



Application of The Triple Layered Business Model Canvas in Corporate Social Responsibility: Systematic Literature Review

Systematic Literature Review: Penerapan Triple Layered Business Model Canvas dalam Corporate Social Responsibility

Inggitana Widya Kumala Putri¹, Tiena Gustina Amran¹, Dadang Surjasa¹

¹ Magister Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti, Jln. Kyai Tapa No. 1 Jakarta, 11440

email : inggitana163011910001@std.trisakti.ac.id

doi: <https://doi.org/10.31315/opsi.v16i1.8379>

Received: 21st November 2022; Revised: 27th February 2023; Accepted: 13th March 2023;

Available online: 19th June 2023; Published regularly: June 2023

ABSTRACT

The coronavirus (COVID-19) pandemic is still a main concern for various levels of society. Changes in people's lifestyles have triggered companies to switch to the right new business strategies to control their businesses during the COVID-19 pandemic. The unemployment rate, which increased by 7.07 percent due to the pandemic, needs to be suppressed by opening new jobs. The Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) is a method that can be used by Corporate Social Responsibility (CSR) to collaborate with the surrounding community in improving their quality of life during the pandemic. This research was conducted to identify the development of the TLBMC method, which can be obtained from literature studies from 2016 to 2022. The method used in this study is the Systematic Literature Review (SLR). This study uses the Exponential Comparison Method (MPE) to minimize bias in assessing the quality of the selected literature. The results showed that from 27 pieces of literature, nine top-selected literature with total scores above 5019 points could support research on applying TLBMC in CSR. This study found the importance of CSR collaboration with the community in restoring the economic cycle in the midst of the COVID-19 pandemic with the support of the TLBMC method.

Keywords: Systematic Literature Review, Triple Layered Business Model Canvas, Exponential Comparison Method, Corporate Social Responsibility

ABSTRAK

Pandemi coronavirus (COVID-19) sampai saat ini masih menjadi perhatian khusus berbagai lapisan masyarakat. Perubahan pola hidup masyarakat memicu perusahaan perlu beralih ke strategi bisnis baru yang tepat untuk mengendalikan usaha di masa pandemi COVID-19. Tingkat pengangguran yang meningkat 7,07 persen akibat pandemi perlu ditekan dengan membuka lapangan kerja baru. Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) merupakan metode yang dapat dimanfaatkan oleh Corporate Social Responsibility (CSR) untuk berkolaborasi dengan masyarakat sekitar dalam meningkatkan kualitas hidup mereka di masa pandemi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi perkembangan metode TLBMC yang dapat diperoleh dari studi literatur tahun 2016 sampai dengan 2022. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE) dalam meminimalkan bias pada penilaian kualitas literatur terpilih. Hasil penelitian menunjukkan dari 27 literatur, terdapat sembilan literatur terpilih teratas dengan total nilai di atas 5019 poin yang dapat mendukung penelitian mengenai penerapan TLBMC dalam CSR. Penelitian ini menemukan pentingnya kerja sama CSR dengan masyarakat dalam memulihkan siklus ekonomi di tengah pandemi COVID-19 dengan dukungan metode TLBMC.

Kata Kunci: Systematic Literature Review, Triple Layered Business Model Canvas, Metode Perbandingan Eksponensial, Corporate Social Responsibility



1. PENDAHULUAN

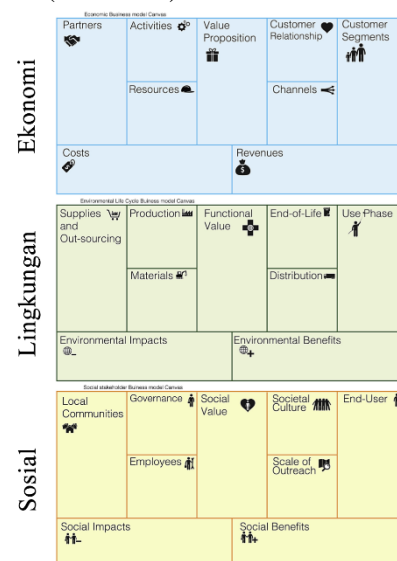
Sudah hampir dua tahun terakhir ini, masyarakat dunia menghadapi permasalahan yang cukup serius, yakni terjadinya wabah *coronavirus* (COVID-19). Dampak dari pandemi COVID-19 tidak hanya berimbas pada perusahaan namun juga pada kesejahteraan masyarakat. Pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) menyebabkan perusahaan dan tempat usaha menghentikan kegiatan usahanya sehingga banyak masyarakat yang kehilangan pekerjaan karena pendapatan perusahaan menurun. Hal ini akan berimbas bagi kelompok masyarakat dengan tingkat ekonomi yang rentan akan masuk ke dalam kategori miskin (Badan Pusat Statistik, 2021). Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, pandemi COVID-19 berdampak pada meningkatnya penduduk miskin di Indonesia mencapai 10,19 persen dan tingkat pengangguran meningkat menjadi 7,07 persen (Badan Pusat Statistik, 2021). Pengangguran yang semakin tinggi menunjukkan kesempatan kerja yang menurun akibat pandemi COVID-19. Kesulitan ekonomi yang dialami sebagian besar masyarakat mengakibatkan daya beli mereka menurun. Pola siklus ekonomi masyarakat yang sebelumnya tumbuh berkembang secara drastis berubah menyusut, merupakan dampak dari pandemi COVID-19.

Tantangan yang diberikan pandemi COVID-19 adalah bagaimana masyarakat dapat bangkit dan mengembalikan pola ekonomi yang tumbuh berkembang. Menurut Zhao (Zhao, 2021), perusahaan harus mempertimbangkan kembali strategi dan efektivitas bisnis mereka. Perlunya model bisnis baru dengan sifat berkelanjutan yang dapat bertahan di era pandemi COVID-19 sangat dibutuhkan. Model bisnis dihasilkan dari proses desain bisnis yang merupakan deskripsi bisnis dan cara kerjanya secara ekonomi, lingkungan dan sosial. Dalam model bisnis diciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan juga menghubungkan teknologi dengan keuntungan ekonomi, lingkungan dan sosial.

Corporate Social Responsibility (CSR) didefinisikan sebagai integrasi sukarela dari kepedulian sosial dan ekologi perusahaan pada proses bisnis mereka dalam kolaborasi yang ketat dengan para pemangku kepentingan (Nazzaro et

al., 2020). Terlihat jelas dari definisinya bahwa CSR berkaitan erat dengan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. CSR dapat mengurangi dampak COVID-19 dalam menekan angka penduduk miskin dan pengangguran dengan menciptakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) (Kurniasari, 2015). Perusahaan dapat memberikan penyuluhan mengenai metode yang tepat untuk memetakan model bisnis UMKM yang *sustainable*.

Salah satu metode untuk mewujudkan UMKM yang berkelanjutan adalah *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC). Metode TLBMC ini merupakan pengembangan dari *Business Model Canvas* (BMC) yang sebelumnya hanya mempertimbangkan pemetaan ekonomi yang kemudian mengadopsi pendekatan *Triple Bottom Line* (TBL) sehingga memperluas pemetaan model dengan juga mengarah pada pengintegrasian dampak lingkungan dan sosial (Anggraeni & Wibowo, 2021; Furqon et al., 2019; Joyce & Paquin, 2016; Mu'min et al., 2018). TLBMC merupakan alat yang praktis dan mudah untuk memvisualisasikan dan mengkomunikasikan inovasi model bisnis berkelanjutan menjadi sebuah informasi yang terjabarkan secara eksplisit (Mu'min et al., 2018). Oleh karena itu, metode yang dikembangkan oleh Joyce dan Paquin (Joyce & Paquin, 2016) ini sangat tepat untuk perancangan model inovasi keberlanjutan UMKM dengan menyeimbangkan tiga lapis dimensi, yakni ekonomi, lingkungan dan sosial (Gambar 1).

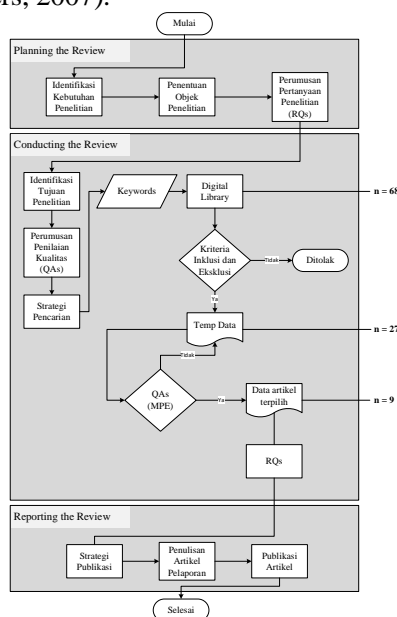


Gambar 1. *Triple layered business model canvas* (Joyce & Paquin, 2016)

Dalam menyempurnakan rencana penelitian mengenai penerapan TLBMC dalam CSR, dibutuhkan data dari penelitian terdahulu untuk mengetahui perkembangan dan informasi tentang metode TLBMC. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengkaji, mengevaluasi, dan menafsirkan artikel jurnal terdahulu. Penggunaan metode SLR ini dapat mempermudah penggalian kajian pustaka lebih terstruktur dengan mengikuti tahapan *planning the review*, *conducting the review*, dan *reporting the review*. Metode SLR ini juga menghindari penilaian subyektif dengan adanya penetapan kriteria dan pertanyaan penelitian (Kitchenham & Charters, 2007; Larasati et al., 2021; Sastypratiwi & Nyoto, 2020; Triandini et al., 2019).

2. METODE

Metode *Systematic Literature Review* (SLR) merupakan pendekatan yang dapat mengidentifikasi, mengkaji, menyeleksi, mengevaluasi, dan menafsirkan artikel jurnal penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian, topik, atau fenomena tertentu. SLR bertujuan untuk menyajikan evaluasi yang objektif dari suatu topik penelitian dengan menggunakan metodologi yang dapat dipercaya, ketat, dan dapat diaudit. Penelitian ini mengacu pada alur penelitian (Gambar 2) yang dilakukan oleh Kitchenham dan Charters (Kitchenham & Charters, 2007).

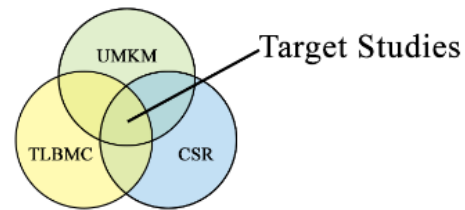


Gambar 2. Alur penelitian *systematic literature review* (Kitchenham & Charters, 2007)

2.1 *Planning the Review*

1) *Identifikasi Kebutuhan/Esensi Penelitian:* Penelitian ini dibutuhkan oleh CSR untuk dapat mengurangi dampak fenomena COVID-19 dalam menekan angka penduduk miskin dan pengangguran dengan menciptakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) berkelanjutan dengan memanfaatkan metode TLBMC.

2) *Penentuan Objek Penelitian:* Objek utama dari penelitian ini adalah metode TLBMC. Sasaran penelitian SLR ini tergambar dalam diagram venn berpotongan dapat dilihat pada Gambar 3, ada pada area yang mencakup TLBMC, UMKM dan CSR. Penelitian SLR ini diharapkan dapat menambah literatur pada ketiga area topik tersebut.



Gambar 3. Sasaran studi

3) *Perumusan Pertanyaan Penelitian / Research Questions (RQs):* RQs dirumuskan untuk menjaga penelitian tetap fokus pada tujuan penelitian (Wahono, 2015). RQs untuk penelitian ini sebagai berikut:

- RQ1. Bagaimana kaitan dan peranan TLBMC dengan CSR?
- RQ2. Apakah ada metode lain yang digunakan bersama dengan TLBMC?
- RQ3. Apa saja studi kasus yang sudah dipecahkan oleh metode TLBMC?
- RQ4. Apa kelebihan dan kekurangan metode TLBMC?

2.2 *Conducting the Review*

1) *Identifikasi Tujuan Penelitian:* Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji, menyeleksi, mengevaluasi, dan menafsirkan penelitian terdahulu mengenai perkembangan dan penerapan metode TLBMC.

2) *Perumusan Penilaian Kualitas / Quality Assessments (QAs):* QAs dirumuskan untuk memberikan kriteria inklusi/eksklusi yang lebih rinci. Penilaian kualitas berkaitan dengan sejauh mana studi meminimalkan bias dan

memaksimalkan validitas (Kitchenham & Charters, 2007). QAs untuk penelitian ini sebagai berikut:

- QA1. Apakah tujuan penelitian dipaparkan dengan jelas?
 QA2. Apakah metode TLBMC didefinisikan dengan jelas?
 QA3. Apakah artikel berupa pemecahan studi kasus dengan TLBMC?
 QA4. Apakah terdapat metode lain yang berkaitan dengan TLBMC?
 QA5. Apakah alur penelitian dijabarkan dengan jelas?
 QA6. Apakah terdapat pembahasan mengenai CSR?

Penilaian kualitas ini menggunakan skala *likert* (ordinal) karena melibatkan penilaian kualitatif yang berasal dari persepsi (subjektif), maka untuk meminimalkan bias penilaian kualitas diubah menjadi nilai kuantitatif (Armiyana & Candra, 2017; Ukkas, 2017). Metode pengambilan keputusan yang paling tepat untuk penilaian kualitas dengan skala *likert* (ordinal) adalah Metode Perbandingan Eksponensial (MPE). Metode ini dapat menguantifikasikan pendapat seseorang atau lebih serta mengurutkan prioritas alternatif keputusan dari yang paling besar hingga ke paling kecil menggunakan metode skoring terhadap kriteria-kriteria yang telah ditentukan dimana pada kasus ini kriteria adalah QAs (Azhar et al., 2021; Ukkas, 2017; Wardhani & Abdillah, 2018). Rumus MPE dapat dilihat pada Persamaan (1) berikut (Setiawan & Fajriyah, 2020).

$$\text{Total Nilai (TN}_i) = \sum_{j=1}^m (\text{RK}_{ij})^{\text{TKK}_j} \quad (1)$$

Keterangan:

- TN_i : Total nilai alternatif ke-i
 RK_{ij} : Derajat kepentingan relatif kriteria ke-j pada pilihan keputusan i
 TKK_j : Derajat kepentingan kriteria keputusan ke-j; TKK_j > 0; bulat
 n : Jumlah pilihan keputusan
 m : Jumlah kriteria keputusan
 j : 1,2,3,...m;
 i : 1,2,3,...n;

3) *Strategi Pencarian*: *Keywords* atau kata kunci yang digunakan pada penelitian ini adalah “*Triple Layered Business Model Canvas*” OR “*Triple Layer Business Model Canvas*”. Kata kunci tersebut menjadi input pada pencarian di *digital library* yang menyimpan berbagai macam artikel jurnal penelitian. *Digital library* yang digunakan pada penelitian ini dijabarkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. *Digital library* yang digunakan

<i>Digital Library</i>	URL
Garuda Kemdikbud	garuda.kemdikbud.go.id
ScienceDirect – Elsevier	www.sciencedirect.com
IEEE Xplore	ieeexplore.ieee.org
MDPI	www.mdpi.com
Google Scholar	scholar.google.com
Open Knowledge Maps	openknowledgemaps.org

Total artikel yang didapatkan dari hasil pencarian pada keenam *digital library* adalah 68 artikel. Artikel tersebut kemudian dieliminasi berdasarkan kriteria pencarian berupa inklusi dan eksklusi. Tabel 2 berikut adalah kriteria inklusi dan eksklusi pencarian.

Tabel 2. Kriteria inklusi dan eksklusi pencarian

No.	Inklusi	Eksklusi
1	Artikel tahun 2012-2022	Artikel di bawah tahun 2012
2	Artikel jurnal atau prosiding	Bukan artikel jurnal atau prosiding
3	Artikel berfokus pada <i>Triple Layered Business Model Canvas</i>	Artikel tidak memiliki kata <i>keywords</i> yang sudah ditentukan pada judul, abstrak, maupun kata kunci
4	Artikel menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia	Artikel tidak ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia
5	Artikel dapat diakses	Artikel tidak dapat diakses
6	Artikel tidak identik dan/atau duplikat	Artikel identik dan/atau duplikat

Setelah dieliminasi berdasarkan kriteria pencarian, artikel-artikel yang tidak memenuhi syarat akan ditolak atau tidak digunakan dalam penelitian. Sementara artikel yang memenuhi syarat inklusi akan disimpan pada data sementara/ *temporary* data atau disebut juga

“*Temp Data*”. Tabel 3 menunjukkan perbandingan persentase dari jumlah artikel hasil pencarian pada *digital library* dengan jumlah artikel hasil eliminasi dengan kriteria pencarian (inklusi dan eksklusi) yang disimpan pada *temp data*.

**Tabel 3.** Persentase jumlah artikel berdasarkan *digital library*

<i>Digital Library</i>	OKM	GK	SD	IE	MDPI	GS	Total
Artikel Ditemukan	21	9	4	2	5	27	68
Persentase	30,9%	13,2%	5,9%	2,9%	7,4%	39,7%	100%
Artikel (<i>Temp Data</i>)	5	6	3	2	5	6	27
Persentase	18,5%	22,2%	11,1%	7,4%	18,5%	22,2%	100%

Catatan: OKM = Open Knowledge Maps; GK = Garuda Kemdikbud; SD = ScienceDirect (Elsevier); IE = IEEE Xplore; GS = Google Scholar

Jumlah artikel pada *temp data* ada 27 literatur terpilih, di antaranya dijabarkan pada Tabel 4 berikut. Ke-27 literatur terpilih dapat dikategorikan menjadi; tiga literatur konseptual, 23 literatur studi kasus dan satu literatur *review*. Walaupun kriteria pencarian literatur adalah penelitian sepuluh tahun terakhir, namun artikel TLBMC pertama ditulis oleh Joyce dan Paquin (Joyce & Paquin, 2016) pada tahun 2016.

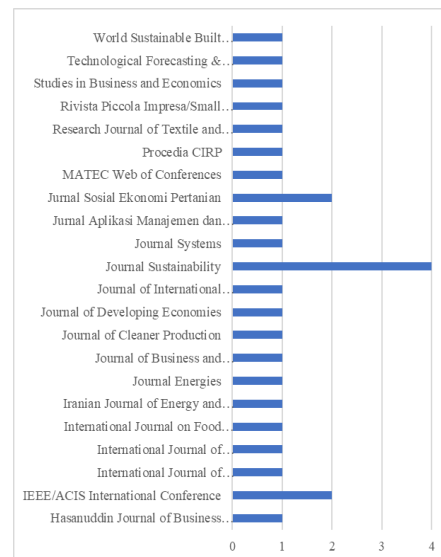
Tabel 4. Referensi yang digunakan

No.	Referensi	B	DL	TL
1	(Joyce & Paquin, 2016)	ENG	SE	SK
2	(Mu'min et al., 2018)	ENG	GK	SK
3	(Gunarta & Hanggara, 2018)	ENG	OKM	SK
4	(Furqon et al., 2019)	ENG	GS	SK
5	(Kwak et al., 2019)	ENG	IE	SK
6	(Rosenlund & Legrand, 2019)	ENG	OKM	SK
7	(Qodri et al., 2019)	IND	GK	K
8	(Diana, 2020)	ENG	GS	SK
9	(Pardalis et al., 2020)	ENG	GS	SK
10	(García-Muiña et al., 2020)	ENG	MDPI	SK
11	(Rius-Sorolla et al., 2020)	ENG	OKM	K
12	(Wanniarachchi et al., 2020)	ENG	OKM	SK
13	(Mallard et al., 2020)	ENG	SE	SK
14	(You et al., 2020)	ENG	SE	SK
15	(Devina & Sunitiyoso, 2021)	ENG	GK	SK
16	(Sultan et al., 2021)	ENG	GK	SK
17	(Basile, 2021)	ENG	GS	SK
18	(Kim & Kim, 2021)	ENG	IE	SK
19	(Klymenko et al., 2021)	ENG	MDPI	SK
20	(López-Nicolás et al., 2021)	ENG	MDPI	K
21	(Wit et al., 2021)	ENG	MDPI	SK
22	(Zilia et al., 2021)	ENG	MDPI	SK
23	(Susanto et al., 2021)	IND	GK	SK
24	(Anggraeni & Wibowo, 2021)	IND	GS	SK
25	(Midgley & Arya, 2022)	ENG	GS	LR
26	(Mili & Loukil, 2022)	ENG	OKM	SK
27	(Nikmah & Magfiroh, 2022)	IND	GK	SK

Catatan: B = Bahasa; ENG = Inggris; IND = Indonesia; DL = *Digital Libraries*; OKM = Open Knowledge Maps; GK = Garuda Kemdikbud; SD = ScienceDirect (Elsevier); IE = IEEE Xplore; GS = Google Scholar; TL = Tipe Literatur; SK = Studi Kasus; K = Konseptual; LR = Literatur *Review*.

Distribusi dari 27 literatur TLBMC terpilih pada jurnal dapat dilihat pada Gambar 4. Terlihat sumber jurnal yang membahas

mengenai TLBMC paling banyak didapatkan pada *Journal Sustainability* sebanyak empat artikel, *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian* sebanyak dua artikel dan *IEEE/ACIS Internasional Conference* sebanyak dua artikel. Tabel 5 memperlihatkan persentase ke-27 artikel pada *temp data* berdasarkan tahun.

**Gambar 4.** Distribusi artikel TLBMC pada Jurnal

Seluruh artikel pada *temp data* akan diolah dengan penilaian kualitas (QAs). Apabila memenuhi syarat maka akan lanjut diolah dengan pertanyaan penelitian (RQs). Sementara yang tidak memenuhi syarat akan dikembalikan ke *temp data* untuk disimpan apabila dibutuhkan. Artikel-artikel yang lulus pertanyaan penelitian (RQs) akan disimpan pada “Data Artikel Terpilih”. Data tersebut akan dianalisis untuk kajian pustaka TLBMC.



Tabel 5. Persentase jumlah artikel pada *temp data* berdasarkan tahun

Tahun	Artikel (Temp Data)	Jumlah	Persentase
2016	(Joyce & Paquin, 2016)	1	3,70%
2018	(Gunarta & Hanggara, 2018; Mu'min et al., 2018)	2	7,40%
2019	(Furqon et al., 2019; Kwak et al., 2019; Qodri et al., 2019; Rosenlund & Legrand, 2019) (Diana, 2020; García-Muñina et al., 2020; Mallard et al., 2020; Pardalis et al., 2020; Rius-Sorolla et al., 2020; Wanniarachchi et al., 2020; You et al., 2020)	4	14,80%
2020	(Angraeni & Wibowo, 2021; Basile, 2021; Devina & Sunitiyoso, 2021; Kim & Kim, 2021; Klymenko et al., 2021; López-Nicolás et al., 2021; Sultan et al., 2021; Susanto et al., 2021; Wit et al., 2021; Zilia et al., 2021)	7	25,90%
2021	(Midgley & Arya, 2022; Mili & Loukil, 2022; Nikmah & Magfiroh, 2022)	10	37,00%
2022		3	11,10%
	Total	27	100%

2.3 Reporting the Review

1) *Strategi Publikasi*: Hasil penelitian SLR ini perlu dikomunikasikan sesuai sarannya. Apabila penelitian ini ditujukan untuk keperluan akademis, maka pelaporan dapat disebarluaskan melalui publikasi pada jurnal ilmiah atau konferensi. Lain halnya jika penelitian ini dimaksudkan untuk mempengaruhi praktisi, maka sebaiknya pelaporan dikomunikasikan melalui majalah/ jurnal praktisi, *press release*, surat edaran, poster, *web pages* atau komunikasi langsung kepada yang bersangkutan (Kitchenham & Charters, 2007).

2) *Penulisan Artikel Pelaporan*: Penelitian SLR biasanya dapat dipublikasi dalam dua bentuk; (1) pada bagian tesis atau laporan dan (2) pada jurnal ilmiah atau konferensi. Pada jurnal ilmiah dan konferensi memiliki ketentuan yang dapat membatasi isi laporan, maka akan lebih baik jika diberikan rujukan pada tesis atau laporan terkait (Kitchenham & Charters, 2007).

3) *Publikasi Artikel*: Langkah terakhir adalah menyerahkan artikel pada penerbit jurnal ilmiah dan/atau lain sebagainya untuk dipublikasikan kepada sasaran yang dituju.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penilaian Kualitas (QAs)

Artikel pada *temp data* diseleksi dan dievaluasi kembali dengan penilaian kualitas (QAs) untuk lebih memfokuskan studi yang diperlukan. Dalam penyeleksian ini digunakan skala *likert* (ordinal) untuk menilai masing-masing artikel. Pemilihan artikel menggunakan pendekatan MPE. Sebelum dilakukan penilaian perlu ditentukan bobot masing-masing kriteria QAs dengan menggunakan skala kepentingan sebagai berikut:

- 5 = Sangat Penting 2 = Kurang Penting
4 = Penting 1 = Tidak Penting
3 = Cukup Penting

Tabel 6 menunjukkan hasil pembobotan kriteria QA1 sampai dengan QA6.

Tabel 6. Bobot Tingkat Kepentingan Kriteria

Kriteria	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6
Bobot	4	5	3	5	4	4

Keterangan skala penilaian ordinal untuk alternatif artikel/ referensi dijabarkan sebagai berikut:

- 5 = Sangat Baik 2 = Kurang Sesuai
4 = Baik 1 = Tidak Sesuai
3 = Cukup

Perhitungan MPE pada Tabel 7 memperlihatkan artikel yang terpilih untuk digunakan atau tidak dalam penelitian ini. Kolom QA1-QA6 diisi dengan penilaian menggunakan skala ordinal berdasarkan fokus dan tujuan penelitian. Kolom 'Total' diisi menggunakan Persamaan (1), kemudian diberi peringkat. Contoh perhitungan MPE terhadap artikel sebagai berikut:

$$TN_1 = 4^4 + 5^5 + 5^3 + 3^5 + 3^4 + 4^4 = 4086 \text{ poin}$$

$$TN_2 = 4^4 + 4^5 + 4^3 + 5^5 + 3^4 + 4^4 = 4806 \text{ poin}$$

dst.

Tabel 7. Penilaian kualitas literatur dengan MPE

No.	Referensi	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6	Total	Rank
1	(Joyce & Paquin, 2016)	4	5	5	3	3	4	4086	18
2	(Mu'min et al., 2018)	4	4	4	5	3	4	4806	13
3	(Gunarta & Hanggara, 2018)	4	3	4	5	5	2	4329	17
4	(Furqon et al., 2019)	5	4	4	4	5	2	3378	19
5	(Kwak et al., 2019)	4	5	5	4	4	3	4867	11
6	(Rosenlund & Legrand, 2019)	4	2	5	3	3	3	818	26
7	(Qodri et al., 2019)	5	4	5	5	3	3	5061	8
8	(Diana, 2020)	4	4	5	3	3	2	1745	24
9	(Pardalis et al., 2020)	4	5	5	4	4	2	4802	14
10	(García-Muiña et al., 2020)	5	5	4	4	5	4	5719	3
11	(Rius-Sorolla et al., 2020)	3	2	4	4	5	5	2451	22
12	(Wanniarachchi et al., 2020)	5	5	5	4	4	2	5171	6
13	(Mallard et al., 2020)	3	4	5	5	4	2	4627	16
14	(You et al., 2020)	4	4	5	4	3	2	2526	21
15	(Devina & Sunitiyoso, 2021)	5	5	5	5	3	3	7162	2
16	(Sultan et al., 2021)	5	4	4	4	4	2	3009	20
17	(Basile, 2021)	5	5	5	4	3	3	5061	8
18	(Kim & Kim, 2021)	4	2	4	4	3	3	1538	25
19	(Klymenko et al., 2021)	5	3	4	4	3	4	2293	23
20	(López-Nicolás et al., 2021)	4	5	5	4	4	3	4867	11
21	(Wit et al., 2021)	5	5	4	3	5	3	4763	15
22	(Zilia et al., 2021)	5	5	4	4	3	2	4935	10
23	(Susanto et al., 2021)	5	4	5	5	4	2	5171	6
24	(Anggraeni & Wibowo, 2021)	5	4	5	5	4	3	5236	5
25	(Midgley & Arya, 2022)	3	2	3	3	3	3	545	27
26	(Mili & Loukil, 2022)	5	5	5	4	4	4	5411	4
27	(Nikmah & Magfiroh, 2022)	5	5	5	5	4	4	7512	1

Hasil seleksi data penilaian kualitas (QAs) menggunakan MPE, total nilai poin diolah kembali dengan SPSS *analyze* → *descriptive statistics* → *frequencies* → *cut points for 3 equal group* berarti membagi data menjadi tiga bagian yang sama (Gio & Rosmaini, 2016). *Input* perhitungan menggunakan nilai poin bukan hasil pengurutan nilai (*ranking*) karena adanya jumlah poin yang sama antar artikel. *Output* SPSS dapat dilihat pada Gambar 5. Hal ini dilakukan untuk mengetahui batas poin sehingga ditemukan batas atas 5019 poin dan batas bawah 3614 poin. Total nilai tertinggi 7512 poin pada artikel *ranking* pertama dan artikel yang memiliki poin di atas 5019 poin adalah artikel kedelapan dan kesembilan dengan nilai 5061 poin, sedangkan artikel di bawah batas 3614 poin ada pada artikel ke-19 sampai dengan artikel ke-27 yang mendapat total nilai terendah 545 poin.

Artikel dengan nilai di atas 5019 poin yaitu, artikel *ranking* pertama sampai kesembilan, terpilih untuk diolah dengan pertanyaan penelitian (RQs) yang kemudian dilengkapi oleh pandangan penulis mengacu pada kebutuhan/

Statistics

Total		
N	Valid	27
	Missing	0
Mean		4144,0370
Median		4802,0000
Std. Deviation		1754,82431
Percentiles	33,33333333	3614,0000
	66,66666667	5019,0000

Gambar 5. Output SPSS

esensi penelitian yang sudah diidentifikasi pada tahap *planning the review*. Kesembilan artikel tersebut memiliki kualitas (poin QAs) baik dan sesuai untuk menjawab RQs khususnya pada RQ2 dan RQ3 agar pembahasan tidak melebar, lebih terfokus, singkat dan menyeluruh sesuai dengan sasaran studi yang sudah ditetapkan di awal. Data artikel terpilih berdasarkan tahun dijabarkan dalam Tabel 8.

Tabel 8. Persentase jumlah artikel terpilih berdasarkan tahun

Tahun	Artikel (Terpilih)	Jumlah	Persentase
2019	(Qodri et al., 2019)	1	11,10%
2020	(García-Muiña et al., 2020; Wanniarachchi et al., 2020)	2	22,20%
2021	(Anggraeni & Wibowo, 2021; Basile, 2021; Devina & Sunitiyoso, 2021; Susanto et al., 2021)	4	44,40%
2022	(Mili & Loukil, 2022; Nikmah & Magfiroh, 2022)	2	22,20%
Total		9	100%

3.2 Pertanyaan Penelitian (RQs)

Masing-masing literatur terpilih ditafsirkan bersama untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian (RQs).

RQ1. Bagaimana kaitan dan peranan TLBMC dengan CSR?

Menurut Joyce dan Paquin (Joyce & Paquin, 2016), CSR masuk ke dalam lapisan sosial pada blok *societal culture* yang diartikan sebagai budaya akuntabilitas dan proaktif. Demi mengoptimalkan kinerja CSR tersebut, beberapa penelitian telah mengangkat masalah mengenai CSR dan COVID-19 dari sudut pandang yang berbeda dengan membuat rencana dan strategi untuk pemulihan yang berkelanjutan (Zhao, 2021). Contoh kasus pada lahan batu kapur industri semen yang berpotensi mencemari lingkungan sekitar pabrik. Dampak lingkungan yang disebabkan penambangan batu kapur mengakibatkan berbagai macam polusi, yakni pencemaran tanah, udara dan air. Proses pengupasan tanah beserta tumbuhannya di area tambang mengakibatkan tanah tidak subur kondisi awal (hilangnya nutrisi dalam tanah) serta menyebabkan rusaknya struktur dan tekstur tanah sehingga mudah terjadi erosi dan longsor (Algunadi et al., 2016; Gofur & Wesnawa, 2018; Nurlaila & Soetarto, 2017). Pergeseran tanah terjadi akibat ledakan penambangan menyebabkan keretakan pada rumah warga (Nurlaila & Soetarto, 2017). Polusi udara akibat aktivitas pabrik berupa debu dan asap sangat mengganggu sistem pernapasan penambang dan warga sekitar terutama pada musim kemarau (Gofur & Wesnawa, 2018; Nurlaila & Soetarto, 2017). Debu semen tersebut juga menutupi daun tumbuhan sehingga merusak stomata tumbuhan menyebabkan laju fotosintesis terganggu

sehingga lambat laun tumbuhan akan mati (Cahya, 2022; Taufiq et al., 2021). Pada saat musim hujan, rusaknya tanah menyebabkan sulitnya peresapan air serta lubang-lubang yang terbentuk akibat penambangan menimbulkan genangan air yang menjadi sarang nyamuk (Algunadi et al., 2016; Gofur & Wesnawa, 2018). Dampak lingkungan tersebut secara tidak langsung akan menimbulkan dampak sosial kepada masyarakat sekitar.

Pentingnya meminimalisir dampak lingkungan dan sosial, perusahaan perlu bertanggung jawab terhadap masyarakat (*society*) sekitar untuk mengupayakan pelestarian lahan tanah pasca tambang batu kapur. Program CSR sangat dibutuhkan untuk berperan memberikan solusi yang tepat dan inovatif untuk memulihkan lahan batu kapur dan sekitarnya tersebut. Sania (Sania et al., 2020) mengungkapkan tahapan pengelolaan lahan pasca tambang batu kapur, di antaranya (1) pengembalian *top soil*, (2) penutupan kembali lahan pasca galian, (3) perataan lahan, (4) penggemburan dan perbaikan lahan, (5) pengairan (drainase), (6) penanganan air asam tambang dan (7) revegetasi (penghijauan dan reboisasi). Dalam upaya pelaksanaan revegetasi diperlukan pemilihan tanaman yang sesuai dengan kondisi tanah dan iklim. Beberapa jenis tanaman langka yang dapat digunakan adalah kawista, damar, gaharu, kurma, ulin, duwet dan tanaman jenis obat lainnya. Mikroorganisme seperti fungi dan jamur dapat digunakan untuk perbaikan fungsi lahan dengan menguraikan bahan organik dan membantu pembentukan mineral dalam tanah. Upaya lainnya yang bisa dilakukan adalah fitoremediasi, teknik ini melibatkan tanaman berklorofil dipadukan dengan kapur yang dapat menyerap logam berat melalui akar tanaman untuk meningkatkan pH sehingga mengurangi kandungan air asam tambang.

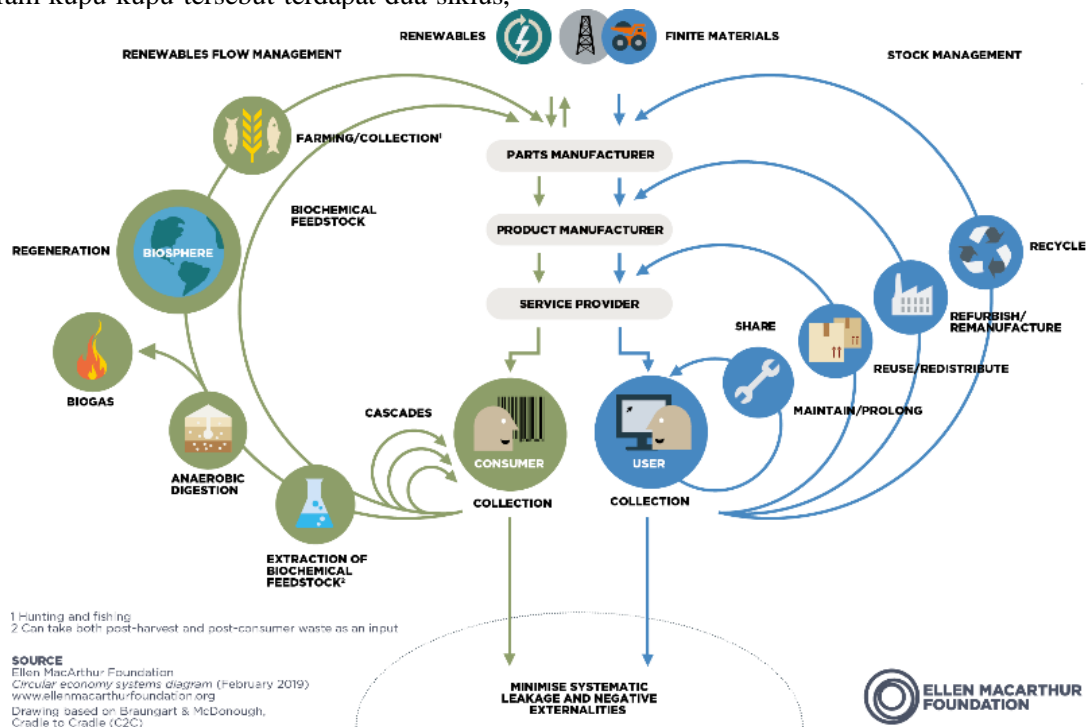
Dalam rangka memulihkan lahan tanah pasca tambang batu kapur tersebut, CSR mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar, industri rumah, UMKM, dan komunitas sadar lingkungan. Kesulitan ekonomi yang dialami sebagian besar masyarakat dan kesenjangan sosial yang semakin kuat di era pandemi COVID-19, menguatkan peranan CSR perusahaan semen akan pentingnya model bisnis baru yang berkelanjutan untuk UMKM. Program ini akan menghasilkan



legitimasi sosial, kepercayaan terhadap pemangku kepentingan dan peningkatan reputasi perusahaan sebagai *social impacts* (García-Muiña et al., 2020). Kelangsungan hidup perusahaan juga bergantung pada hubungan perusahaan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik. Perusahaan bukan hanya memulihkan kelestarian lingkungan dan sosial tapi juga meningkatkan profit. Meskipun program CSR bersifat sukarela dan tidak memberikan profit jangka pendek, namun kegiatan ini akan memberikan profit secara tidak langsung di masa depan (Cahya, 2022).

Program CSR juga dapat mendorong konsep model ekonomi sirkuler. Ellen MacArthur Foundation (EMAF) (Foundation, 2019) menggambarkan aliran material yang berkelanjutan dalam konsep ekonomi sirkuler melalui “*Butterfly Diagram*” (Gambar 6). Pada diagram kupu-kupu tersebut terdapat dua siklus,

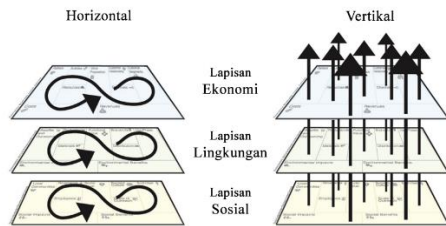
yakni siklus teknis dan siklus biologis. Bahan biologis dan teknis harus terus mengalir pada siklus dan tidak boleh kembali ke lingkungan (Aivaliotis et al., 2021). Siklus teknis melakukan proses seperti *reuse, repair, remanufacture* dan *recycle* sehingga produk dan bahan tidak menjadi limbah di lingkungan. Sementara siklus biologis merupakan proses pengembalian bahan yang dapat terurai ke bumi seperti regenerasi, pertanian, pengomposan dan ekstraksi bahan baku biokimia. Berdasarkan kedua siklus tersebut perusahaan semen dapat memberikan pertanggungjawaban sosial kepada masyarakat sekitar dengan membantu petani, membentuk industri rumah maupun UMKM, dimana secara langsung maupun tidak langsung memberikan manfaat ekonomi di tengah kesulitan yang dialami semasa pandemi COVID-19.



Gambar 6. Sistem ekonomi sirkuler: *butterfly diagram* (Foundation, 2019)

Untuk menganalisis, mengevaluasi dan mewujudkan sistem ekonomi sirkuler atau siklus pada diagram kupu-kupu pada suatu industri, TLBMC menjadi alat yang mudah untuk dipahami dan diterapkan dalam melihat peluang peningkatan nilai tambah dengan mengevaluasi ketiga lapisan yang mendorong keberlanjutan. Metode ini memberikan keterkaitan tidak hanya secara horizontal tetapi juga vertikal antar

lapisannya, yakni lapisan ekonomi, lapisan sosial dan lapisan lingkungan. Peranan CSR akan masuk pada lapisan sosial dengan mendorong perbaikan pada lapisan lingkungan sehingga memberikan manfaat pada lapisan ekonomi. Integrasi ini tergambar pada Gambar 7 pada hubungan antar lapisan secara vertikal.



Gambar 7. Hubungan lapisan secara horizontal dan vertikal (Joyce & Paquin, 2016)

RQ2. Apakah ada metode lain yang digunakan bersama dengan TLBMC?

Pada penelitian TLBMC terdahulu, metode lainnya yang digabungkan dapat dibagi menjadi metode yang dilakukan sebelum dan sesudah metode TLBMC. Metode yang dilakukan sebelum metode TLBMC dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Devina (Devina & Sunitiyoso, 2021) dan Susanto (Susanto et al., 2021) yang mana keduanya menggunakan metode *Porter's Five forces*. Sementara Devina (Devina & Sunitiyoso, 2021) dan Qodri (Qodri et al., 2019) menggunakan metode yang sama yaitu analisis SWOT. Kemudian Metode yang digunakan setelah metode TLBMC dilakukan oleh Nikmah (Nikmah & Magfiroh, 2022) dan Anggraeni (Anggraeni & Wibowo, 2021) adalah metode PMIA.

Metode *Porter's Five Forces* digunakan untuk menganalisis persaingan industri yang menawarkan produk atau jasa serupa sehingga diketahui faktor strategis eksternal (Devina & Sunitiyoso, 2021; Susanto et al., 2021). Persaingan industri akan dianalisis dalam kelima kekuatan, yaitu; (1) *The threat from potential entrants*, (2) *The bargaining power of suppliers*, (3) *The bargaining power of buyers*, (4) *Pressure from substitute products* dan (5) *The intensity of competitive rivalry*. Hasil penelitian Devina menyatakan bahwa Belibu Freshmart perlu melakukan penyesuaian terhadap kondisi pasar yang mulai tertarik pada makanan organik dan sehat. Hal ini menjadi upaya untuk bertahan di industri toko serba ada dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan dengan melihat peluang yang ada (Devina & Sunitiyoso, 2021).

Jika metode sebelumnya digunakan untuk menganalisis faktor strategis eksternal, metode Analisis SWOT digunakan untuk memformulasikan faktor strategis internal

(*Strengths-Waeknesses*) berfokus pada kekuatan dan kelemahan perusahaan agar dapat memahami sumber daya dan kapabilitas mana yang menjadi keunggulan kompetitif, sementara faktor strategis eksternal (*Opportunities-Threats*) berfokus pada peluang dan ancaman lingkungan yang dihadapi perusahaan (Devina & Sunitiyoso, 2021; Qodri et al., 2019). Langkah selanjutnya melakukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal dengan memetakan hasil analisis *Porter's Five Forces* dan Analisis SWOT ke dalam Matriks IE: Matriks IFE dan Matriks EFE (Qodri et al., 2019; Susanto et al., 2021). Hasil rumusan strategi Matriks IE dilanjutkan dengan metode TLBMC untuk digambarkan secara visual sehingga mempermudah untuk dikomunikasikan secara eksplisit (Mu'min et al., 2018; Qodri et al., 2019).

Metode PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) dilakukan setelah metode TLBMC selesai dikerjakan. Metode ini merupakan teknik pengambilan keputusan dengan menganalisis masing-masing elemen pada TLBMC berdasarkan tiga sudut; *plus, minus, implication* (Anggraeni & Wibowo, 2021; Nikmah & Magfiroh, 2022). Hasil penelitian Nikmah berdasarkan analisis PMIA menyatakan pada lapisan ekonomi mendapatkan nilai skor tertinggi yang berarti model bisnis perlu dipertahankan dan dikuatkan dengan menambahkan tim kreatif pemasaran, sementara pada lapisan lingkungan mendapatkan nilai skor terendah yang berarti perlu dilakukan pengembangan model bisnis inovasi dikarenakan kemasan kurang ramah lingkungan, sedangkan lapisan sosial mendapatkan skor cukup tinggi yang berarti diperlukan penguatan model bisnis agar kinerja karyawan lebih efektif dan terstruktur (Nikmah & Magfiroh, 2022).

Tabel 9. Metode lain yang digunakan literatur terpilih

Referensi	Metode Lain
(Nikmah & Magfiroh, 2022)	PMIA
(Devina & Sunitiyoso, 2021)	Fishbone Diagram, PESTLE Analysis, Porter's 5 Forces, VRIO Analysis, Value Chain Analysis, SWOT Analysis
(Anggraeni & Wibowo, 2021)	PMIA
(Susanto et al., 2021)	STEEP, Porter's Five Forces, Matrix IE (IFE/EFE)
(Qodri et al., 2019)	Analisis SWOT, Matrix IE (IFE/EFE)



RQ3. Apa saja studi kasus yang sudah dipecahkan oleh metode TLBMC?

Dilihat dari sembilan literatur terpilih, terdapat lima literatur yang membahas studi kasus UMKM dan empat literatur yang membahas studi kasus perusahaan. Hal ini membuktikan metode TLBMC cocok untuk digunakan baik perusahaan maupun UMKM. Sementara bidang yang banyak dipecahkan dari sembilan literatur tersebut adalah bidang pangan.

Tabel 10. Studi kasus yang dipecahkan literatur terpilih

Referensi	Studi Kasus	Bidang
(Nikmah & Magfiroh, 2022)	UMKM	Pangan: Coklat
(Mili & Loukil, 2022)	Perusahaan	Pangan: Buah dan Sayuran
(Anggraeni & Wibowo, 2021)	UMKM	Pangan: Kopi
(Basile, 2021)	UMKM	Pangan: <i>Agri-food</i>
(Susanto et al., 2021)	Perusahaan	Pendidikan: <i>Training SDM</i>
(Devina & Sunitiyoso, 2021)	Perusahaan	Pangan: Makanan Organik
(García-Muiña et al., 2020)	UMKM	Kerajinan: Keramik
(Wanniarachchi et al., 2020)	UMKM	Kerajinan: Alat Tenun
(Qodri et al., 2019)	Perusahaan	Pangan: <i>Seafood</i>

RQ4. Apa kelebihan dan kekurangan metode TLBMC?

Penelitian yang membahas kelebihan dan kelemahan metode TLBMC hanya ada satu dari ke-27 artikel. Menurut Kwak (Kwak et al., 2019) terdapat kelebihan dan kelemahan metode TLBMC, di antaranya:

1) Kelebihan TLBMC:

- Model ini memvisualisasikan dan menjelaskan sembilan blok yang terdapat pada lapisan ekonomi agar pengguna model dapat menganalisis nilai-nilai lingkungan dan sosial, yang mana termasuk pada inti 'keberlanjutan' secara rinci.
- Model ini memungkinkan integrasi horizontal tiap lapisan sehingga pengguna

dapat melihat efek timbal balik, serta menghubungkan komponen secara vertikal antar lapisan agar memungkinkan pengguna model menemukan peluang bisnis baru.

2) Kelemahan TLBMC:

- Model ini mencari nilai baru melalui keterkaitan/hubungan vertikal antara lapisan ekonomi, lingkungan dan sosial, tetapi tidak menjelaskan bagaimana menghubungkannya secara spesifik.
- Pada lapisan lingkungan, ada batasan dalam menerapkan model ini ke perusahaan layanan internet/mobile (sulit untuk mengekstrak faktor lingkungan).

4. KESIMPULAN

Dalam mengidentifikasi, mengkaji, menyeleksi, mengevaluasi, dan menafsirkan literatur-literatur, metode *systematic literature review* (SLR) sangat membantu penelitian menjadi lebih sistematis dan terstruktur. Metode perbandingan eksponensial (MPE) juga sangat membantu peneliti lebih objektif dan konsisten dalam pemilihan literatur yang paling sesuai dengan untuk menjawab pertanyaan penelitian (RQs) dengan menggunakan kriteria QAs sehingga dapat mengurangi bias (subjektif) terhadap literatur. Hasil seleksi data penilaian kualitas (QAs) menggunakan MPE diambil literatur dengan peringkat teratas dengan batas total nilai minimal 5019 poin. Penelitian ini meninjau sebanyak 27 literatur TLBMC termasuk artikel jurnal dan prosiding. Dari ke-27 literatur tersebut dapat dikategorikan menjadi; tiga literatur konseptual, 23 literatur studi kasus dan satu literatur *review*. Hasilnya menunjukkan ada sembilan literatur yang dapat mendukung penelitian mengenai penerapan TLBMC dalam CSR.

Perusahaan melalui program CSR bertanggung jawab terhadap masyarakat (*society*) sekitar dalam membantu meningkatkan kualitas hidup mereka di tengah kesulitan ekonomi yang dialami semasa pandemi COVID-19 dengan meminimalisir dampak lingkungan dan sosial. CSR bersama dengan masyarakat perlu menciptakan siklus teknis dan biologis sehingga membentuk sistem ekonomi sirkuler. Sehubungan dengan mewujudkan sistem ekonomi sirkuler tersebut, metode TLBMC dapat membantu proses analisis dan evaluasi ketiga lapisan lingkungan, sosial dan ekonomi sehingga



dapat memberikan nilai tambah dan melihat keterkaitan antar lapisan. Metode lain yang dapat digunakan untuk membantu penelitian menggunakan TLBMC adalah *Porter's 5 Forces*, Analisis SWOT dan PMIA. Pada kesembilan literatur tersebut terdapat lima literatur yang membahas tentang studi kasus UMKM dan empat literatur yang membahas tentang studi kasus perusahaan. Studi kasus yang paling banyak dipecahkan dengan metode TLBMC adalah di bidang Pangan. Metode TLBMC sangat baik apabila digunakan untuk memvisualisasikan dan mengkomunikasikan antar lapisan sehingga dapat mendorong keberlanjutan model bisnis. Setiap lapisan memiliki sembilan blok yang terintegrasi secara horizontal sehingga membantu melihat efek timbal balik antar elemen. Selain itu, metode ini juga menghubungkan antar lapisan secara vertikal yang dapat membantu untuk menemukan peluang bisnis baru. Dalam menyempurnakan penelitian masa depan menggunakan metode TLBMC dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa metode lain yang dapat mempermudah pengisian blok dan diterapkan pada studi kasus yang sesuai sehingga penelitian dapat lebih komprehensif dan sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aivaliotis, P., Anagiannis, I., Nikolakis, N., Alexopoulos, K., & Makris, S. (2021). Intelligent waste management system for metalwork-copper industry. *Procedia CIRP*, 104, 1571–1576. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.265>
- Algunadi, I. G., Astawa, I. B. M., & Sutarjo, S. (2016). Analisis Dampak Penambangan Batu Kapur Terhadap Lingkungan Di Kecamatan Nusa Penida. *Jurnal Pendidikan Geografi Undiksha*, 4(1). <https://doi.org/10.23887/jjpg.v4i1.20525>
- Anggraeni, N. N., & Wibowo, R. (2021). Analisis Pengembangan Kombucha Cascara Pada UD. Matt Coffee dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas Analysis. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1), 19–31.
- Armiyana, A., & Candra, R. M. (2017). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Sekolah Anak Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Dan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE). *Jurnal CoreIT: Jurnal Hasil Penelitian Ilmu Komputer Dan Teknologi Informasi*, 3(1). <https://doi.org/10.24014/coreit.v3i1.3655>
- Azhar, N., Kastaman, R., & Bunyamin, A. (2021). Penentuan Produk Agroindustri Unggulan di Kabupaten Sumedang. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 5(3), 840–851. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2021.005.03.21>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Indonesia 2021*. BPS RI/BPS-Statistics Indonesia.
- Basile, V. (2021). The Triple Layered Business Model Canvas In Smart Agriculture: The Case of EVJA Startup. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 2(2844), 79–113. <https://doi.org/10.14596/pisb.2844>
- Cahya, R. A. (2022). Implementasi CSR (Corporate Social Responsibility) PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Sebagai Upaya Dalam Pembinaan Lingkungan dan Kemitraan. *Journal Of International Management*, 1(1), 43–54.
- Devina, M. A., & Sunitiyoso, Y. (2021). Business Model Enhancement to Belibu Freshmart' Sustainability in Organic Industry. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 4(3), 95–107.
- Diana, P. N. (2020). The Triple Layered Business Model Canvas Meets the Beekeeping Sector. General and Particular Considerations from the Romanian Industry. *Studies in Business and Economics*, 15(3), 74–87. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0046>
- Foundation, E. M. (2019). *The butterfly diagram: visualising the circular economy*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>
- Furqon, C., Sultan, M. A., & Wijaya, F. (2019). Business Development of Coffee Farmers Group Using Triple Layered Business Model Canvas. *GATR Journal of Business and Economics Review*, 4(4), 163–170. [https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jber.2019.4.4(3))
- García-Muiña, F. E., Medina-Salgado, M. S., Ferrari, A. M., & Cucchi, M. (2020). Sustainability Transition in Industry 4.0



- and Smart Manufacturing with the Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability*, 12(6), 2364. <https://doi.org/10.3390/su12062364>
- Gio, P. U., & Rosmaini, E. (2016). Belajar Olah Data dengan SPSS, MINITAB, R, MICROSOFT EXCEL, EVIEWS, LISREL, AMOS, dan SMARTPLS. In *USU Press*. USU Press. https://www.researchgate.net/publication/326141277_Belajar_Olah_Data_dengan_SPSS_MINITAB_R_MICROSOFT_EXCEL_EVIEWS_LISREL_AMOS_dan_SMARTPLS
- Gofur, M. A., & Wesnawa, I. G. A. (2018). Dampak Ekoogi Penabangan Batu Kapur Sebagai Bahan Dasarpebuatanseen Digunung Sadeng Kecaatan Puger, Kabupaten Jeber. *Jurnal Pendidikan Geografi Undiksha*, 6(3), 163–174. <https://doi.org/10.23887/jjpg.v6i3.20703>
- Gunarta, I. K., & Hanggara, F. D. (2018). Development of agrotourism business model as an effort to increase the potency of tourism village(case study: Punten Village, Batu City). *MATEC Web of Conferences*, 204, 03006. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201820403006>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kim, C., & Kim, Y. (2021). Case Study of Water-related Efficiency and Productivity Analysis. *Proceedings - 2021 21st ACIS International Semi-Virtual Winter Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing, SNPD-Winter 2021*, 136–141. <https://doi.org/10.1109/SNPDWinter5232.5.2021.00037>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering* (Version 2.3). EBSE Technical Report.
- Klymenko, O., Lillebrygfjeld Halse, L., & Jæger, B. (2021). The Enabling Role of Digital Technologies in Sustainability Accounting: Findings from Norwegian Manufacturing Companies. *Systems*, 9(2), 33. <https://doi.org/10.3390/systems9020033>
- Kurniasari, N. D. (2015). Program CSR Berbasis Pemberdayaan Masyarakat (untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro, Kecil Menengah di Madura). *Jurnal NeO-Bis*, 9(1), 98–109.
- Kwak, H. Y., Kim, J. S., Lee, S. T., & Gim, G. Y. (2019). A Study on the Sustainable Value Generation of Mobile Messenger Service Using “Triple Layered Business Model Canvas.” *Proceedings - 20th IEEE/ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing, SNPD 2019*, 340–350. <https://doi.org/10.1109/SNPD.2019.8935777>
- Larasati, I., Yusril, A. N., & Zukri, P. Al. (2021). Systematic Literature Review Analisis Metode Agile Dalam Pengembangan Aplikasi Mobile. *Sistemasi*, 10(2), 369. <https://doi.org/10.32520/stmsi.v10i2.1237>
- López-Nicolás, C., Ruiz-Nicolás, J., & Mateo-Ortuño, E. (2021). Towards Sustainable Innovative Business Models. *Sustainability*, 13(11), 5804. <https://doi.org/10.3390/su13115804>
- Mallard, K., Garbuio, L., & Debusschere, V. (2020). Towards sustainable business model and sustainable design of a hydro generator system dedicated to isolated communities. *Procedia CIRP*, 90, 251–255. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.004>
- Midgley, R., & Arya, S. (2022). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool for Sustainability. *International Journal of Management Research and Social Science (IJMRSS)*, 9(1), 8–12. <https://doi.org/10.30726/ijmrss/v9.i1.2022.91002>
- Mili, S., & Loukil, T. (2022). Sustainable value creation in fruit and vegetable companies: A case study. *Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food*



- Networks* 2022, 132–141. <https://doi.org/10.18461/pfsd.2022.2210>
- Mu'min, M. S., Anggara, Y. P., & Maulana, R. B. (2018). Identified of Tobacco Industry Development in East Java: Error Correction Model Approach and The Triple Layer Business Canvas Model Application. *Journal of Developing Economies*, 3(2), 106–126. <https://doi.org/10.20473/jde.v3i2.10782>
- Nazzaro, C., Stanco, M., & Marotta, G. (2020). The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*, 12(4), 1287. <https://doi.org/10.3390/su12041287>
- Nikmah, N. L. J., & Magfiroh, I. S. (2022). Penguatan dan Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Glen Choco: Pendekatan Triple Layer Business Model Canvas. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.19184/jsep.v15i1.29363>
- Nurlaila, & Soetarto, E. (2017). Dampak Aktivitas Produksi Tambang Semen Tonasa Terhadap Perubahan Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. *Jurnal Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat*, 1(1), 81–96.
- Pardalis, G., Mahapatra, K., & Mainali, B. (2020). A triple-layered one-stop-shop business model canvas for sustainable house renovations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 588(2), 022060. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/588/2/022060>
- Qodri, R. A., Payangan, O. R., & Baumassepe, A. N. (2019). Penguatan Model Bisnis PT. Parlevliet Paraba Seafood menggunakan Triple Layered Business Model Canvas. *Hasanuddin Journal of Business Strategy (HJBS)*, 1(3), 96–103.
- Rius-Sorolla, G., Estelles-Miguel, S., & Rueda-Armengot, C. (2020). Multivariable supplier segmentation in sustainable supply chain management. *Sustainability*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114556>
- Rosenlund, J., & Legrand, C. (2019). The Circular Economy Business Model of Algoland. *Iranian Journal of Energy and Environment*, 10(1), 33–37. <https://doi.org/10.5829/ijeec.2019.10.01.05>
- Sania, P. R., Maulana, A., Danyswara, A., Della, N., Arif, I., Soloha, B., Pattihua, A., Afrianti, R., Anugrah, W., & Sari, A. S. (2020). Pemanfaatan Lahan Pasca Tambang PT Semen Indonesia Sebagai Destinasi Wisata Taman Reklamasi “Bukit Daun” Kab. Tuban, Prov. Jawa Timur. *Prosiding Seminar Teknologi Kebumihan Dan Kelautan (SEMITAN II) ITATS*, 2(1), 277–282. <https://doi.org/10.31284/p.semitan.2020.989>
- Sastypratiwi, H., & Nyoto, R. D. (2020). Analisis Data Artikel Sistem Pakar Menggunakan Metode Systematic Review. *Jurnal Edukasi Dan Penelitian Informatika (JEPIN)*, 6(2), 250. <https://doi.org/10.26418/jp.v6i2.40914>
- Setiawan, W., & Fajriyah, N. (2020). Pemilihan Guru Terbaik Menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE) di SMK XYZ. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 6(2), 212–229. <https://doi.org/10.35957/jatisi.v6i2.216>
- Sultan, M. A., Furqon, C., & Wijaya, F. (2021). Triple Layer Business Model Canvas Design of Arabica Coffee Agroindustry Supply Chain in Bandung Regency. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 1(2), 19–23. <https://doi.org/10.31098/ijeass.v1i2.744>
- Susanto, M. S., Najib, M., & Ekananta, A. (2021). Perencanaan Strategik Berorientasi Keberlanjutan Bisnis Menggunakan Triple Layer Business Model Canvas Studi Kasus: Ghi Training. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 428–439. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.428>
- Taufiq, A., Yuliza, S., Alponsin, & Syam, Z. (2021). Pengaruh Pencemaran Debu Semen Pada Struktur dan Fungsi Daun Beberapa Jenis Tanaman Berdaun Lebar. *Bio-Lectura: Jurnal Pendidikan Biologi*, 8(1), 17–28. <https://doi.org/10.31849/bl.v8i1.6354>
- Triandini, E., Jayanatha, S., Indrawan, A., Werla Putra, G., & Iswara, B. (2019). Systematic Literature Review Method for Identifying Platforms and Methods for Information System Development in Indonesia.



Indonesian Journal of Information Systems, 1(2), 63.

- Ukkas, M. I. (2017). Implementasi skala likert pada metode perbandingan eksponensial untuk menentukan pilihan asuransi. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 6 November, 101.
- Wahono, R. S. (2015). A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction: Research Trends, Datasets, Methods and Frameworks. *Journal of Software Engineering*, 1(1), 1–16.
- Wanniarachchi, T., Dissanayake, K., & Downs, C. (2020). Improving sustainability and encouraging innovation in traditional craft sectors: the case of the Sri Lankan handloom industry. *Research Journal of Textile and Apparel*, 24(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/RJTA-09-2019-0041>
- Wardhani, D. R., & Abdillah, R. (2018). Pengambilan Keputusan Dengan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE) Dalam Manajemen Kedai. *SEMNAS RISTEK*, 439–444. <https://doi.org/10.31219/osf.io/rx2p5>
- Wit, B., Dresler, P., & Surma-Syta, A. (2021). Innovation in Start-Up Business Model in Energy-Saving Solutions for Sustainable Development. *Energies*, 14(12), 3583. <https://doi.org/10.3390/en14123583>
- You, W., Chen, W., Agyapong, M., & Mordi, C. (2020). The business model of Do-It-Yourself (DIY) laboratories – A triple-layered perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 159(July), 120205. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120205>
- Zhao, J. (2021). Reimagining Corporate Social Responsibility in the Era of COVID-19: Embedding Resilience and Promoting Corporate Social Competence. *Sustainability*, 13(12), 6548. <https://doi.org/10.3390/su13126548>
- Zilia, F., Bacenetti, J., Sugni, M., Matarazzo, A., & Orsi, L. (2021). From Waste to Product: Circular Economy Applications from Sea Urchin. *Sustainability*, 13(10), 5427. <https://doi.org/10.3390/su13105427>