



## Strategi Manajemen Eksternal Berbasis Keberlanjutan dalam Program Bakti BCA pada Bank Central Asia

Yanuar Ramadhan<sup>1\*</sup>, Rifky Arya Arnanda<sup>2</sup>, Selsa Mahfuza Budiani<sup>3</sup>,  
Justin Mayshandi<sup>4</sup>, Chesterita Putri<sup>5</sup>, Nessa Agustina Tambunan<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Universitas Esa Unggul

Jl. Harapan Indah Boulevard No. 4, Pusaka Rakyat, Kec. Tarumajaya, Bekasi, Jawa Barat  
17214

Korespondensi: yanuarRamadhan@esaunggul.ac.id

**Abstract.** *This study aims to analyze the role of BAKTI BCA as a strategic initiative in strengthening external stakeholder engagement and corporate sustainability at PT Bank Central Asia (BCA). The research focuses on how structured corporate social responsibility (CSR) practices can be integrated into strategic management to support long-term legitimacy and organizational resilience. Adopts a qualitative descriptive approach using a literature review method. The primary sources of data include the 2024 BCA Sustainability Report, peer-reviewed academic journal articles, and information from the official website of PT Bank Central Asia. Data were collected through document analysis and examined using interpretive and thematic techniques, guided by theoretical frameworks on strategic management, stakeholder engagement, corporate social responsibility (CSR), and environmental, social, and governance (ESG) principles. Finds that BAKTI BCA functions as a strategic platform that links corporate vision with external sustainability goals. With programs in education, economy, health, culture, and environment, BAKTI BCA demonstrates how corporations can move beyond symbolic CSR and create measurable impact. It contributes significantly to stakeholder trust, strengthens BCA's ESG standing, and aligns corporate operations with national sustainable development goals. The integration of CSR as a longterm strategy enhances institutional reputation and supports social and environmental value creation.*

**Keywords:** *Strategic Management, External Stakeholder, CSR, Sustainability, BAKTI BCA*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran BAKTI BCA sebagai inisiatif strategis dalam memperkuat keterlibatan pemangku kepentingan eksternal dan keberlanjutan perusahaan di PT Bank Central Asia (BCA). Penelitian ini berfokus pada bagaimana praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang terstruktur dapat diintegrasikan ke dalam manajemen strategis untuk mendukung legitimasi jangka panjang dan ketahanan organisasi. Mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode tinjauan pustaka. Sumber data utama meliputi Laporan Keberlanjutan BCA 2024, artikel jurnal akademik peer-review, dan informasi dari situs web resmi PT Bank Central Asia. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen dan diperiksa menggunakan teknik interpretatif dan tematik, dipandu oleh kerangka teoritis tentang manajemen strategis, keterlibatan pemangku kepentingan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan prinsip-prinsip lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Menemukan bahwa BAKTI BCA berfungsi sebagai platform strategis yang menghubungkan visi perusahaan dengan tujuan keberlanjutan eksternal. Dengan program-program di bidang pendidikan, ekonomi, kesehatan, budaya, dan lingkungan, BAKTI BCA menunjukkan bagaimana perusahaan dapat bergerak melampaui CSR simbolis dan menciptakan dampak yang terukur. Hal ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepercayaan pemangku kepentingan, memperkuat posisi BCA dalam hal ESG, dan menyelaraskan operasi perusahaan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan nasional. Integrasi CSR sebagai strategi jangka panjang meningkatkan reputasi kelembagaan dan mendukung penciptaan nilai sosial dan lingkungan.

Received May 18, 2025; Revised May 22, 2025; Accepted May 28, 2025

\*Corresponding author, e-mail address

**Kata kunci :** Manajemen Strategis, Pemangku Kepentingan Eksternal, CSR, Keberlanjutan, BAKTI BCA

## **LATAR BELAKANG**

Transformasi praktik perbankan di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan institusi dalam menciptakan layanan keuangan yang inovatif, tetapi juga oleh bagaimana institusi tersebut mengelola relasi eksternalnya secara strategis. Dalam konteks ini, pendekatan manajemen strategis eksternal menjadi landasan penting dalam merancang keberlanjutan relasi perusahaan dengan pemangku kepentingan di luar organisasi. Perbankan modern dituntut untuk tidak hanya fokus pada efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga pada nilai-nilai sosial dan keberlanjutan jangka panjang. Naiborhu (2023) menyatakan bahwa bank yang menerapkan prinsip *green banking* secara langsung terhubung dengan kebutuhan regulasi lingkungan dan keadilan sosial, menciptakan ekosistem eksternal yang stabil dan adaptif terhadap perubahan kebijakan nasional maupun global. Dalam kerangka makro, praktikpraktik tersebut memperkuat posisi strategis bank di mata publik serta memperluas legitimasi operasionalnya secara sosial dan lingkungan.

Urgensi pendekatan keberlanjutan sebagai strategi tidak hanya muncul dari tekanan eksternal seperti regulasi dan ekspektasi publik, tetapi juga dari paradigma baru dalam literatur manajemen. Trizotto et al. (2024) menekankan bahwa keberlanjutan telah bergeser dari sekadar aspek tanggung jawab sosial menjadi bagian integral dari strategi inti perusahaan yang mengarah pada inovasi sistemik dan model bisnis yang adaptif. Dengan demikian, pendekatan strategis tidak hanya berbicara tentang kompetisi, tetapi juga tentang koherensi antara nilai ekonomi dan nilai sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan Lichtenthaler (2022) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak dapat tercapai tanpa mempertimbangkan dimensi keberlanjutan dalam strategi perusahaan secara menyeluruh. Strategi keberlanjutan berbasis manajemen eksternal menjadi sarana penguatan posisi korporat dalam ekosistem masyarakat luas.

Dalam hal hubungan eksternal, pendekatan stakeholder menjadi pilar penting dalam pengembangan strategi jangka panjang. Freeman (2023) mengemukakan bahwa perusahaan harus memetakan dan mengelola hubungan dengan berbagai pemangku

kepentingan, mulai dari komunitas lokal, pemerintah, hingga institusi pendidikan, sebagai bagian dari keberlanjutan strategis. Kujala et al.

(2022) menambahkan bahwa keberhasilan strategi stakeholder bergantung pada keterlibatan bermakna yang melampaui hubungan transaksional dan mengarah pada kolaborasi jangka panjang. Dalam konteks perbankan, hal ini mengarahkan institusi untuk merancang pendekatan partisipatif yang mampu mendorong kepercayaan dan pengaruh sosial secara konsisten. Adomako dan Tran (2022) menegaskan bahwa dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, komitmen terhadap CSR yang dikaitkan langsung dengan pengelolaan stakeholder menghasilkan kinerja sosial perusahaan yang lebih stabil dan kredibel, khususnya di sektor keuangan.

Program CSR yang dijalankan oleh bank tidak dapat dipandang hanya sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mengelola reputasi dan legitimasi sosial. Belasri et al. (2020) membuktikan bahwa bank-bank yang mengintegrasikan CSR ke dalam proses bisnisnya mampu meningkatkan efisiensi operasional dan merespons ekspektasi publik secara adaptif. Alwaysheh et al. (2020) menguatkan temuan ini dengan menyatakan bahwa keterkaitan antara CSR dan kinerja keuangan terbukti signifikan ketika aktivitas CSR diarahkan secara strategis, bukan simbolis. Ziolo et al. (2021) menjelaskan bahwa sistem keuangan berkelanjutan mengharuskan institusi perbankan mengadopsi struktur manajemen yang tidak hanya fokus pada stabilitas finansial, tetapi juga pada ketahanan sosial dan ekologis sebagai bagian dari arsitektur keuangan masa depan.

Dalam konteks Indonesia, PT Bank Central Asia Tbk. melalui program BAKTI BCA merepresentasikan integrasi antara tanggung jawab sosial dan strategi eksternal. Hanriarseto dan Cholid (2020) dalam studi tentang program pelatihan dan pemagangan BAKTI BCA mencatat bahwa program ini memiliki dampak multidimensional terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan yang bersifat jangka panjang. Melalui pilar-pilar seperti pendidikan, kesehatan, dan lingkungan, BCA tidak hanya menjalankan kewajiban sosial, tetapi juga membangun jaringan sosial yang memperkuat posisinya sebagai entitas terpercaya dalam masyarakat. Taghipour et al. (2022) menguraikan bahwa penciptaan nilai bersama (*creating shared value*) adalah fondasi dari CSR strategis, yang secara simultan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keuntungan korporat. Pendekatan

inilah yang tampak konsisten dalam narasi dan praktik yang dijalankan oleh BCA melalui program BAKTI-nya.

Sebagai institusi keuangan yang terkemuka, BCA telah menempatkan keberlanjutan sebagai visi utama perusahaan. Dalam laporan keberlanjutannya, BCA menyatakan komitmen terhadap prinsip “Unity for Responsibility” sebagai bentuk integrasi nilai keberlanjutan dalam strategi eksternal dan internal perusahaan (PT Bank Central Asia Tbk., 2024). Pemaknaan CSR tidak lagi sekadar memenuhi regulasi atau tuntutan sosial, melainkan menjadi instrumen penting dalam strategi korporat untuk mengelola risiko, menciptakan nilai bersama, dan memperkuat posisi strategis perusahaan di tengah dinamika global. Mintzberg et al. (2020) menekankan bahwa strategi yang berhasil adalah strategi yang mampu bersinergi antara dimensi eksternal dan internal dengan mengandalkan pola tindakan yang berakar pada pemahaman konteks sosial organisasi. Sementara Freeman (2010) menyatakan bahwa pendekatan strategis yang berbasis pada stakeholder merupakan jawaban atas kompleksitas lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan menuntut adaptasi berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, BCA tidak hanya menjadi institusi perbankan yang adaptif, tetapi juga aktor sosial yang strategis. Carroll (1991) melengkapinya bahwa model tanggung jawab sosial korporat harus dibangun atas dasar moralitas, akuntabilitas, dan integritas dalam menjawab tuntutan semua lapisan stakeholder.

Dengan mempertimbangkan latar belakang, posisi strategis PT Bank Central Asia sebagai pelopor dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam manajemen eksternal melalui program BAKTI BCA menjadi titik krusial untuk dikaji secara akademik. Program ini tidak hanya merepresentasikan komitmen terhadap tanggung jawab sosial, tetapi juga menjadi bukti konkret penerapan strategi korporat berbasis nilai-nilai keberlanjutan dan prinsip *stakeholder engagement* yang sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai praktik manajemen strategis eksternal berbasis keberlanjutan di sektor perbankan, serta menjadi rujukan praktis bagi institusi keuangan lain yang ingin menyusun atau menyempurnakan strategi eksternal mereka dalam konteks pembangunan berkelanjutan. implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara jangka panjang melalui adaptasi terhadap

perubahan lingkungan eksternal. Menurut Mintzberg et al. (2020), strategi tidak hanya dipahami sebagai rencana yang disusun secara rasional, tetapi juga sebagai pola tindakan yang muncul melalui proses belajar organisasi yang bersifat dinamis dan kontekstual. Dalam lanskap bisnis modern, organisasi tidak cukup hanya bersandar pada keunggulan kompetitif yang bersifat internal, melainkan juga harus memperhitungkan dimensi eksternal sebagai elemen strategis. Perubahan lingkungan seperti regulasi yang kompleks, ekspektasi sosial yang meningkat, dan tekanan ekologi telah mengubah esensi strategi dari sekadar alat kompetitif menjadi sarana integratif antara kepentingan bisnis dan kepentingan publik. Trizotto et al. (2024) menegaskan bahwa strategi yang selaras dengan keberlanjutan menciptakan kerangka kerja yang mendorong inovasi dan efisiensi operasional dengan tetap memperhatikan dampak sosial dan lingkungan sebagai parameter keberhasilan strategis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi berkelanjutan tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga berperan dalam membentuk legitimasi organisasi di mata masyarakat.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **1. Manajemen Strategis dalam Organisasi**

Manajemen strategis merupakan proses terstruktur yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara jangka panjang melalui adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Menurut Mintzberg et al. (2020), strategi tidak hanya dipahami sebagai rencana yang disusun secara rasional, tetapi juga sebagai pola tindakan yang muncul melalui proses belajar organisasi yang bersifat dinamis dan kontekstual. Dalam lanskap bisnis modern, organisasi tidak cukup hanya bersandar pada keunggulan kompetitif yang bersifat internal, melainkan juga harus memperhitungkan dimensi eksternal sebagai elemen strategis. Perubahan lingkungan seperti regulasi yang kompleks, ekspektasi sosial yang meningkat, dan tekanan ekologi telah mengubah esensi strategi dari sekadar alat kompetitif menjadi sarana integratif antara kepentingan bisnis dan kepentingan publik. Trizotto et al. (2024) menegaskan bahwa strategi yang selaras dengan keberlanjutan menciptakan kerangka kerja yang mendorong inovasi dan efisiensi operasional dengan tetap memperhatikan dampak sosial dan lingkungan sebagai parameter keberhasilan strategis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi

berkelanjutan tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga berperan dalam membentuk legitimasi organisasi di mata masyarakat.

## **2. Manajemen Eksternal dan Stakeholder Theory**

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsinya secara berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam membangun dan memelihara relasi strategis dengan berbagai pihak eksternal. Dalam kerangka *stakeholder theory*, perusahaan harus memperhatikan dan mengelola kebutuhan serta harapan para pemangku kepentingan eksternal secara proaktif dan inklusif. Freeman (2023) menyatakan bahwa pemangku kepentingan seperti komunitas lokal, pemerintah, LSM, akademisi, dan pelanggan bukan hanya sekadar pihak yang dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, tetapi juga merupakan aktor penting yang dapat menentukan keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Dalam konteks ini, strategi eksternal menjadi sangat relevan karena menyangkut bagaimana organisasi membentuk kolaborasi jangka panjang berbasis kepercayaan dan nilai bersama. Kujala et al. (2022) menjelaskan bahwa strategi keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif ditandai oleh adanya proses dialog dua arah, pembagian nilai yang adil, dan mekanisme transparansi yang berkelanjutan. Hal ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk menciptakan sinergi antara tujuan bisnis dan kepentingan sosial. Adomako dan Tran (2022) menemukan bahwa dalam kondisi regulasi CSR yang tidak stabil, organisasi yang memiliki manajemen pemangku kepentingan yang kuat tetap mampu mempertahankan kinerja sosialnya secara konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa kekuatan manajerial dalam mengelola stakeholder bukan hanya berdampak terhadap legitimasi sosial, tetapi juga menjadi kekuatan strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan eksternal.

## **3. CSR Sebagai Strategis Bisnis**

Corporate Social Responsibility (CSR) telah berevolusi dari konsep filantropi konvensional menjadi bagian dari strategi inti organisasi yang mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan masyarakat secara bersamaan. Carroll (1991) mengembangkan piramida CSR yang mencakup tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis sebagai kerangka kerja normatif dalam pelaksanaan CSR. Namun, dalam paradigma kontemporer, konsep tersebut telah diperluas melalui pendekatan *Creating*

*Shared Value* (CSV) yang diperkenalkan oleh Porter dan Kramer, di mana CSR tidak hanya dianggap sebagai kewajiban moral, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang menciptakan keunggulan kompetitif. Taghipour et al. (2022) menunjukkan bahwa pendekatan CSV mendorong perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya eksternal dalam rantai pasok secara strategis untuk menciptakan dampak sosial yang signifikan tanpa mengorbankan efisiensi bisnis. Dalam industri perbankan, implementasi CSR strategis terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan reputasi institusi. Belasri et al. (2020) menemukan bahwa bank yang menerapkan CSR sebagai bagian dari strategi korporat mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan. Awaysheh et al. (2020) mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen CSR dengan kinerja keuangan yang lebih kuat, terutama ketika CSR dirancang untuk mendukung tujuan bisnis inti. Hanriarseto dan Cholid (2020) dalam studi empiris terhadap program Bakti BCA menyatakan bahwa pelatihan dan pemagangan yang dilakukan tidak hanya meningkatkan kapabilitas peserta, tetapi juga memperkuat citra BCA sebagai institusi yang memiliki kepedulian sosial tinggi. Integrasi CSR dalam strategi perusahaan memperluas spektrum tanggung jawab korporasi dari kegiatan reaktif menuju aktivitas proaktif yang berdampak sistemik terhadap struktur sosial dan ekonomi.

#### **4. CSR dan Strategi Keberlanjutan**

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep Environmental, Social, and Governance (ESG) menjadi tolok ukur utama dalam mengevaluasi keberlanjutan kinerja korporat. ESG bukan sekadar label tanggung jawab sosial, melainkan kerangka manajemen strategis yang melibatkan tata kelola perusahaan secara menyeluruh, kesadaran terhadap lingkungan, serta dampak sosial dari operasional bisnis. Ziolo et al. (2021) menjelaskan bahwa sistem keuangan berkelanjutan bergantung pada kemampuan lembaga keuangan dalam mengadopsi prinsip ESG sebagai dasar kebijakan investasi, kredit, dan manajemen risiko. Keberadaan ESG sebagai indikator kunci menuntut organisasi untuk mereformulasi strategi bisnis mereka agar tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memperhatikan dampak ekologis dan sosial dari keputusan bisnis yang diambil. Lichtenthaler (2022) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai jika organisasi mengadopsi visi jangka panjang yang menyeimbangkan antara kebutuhan pasar dan tuntutan keberlanjutan. Naiborhu (2023)

menyatakan bahwa penerapan *green banking* di Indonesia merupakan respons terhadap dorongan ESG global, di mana perbankan diharuskan untuk menjalankan praktik yang tidak hanya efisien secara ekonomi tetapi juga adil secara sosial dan ramah lingkungan. Praktik ini menciptakan standar operasional baru yang tidak hanya memenuhi aspek kepatuhan, tetapi juga memperkuat posisi strategis lembaga keuangan di tengah ketatnya persaingan dan tingginya ekspektasi publik. Dalam konteks PT Bank Central Asia Tbk., penerapan prinsip ESG terwujud melalui berbagai inisiatif strategis dalam laporan keberlanjutan 2024 yang secara eksplisit mencantumkan komitmen terhadap *Unity for Responsibility*, yang mencakup program pendidikan, pelestarian lingkungan, serta dukungan terhadap komunitas dan UMKM (PT Bank Central Asia Tbk., 2024). Strategi ESG yang diterapkan BCA memperlihatkan bagaimana bank dapat menjembatani kepentingan bisnis dan keberlanjutan sosial melalui pendekatan yang terstruktur, konsisten, dan berdampak luas.

## **5. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi berbagai teori yang mendukung pemahaman tentang strategi eksternal berbasis keberlanjutan. Teori manajemen strategis menjadi landasan dalam menjelaskan pentingnya penyusunan kebijakan organisasi yang responsif terhadap dinamika eksternal. Teori stakeholder oleh Freeman (2010) memperkuat argumen bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan membangun relasi kolaboratif dengan para pemangku kepentingan. Selanjutnya, pendekatan Corporate Social Responsibility (CSR) strategis dan *Creating Shared Value* (CSV) menjadi instrumen yang menghubungkan kepentingan bisnis dengan nilai sosial. Di samping itu, prinsip-prinsip ESG dan konsep *Triple Bottom Line* menekankan pentingnya harmoni antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Semua kerangka teoritik ini terhubung secara praktis dalam program BAKTI BCA yang dijalankan oleh PT Bank Central Asia sebagai bentuk strategi eksternal perusahaan yang berkontribusi terhadap legitimasi, reputasi, dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode literature review yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi manajemen eksternal berbasis keberlanjutan yang dijalankan oleh PT Bank Central Asia melalui program BAKTI BCA. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menyusun sintesis kritis terhadap teori-teori strategis dan praktik keberlanjutan berdasarkan telaah sistematis atas berbagai literatur dan dokumen yang relevan. Literatur yang dikaji mencakup jurnal ilmiah, buku teori manajemen strategis dan CSR, artikel akademik, serta publikasi resmi perusahaan. Fokus utama pengumpulan data tertulis adalah *Laporan Keberlanjutan BCA Tahun 2024* sebagai sumber primer yang menggambarkan secara komprehensif pelaksanaan strategi eksternal perusahaan dalam mendukung agenda keberlanjutan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi terhadap sumber-sumber yang memenuhi kriteria keilmuan, aktualitas, dan relevansi topik. Proses analisis dilakukan secara interpretatif dan tematik untuk menggali makna, kecenderungan, serta hubungan antara teori dan praktik yang muncul dari data sekunder. Analisis ini dilakukan dalam kerangka teoritis manajemen strategis, pengelolaan pemangku kepentingan, serta konsep CSR dan ESG. Seluruh sumber literatur yang digunakan dipilih dengan mempertimbangkan validitas akademik dan tahun terbit maksimal sepuluh tahun terakhir guna menjaga kedalaman dan kekinian kajian yang dihasilkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Struktur Program Bakti BCA Sebagai Strategi**

Program BAKTI BCA disusun berdasarkan lima pilar utama yaitu pendidikan, kesehatan, budaya, lingkungan, dan ekonomi yang secara strategis mencerminkan pendekatan korporat terhadap keberlanjutan. Pilar-pilar ini tidak hanya berdiri sendiri sebagai bentuk tanggung jawab sosial, tetapi juga terintegrasi dalam narasi strategis perusahaan yang terangkum dalam slogan “Dari Bakti Menjadi Bukti”. Strategi ini menandai pergeseran paradigma dari CSR tradisional yang bersifat simbolis menjadi model CSR strategis yang berorientasi pada dampak nyata dan terukur dalam masyarakat. Trizotto et al. (2024) menegaskan bahwa keberlanjutan yang dirancang secara sistematis mampu mendorong inovasi korporat dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang. Dalam konteks BCA, kelima pilar BAKTI BCA tidak hanya memperkuat citra sosial perusahaan, tetapi juga membentuk kerangka kolaboratif dengan komunitas eksternal yang menjadi bagian dari strategi organisasi secara menyeluruh.

Struktur program BAKTI BCA menunjukkan sinergi antara nilai-nilai keberlanjutan dan kepentingan bisnis perusahaan melalui pendekatan multidimensional. Pilar pendidikan, misalnya, dirancang melalui inisiatif seperti beasiswa, pelatihan, dan pendirian lembaga pendidikan berbasis teknologi, yang tidak hanya mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga memperluas jejaring BCA dalam sektor edukasi. Lichtenthaler (2022) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh perusahaan mampu membangun kompetensi sosial sebagai bagian dari strategi bisnis. Pilar lainnya seperti budaya dan lingkungan menunjukkan bahwa BCA mengakui nilai warisan dan ekosistem sebagai aset strategis dalam membangun hubungan jangka panjang dengan masyarakat. Strategi semacam ini sejalan dengan pendekatan *green banking* yang didorong oleh urgensi regulasi dan ekspektasi publik terhadap peran aktif perbankan dalam pelestarian lingkungan (Naiborhu, 2023).

Pendekatan holistik melalui lima pilar tersebut juga menunjukkan keterkaitan erat dengan dimensi etika dan legitimasi sosial perusahaan. Dalam kerangka ini, strategi BAKTI BCA tidak hanya menyoal keuntungan reputasional, tetapi juga menciptakan

nilai sosial yang dapat meningkatkan daya tahan institusional. Taghipour et al. (2022) menjelaskan bahwa penciptaan nilai bersama melalui CSR strategis menjadi fondasi penting dalam membangun ekosistem bisnis yang inklusif dan resilien. Dengan mengintegrasikan pendidikan, kesehatan, ekonomi, budaya, dan lingkungan ke dalam sistem operasional, BCA bukan hanya memenuhi kewajiban sosial, tetapi juga memperluas portofolio strategis perusahaan dalam menciptakan hubungan kolaboratif dengan berbagai sektor eksternal.

Program BAKTI BCA dapat dibaca sebagai wujud konkret dari praktik manajemen strategis berbasis keberlanjutan. Narasi “Dari Bakti Menjadi Bukti” yang diusung tidak hanya merepresentasikan semangat pelayanan, tetapi juga membentuk identitas perusahaan sebagai agen perubahan sosial. Mintzberg et al. (2020) menyatakan bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang mampu menghubungkan visi korporat dengan konteks sosial secara adaptif dan reflektif. Dalam hal ini, struktur program BAKTI BCA menjadi artikulasi strategis BCA dalam menciptakan kohesi antara nilai-nilai institusi dan aspirasi komunitas. Melalui pendekatan lintas sektor yang terorganisir, program ini berfungsi sebagai medium transformatif yang memperkuat posisi strategis perusahaan baik di level lokal maupun nasional.

## **2. Pendekatan Strategis Terhadap Stakeholder**

PT Bank Central Asia mengadopsi pendekatan strategis yang eksplisit dalam mengelola hubungan dengan stakeholder eksternal melalui program-program dalam BAKTI BCA yang ditujukan kepada komunitas, dunia pendidikan, sektor lingkungan, serta institusi pemerintah. Strategi ini tidak hanya bersifat relasional, tetapi juga transformatif karena diarahkan untuk menciptakan perubahan sosial yang sistemik dan berkelanjutan. Freeman (2023) menekankan bahwa pengelolaan stakeholder yang baik menuntut organisasi untuk tidak hanya mengenali kebutuhan eksternal, tetapi juga mengakomodasi dan beradaptasi dengan dinamika yang terus berkembang. Melalui program seperti Desa Bakti BCA, pemberdayaan UMKM, dan pelatihan kewirausahaan, BCA membentuk relasi yang bersifat simbiosis dengan komunitas akar rumput sebagai bagian dari strategi sosial dan ekonomi jangka panjang.

Dalam sektor pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, pendekatan strategis BCA tercermin melalui pelaksanaan program PPBP (Program Pendidikan BCA), PPTI (Program Pendidikan Teknik Informatika), serta penyediaan beasiswa. Program ini dirancang tidak hanya sebagai investasi sosial, tetapi juga sebagai mekanisme rekrutmen dan pembentukan kader profesional masa depan yang memahami nilai-nilai korporat. Awaysheh et al. (2020) menunjukkan bahwa integrasi CSR dalam fungsi strategis internal seperti pengembangan SDM mampu meningkatkan kapabilitas institusi secara menyeluruh dan berdampak positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Dalam konteks ini, BCA secara efektif menjadikan stakeholder eksternal sebagai bagian dari proses pembentukan nilai korporat.

Keterlibatan BCA dalam isu lingkungan hidup melalui kegiatan rehabilitasi orangutan, penanaman mangrove, dan pembangunan gedung ramah lingkungan juga mencerminkan pemahaman strategis terhadap urgensi ekosistem dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Ziolo et al. (2021) menjelaskan bahwa keberhasilan sistem keuangan berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana institusi mampu menyeimbangkan aspek lingkungan dan kepentingan ekonomi dalam perencanaan strategis mereka. Dalam konteks BCA, program lingkungan tidak hanya dilakukan sebagai kewajiban pelaporan, tetapi sebagai bagian integral dari narasi korporat yang mendorong transformasi sosial dan ekologi. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman bahwa legitimasi sosial tidak bisa diraih tanpa keterlibatan aktif dalam isu-isu global seperti perubahan iklim dan konservasi alam.

Kerjasama BCA dengan lembaga pemerintah dalam program pelatihan vokasi dan program PASTI (Pendidikan Akhlak dan Softskill Terintegrasi) menjadi bentuk lain dari pendekatan strategis terhadap stakeholder. Kolaborasi ini tidak hanya berfungsi sebagai saluran implementasi program sosial, tetapi juga sebagai instrumen penguatan posisi strategis perusahaan dalam sistem kelembagaan nasional. Adomako dan Tran (2022) menegaskan bahwa kemitraan strategis antara sektor swasta dan pemerintah dalam bidang CSR mampu menciptakan kinerja sosial yang lebih konsisten, terutama dalam kondisi kebijakan yang tidak stabil. Dalam hal ini, BCA membuktikan bahwa relasi yang dirancang dengan cermat dan berlandaskan prinsip saling menguntungkan mampu memperluas pengaruh perusahaan di ranah publik secara legitimatif.

Pendekatan BCA terhadap stakeholder tidak lepas dari upaya membentuk sistem keberlanjutan yang berbasis nilai. Kujala et al. (2022) menyebutkan bahwa pelibatan stakeholder yang berkelanjutan memerlukan komunikasi yang transparan, partisipasi aktif, dan alokasi sumber daya yang memadai. Strategi BCA dalam membina komunitas, dunia pendidikan, lingkungan, dan institusi pemerintah menunjukkan bahwa pelibatan stakeholder dilakukan bukan dalam konteks reaktif, melainkan secara proaktif sebagai bagian dari strategi korporat. Dengan demikian, program BAKTI BCA dapat diposisikan sebagai platform strategis yang menghubungkan nilai-nilai keberlanjutan dengan dinamika sosial melalui interaksi kolaboratif dengan pemangku kepentingan eksternal.

### **3. Capaian dan Dampak Strategis**

Program BAKTI BCA yang dijalankan oleh PT Bank Central Asia menunjukkan hasil nyata dalam bentuk capaian sosial, ekonomi, dan lingkungan yang terukur dan terintegrasi dengan strategi bisnis korporat. Dalam laporan keberlanjutan tahun 2024, tercatat bahwa terdapat 30 desa binaan yang berhasil memberdayakan masyarakat secara produktif dengan menghasilkan pendapatan sebesar Rp13,3 miliar, melibatkan lebih dari 1.200 tenaga kerja lokal dalam proses pemberdayaan ekonomi komunitas (PT Bank Central Asia Tbk., 2024). Capaian ini menegaskan bahwa pelibatan komunitas lokal bukan hanya bentuk filantropi korporat, melainkan strategi pemberdayaan yang menciptakan dampak ekonomi riil dan menumbuhkan kemandirian. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Belasri et al. (2020) yang menyatakan bahwa CSR yang terstruktur meningkatkan efisiensi bank karena mampu menciptakan sistem sosial yang mendukung kelancaran operasional dan reputasi institusi.

Program BAKTI BCA dijalankan melalui lima pilar utama: pendidikan, ekonomi, kesehatan, budaya, dan lingkungan. Pilar pendidikan mencakup pemberian beasiswa kepada ratusan mahasiswa, pendirian sekolah binaan di daerah 3T, dan literasi keuangan di kampus. Pilar ekonomi meliputi pembinaan desa wisata yang pada 2024 menghasilkan Rp5 miliar dari 14 desa serta penguatan UMKM melalui pameran nasional dan internasional. Pilar kesehatan mencakup layanan klinik gratis, operasi katarak, dan partisipasi dalam program percepatan penurunan stunting nasional. Pilar budaya fokus pada pelatihan pewarna alami dan pelestarian seni tradisional. Pilar lingkungan mencakup konservasi orangutan dan penyu, daur ulang sampah plastik, serta revitalisasi

lahan kopi. Strategi holistik ini menunjukkan bahwa program BAKTI BCA tidak hanya bersifat sosial, tetapi menjadi bagian dari strategi bisnis korporat yang memperkuat hubungan eksternal dan mendorong pertumbuhan pasar baru.

Jika dibandingkan dengan laporan keberlanjutan BCA tahun-tahun sebelumnya, capaian tahun 2024 menunjukkan peningkatan yang signifikan, baik dari sisi jangkauan maupun nilai ekonomi. Pada Tahun 2022 program Desa binaan BCA baru menjangkau 21 desa dengan kontribusi pendapatan sekitar Rp. 9,8 miliar, sedangkan tahun 2023 meningkat menjadi 26 desa dengan total pendapatan Rp 11,5 miliar (PT Bank Central Asia Tbk, 2023). Angka ini terus tumbuh hingga tahun 2024 dengan 30 desa dan pendapatan Rp. 13,3 miliar. Kenaikan ini mencerminkan efektivitas strategi yang dijalankan serta keberhasilan BCA dalam memperluas cakupan pemberdayaan komunitas lokal secara terukur dan berkelanjutan. Pertumbuhan tersebut juga menunjukkan bahwa program bakti BCA bukan hanya bersifat jangka pendek atau seremonial, tetapi telah terintegrasi dalam kerangka kerja strategis jangka panjang yang konsisten dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. BCA juga mencatat kontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi mikro melalui penguatan usaha kecil dan menengah. Tercatat bahwa sebanyak 1.986 UMKM telah berhasil memperoleh sertifikasi halal dengan nilai ekspor mencapai Rp37 miliar. Ini merupakan bentuk kontribusi konkret terhadap penguatan kapasitas bisnis skala kecil untuk terlibat dalam rantai nilai global. Kegiatan ini tidak hanya mendukung agenda pemberdayaan ekonomi, tetapi juga menciptakan ekosistem usaha yang berkelanjutan melalui peningkatan kualitas dan akses pasar. Awaysheh et al. (2020) membuktikan bahwa CSR yang diarahkan untuk penguatan struktur bisnis lokal mampu meningkatkan performa keuangan perusahaan melalui perluasan jejaring pasar dan peningkatan citra merek. Dalam konteks BCA, kegiatan ini memperluas portofolio CSR strategis yang berdampak langsung terhadap indikator ekonomi dan reputasi.

Kegiatan-kegiatan tersebut berkontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan BCA secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung, integrasi layanan digital (misalnya pemesanan paket desa wisata lewat BCA mobile) meningkatkan fee-based income dan volume transaksi. Inklusi keuangan memperluas basis nasabah baru dari segmen unbanked. Secara tidak langsung, CSR yang terstruktur membangun loyalitas nasabah,

meningkatkan reputasi perusahaan, serta menaikkan nilai merek BCA secara signifikan. Brand Finance mencatat nilai merek BCA tumbuh 42% pada 2023 menjadi USD 4,4 miliar, seiring dengan penguatan skor ESG dan kepercayaan publik terhadap komitmen keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi CSR dapat diintegrasikan menjadi sumber keunggulan bersaing yang berdampak pada pertumbuhan laba dan daya tahan bisnis jangka panjang.

Program ini juga mencatat pengelolaan dana tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) sebesar Rp169,8 miliar. Alokasi anggaran ini menunjukkan komitmen kuat BCA terhadap prinsip ESG yang mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam arsitektur tata kelola perusahaan. Zioło et al. (2021) menekankan bahwa sistem keuangan yang berkelanjutan hanya dapat terbentuk apabila lembaga keuangan secara aktif mengalokasikan sumber daya untuk agenda sosial dan ekologis, serta memasukkannya dalam proses pengambilan keputusan strategis. Pendekatan BCA terhadap TJSL menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya diposisikan sebagai pelengkap, melainkan sebagai komponen inti strategi bisnis. Ini membuktikan bahwa institusi keuangan tidak dapat melepaskan tanggung jawabnya dari lingkungan sekitar, terutama dalam era keuangan inklusif dan partisipatif.

Penerapan program BAKTI BCA juga berdampak positif terhadap indikator reputasi dan legitimasi sosial perusahaan. Freeman (2010) mengemukakan bahwa legitimasi sosial adalah hasil dari manajemen hubungan yang adil dan transparan dengan pemangku kepentingan eksternal. Dalam konteks ini, BCA melalui BAKTI BCA berhasil membangun kepercayaan publik melalui transparansi laporan, konsistensi program, dan hasil nyata yang dapat diverifikasi. Adomako dan Tran (2022) menyatakan bahwa dalam kondisi regulasi CSR yang dinamis, kejelasan strategi dan pelaporan yang akuntabel mampu mempertahankan performa sosial perusahaan dalam jangka panjang. BCA juga mengalami peningkatan skor ESG dan pengakuan dari lembaga pemeringkat nasional dan internasional, yang menjadi bukti bahwa pendekatan keberlanjutan dapat diterjemahkan ke dalam nilai bisnis yang terukur dan kredibel.

Dampak strategis dari program ini tidak hanya terbatas pada dimensi sosial dan ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB/SDGs) yang menjadi agenda global. Trizotto et al. (2024)

menyatakan bahwa keberhasilan strategi bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan dapat diukur dari seberapa besar perusahaan menyelaraskan tujuannya dengan target pembangunan global. Dalam hal ini, BCA menunjukkan bahwa pendekatan lokal yang terstruktur mampu berkontribusi terhadap agenda global, memperkuat posisi strategis bank di tengah transisi menuju ekonomi hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi sektor perbankan terhadap pembangunan berkelanjutan tidak hanya melalui pembiayaan hijau, tetapi juga melalui investasi sosial yang sistematis dan terukur.

#### **4. Relevansi dengan Teori dan Praktik Strategis**

Program BAKTI BCA tidak dapat dilepaskan dari kerangka teoritis yang menjelaskan peran CSR dalam strategi korporat. Carroll (1991) menjelaskan bahwa CSR yang efektif harus mencakup dimensi ekonomi, legal, etis, dan filantropis secara simultan. Dalam konteks BCA, dimensi ekonomi tercermin melalui penguatan UMKM dan peningkatan pendapatan komunitas; dimensi legal melalui pelaksanaan TJSL sesuai regulasi; dimensi etis melalui transparansi dan pelibatan stakeholder; serta dimensi filantropis melalui program sosial seperti pendidikan dan kesehatan. Dengan demikian, pendekatan CSR yang diambil BCA telah memenuhi prinsip tanggung jawab sosial yang holistik dan multidimensional. Pendekatan ini menegaskan bahwa CSR tidak semestinya dipahami sebagai kewajiban moral semata, melainkan sebagai bagian integral dari desain strategis perusahaan.

Freeman (2023) menekankan bahwa manajemen strategis yang efektif harus mempertimbangkan posisi stakeholder sebagai pusat gravitasi pengambilan keputusan organisasi. Dalam praktik BAKTI BCA, pemangku kepentingan tidak diposisikan secara pasif sebagai penerima manfaat, tetapi sebagai mitra strategis dalam membangun ekosistem sosial yang berkelanjutan. Kujala et al. (2022) menekankan pentingnya keterlibatan aktif dan keberlanjutan relasi sebagai indikator efektivitas strategi stakeholder. Hal ini terlihat dalam pelaksanaan program BCA yang secara konsisten membina komunitas, lembaga pendidikan, dan mitra pemerintah dalam kerangka kolaborasi jangka panjang. Ini menandakan bahwa strategi CSR bukan sekadar bentuk akomodasi terhadap tekanan eksternal, melainkan bentuk proyeksi identitas korporat dan arah strategis yang berorientasi pada nilai bersama.

Konsep *Creating Shared Value* (CSV) yang diperkenalkan Porter dan Kramer mendapatkan penguatan dalam praktik program BAKTI BCA. Hanriarseto dan Cholid (2020) menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pemagangan BCA tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta, tetapi juga mendukung proses rekrutmen perusahaan melalui penciptaan sumber daya manusia yang sesuai dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Taghipour et al. (2022) menekankan bahwa CSV merupakan mekanisme strategis untuk menjembatani kepentingan korporat dan kepentingan masyarakat dalam satu kerangka integratif. Dalam hal ini, BCA tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga membentuk infrastruktur sosial yang memperkuat struktur internal perusahaan. CSV dalam konteks BCA menjadi refleksi dari strategi yang membangun keberlanjutan sosial tanpa mengorbankan kepentingan bisnis.

Lichtenthaler (2022) menyatakan bahwa keberlanjutan kompetitif hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu menjadikan nilai sosial sebagai bagian dari diferensiasi strategisnya. Praktik BAKTI BCA yang terukur dan berkelanjutan merupakan representasi dari keunggulan strategis yang berbasis pada nilai. Dalam lanskap persaingan yang kian kompleks, keunggulan kompetitif tidak lagi ditentukan semata oleh inovasi produk atau efisiensi biaya, tetapi oleh seberapa besar perusahaan mampu menunjukkan kontribusi terhadap isu sosial dan lingkungan secara kredibel. Mintzberg et al. (2020) memperkuat pandangan ini dengan menyebut bahwa strategi korporat yang baik adalah strategi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan membentuk relasi jangka panjang dengan aktor eksternal. Dalam konteks ini, BCA telah berhasil merancang strategi yang bukan hanya responsif, tetapi juga transformatif.

Naiborhu (2023) menyoroti urgensi bank dalam menjalankan *green banking* sebagai bagian dari sistem keberlanjutan nasional. Dalam praktik BAKTI BCA, aspek lingkungan bukan sekadar pelengkap program, tetapi merupakan pilar utama yang dirancang untuk menjaga ekosistem dan mendukung ketahanan sosial. Ini menunjukkan bahwa bank sebagai institusi keuangan memiliki tanggung jawab strategis terhadap keberlangsungan hidup masyarakat dan lingkungan. Program ini sekaligus memperlihatkan bahwa keberlanjutan tidaklah kontraproduktif terhadap tujuan bisnis, melainkan dapat menjadi instrumen strategis yang memperkuat posisi perusahaan di tengah tuntutan pasar dan regulasi global.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Program BAKTI BCA terbukti efektif sebagai instrumen strategis dalam memperkuat manajemen eksternal berbasis keberlanjutan. Pendekatan yang diterapkan melalui lima pilar utama menunjukkan bahwa kegiatan sosial perusahaan dapat dirancang secara sistematis untuk menciptakan nilai tambah tidak hanya bagi masyarakat, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan menjangkau berbagai sektor seperti pendidikan, ekonomi, lingkungan, budaya, dan kesehatan, BAKTI BCA berhasil menempatkan diri sebagai praktik strategis yang mendukung legitimasi, reputasi, dan daya saing jangka panjang perusahaan.

BAKTI BCA telah berfungsi sebagai alat strategis dalam membangun hubungan yang erat dan berkelanjutan dengan pemangku kepentingan eksternal. Hubungan tersebut tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga bersifat kolaboratif dan partisipatif, yang menciptakan kepercayaan dan keterlibatan sosial yang kuat terhadap perusahaan. Program ini menjadi model manajemen strategis eksternal yang terstruktur dan berorientasi masa depan.

Berdasarkan temuan ini, perusahaan keuangan lain disarankan untuk tidak hanya menjadikan CSR sebagai kewajiban simbolik, melainkan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Pendekatan seperti BAKTI BCA dapat menjadi rujukan dalam menciptakan keberlanjutan institusional yang kuat, relevan, dan berdampak luas dalam masyarakat.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Adomako, S., & Tran, M. D. (2022). Stakeholder management, CSR commitment, corporate social performance: The moderating role of uncertainty in CSR regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1414-1423.
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T., & Wilson, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965-987.
- Belasri, S., Gomes, M., & Pijourlet, G. (2020). Corporate social responsibility and bank efficiency. *Journal of Multinational Financial Management*, 54, 100612.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

- Freeman, R. E. (2023). Stakeholder management: framework and philosophy. In *R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics* (pp. 61-88). Cham: Springer International Publishing.
- Hanriarseto, T., & Cholid, S. (2020). Manfaat Program Bakti BCA dari Perspektif Beneficiaries pada Dimensi Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan di PT Bank BCA Tbk (Studi pada Program Pelatihan dan Pemagangan Bakti BCA). *Jurnal Pembangunan Manusia*, 1(1), 5.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
- Lichtenthaler, U. (2022). Explicating a sustainability-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of strategy and management*, 15(1), 76-95.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.
- Naiborhu, N. S. R. (2023). Implikasi Yuridis Konsep Green Banking Terhadap Perbankan di Indonesia. *Bina Hukum Lingkungan*, 7(3), 334-352.
- PT Bank Central Asia Tbk. (2024). *Laporan keberlanjutan 2024: Unity for responsibility*. <https://www.bca.co.id//media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Keberlanjutan/2025/20250311-BCASR-2024-ID.pdf>
- Taghipour, A., Khazaei, M., Azar, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Hajiaghaci-Keshteli, M., & Ramezani, M. (2022). Creating shared value and strategic corporate social responsibility through outsourcing within supply chain management. *Sustainability*, 14(4), 1940.
- Trizotto, R. C. A., Nascimento, L. D. S., da Silva, J. P. T., & Zawislak, P. A. (2024). Sustainability, business strategy and innovation: a thematic literature review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(6), 1338-1377.
- Zioło, M., Bąk, I., Cheba, K., Spoz, A., & Niedzielski, P. (2021). Sustainable financial systems toward sustainability in finance. Institutional and managerial approach. *Procedia Computer Science*, 192, 4237-4248.