

TRIPLE BOTTOM LINE 2.0

MELAMPAUI PROFIT
DI ERA DISRUPSI



Rudy C. Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Triple Bottom Line 2.0: Melampaui Profit di Era Disrupsi

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

2 Juli 2025

Triple Bottom Line (TBL)

■ 1. Definisi & Sejarah

Triple Bottom Line (TBL) adalah sebuah kerangka akuntansi dan kinerja bisnis yang tidak hanya mengukur sisi finansial (profit), tetapi juga aspek sosial (people) dan lingkungan (planet). Konsep ini memperluas pengertian “bottom line” tradisional dari laba semata menjadi tiga pilar keberlanjutan (en.wikipedia.org, investopedia.com).

Diperkenalkan oleh John Elkington pada 1994 melalui bukunya *Cannibals with Forks*, TBL dirancang untuk mendorong pemikiran baru tentang kapitalisme dan masa depan bisnis (en.wikipedia.org).

2. Pilar “3P”

a. Profit (Keuangan)

Mencakup laba ekonomi tradisional, tetapi juga memperhitungkan keuntungan bagi masyarakat, termasuk pembayaran yang adil kepada karyawan, pemasok, dan dampak ekonomi lokal secara luas .

b. People (Sosial)

Mengukur kesejahteraan manusia dan keadilan sosial. Fokusnya meluas dari pemegang saham ke seluruh pemangku kepentingan—pegawai,

komunitas lokal, rantai pasokan, pelanggan, hingga generasi mendatang .

c. Planet (Lingkungan)

Bertujuan mengurangi jejak ekologis—pelestarian energi, pengurangan limbah, dan perlindungan ekosistem. Ini termasuk akuntansi “cradle to grave” untuk menghitung biaya lingkungan jangka panjang produk/jasa .

3. Mengapa Penting?

1. **Metodologi lebih holistik:** Memperhitungkan biaya sosial dan ekologis, bukan hanya finansial .
2. **Mendorong strategi berkelanjutan:** Perusahaan yang menjalankan TBL seringkali mendapat reputasi lebih baik, loyalitas karyawan, dan akses ke pasar serta investor yang peduli ESG (diligent.com).
3. **Mengurangi risiko jangka panjang:** Contoh, bencana lingkungan dapat memicu kerugian finansial besar, seperti yang dialami BP—TBL membantu perusahaan menghitung risiko semacam ini sebelum terlambat .

4. Tantangan & Kritik

- **Pengukuran kompleks:** Sulit mengkuantifikasi dampak sosial dan ekologis dengan standar yang konsisten .
- **Biaya implementasi dan akuntabilitas:** Biaya pengumpulan data dan pelaporan bisa besar, dan sering dianggap sebagai greenwashing jika tak dijalankan dengan baik .

- **Ketidakseimbangan fokus:** Terkadang profit dianggap terlalu dominan; pilar lain jadi sekadar tambahan formalitas .
 - **Kurangnya dimensi waktu:** Kritik menyebut belakangan bahwa TBL perlu diperluas agar mempertimbangkan generasi masa depan dan keadilan intergenerasional (uwex.wisconsin.edu).
-

5. Contoh Penerapan Kasus

- **Cascade Engineering:** Sebuah perusahaan daur ulang yang memberdayakan pekerja penyandang disabilitas melalui daur ulang otomotif—menghasilkan keuntungan finansial, sosial (pekerjaan bermartabat), dan dampak ekologis (pengurangan limbah) .
 - **Novo Nordisk (2019):** Mengeluarkan laporan keuangan terpadu dengan laporan sosial dan lingkungan sebagai bentuk transparansi komitmen TBL (en.wikipedia.org).
 - **General Electric (2008):** Investasi teknologi radiasi elektron mengurangi limbah dan polusi, menunjukkan ROI sekaligus memberi dampak lingkungan positif .
-

Narasi Implementasi di Bidang Manajemen

Dalam konteks pengajaran manajemen kepada generasi milenial, TBL dapat dijadikan model studi kasus yang relevan dengan revolusi digital dan perubahan industri:

1. **Kasus Pembelajaran:** Buat skenario sebuah start-up teknologi makanan yang ingin mengurangi limbah (planet), menyediakan gaji layak (people), dan meraih break-even dalam tiga tahun

(profit). Minta mahasiswa mengembangkan indikator untuk masing-masing pilar, serta mekanisme pengukuran dan pelaporannya.

2. **Integrasi Digital & NLP:** Gunakan alat berbasis AI guna mengumpulkan dan menganalisis data stakeholder (feedback sosial), emisi karbon (planet), dan efisiensi biaya (profit). Tunjukkan bagaimana NLP dapat menyaring sentimen masyarakat dari media sosial untuk pilar People, serta adanya etika data dalam konteks transparansi.
3. **Refleksi Revolusi Industri:** Kaitkan TBL dengan Industrial 4.0 dan potensi disrupsi, misalnya dampak otomatisasi terhadap tenaga kerja (People), atau supply chain terotomatisasi yang lebih efisien secara ekologis (Planet). Ajak diskusi tentang trade-off dan kepemimpinan etis dalam penyikapan perubahan ini.

Kesimpulan

Triple Bottom Line adalah kerangka strategis akuntansi dan manajerial yang menggabungkan tiga pilar: keuntungan finansial, kesejahteraan manusia, dan keberlanjutan ekologis. Meskipun menghadapi tantangan dalam pengukuran dan implementasi, TBL telah menjadi fondasi penting dalam bisnis berkelanjutan dan pembelajaran manajemen modern, terutama ketika digabungkan dengan teknologi digital dan NLP.

Berikut lanjutan elaborasi konsep **Triple Bottom Line (TBL)** dalam bentuk narasi akademik dan aplikatif:

6. Triple Bottom Line dan Digitalisasi Bisnis

Digitalisasi tidak hanya merevolusi proses bisnis, tetapi juga cara organisasi **mengukur dan melaporkan dampak sosial dan lingkungan**. TBL kini tidak bisa dilepaskan dari integrasi teknologi seperti **Big Data Analytics**, **Internet of Things (IoT)**, dan **Artificial Intelligence (AI)**.

a. *Profit* di Era Digital

Dengan platform digital dan marketplace global, organisasi mampu menjangkau pasar baru, menurunkan biaya transaksi, dan mengoptimalkan supply chain. Namun, *profit digital* harus dievaluasi bersama jejak data, penggunaan energi server/cloud, dan risiko privasi pelanggan.

b. *People* dan Teknologi

Kesejahteraan SDM kini mencakup:

- **Work-life balance** di era kerja jarak jauh.
- **Digital upskilling** untuk menghadapi automasi.
- **Etika kerja algoritmik**, yakni bagaimana AI mempengaruhi keputusan ketenagakerjaan, misalnya algoritma rekrutmen atau pemantauan kinerja.

Contoh Indonesia:

Startup seperti **Ruangguru** tidak hanya mencetak profit, tetapi juga *memberdayakan jutaan pelajar dan pengajar*, menjadi representasi jelas dari pilar *People* dalam TBL.

c. *Planet* dan Data Ekologis

Kini, perusahaan dapat melacak:

- **Emisi karbon per produk** dengan blockchain atau IoT sensor.
- **Konsumsi energi data center** dan dampaknya terhadap jejak karbon.
- **Circular economy tracking**, seperti sistem pengembalian kemasan otomatis yang diukur melalui dashboard analitik.

Contoh:

Platform **eFishery** memanfaatkan IoT dalam budidaya perikanan berkelanjutan. Mereka menyederhanakan distribusi pakan sekaligus melindungi ekosistem lokal—mewujudkan pilar *Planet* sambil mendukung nelayan (People) dan efisiensi biaya (Profit).

7. Kerangka Evaluasi TBL: Indikator & Pelaporan

a. Indikator TBL

Pilar	Indikator Umum	Indikator Khusus (Digital)
People	Tingkat kepuasan karyawan, inklusivitas, kesejahteraan	Digital literacy index, employee engagement via platform
Planet	Emisi karbon, daur ulang, efisiensi energi	Cloud energy efficiency, e-waste management
Profit	Laba bersih, ROI, pertumbuhan pasar	ROAS digital, conversion rate, CAC & LTV

b. Pelaporan TBL

Standar pelaporan kini makin berkembang. Beberapa framework yang digunakan:

- **GRI (Global Reporting Initiative)** – banyak digunakan di Asia Tenggara.
 - **IR (Integrated Reporting)** – menggabungkan TBL dan keberlanjutan ke dalam laporan tahunan.
 - **ESG (Environmental, Social, Governance)** – meskipun bukan TBL murni, tetapi digunakan investor untuk menilai keberlanjutan.
-

8. Studi Kasus Indonesia: PT Wijaya Karya (WIKI)

PT Wijaya Karya (WIKI), salah satu BUMN konstruksi, menyusun **Laporan Keberlanjutan** berbasis TBL:

a. Profit

- Meningkatkan diversifikasi proyek dan efisiensi anggaran.

b. People

- Menyelenggarakan pelatihan keselamatan kerja, inklusivitas gender, dan komunitas CSR lokal.

c. Planet

- Implementasi green construction, seperti penggunaan material daur ulang dan optimalisasi pencahayaan alami di gedung-gedung yang dibangun.
-

9. Narasi Pembelajaran dan Refleksi untuk Mahasiswa/Dosen

Dalam pengajaran manajemen modern, TBL bisa digunakan dalam:

- **Simulasi pengambilan keputusan multi-dimensi:** Mahasiswa diminta menyeimbangkan keputusan finansial, sosial, dan ekologis dalam kasus nyata (misalnya krisis limbah di pabrik manufaktur).
 - **Evaluasi keberlanjutan startup:** Mahasiswa bisa menganalisis startup Indonesia (GoTo, Warung Pintar, Hijauku.com) dari lensa TBL.
 - **Diskusi etik digital:** Apakah startup digital yang tumbuh pesat tapi eksploitatif terhadap pekerja lepas masih bisa diklaim sebagai "berkelanjutan"?
-

10. Triple Bottom Line dan Tantangan Masa Depan

Di masa mendatang, pendekatan TBL akan menghadapi berbagai tantangan dan transformasi, seperti:

1. **Greenwashing & Trust Deficit**

Banyak perusahaan melaporkan keberlanjutan semata demi citra, bukan aksi nyata. AI dan blockchain bisa digunakan untuk *audit otomatis* terhadap klaim keberlanjutan.

2. **Gig Economy & SDM Fleksibel**

Apakah platform seperti Gojek, Grab sudah cukup memperhatikan kesejahteraan pekerja lepas? Ini akan menguji ulang pilar *People* dalam ekonomi digital.

3. **TBL 4.0**

Beberapa akademisi menyarankan penambahan *keempat pilar*, seperti:

- **Purpose** – untuk memperjelas arah visi.
- **Peace** – relevan dalam kawasan berkonflik.

- **Progressive Digital Ethics** – untuk memastikan teknologi berkembang secara etis dan setara.

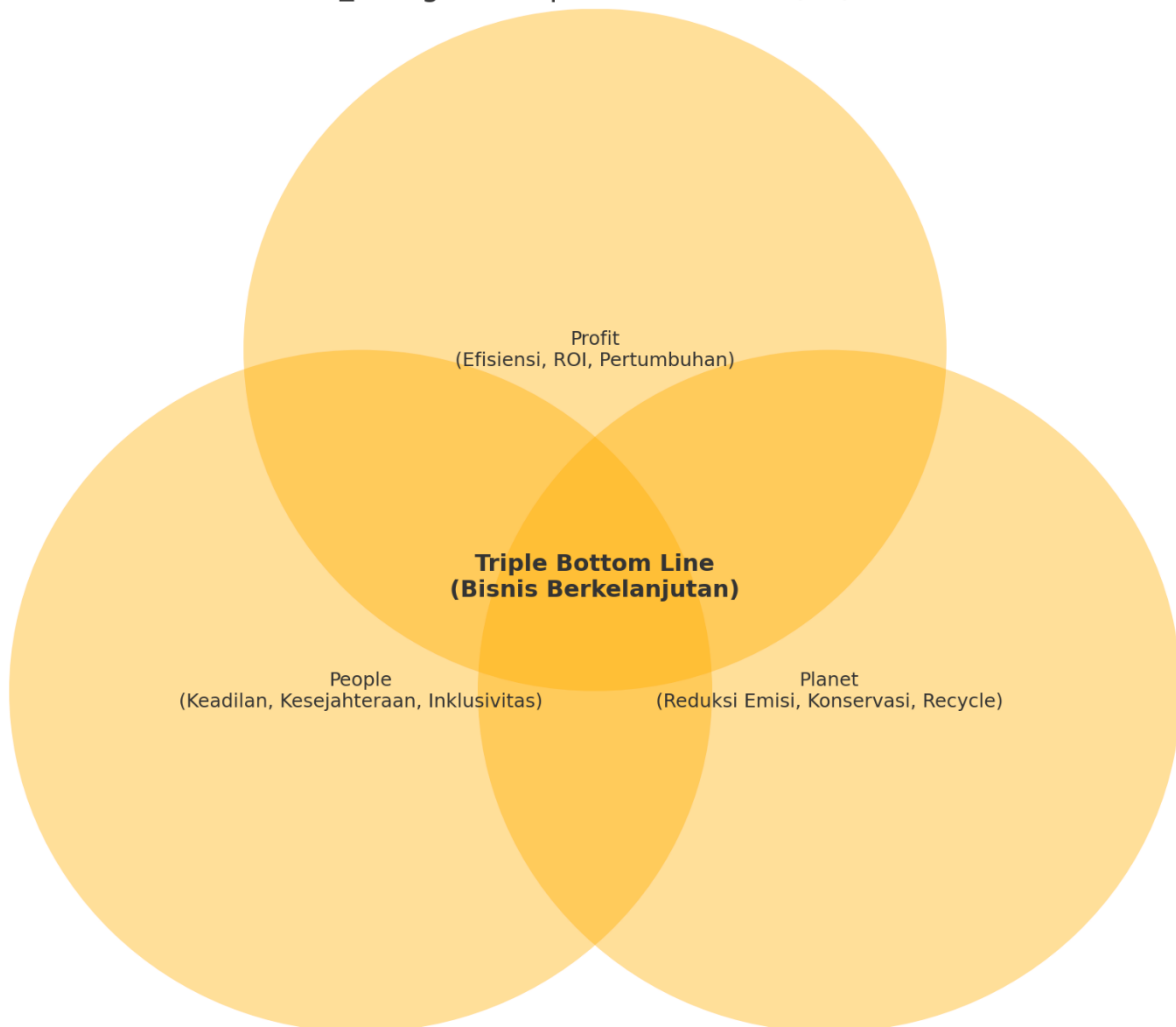
Penutup Reflektif

Triple Bottom Line bukan sekadar alat ukur, melainkan sebuah *mindset baru* tentang bagaimana bisnis, teknologi, dan manusia bisa hidup berdampingan secara harmonis. Dalam konteks Indonesia yang sedang mendorong *Ekonomi Hijau dan Inklusif*, TBL menjadi jembatan antara pertumbuhan ekonomi dan tanggung jawab sosial-lingkungan.

Bagi para dosen, pendidik, maupun manajer masa depan, memahami TBL adalah langkah awal menuju kepemimpinan yang etis, transformatif, dan berorientasi masa depan.

Berikut adalah infografik konsep **Triple Bottom Line (TBL)** yang menggambarkan hubungan tiga pilar utama: **Profit (ekonomi)**, **People (sosial)**, dan **Planet (lingkungan)**. Ketiganya saling tumpang tindih membentuk inti dari bisnis berkelanjutan.

□ Infografik Triple Bottom Line (3P)



MODUL AJAR: Triple Bottom Line (TBL) & ESG dalam Manajemen Modern

I. DESKRIPSI SINGKAT MATA KULIAH

Modul ini membahas prinsip-prinsip Triple Bottom Line (TBL) dan integrasinya dengan pendekatan ESG (Environmental, Social, Governance) dalam pengelolaan organisasi. Mahasiswa akan memahami bahwa kesuksesan bisnis tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga dari dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan.

II. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan konsep Triple Bottom Line (Profit, People, Planet).
2. Menghubungkan prinsip TBL dengan praktik ESG di dunia nyata.
3. Menganalisis studi kasus organisasi yang menerapkan TBL.
4. Mengembangkan strategi bisnis berkelanjutan.
5. Menerapkan indikator pengukuran keberlanjutan.

III. POKOK BAHASAN TIAP PERTEMUAN (14 MINGGU)

Minggu	Topik Pembelajaran	Aktivitas dan Evaluasi
1	Pendahuluan: Paradigma Baru Bisnis	Diskusi interaktif: Apakah laba cukup?
2	Konsep TBL: Sejarah & Prinsip Dasar	Video & kuis singkat
3	Pilar Profit dalam TBL	Studi kasus: strategi ROI dan efisiensi

Minggu Topik Pembelajaran		Aktivitas dan Evaluasi
4	Pilar People: SDM, CSR, Keadilan Sosial	Role play kebijakan HR berbasis etika
5	Pilar Planet: Lingkungan dan Green Business	Simulasi audit lingkungan mini
6	Indikator Keberlanjutan dan Pelaporan TBL	Praktik membaca laporan GRI/IR
7	ESG: Definisi dan Peran dalam Investasi	Debat pro-kontra ESG investing
8	Integrasi TBL-ESG dalam Strategi Bisnis	Workshop penyusunan blueprint bisnis berkelanjutan
9	TBL di Era Digital: Big Data, IoT, AI	Studi teknologi hijau & data ESG
10	Risiko & Etika dalam TBL	Refleksi: greenwashing dan dilema moral
11	Studi Kasus Indonesia (ex: PLN, Gojek, eFishery)	Presentasi kelompok dan peer review
12	Pengukuran Kinerja ESG	Latihan scoring ESG perusahaan publik
13	Audit dan Assurance ESG/TBL	Simulasi peran sebagai auditor ESG
14	Ujian & Refleksi Akhir	Tes formatif + esai reflektif

IV. METODE PEMBELAJARAN

- Ceramah interaktif
- Studi kasus dan simulasi
- Diskusi kelompok
- Presentasi dan role-play
- Gamifikasi ESG

V. PENILAIAN

- Partisipasi Kelas: 20%
- Tugas Individu: 15%
- Presentasi Kelompok: 20%
- Ujian Tengah Semester: 20%
- Ujian Akhir: 25%

VI. REFERENSI UTAMA

1. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
2. GRI Standards. www.globalreporting.org
3. Eccles, R., & Krzus, M. (2018). *The Integrated Reporting Movement*.
4. KPMG. (2022). *ESG Reporting Guide*.
5. Kementerian BUMN RI. (2023). *Pedoman ESG untuk Perusahaan Negara*.

VII. GLOSARIUM INTI

- TBL

- ESG
- Sustainability Report
- Greenwashing
- Circular Economy
- Stakeholder Capitalism
- GRI, SASB, IR Framework

VIII. LAMPIRAN

- Template Analisis ESG
 - Contoh Laporan TBL
 - Rubrik Presentasi ESG
 - Tugas Proyek Kelompok: "Membangun Startup Berbasis TBL"
-

Judul: Triple Bottom Line 2.0: Melampaui Profit di Era Disrupsi

Penulis: Rudy C. Tarumingkeng

Pendahuluan: Menimbang Ulang Keberlanjutan

Di tengah gejolak ekonomi global, krisis iklim, ketidaksetaraan sosial, dan percepatan teknologi, paradigma manajemen konvensional mulai dipertanyakan. Apakah fokus tunggal pada profit masih relevan di era disrupsi ini? Konsep *Triple Bottom Line (TBL)* yang dikembangkan oleh John Elkington pada 1994 menawarkan kerangka tiga dimensi: Profit, People, dan Planet. Namun kini, bahkan TBL sendiri menuntut pembaruan. Inilah saatnya mengenalkan TBL 2.0: sebuah pendekatan manajerial yang bukan hanya mengukur keberlanjutan, tetapi mentransformasikannya.

Bab 1: Evolusi TBL – Dari Ukuran ke Tujuan

TBL generasi pertama bertujuan menjembatani kepentingan ekonomi, sosial, dan ekologis. Tetapi dalam praktiknya, banyak organisasi hanya menambahkan 'laporan sosial dan lingkungan' tanpa mengubah fondasi kapitalistiknya. TBL 2.0 menyerukan transformasi sistem — bukan sekadar evaluasi kinerja, tapi perubahan model bisnis.

Konsep Baru:

- *Regenerative Economy*: bukan hanya 'do less harm', tapi actively restore.
- *Stakeholder Capitalism*: dari shareholder-focus menjadi keberpihakan multi-pemangku kepentingan.

- *Purpose-Driven Organization*: mengganti "profit as purpose" menjadi "purpose drives profit".
-

Bab 2: Pilar People – Merancang Keadilan Sosial Baru

TBL 2.0 mendorong redefinisi kesejahteraan SDM:

- Dari *employee satisfaction* menjadi *employee dignity & agency*
- Perlindungan pekerja gig economy
- Ketimpangan digital dan literasi teknologi

Studi Kasus:

- *Ruangguru*: akses pendidikan digital dan dampak sosial lintas generasi.
 - *Gojek*: keseimbangan antara fleksibilitas mitra dan perlindungan kerja.
-

Bab 3: Pilar Planet – Dari Reduksi Emisi ke Ekosistem Berkelanjutan

Kini, organisasi ditantang untuk tidak hanya mengurangi jejak karbon, tetapi juga menciptakan *jejak regeneratif*. Hal ini melibatkan:

- *Circular Economy* sebagai basis operasional
- Integrasi Nature-based Solutions (NbS)
- Pengukuran jejak lingkungan melalui IoT dan blockchain

Contoh Indonesia:

- *eFishery* sebagai model bisnis berbasis pangan dan keberlanjutan lokal.

- *Avani Eco*: plastik biodegradable sebagai respons terhadap krisis limbah.
-

Bab 4: Pilar Profit – Menata Ulang Definisi Nilai

TBL 2.0 menggeser pengukuran profit dari laba bersih menjadi *nilai bersama* (shared value). Elemen-elemen penting:

- *Impact ROI*: Return on Investment dengan dimensi dampak
 - *True Cost Accounting*: menghitung biaya sosial dan ekologis tersembunyi
 - *Ethical Innovation*: tidak semua inovasi layak dikomersialisasi
-

Bab 5: Teknologi sebagai Enabler TBL 2.0

AI, Big Data, dan blockchain bukan hanya alat efisiensi, tapi dapat digunakan untuk:

- Mendeteksi greenwashing melalui analitik semantik
 - Pelaporan ESG real-time
 - Pengawasan jejak karbon supply chain secara transparan
-

Bab 6: Refleksi Etis dan Spiritualitas Keberlanjutan

Dalam akar terdalamnya, TBL 2.0 adalah soal tanggung jawab moral. Ini mencakup:

- *Teologi Keberlanjutan*: manusia sebagai penjaga ciptaan
- *Etika Intergenerasional*: keadilan bagi generasi yang belum lahir

- *Spiritual Leadership*: pemimpin sebagai pelayan dan pengarah nilai
-

Bab 7: Desain Ulang Pendidikan Manajemen Berbasis TBL 2.0

Untuk menjawab era disrupsi, kurikulum manajemen harus berubah:

- *Cross-disciplinary sustainability*: menggabungkan ekonomi, ekologi, etika
 - Studi kasus hidup (living case studies)
 - Proyek kewirausahaan sosial sebagai bentuk pembelajaran aplikatif
-

Penutup: TBL 2.0 sebagai Jalan Menuju Kepemimpinan Bertransformasi

TBL 2.0 bukanlah tujuan akhir, tetapi jalan menuju jenis kepemimpinan baru — yang mampu bertindak dalam ambiguitas, memulihkan ekosistem, dan menumbuhkan nilai manusiawi di tengah era otomatisasi.

"Profit yang tidak berakar pada keadilan dan keberlanjutan hanyalah ilusi jangka pendek." – RCT

Lampiran:

- Matriks Perbandingan TBL 1.0 vs TBL 2.0
 - Template Blueprint Bisnis Berbasis TBL 2.0
 - Rubrik Penilaian Proyek Keberlanjutan Mahasiswa
 - Referensi Visual: Infografik dan Framework TBL 2.0
-

Glosarium

- **Triple Bottom Line (TBL):** Kerangka keberlanjutan berbasis tiga pilar: profit, people, dan planet.
- **TBL 2.0:** Evolusi TBL yang menekankan transformasi sistem, regenerasi, dan kepemimpinan nilai.
- **ESG (Environmental, Social, Governance):** Indikator keberlanjutan yang digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan.
- **Regenerative Economy:** Ekonomi yang memulihkan dan memperbaiki sistem alam dan sosial.
- **Stakeholder Capitalism:** Kapitalisme yang memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham.
- **Impact ROI:** Pengembalian investasi yang mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan.
- **True Cost Accounting:** Akuntansi yang menghitung seluruh dampak biaya tersembunyi sosial dan ekologis.
- **Greenwashing:** Praktik manipulatif menyampaikan citra keberlanjutan palsu.
- **Circular Economy:** Sistem ekonomi berbasis penggunaan ulang, daur ulang, dan minim limbah.
- **Nature-based Solutions (NbS):** Pendekatan konservasi yang berbasis ekosistem untuk menjawab tantangan iklim.
- **Ethical Innovation:** Inovasi yang mempertimbangkan implikasi moral dan sosial.

- **Teologi Keberlanjutan:** Pandangan spiritual bahwa manusia memiliki tanggung jawab menjaga ciptaan.
 - **Etika Intergenerasional:** Prinsip keadilan bagi generasi yang akan datang.
 - **Living Case Studies:** Studi kasus nyata dan berkembang sebagai media pembelajaran kontekstual.
 - **Spiritual Leadership:** Gaya kepemimpinan berbasis nilai dan pelayanan kepada sesama serta lingkungan.
-

Daftar Pustaka

1. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
2. Elkington, J. (2018). *25 Years Later, It's Time to Rethink the Triple Bottom Line*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-later-its-time-to-rethink-the-triple-bottom-line>
3. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards for Sustainability Reporting*. <https://www.globalreporting.org>
4. Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2017). *Peraturan OJK No. 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan*.
5. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
6. B Corporation. (2023). *B Impact Assessment Framework*. <https://bcorporation.net>
7. Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a Sustainability Business Model. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.

8. Joyce, A. & Paquin, R. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
9. World Economic Forum. (2020). *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*.
10. Yakovleva, N. (2014). *Corporate Social Responsibility in the Mining Industries*. Routledge.
11. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan–Feb 2011.
12. Majalah SWA & Katadata Insight Center. (2022). *ESG Index & Sustainability Report Awards Indonesia 2022*.
13. eFishery Indonesia. (2023). *Laporan Dampak Sosial dan Lingkungan 2023*. <https://efishery.com>
14. United Nations Environment Programme (UNEP). (2021). *The Circularity Gap Report 2021*. <https://www.circularity-gap.world>
15. Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 2 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/68648604-f654-8013-91fe-cbbcd4d8e86b)). <https://chatgpt.com/c/68648604-f654-8013-91fe-cbbcd4d8e86b>
