



T CARE
Caring For a Bright Future



DRIVING IMPACT THROUGH ESG

FROM COMPLIANCE TO
COMMUNITY TRANSFORMATION



DODY Iswandi Maulidiawan
ESG Consultant & Practitioner



PRE-TEST

Ada berapa istilah teknis terkait ESG yang sudah Anda ketahui?



ESG Bukan Pekerjaan. ESG Adalah Cara Berpikir.

ESG adalah cara mengukur bagaimana sebuah organisasi mengelola dampak lingkungan, dampak sosial, dan tata kelola agar tetap menciptakan nilai ekonomi dalam jangka panjang.

ENVIRONMENTAL

Mengelola dampak terhadap lingkungan secara bertanggung jawab.

ESG

SOCIAL

Memberi manfaat dan menghormati hak-hak manusia & masyarakat.

GOVERNANCE

Menerapkan tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel.



Mindset yang Salah

“Saya ingin kerja di ESG.”



Mindset yang Benar

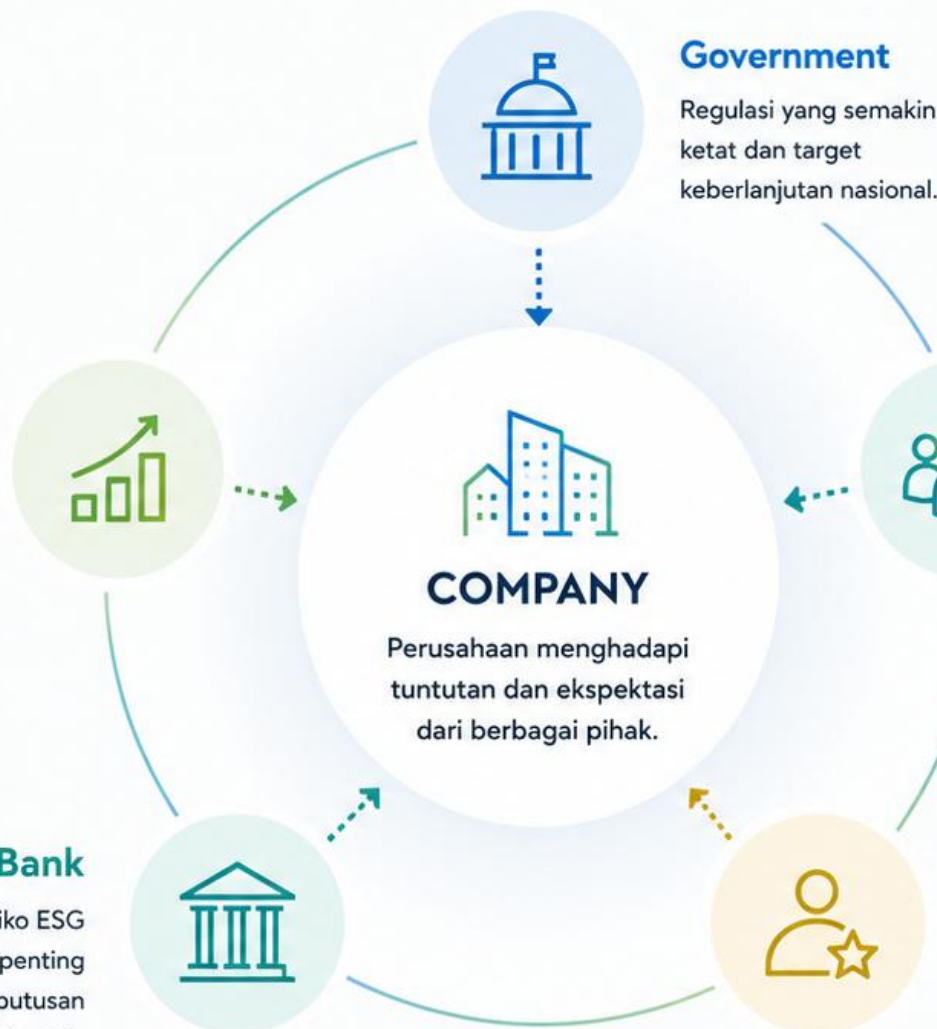
“Saya ingin membantu organisasi mengelola isu ESG.”

Mengapa ESG Menjadi Penting?

ESG tumbuh bukan karena tren, tetapi karena berbagai pemangku kepentingan menuntut perusahaan mengelola risiko dan peluang secara lebih baik.

Investor
Risiko dan peluang ESG mempengaruhi keputusan dan nilai investasi.

Bank
Penilaian risiko ESG menjadi faktor penting dalam keputusan pembiayaan.



Di Mana Profesional ESG Bekerja?

Hampir setiap industri dan organisasi membutuhkan profesional ESG untuk mengelola dampak, risiko, dan peluang secara berkelanjutan.

ESG PROFESSIONAL



PERTAMBANGAN

Mengelola dampak lingkungan, reklamasi, dan hubungan masyarakat.



PERBANKAN

Analisis risiko ESG, pembiayaan berkelanjutan, dan kepatuhan.



ENERGI

Transisi energi, dekarbonisasi, dan efisiensi sumber daya.



MANUFAKTUR

Emisi, limbah, efisiensi operasional, dan rantai pasok berkelanjutan.



FMCG & RETAIL

Kemasan berkelanjutan, sumber bahan baku, dan preferensi konsumen.



PEMERINTAH

Kebijakan, regulasi, pengawasan, dan program lingkungan.



NGO & LEMBAGA

Advokasi, riset, pendampingan masyarakat, dan program dampak.



KONSULTAN

Strategi ESG, penilaian dampak, pelaporan keberlanjutan, dan implementasi.



PROPERTI & INFRASTRUKTUR

Bangunan hijau, efisiensi energi, pengelolaan air, dan risiko iklim.



STARTUP & CLIMATE TECH

Inovasi solusi iklim, teknologi bersih, dan model bisnis berkelanjutan.



ESG bukan hanya tentang lingkungan.

ESG hadir di semua sektor, untuk membangun masa depan yang berkelanjutan.



Peta Karier ESG: Banyak Jalur, Satu Tujuan.

Karier ESG tidak hanya satu arah.
Anda bisa berkembang melalui
berbagai jalur sesuai minat
dan kekuatan Anda.



Tujuan akhirnya sama:

Menciptakan dampak positif dan
nilai jangka panjang bagi organisasi,
manusia, dan planet.



LIMA JALUR UTAMA KARIER ESG



Fokuslah pada kompetensi, bukan jabatan.

Kuasai masalah yang relevan, maka peluang dan posisi akan mengikuti.

Think Like an ESG Professional

ESG bukan soal menilai baik atau buruk. ESG soal **memahami dampak, risiko, dan peluang.**



Cara Berpikir Biasa

“Apakah proyek ini bagus?”



Penilaian subjektif dan jangka pendek.



Cara Berpikir ESG

Apa dampaknya?



Emisi & Iklim



Air & Limbah



Biodiversity & Ekosistem



Komunitas & Sosial



Risiko & Kepatuhan



Profit & Nilai



Keputusan berbasis data, risiko, dan peluang jangka panjang.



ESG professionals are not paid to save the planet.
They are paid to help organizations **make better decisions.**



ESG Bukan Satu Pekerjaan. ESG Adalah Ekosistem Profesi.

Setiap perusahaan menghadapi tantangan ESG yang berbeda dan kompleks. Karena itu, mereka membutuhkan berbagai spesialis, **bukan satu “orang ESG”**.



Perusahaan Tidak Merekrut Jabatan. Mereka Merekrut Pemecah Masalah.

Setiap tantangan ESG membutuhkan keahlian yang berbeda. Itulah mengapa ada banyak spesialis, bukan satu “orang ESG”.

Contoh Tantangan ESG di Perusahaan Tambang



Perusahaan tidak mencari jabatan.
Mereka mencari orang yang bisa menyelesaikan masalah.

Bangun Karier ESG: Jadilah Profesional Berbentuk T.

Pahami gambaran besar ESG,
lalu pilih satu keahlian mendalam
untuk menjadi **ahli yang diandalkan**.



Perusahaan mencari orang yang
bisa **menyelesaikan masalah spesifik**,
dengan keahlian terbaiknya.

T-SHAPED ESG PROFESSIONAL



JALUR PERTUMBUHAN KARIER



Contoh Spesialisasi ESG



Carbon & Climate
Dekarbonisasi, Net Zero, carbon accounting



Circular Economy
Sirkularitas, waste to value, EPR



Biodiversity
Keanekaragaman hayati & konservasi



Social Impact
Community development, human rights,
stakeholder engagement



ESG Reporting & Assurance
Disclosure, standar, assurance



Sustainable Finance
Green finance, impact investment



GIS & Data
GIS, remote sensing, data analytics, AI



Governance & Risk
Risk management, compliance, ethics



**Don't aim to become
an ESG Manager.**
**Aim to become the person
everyone calls when a
specific ESG problem
needs solving.**

Jangan Mengikuti Tren. Temukan Arah Karier ESG Anda.

Karier terbaik bukan berada di bidang yang paling populer. Karier terbaik berada pada titik temu antara **minat**, **kemampuan**, **kebutuhan industri**, dan **dampak** yang ingin Anda ciptakan.



- PASSION**
Sesuaikan dengan hal yang membuat Anda ingin terus belajar, bahkan tanpa disuruh.
- TALENT**
Kenali kekuatan alami Anda. Itu akan menjadi keunggulan jangka panjang.
- MARKET**
Pastikan keahlian Anda relevan dengan kebutuhan industri saat ini dan masa depan.
- IMPACT**
Pilih masalah yang ingin Anda pecahkan. Ini akan menjadi bahan bakar jangka panjang ketika tantangan datang.



The best ESG career isn't the highest-paying one.
It's the one you'll still be **excited to learn** ten years from now.



Temukan Spesialisasi ESG yang Tepat

Mulai dari apa yang Anda nikmati, lalu pilih jalur yang sesuai dengan **minat, bakat, kebutuhan industri**, dan **dampak** yang ingin Anda ciptakan.



Explore



Choose One



Learn Deeply



Become the Expert

“

Generalists understand many ESG issues.

Specialists become the people everyone calls when those issues **matter most**.





Sapa orang di sebelah kanan/kiri Anda,
tanyakan secara bergantian mengenai:
**“Apa spesialisasi di bidang ESG yang mau
Anda bangun dan mengapa?”**

Mengapa Perusahaan Mau Berinvestasi di ESG?

Perusahaan tidak menerapkan ESG hanya untuk menyelamatkan lingkungan.

Perusahaan menerapkan ESG karena ESG membantu meningkatkan nilai bisnis melalui **efisiensi, pengurangan risiko, peningkatan kepercayaan, dan peluang pertumbuhan.**

PERUBAHAN CARA PANDANG



The best ESG initiatives don't just reduce environmental impact. They **create business value.**

ESG Membantu Perusahaan Membuat Keputusan yang Lebih Baik.

Keputusan bisnis hari ini akan berdampak pada **biaya, risiko, reputasi, dan nilai perusahaan** di masa depan.

CONTOH KASUS: KEPUTUSAN PENGELOLAAN LIMBAH



CARA BERPIKIR PROFESIONAL ESG

- ❌ Berpikir jangka pendek**
Berapa biaya proyek ini hari ini?
Fokus pada pengeluaran & manfaat jangka pendek.
- ✅ Berpikir jangka panjang**
Bagaimana keputusan ini memengaruhi perusahaan selama 5-10 tahun?
Fokus pada dampak, risiko, dan nilai perusahaan secara menyeluruh.

MENTAL MODEL

Business Value =

- Revenue
- Efficiency
- Risk Reduction
- Trust

Sustainable Company Value

DAMPAK KEPUTUSAN DALAM 5 TAHUN



FAKTOR YANG PERLU DIPERTIMBANGKAN

- Lingkungan**
Dampak pada udara, air, tanah, dan keanekaragaman.
- Investor**
Akses pendanaan, ekspektasi ESG, dan penilaian risiko.
- Masyarakat**
Kesehatan, kenyamanan, dan penerimaan sosial.
- Operasional**
Keandalan, proses, efisiensi, dan kontinuitas produksi.
- Regulator**
Kepatuhan, izin, dan potensi sanksi di masa depan.



ESG bukan tentang membuat perusahaan terlihat hijau.
ESG tentang membantu perusahaan membuat **keputusan yang lebih baik.**



Climate Change Bukan Sekadar Isu Lingkungan. Ini Adalah Isu Bisnis.

CEO tidak bertanya
"Apakah suhu bumi naik?"

Tetapi bertanya,
"Bagaimana perubahan iklim
mempengaruhi bisnis saya?"

DARI PERUBAHAN IKLIM HINGGA KEPUTUSAN BISNIS



CONTOH: PERUSAHAAN MAKANAN



Climate change becomes an ESG issue
when it changes business decisions.



Setiap Profesional ESG Berpikir dalam Risiko.

Perubahan iklim menciptakan risiko yang harus dikelola perusahaan.

Ada **dua jenis risiko utama** yang harus dipahami.

CARA BERPIKIR PROFESIONAL ESG



Bukan bertanya:

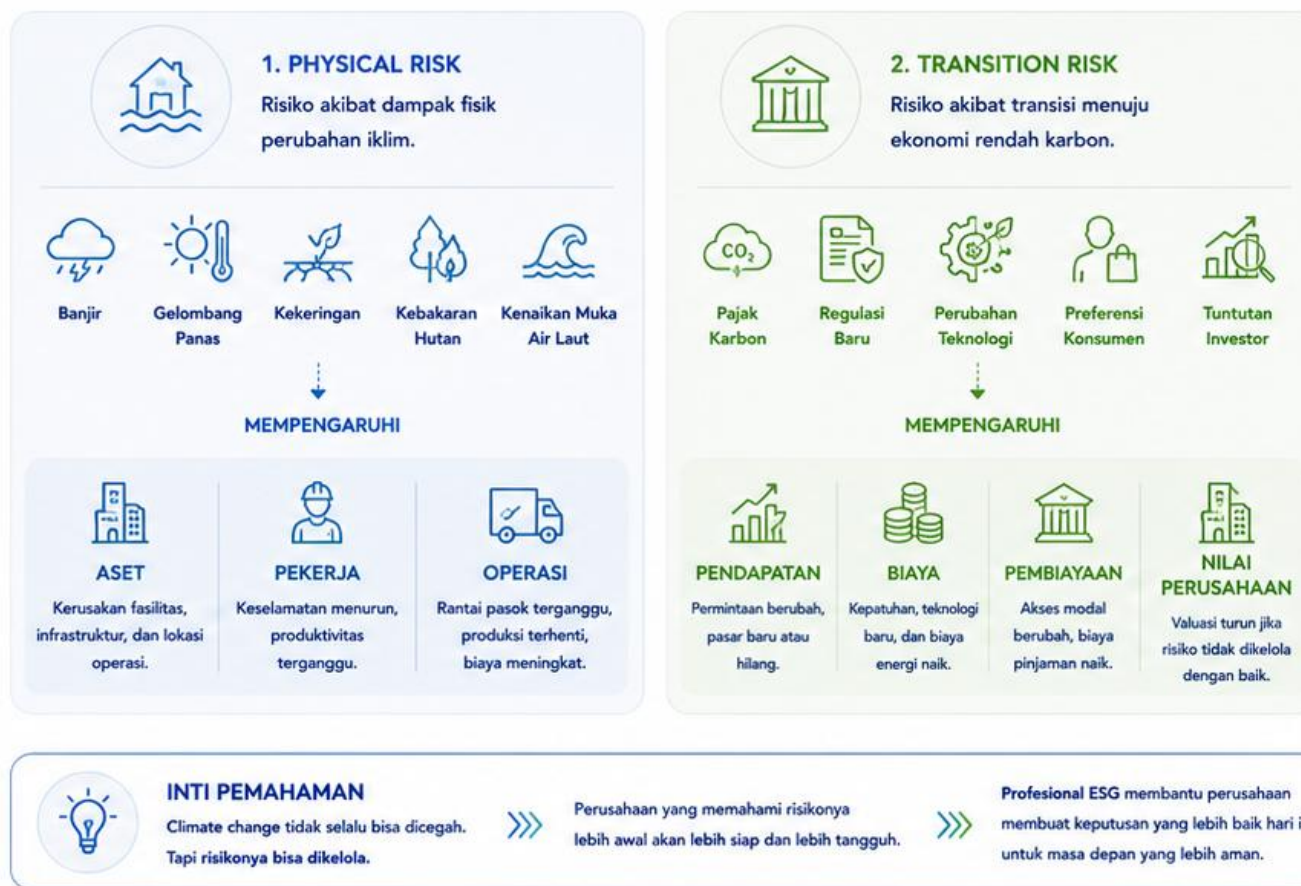
“Apakah climate change nyata?”



Tapi bertanya:

“Bagaimana climate change mempengaruhi keputusan bisnis perusahaan ini?”

DUA JENIS RISIKO IKLIM YANG HARUS DIPAHAMI



MENTAL MODEL ESG



ESG professionals don't forecast the weather.
They help organizations prepare for its consequences.





Sapa orang di sebelah kanan/kiri Anda,
tanyakan secara bergantian mengenai:
**“Apa perubahan lingkungan yang Anda
rasakan dalam 5–10 tahun terakhir?
Apa dampaknya terhadap bisnis?”**

Karbon Adalah Bahasa Universal dalam Dunia ESG.

Karbon bukan masalahnya. Karbon adalah **indikator** yang digunakan untuk mengukur kontribusi suatu aktivitas terhadap perubahan iklim.

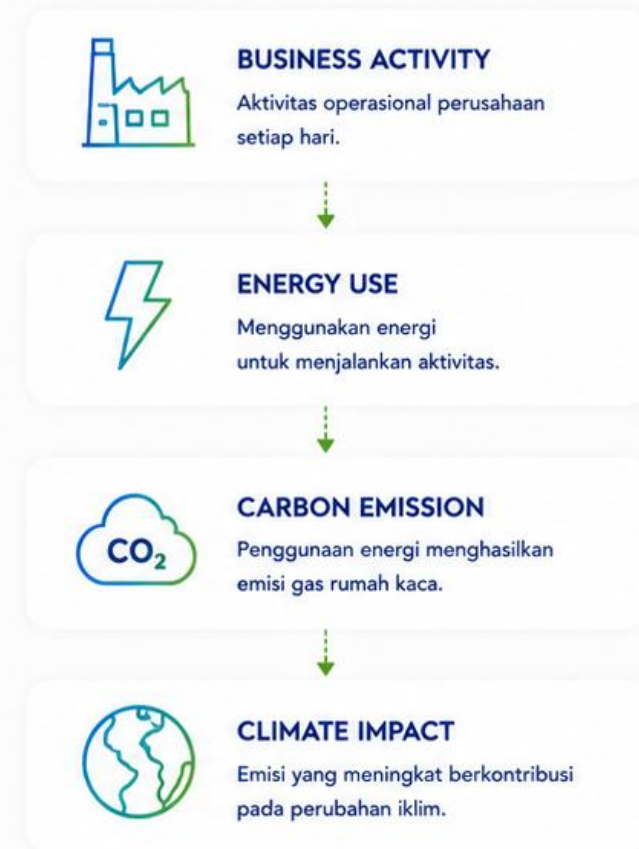
 **CARBON = MUSUH**

 **CARBON = MEASUREMENT**

ANALOGI: KESEHATAN MANUSIA VS KESEHATAN IKLIM



DARI AKTIVITAS HINGGA DAMPAK IKLIM



You can't manage what you don't measure.
Carbon gives organizations a **common language to measure climate impact.**

Perusahaan Tidak Menghitung Karbon untuk Laporan. Tetapi untuk Membuat Keputusan yang Lebih Baik.

Karbon accounting membantu perusahaan memahami sumber emisi, mengelola risiko, menekan biaya, dan menciptakan peluang bisnis baru.

ANALOGI KEHIDUPAN

DIET

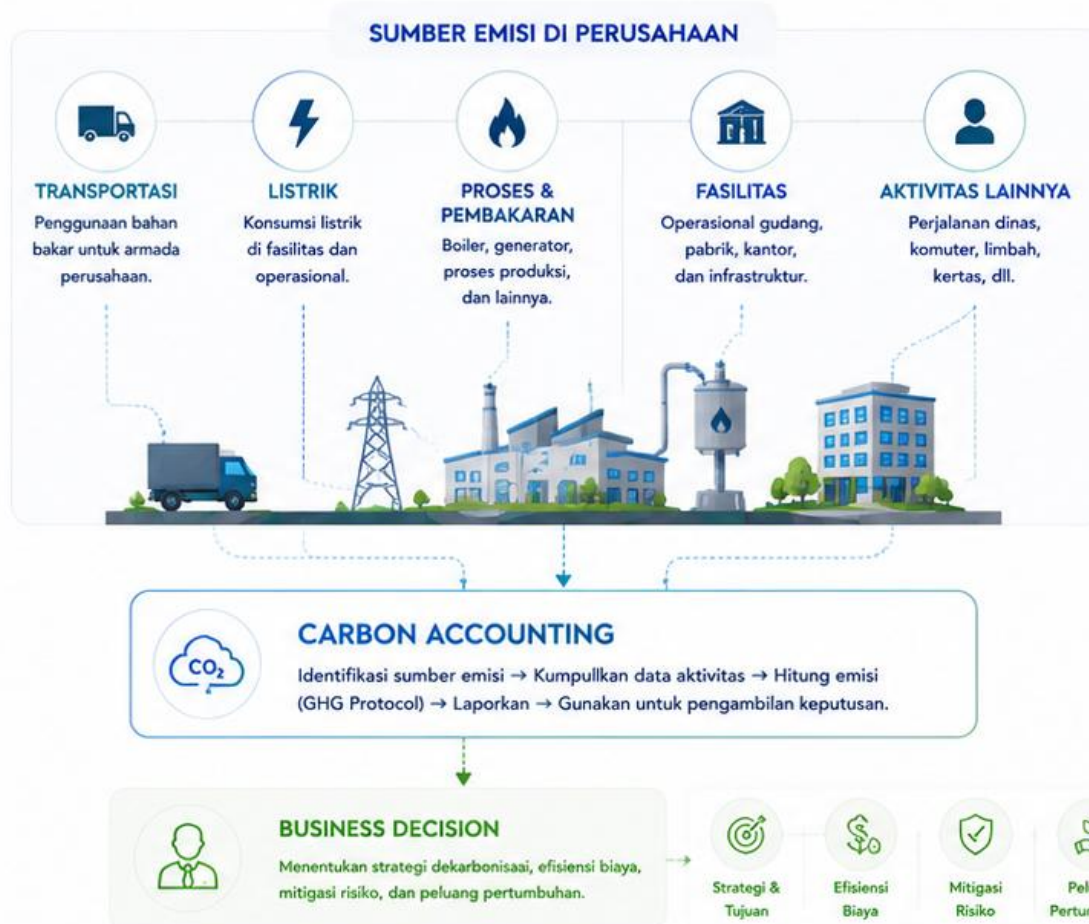
- Timbang berat badan
- Ketahui kondisi
- Atur pola makan & olahraga
- Turunkan berat badan
- Hidup lebih sehat



COMPANY

- Measure carbon
- Know emissions
- Reduce emissions
- Improve performance
- Create long-term value

MENGAPA PERUSAHAAN MENGHITUNG KARBON?



PROSES CARBON ACCOUNTING



MANFAAT UTAMA

- Kepatuhan Regulasi
- Kepercayaan Investor
- Efisiensi Operasional
- Daya Saing & Reputasi



Carbon accounting isn't about counting emissions.
It's about making better business decisions.



Scope 1, 2, dan 3: Memahami Batas Tanggung Jawab Emisi.

Tidak semua emisi terjadi di pabrik Anda. Scope membantu kita memahami asal emisi, siapa yang dapat mengendalikannya, dan bagaimana strategi pengurangannya berbeda.

MENTAL MODEL



SCOPE 1
What I Burn
(Yang Saya Bakar)



SCOPE 2
What I Buy
(Yang Saya Beli)



SCOPE 3
What My Value Chain Creates
(Yang Diciptakan Rantai Nilai Saya)



PERTANYAAN SEDERHANA

Selain asap dari cerobong, emisi apa lagi yang harus dihitung? Bagaimana dengan listrik, logistik, supplier, atau pelanggan?



MENGAPA ADA SCOPE?

Seperti pengeluaran keluarga yang dikelompokkan agar mudah dikelola, emisi juga dikelompokkan agar perusahaan tahu bagian mana yang dapat dikendalikan dan mana yang perlu kolaborasi.



KENAPA SCOPE 3 PENTING?

Pada banyak industri, Scope 3 bisa menjadi sumber emisi terbesar karena mencakup seluruh rantai nilai, sebelum dan sesudah produk digunakan.

SCOPE 1

DIRECT EMISSIONS

Emisi langsung dari aset yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan.



Boiler



Generator



Kendaraan Operasional



Proses Industri



Kebocoran Refrigeran

Jika perusahaan berhenti mengoperasikan aset ini, emisinya ikut berhenti.

SCOPE 2

PURCHASED ENERGY

Emisi dari pembangkit listrik yang energinya dibeli perusahaan.



Pembangkit Listrik



Listrik yang Dibeli



Digunakan oleh Perusahaan

Emisi terjadi di pembangkit, tapi listrik digunakan oleh perusahaan.

SCOPE 3

OTHER INDIRECT EMISSIONS

Emisi tidak langsung di sepanjang rantai nilai perusahaan (upstream & downstream).

UPSTREAM (SEBELUM PRODUK DIBUAT)



Bahan Baku



Aktivitas Supplier



Transportasi & Distribusi



Prejalanan Dinas

DOWNSTREAM (SETELAH PRODUK DIJUAL)



Distribusi



Penggunaan Produk



Pengolahan Limbah



Daur Ulang / End of Life

Perusahaan tidak menghasilkan emisi ini secara langsung, tapi aktivitas bisnisnya berkaitan dengan emisi tersebut.

STUDI KASUS: PERUSAHAAN MAKANAN

SCOPE 1 (Direct)

- Boiler pabrik (bahan bakar gas)
- Kendaraan operasional
- Kebocoran refrigeran cold storage

SCOPE 2 (Purchased Energy)

- Listrik dari PLN yang digunakan di pabrik dan kantor

SCOPE 3 (Other Indirect)

- Produksi bahan baku oleh petani
- Transportasi bahan baku ke pabrik
- Distribusi produk ke pelanggan
- Penggunaan produk oleh konsumen
- Pengolahan limbah kemasan



LATIH DIRI ANDA

Coba identifikasi aktivitas di perusahaan Anda dan kelompokkan ke dalam Scope 1, 2, atau 3.

CARA BERPIKIR PROFESIONAL ESG



PEMULA
"Berapa total emisi perusahaan?"



PROFESIONAL ESG
"Emisi itu berasal dari mana?"



Karena strategi pengurangannya akan berbeda untuk setiap scope.

PREVIEW SESI 9: CARBON FOOTPRINT

Kita akan belajar langkah praktis menghitung emisi: data aktivitas, faktor emisi, dan cara menyusun inventarisasi emisi yang andal.



Scope bukan sekadar kategori. Ini adalah cara memahami asal emisi, menentukan siapa yang bertanggung jawab, dan merancang solusi yang tepat.



Carbon Footprint: Dari Data Operasional Menjadi Angka Emisi.

Carbon footprint adalah total emisi gas rumah kaca yang dihasilkan oleh suatu aktivitas, produk, organisasi, atau individu dalam batas yang telah ditentukan.



APA ITU CARBON FOOTPRINT?

Total emisi gas rumah kaca (GHG) yang dihasilkan oleh aktivitas, produk, organisasi, atau individu.

Kata kuncinya adalah:
AKTIVITAS.

MENTAL MODEL



Emisi tidak diukur secara langsung, tetapi dihitung dari aktivitas yang menghasilkan emisi.

DARI MANA FAKTOR EMISI BERASAL?

Perusahaan tidak membuat sendiri faktor emisi. Faktor emisi mengacu pada sumber resmi seperti:



1. KUMPULKAN DATA AKTIVITAS

Contoh data aktivitas perusahaan.

AKTIVITAS	DATA
Solar kendaraan	8.000 liter
Listrik PLN	120.000 kWh
LPG	2.500 kg
Air (PDAM)	3.000 m ³
Kertas	1.200 kg

Data aktivitas adalah dasar perhitungan emisi.

2. TENTUKAN FAKTOR EMISI

Contoh faktor emisi yang digunakan.

AKTIVITAS	FAKTOR EMISI
Solar	2,68 kg CO ₂ e/liter
Listrik PLN	0,82 kg CO ₂ e/kWh
LPG	3,00 kg CO ₂ e/kg
Air (PDAM)	0,34 kg CO ₂ e/m ³
Kertas	1,30 kg CO ₂ e/kg

Pilih faktor emisi yang sesuai dari sumber yang terpercaya.

3. HITUNG EMISI

Emisi = Data Aktivitas × Faktor Emisi

PERHITUNGAN	EMISI (CO ₂ e)
8.000 liter × 2,68	21.440 kg CO ₂ e
120.000 kWh × 0,82	98.400 kg CO ₂ e
2.500 kg × 3,00	7.500 kg CO ₂ e
3.000 m ³ × 0,34	1.020 kg CO ₂ e
1.200 kg × 1,30	1.560 kg CO ₂ e
TOTAL EMISI (Contoh)	129.920 kg CO₂e (129,92 ton CO ₂ e)

4. HASIL: CARBON FOOTPRINT

Total emisi dalam satuan CO₂e.



● Listrik PLN	75,7%
● Solar kendaraan	16,5%
● LPG	5,8%
● Air (PDAM)	0,8%
● Kertas	1,2%

Visualisasi membantu memahami sumber emisi terbesar.

5. GUNAKAN UNTUK KEPUTUSAN

Gunakan hasil emisi untuk aksi nyata.

- Identifikasi sumber emisi terbesar
- Tetapkan target pengurangan
- Pilih strategi dekarbonisasi
- Pantau & laporkan kinerja
- Ciptakan nilai & daya saing

CARA BERPIKIR PROFESIONAL ESG



Pemula bertanya:
"Berapa emisi perusahaan?"



Profesional ESG bertanya:
"Data aktivitas apa yang tersedia?"
Kualitas data menentukan kualitas emisi.



STUDI KASUS: PERUSAHAAN LOGISTIK

- Data tersedia:
- Solar: 18.000 liter
 - Listrik gudang: 55.000 kWh
 - LPG kantin: 800 kg

- Sebelum menghitung, pikirkan:
- Data aktivitas mana yang sudah tersedia?
 - Faktor emisi apa yang perlu dicari?
 - Aktivitas mana yang kemungkinan menghasilkan emisi terbesar? Mengapa?



PREVIEW SESI 10: DECARBONIZATION STRATEGY

Kita akan membahas strategi pengurangan emisi yang efektif dan layak secara bisnis.



Carbon footprint dimulai dari data, dijelaskan dengan faktor emisi, dan digunakan untuk **keputusan yang lebih baik.**



Dekarbonisasi Dimulai dari Menghindari Emisi, Bukan Mengompensasi Emisi.

Strategi pengurangan emisi memiliki urutan prioritas. Fokus pada solusi yang paling efektif, **efisien**, dan berdampak besar terlebih dahulu.



KESALAHAN UMUM PEMULA

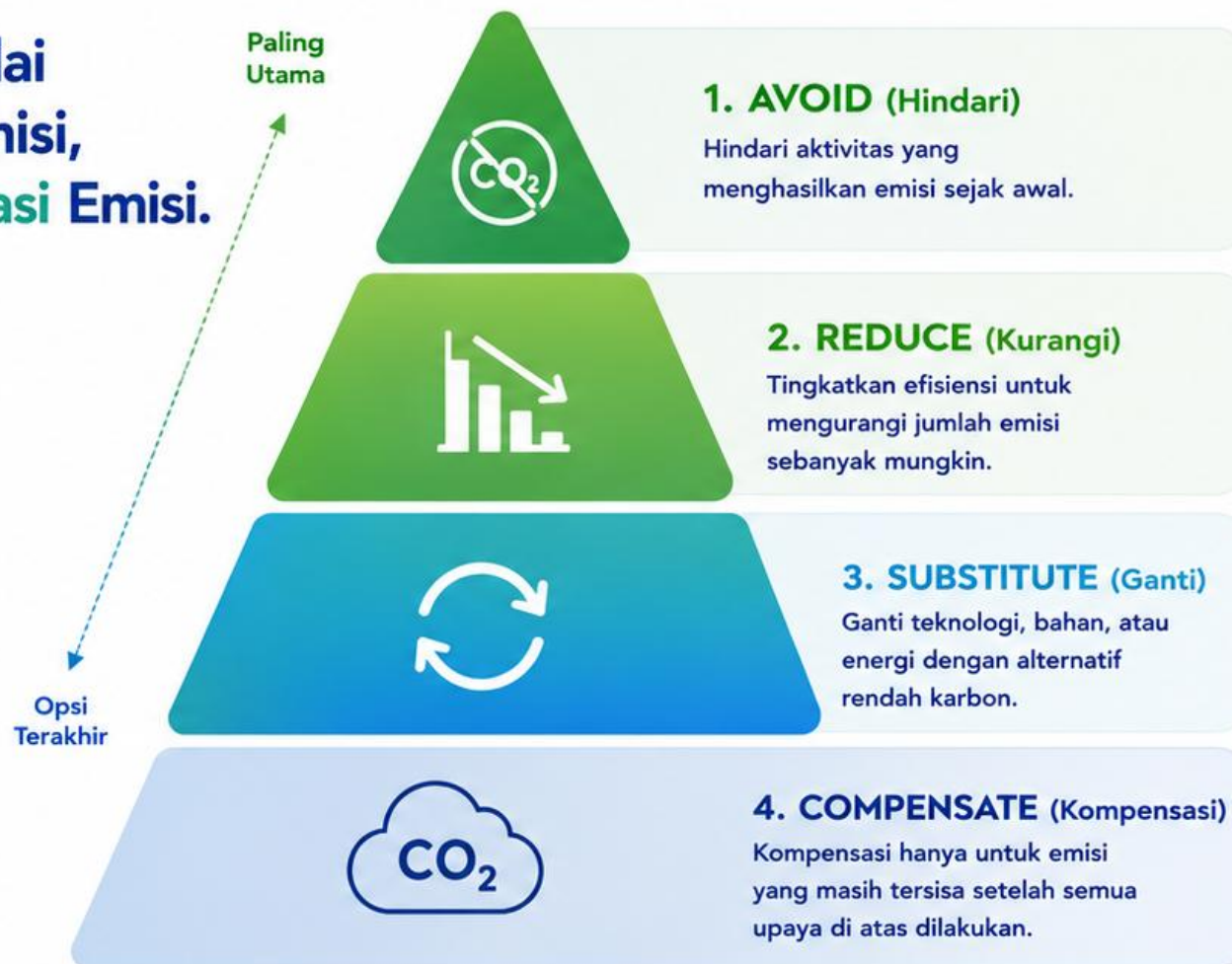
"Kalau ingin Net Zero, tanam pohon atau beli offset."



CARA BERPIKIR PROFESIONAL

"Kurangi emisi yang bisa dihindari terlebih dahulu."

HIERARKI DEKARBONISASI: PRIORITAS YANG TEPAT



CONTOH NYATA DI PERUSAHAAN



AVOID

- Rapat online, hindari perjalanan
- Desain produk lebih ringan
- Optimasi rute & logistik



REDUCE

- Hemat energi (LED, efisiensi mesin)
- Perawatan rutin peralatan
- Optimasi proses produksi



SUBSTITUTE

- Kendaraan listrik
- Energi terbarukan (PLTS)
- Bahan bakar rendah karbon



COMPENSATE

- Proyek restorasi hutan
- Carbon removal
- Carbon offset berkualitas



The cleanest ton of CO₂ is the one that is **never emitted**.



THINK LIKE AN ESG STRATEGIST

STUDI KASUS

Perusahaan Manufaktur

Hasil inventarisasi emisi (Scope 1, 2, 3) menunjukkan sumber emisi utama:



PRIORITAS STRATEGI

- LED & Efisiensi Listrik**
Dampak besar, biaya relatif rendah, implementasi cepat.
- Efisiensi Boiler**
Kurangi konsumsi gas dan tingkatkan efisiensi proses.
- Elektrifikasi Armada**
Investasi lebih tinggi, perlu perencanaan bertahap.
- Kebijakan Perjalanan Dinas**
Atur prioritas, manfaatkan meeting online.

✪ Tidak selalu mulai dari sumber emisi terbesar. Mulailah dari kombinasi terbaik antara dampak, biaya, dan kemudahan implementasi.

MEMILIH STRATEGI TERBAIK, BUKAN SEKADAR YANG TERBESAR

Dekarbonisasi adalah keputusan investasi. Bandingkan setiap opsi secara strategis.



CONTOH PERBANDINGAN OPSI

Opsi Strategi	Pengurangan Emisi (ton CO ₂ e/tahun)	Biaya Investasi (Rp Miliar)	Biaya per Ton CO ₂ e (Rp/ton)	Waktu Implementasi	Manfaat Tambahan
LED & Efisiensi Listrik	1.800	2	1,11 juta	1-3 bulan	Hemat energi, OPEX turun
Efisiensi Boiler	2.200	8	3,64 juta	3-6 bulan	Hemat bahan bakar, keandalan naik
Elektrifikasi Armada	2.000	35	17,50 juta	6-24 bulan	Biaya operasi lebih rendah jangka panjang
Kebijakan Perjalanan Dinas	500	0,3	0,60 juta	Segera	Produktivitas naik, waktu lebih efisien

✪ Prioritaskan opsi dengan biaya per ton terendah dan implementasi tercepat, tanpa mengabaikan dampak jangka panjang dan tujuan Net Zero.

MENTAL MODEL DECARBONIZATION



EVALUASI SETIAP OPSI DENGAN 4 PERTANYAAN KUNCI

- Berapa biayanya?**
Total investasi dan biaya operasional yang dibutuhkan.
- Berapa ton CO₂e berkurang?**
Potensi pengurangan emisi tahunan (absolut) dan persentase.
- Seberapa mudah diterapkan?**
Kesiapan teknologi, SDM, proses, dan risiko implementasi.
- Apa manfaat bisnisnya?**
Penghematan biaya, peningkatan margin, reputasi, kepatuhan, inovasi.

BEST DECARBONIZATION STRATEGY
Strategi terbaik adalah yang memberikan dampak maksimal dengan biaya paling masuk akal.

INTI PEMBELAJARAN

- ✓ Dekarbonisasi bukan hanya isu teknis, tetapi keputusan bisnis.
- ✓ Fokus pada pengurangan emisi nyata, bukan sekadar offset.
- ✓ Gunakan data untuk mengambil keputusan terbaik.
- ✓ Strategi yang tepat = dampak besar dengan biaya optimal.



Companies don't pay ESG professionals to count emissions. They pay them to decide which emissions to reduce first.





Create a group of 8 person, consisting following roles:

1. CEO
2. CFO
3. Head of Communications
4. Sustainability Manager
5. Perwakilan NGO
6. Legal Counsel
7. Pemerintah Kota
8. Pemerintah Pusat

Access it here: www.sirkularium.com/academy



Menit ke-	Durasi (menit)	Kegiatan
0-5	5	Pembagian 8 peran; tiap orang membaca sifat peran & secret objective diam-diam. Di layar: Aturan Main, pilih sektor, isi nama tim.
5-14	9	Stage 1 Keputusan Bisnis. Anagram ($\pm 1'$), baca kasus (2'), debat (4'), keputusan (2').
14-23	9	Stage 2 Krisis Publik. Pola sama.
23-32	9	Stage 3 Dilema Stakeholder. Pola sama.
32-41	9	Stage 4 Titik Balik. Pola sama.
41-45	4	Layar akhir: ilustrasi ending, vonis, angka meter, jejak keputusan. Buka secret objective.
45-65	20	Debriefing: bandingkan ending antar tim, krisis Stage 2, secret objective vs nasib perusahaan, opsi “mahal” yang terbukti murah.



T CARE
Caring For a Bright Future



TERIMA KASIH

Lets connect on LinkedIn!



DODY Iswandi Maulidiawan
ESG Consultant & Practitioner

