

EVALUASI DAN STRATEGI CSR PT BUKIT ASAM TBK DALAM MENINGKATKAN CITRA PERUSAHAAN

PANTRA WIJAYA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Evaluasi dan Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Pantra Wijaya
K1501212144



RINGKASAN

PANTRA WIJAYA. Evaluasi dan Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan. Dibimbing oleh SITI JAHROH dan SUFRIN HANNAN.

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor pertambangan batubara dan memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Sebagai perusahaan yang beroperasi pada sektor ekstraktif dan berinteraksi langsung dengan masyarakat di sekitar wilayah tambang, PTBA menghadapi tuntutan tinggi terkait tanggung jawab sosial, lingkungan, dan ekonomi, sehingga implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi instrumen penting dalam menjaga keberlanjutan operasional, mengelola dampak sosial dan lingkungan, serta membangun dan mempertahankan citra perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Namun demikian, meskipun PTBA telah melaksanakan berbagai program CSR yang mencakup dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, masih terdapat kesenjangan antara jumlah program yang dijalankan dengan tingkat kepuasan serta persepsi masyarakat, yang tercermin dari munculnya isu kerusakan lingkungan, konflik sosial, dan tingginya ekspektasi masyarakat terhadap kontribusi perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas strategi CSR PTBA perlu dievaluasi secara berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan: (1) mengevaluasi strategi CSR yang dijalankan PTBA, (2) menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi CSR PTBA, (3) merumuskan alternatif strategi, dan (4) menetapkan strategi prioritas yang paling direkomendasikan. Metode yang digunakan meliputi *Triple Bottom Line* untuk mengevaluasi strategi CSR, *Resources and capabilities* untuk analisis internal sedangkan PESTEL dan *Industry Foresight* digunakan untuk analisis eksternal. Tahap selanjutnya memakai matriks IFE dan EFE. Posisi perusahaan dianalisis dengan matriks IE. Alternatif strategi dirumuskan dengan matriks SWOT. Strategi Prioritas ditentukan melalui analisis QSPM. Penelitian dilaksanakan pada Mei sampai Desember 2025. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Responden terdiri dari 23 pihak eksternal dan 6 pihak internal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum implementasi CSR PT Bukit Asam Tbk telah berjalan cukup baik dan selaras dengan prinsip *Triple Bottom Line* yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Program CSR unggulan seperti Program Tanjung Enim Kota Wisata, Program Kemitraan CSR, Program *Eco Agrotomation*, Program Pengobatan Gratis, serta Program Pemberian Makanan Tambahan bagi balita dan ibu hamil dinilai memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Namun demikian, tingkat kepuasan masyarakat masih berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa manfaat program CSR belum dirasakan secara merata dan berkelanjutan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Hasil analisis internal menunjukkan bahwa PTBA memiliki kondisi internal yang kuat, terutama dari sisi sumber daya finansial, kapabilitas organisasi, pengalaman dalam pengelolaan CSR, serta dukungan manajemen perusahaan. Sementara itu, hasil analisis eksternal menunjukkan adanya peluang yang besar berupa dukungan regulasi pemerintah, peran strategis PTBA sebagai BUMN, serta potensi kolaborasi dengan pemerintah daerah, akademisi, dan komunitas lokal. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi sejumlah ancaman, antara lain meningkatnya

@Hak cipta milik IPB University

tekanan isu lingkungan, dinamika kebijakan transisi energi, potensi konflik sosial di wilayah operasional, serta persepsi publik yang cenderung sensitif terhadap isu negatif. Skor tertimbang IFE sebesar 3,19 mengindikasikan posisi internal perusahaan berada pada kondisi kuat dimana kekuatan perusahaan mampu digunakan untuk menutupi dan meminimalkan kelemahan yang ada. Skor tertimbang EFE sebesar 3,05 menunjukkan bahwa PTBA memiliki kemampuan yang baik dalam merespons semua peluang dan ancaman yang ada.

Berdasarkan posisi pada matriks IE, PTBA berada pada kuadran I yang menunjukkan strategi *grow and build*. Fokus strategi perlu didorong untuk memperluas cakupan, meningkatkan kualitas, dan mengintegrasikan program CSR secara strategis agar memberikan dampak yang lebih signifikan bagi masyarakat dan lingkungan. Matriks SWOT menghasilkan enam belas alternatif strategi yang terdiri dari empat strategi SO, empat strategi WO, empat strategi ST, dan empat strategi WT. Alternatif strategi tersebut menggambarkan berbagai pilihan kebijakan yang dapat diterapkan PTBA dalam mengoptimalkan pelaksanaan CSR secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Hasil analisis QSPM menetapkan tiga strategi yang paling direkomendasikan berdasarkan skor TAS tertinggi, yaitu: (1) mengembangkan program CSR berbasis keberlanjutan (ESG/GRI) dengan optimalisasi pendanaan dan SDM, (2) kolaborasi strategis dengan pemerintah dan akademisi, (3) optimalisasi kekuatan finansial dan sumber daya manusia. Ketiga strategi tersebut dinilai paling efektif karena mampu mengintegrasikan kekuatan internal PT Bukit Asam Tbk dengan peluang eksternal secara sinergis, sehingga tidak hanya meningkatkan dampak sosial dan lingkungan, tetapi juga memperkuat legitimasi, kepercayaan publik, dan citra perusahaan secara berkelanjutan.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bukit Asam Tbk perlu mengarahkan strategi CSR tidak hanya sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi, tetapi sebagai instrumen strategis dalam membangun citra perusahaan dan menciptakan nilai bersama (*shared value*). Perusahaan disarankan untuk memperkuat perencanaan program CSR berbasis kebutuhan masyarakat, meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan lokal, serta melakukan evaluasi CSR secara berkala agar program yang dijalankan lebih tepat sasaran, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Kata kunci: Batubara, Pemberdayaan Masyarakat, QSPM, SWOT



SUMMARY

PANTRA WIJAYA. Evaluation and CSR Strategy of PT Bukit Asam Tbk in Improving the Company's Image. Supervised by SITI JAHROH dan SUFRIN HANNAN.

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) was one of the State-Owned Enterprises (SOEs) operating in the coal mining sector and played a strategic role in the national economy. As a company operating in an extractive industry and interacting directly with communities surrounding mining areas, PTBA faced high demands related to social, environmental, and economic responsibilities. Therefore, the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) had become an essential instrument for maintaining operational sustainability, managing social and environmental impacts, and building as well as sustaining the company's image in the eyes of stakeholders. Nevertheless, although PTBA had implemented various CSR programs covering social, economic, and environmental dimensions, a gap still existed between the number of programs carried out and the level of community satisfaction and perception. This gap was reflected in emerging issues such as environmental degradation, social conflicts, and high public expectations regarding the company's contributions. These conditions indicated that the effectiveness of PTBA's CSR strategy needed to be evaluated continuously.

This study aimed to: (1) evaluate the CSR strategies implemented by PTBA, (2) analyze the internal and external factors influencing PTBA's CSR strategies, (3) formulate alternative strategies, and (4) determine the most recommended priority strategies. The methods used included the Triple Bottom Line approach to evaluate CSR strategies, Resources and Capabilities analysis for internal factors, and PESTEL as well as Industry Foresight analysis for external factors. Furthermore, the IFE and EFE matrices were employed, while the company's position was analyzed using the IE matrix. Alternative strategies were formulated using the SWOT matrix, and priority strategies were determined through QSPM analysis. The study was conducted from May to December 2025. Primary data were obtained through interviews and questionnaires. The respondents consisted of 23 external stakeholders and 6 internal stakeholders.

The results showed that, in general, the implementation of CSR at PT Bukit Asam Tbk had been carried out fairly well and was aligned with the Triple Bottom Line principles encompassing economic, social, and environmental aspects. Flagship CSR programs such as the Tanjung Enim Tourism City Program, CSR Partnership Program, Eco-Agro-tomation Program, Free Medical Treatment Program, and the Supplementary Feeding Program for toddlers and pregnant women were considered to have contributed positively to the community. However, the level of community satisfaction remained in the moderate category, indicating that the benefits of CSR programs had not yet been evenly and sustainably experienced by all segments of society.

The internal analysis results indicated that PTBA possessed strong internal conditions, particularly in terms of financial resources, organizational capabilities, experience in CSR management, and strong management support. Meanwhile, the external analysis revealed significant opportunities, including government regulatory support, PTBA's strategic role as an SOE, and potential collaboration with local governments, academics, and local communities. On the other hand, the

@Hak cipta milik IPB University



company also faced several threats, such as increasing environmental issue pressures, the dynamics of energy transition policies, potential social conflicts in operational areas, and public perceptions that were highly sensitive to negative issues. The weighted IFE score of 3.19 indicated that the company's internal position was strong, meaning that its strengths were able to cover and minimize existing weaknesses. The weighted EFE score of 3.05 showed that PTBA had a good capability to respond to existing opportunities and threats.

Based on the IE Matrix position, PTBA was located in Quadrant I, indicating a grow and build strategy. Strategic focus needed to be directed toward expanding coverage, improving quality, and integrating CSR programs strategically in order to generate more significant impacts on society and the environment. The SWOT Matrix produced 16 alternative strategies, consisting of four SO strategies, four WO strategies, four ST strategies, and four WT strategies. These alternative strategies represented various policy options that could be implemented by PTBA to optimize CSR implementation in a more effective and sustainable manner.

The QSPM analysis determined three most recommended strategies based on the highest Total Attractiveness Scores (TAS), namely: (1) developing sustainability-based CSR programs (ESG/GRI) through the optimization of funding and human resources, (2) establishing strategic collaboration with government institutions and academia, and (3) optimizing financial strength and human resources. These three strategies were considered the most effective because they were able to synergistically integrate PT Bukit Asam Tbk's internal strengths with external opportunities, thereby not only enhancing social and environmental impacts but also strengthening legitimacy, public trust, and corporate image in a sustainable manner.

The managerial implications of this study indicated that PT Bukit Asam Tbk needed to position CSR strategies not merely as regulatory compliance, but as strategic instruments for building corporate image and creating shared value. The company was advised to strengthen CSR program planning based on community needs, increase the participation of local stakeholders, and conduct regular CSR evaluations so that the implemented programs would be more targeted, sustainable, and capable of enhancing public trust in the company.

Keywords: Coal, Community Empowerment, QSPM, SWOT

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



EVALUASI DAN STRATEGI CSR PT BUKIT ASAM TBK DALAM MENINGKATKAN CITRA PERUSAHAAN

PANTRA WIJAYA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.
- 2 Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Evaluasi dan Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam
Meningkatkan Citra Perusahaan
Nama : Pantra Wijaya
NIM : K1501212144

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Sufrin Hannan, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 8 Januari 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt, atas segala karunia-Nya sehingga karya tulis ilmiah ini berhasil diselesaikan. Judul penelitian ini adalah “Strategi dan Evaluasi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. selaku ketua komisi pembimbing dan Dr. Ir. Sufrin Hannan M.M. selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan banyak ilmu, arahan, bimbingan, motivasi dan pengalamannya selama ini. Ungkapan terima kasih juga kepada Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si. dan Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M. selaku dosen penguji, Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Sekolah bisnis, dan Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S. selaku Dekan Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Terima kasih juga penulis ucapkan kepada PT Bukit Asam Tbk khususnya kepada *Head Sustainability* Bapak Dedy Saptaria Rosa dan seluruh jajaran struktural yang berada di bawah kepemimpinannya, ungkapan terima kasih juga saya ucapkan kepada kepala desa, lurah, masyarakat, serta aktivis yang menjadi narasumber dalam penelitian ini.

Terima kasih juga saya ucapkan kepada orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan baik materil maupun moril, terima kasih juga kepada almarhum kakek dan nenek yang pernah menghantar, menunggu, dan menjemput di waktu taman kanak-kanak dan sekolah dasar, berkat semangat dan sejarah inilah saya termotivasi untuk menyelesaikan tesis dan mendapatkan gelar Magister Manajemen Bisnis.

Akhir kata saya ucapkan yakin usaha sampai, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan, berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan, dan menjadi sejarah tersendiri bagi penulis.

Bogor, Januari 2026

Pantra Wijaya

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	10
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Evaluasi Strategi	11
2.2 ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	11
2.3 <i>Triple Bottom Line</i>	12
2.4 <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	13
2.5 Citra Perusahaan	16
2.6 <i>Stakeholder Analysis</i>	16
2.7 <i>Corporate Advertising</i>	17
2.8 Analisis Lingkungan Bisnis	17
2.9 Kerangka Pemikiran	26
III METODE	28
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
3.2 Jenis dan Sumber Data	28
3.3 Teknik Pengumpulan Data	28
3.4 Teknik Penentuan Responden	29
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis data	29
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Gambaran Umum Perusahaan dan Responden	30
4.2 Identifikasi dan Evaluasi Strategi CSR PTBA	35
4.3 Analisis Internal dan Eksternal PTBA	46
4.4 Perumusan Alternatif Strategi CSR PTBA	53
4.5 Implikasi Manajerial Strategi CSR PTBA dalam Meningkatkan Citra Perusahaan	57
V SIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Simpulan	59
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	64
RIWAYAT HIDUP	79



DAFTAR TABEL

1	Distribusi nilai ekonomi	4
2	Dampak positif operasional perusahaan dan mitigasi atas dampak PTBA	5
3	Dampak negatif operasional perusahaan dan mitigasi atas dampak PTBA	5
4	Tingkat kemiskinan Kabupaten Muara Enim	7
5	Data penerima bagi hasil sektor minerba Sumatera Selatan 2025	8
6	Data Responden	29
7	Persentase kepala desa sekitar PTBA (lurah dan kepala desa)	31
8	Persentase usia warga sekitar PTBA	32
9	Persentase jenis kelamin warga sekitar PTBA	33
10	Persentase pendidikan terakhir warga sekitar PTBA	33
11	Persentase pekerjaan warga sekitar PTBA	34
12	Persentase domisili warga sekitar PTBA	34
13	Persentase lama tinggal warga sekitar PTBA	35
14	Program CSR unggulan	37
15	Tingkat kepuasan kepala daerah	39
16	Tingkat kepuasan masyarakat	40
17	Sumber daya PTBA	46
18	Kapabilitas PTBA	47
19	Hasil analisis matriks IFE	49
20	Analisis eksternal	50
21	Faktor peluang dan ancaman	51
22	Hasil analisis matriks EFE	52
23	Analisis SWOT PTBA	54
24	Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) PTBA	55
25	Hasil QSPM PTBA	56
26	Implikasi Manajerial	57

DAFTAR GAMBAR

1	Peta jaringan bisnis dan wilayah operasi PT Bukit Asam Tbk	3
2	Isu negatif yang menerpa PTBA	6
3	Kerangka Pemikiran	27
4	Peta Kecamatan Lawang Kidul	30
5	Hasil Analisis IE	53

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	65
2	Pedoman Wawancara	74