

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam TBK dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

Pantra Wijaya^{1*}, Siti Jahroh², Sufrin Hannan³

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: Wpantra@yahoo.com*, Sitijahroh@yahoo.com, Sufrin1963@gmail.com

Abstract

Background: PT Bukit Asam, as the largest coal producing company in Indonesia, faces challenges in maintaining the company's image amidst the many problems involving PT Bukit Asam Tbk. **Objective:** This study aims to analyze the CSR strategy of PT Bukit Asam Tbk in Tanjung Enim, especially regarding their flagship programs, using the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) method, then formulate alternative strategies that provide priority strategies using the QSPM method. **Methods:** This study uses a descriptive qualitative approach to understand the factors that influence their corporate image. **Results:** The results of the research show that PT Bukit Asam Tbk has implemented a CSR strategy that includes TBL (economic, social, and environmental) aspects, but the level of community satisfaction with the impact of CSR is still relatively low, namely 56% Neutral 25% Stating dissatisfaction only 19% who feel satisfied, the results of the questionnaire given to village heads/sub-district heads, the CSR partnership program is a priority program that is expected because it is considered to have a direct impact on the community's economy. QSPM analysis obtained 3 priority strategies, namely Developing Sustainability-Based CSR Programs, Strategic Collaboration with Government and Academics, Maximizing Financial and Human Resource Support for Program Consistency. **Conclusion:** The research conclusion suggests that with an evaluation of CSR strategy, PT Bukit Asam Tbk can maintain its corporate image.

Keywords:

CSR; strategy; corporate image

Kata Kunci:

CSR; strategi; citra perusahaan

Abstrak

Latar belakang: PT Bukit Asam sebagai perusahaan yang memproduksi batubara terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan dalam menjaga citra perusahaan di tengah banyaknya permasalahan yang melibatkan PT Bukit Asam Tbk. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi CSR PT Bukit Asam Tbk di Tanjung Enim, khususnya terhadap program unggulan mereka, menggunakan metode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) yang kemudian rumusan strategi alternatif yang memberikan strategi prioritas menggunakan metode QSPM. **Metode:** Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi citra perusahaan mereka. **Hasil:** Hasil penelitian PT Bukit Asam Tbk telah menjalankan strategi CSR yang mencakup aspek TBL (ekonomi, sosial, dan lingkungan) akan tetapi tingkat kepuasan masyarakat terhadap dampak csr relatif masih rendah yakni 56% Netral 25% Menyatakan tidak puas hanya 19% yang merasa puas, hasil Kuesioner yang diberikan kepada kepala desa/lurah program kemitraan CSR menjadi program prioritas yang diharapkan karena dinilai berdampak langsung terhadap ekonomi masyarakat. Analisis QSPM didapatkan 3 strategi prioritas yaitu Mengembangkan Program CSR Berbasis Keberlanjutan, Kolaborasi Strategis dengan Pemerintah dan Akademisi, Memaksimalkan Dukungan Finansial dan SDM untuk Konsistensi Program.

Kesimpulan: Kesimpulan penelitian menyarankan bahwa dengan evaluasi dalam strategi CSR, PT Bukit Asam Tbk dapat mempertahankan citra perusahaanya.

PENDAHULUAN

Kegiatan pertambangan bukanlah suatu usaha ekonomi berkelanjutan (Maarif dan Nuraisyah, 2021). Karena itu, diperlukan penerapan sistem penambangan yang sesuai agar perolehannya dapat optimal tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi mendatang (Maarif dan Nuraisyah, 2021). PT Bukit Asam Tbk, yang selanjutnya disebut PTBA merupakan perusahaan yang memiliki basis sumber daya batubara sebesar 5,81 miliar ton dan cadangan batubara sebanyak 2,98 miliar ton. PTBA memiliki banyak strategi untuk menjawab tuntutan dan tanggung jawab Perusahaan dari masyarakat, melalui berbagai program yakni Program Tanjung Enim Kota Wisata, Program Kemitraan CSR, Program *Eco Agrotomation*, Program Pengobatan Gratis, Program Pemberian Makanan Tambahan (PMT) Terhadap Balita dan Ibu Hamil. Tentu saja semua program tersebut mempunyai target dan tujuan, seperti Program Tanjung Enim Kota Wisata yang diharapkan untuk menjadi salah satu penopang perekonomian masyarakat sekitar tambang yang terus berkembang, PTBA bekerja sama dengan Pemerintah Kabupaten Muara Enim telah mencanangkan Program Tanjung Enim Kota Wisata sejak Tahun 2016 yang tujuannya agar Tanjung Enim yang merupakan Kawasan tambang Batubara dapat menjadi destinasi wisata dan mandiri dimasa mendatang. Kemitraan CSR Adalah bentuk aksi nyata Perusahaan dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat yang pada akhirnya berpengaruh terhadap citra Perusahaan. kemitraan merupakan sebuah bentuk kerja sama yang perlu dilakukan untuk pengembangan usaha agar berdaya saing global. dengan adanya kemitraan, dapat meningkatkan kemampuan usaha kecil melalui dukungan modal serta pelatihan sumber daya yang professional agar dapat meningkatkan pendapatan usaha dan kelanjutan usaha (Halik & Jahroh, 2020). PTBA saat ini memiliki masalah terhadap citranya karena beberapa kasus yang terjadi mulai dari perkara kerusakan lingkungan, kemacetan (akibat kereta api Batubara), Korupsi, dan banyaknya masalah yang terjadi di lapangan PTBA yang sering kali berdampak ada yang Demonstrasi yang dilakukan oleh mahasiswa dan masyarakat, Oleh karena itu PTBA sudah seharusnya berbenah dalam menata citra perusahaan.

Keberadaan PTBA selama lebih dari empat dasawarsa telah memberikan dampak positif bagi perekonomian Masyarakat setempat, mulai dari menyediakan lapangan kerja, memberikan kesempatan kepada pemasok lokal menjadi mitra dalam memasok barang dan jasa yang diperlukan PTBA. Penyerapan tenaga kerja lokal dan terjalannya kerjasama dengan pemasok lokal merupakan kontribusi PTBA dalam memajukan dan memberdayakan perekonomian Masyarakat setempat. Program pendanaan UMK serta pemberian bantuan atau kegiatan CSR juga dilaksanakan di setiap tahunnya. Perusahaan mendapatkan banyak penghargaan, Perusahaan juga tidak memiliki banyak konflik terhadap para *stakeholder*, saham yang beredar di bursa efek Indonesia cenderung meningkat dan mampu membagikan deviden di setiap tahunnya, hal ini membuat PT Bukit Asam terus mendapatkan profit dan dukungan dari masyarakat karena dinilai ber-*impact* terhadap ekonomi dan kesejahteraan masyarakat sekitar padahal BUMN lainnya yang mengelola sumber daya alam seringkali mengalami

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

kerugian. Namun sejauh ini belum berdampak pada citra Perusahaan, di mata masyarakat sekitar Perusahaan dinilai belum banyak berperan.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa keberadaan PTBA masih dihadapkan pada berbagai permasalahan yang berpotensi merusak citra perusahaan, seperti isu kerusakan lingkungan, kemacetan akibat aktivitas logistik batubara, serta konflik sosial yang memicu demonstrasi dari masyarakat dan mahasiswa. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi CSR yang telah dilakukan dengan persepsi masyarakat terhadap citra perusahaan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa CSR memiliki peran penting dalam membentuk citra dan reputasi perusahaan. Penelitian oleh (Rachmawati, 2024) menemukan bahwa implementasi CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi perusahaan, terutama jika program yang dijalankan mampu memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Selanjutnya, penelitian oleh (Fadilla dan Sisdianto, 2025) mengungkapkan bahwa CSR dapat berfungsi sebagai strategi mitigasi konflik sosial pada perusahaan ekstraktif, khususnya melalui pendekatan pemberdayaan masyarakat yang inklusif. Selain itu, penelitian oleh (Khoirulika et al., 2025) menunjukkan bahwa keberhasilan program CSR sangat ditentukan oleh keterlibatan stakeholder lokal serta keberlanjutan program yang berorientasi pada peningkatan kapasitas ekonomi masyarakat.

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah mengkaji hubungan antara CSR dan citra perusahaan, masih terdapat celah penelitian (research gap), khususnya dalam konteks evaluasi strategi CSR menggunakan pendekatan manajerial yang komprehensif seperti integrasi analisis SWOT dan QSPM. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada dampak CSR secara umum, tanpa mengkaji secara mendalam prioritas strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan citra perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan mengintegrasikan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal, serta QSPM untuk menentukan prioritas strategi CSR yang paling efektif.

Selain itu, urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap transparansi, keberlanjutan, dan akuntabilitas perusahaan, terutama di sektor pertambangan. CSR tidak lagi dipandang sebagai aktivitas filantropi semata, tetapi sebagai bagian dari strategi bisnis yang mampu menciptakan nilai bersama (shared value) antara perusahaan dan masyarakat (Porter & Kramer, 2011).

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi Corporate Social Responsibility (CSR) yang saat ini dijalankan oleh PT Bukit Asam Tbk. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi CSR perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini berupaya merumuskan alternatif strategi CSR yang tepat dalam meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat sekitar wilayah tambang. Pada tahap akhir, penelitian ini bertujuan untuk menetapkan strategi prioritas CSR yang paling efektif dan relevan guna memperkuat citra PT Bukit Asam Tbk secara berkelanjutan. Adapun manfaat penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai strategi CSR dalam perspektif manajemen strategis, khususnya melalui integrasi metode SWOT dan QSPM. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi PT Bukit Asam Tbk dalam mengoptimalkan implementasi CSR guna

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan meningkatkan citra perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan implikasi bagi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam merumuskan kebijakan CSR yang lebih efektif dan berkelanjutan di sektor pertambangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi strategi Corporate Social Responsibility (CSR) PT Bukit Asam Tbk dalam meningkatkan citra perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali informasi secara komprehensif terkait persepsi, pengalaman, serta dinamika sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat sekitar tambang. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study), dengan fokus pada PT Bukit Asam Tbk sebagai objek penelitian. Studi kasus dipilih untuk memberikan gambaran yang mendalam mengenai strategi CSR yang diterapkan, faktor-faktor yang memengaruhi, serta dampaknya terhadap citra perusahaan di wilayah operasional Tanjung Enim.

Dilaksanakan pada bulan April-Juli 2025 di wilayah operasional PT Bukit Asam Tbk (PTBA) yang berlokasi di Tanjung Enim, Kecamatan Lawang Kidul, Kabupaten Muara Enim, Provinsi Sumatera Selatan

Jenis dan Sumber Data

Tabel 1. Aktivitas Penelitian, Sumber Data, dan Metod

No	Aktivitas	Sumber data	Metode
1	Penentuan Sampel dan responden	-	Purposive Sampling : Cluster random sampling untuk pengambilan sampling secara acak sesuai dengan area atau wilayah dari populasi, dalam hal ini peneliti mengambil 2 orang dari setiap wilayah.
2	Wawancara mendalam	Primer	In-dept interview
3	Studi literatur, dokumen perusahaan, kuisisioner.	Sekunder	Laporan tahunan, company profile dll

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2025

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pihak-pihak yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap program CSR, seperti kepala desa/lurah, masyarakat sekitar tambang, serta pihak internal perusahaan. Selain itu, digunakan pula teknik cluster random sampling untuk menentukan responden masyarakat berdasarkan wilayah tertentu. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi literatur, dokumen perusahaan, laporan tahunan, company profile, serta data pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, penyebaran kuisisioner, dan dokumentasi.

Dalam proses analisis data, penelitian ini menggunakan beberapa alat analisis strategis, yaitu analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan faktor internal dan eksternal perusahaan, serta QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif. Analisis ini dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan rekomendasi strategi CSR yang mampu meningkatkan citra perusahaan secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Existing Perusahaan

Kondisi Existing perusahaan yang dilihat dari 5 program unggulan dari CSR PTBA, yakni Program Tanjung Enim Kota Wisata, Program Kemitraan CSR, Program *Eco Agrotomation*, Program Pengobatan Gratis, Program Pemberian Makanan Tambahan (PMT) Terhadap Balita dan Ibu Hamil. Melalui metode triple bottom line yaitu:

Tabel 2. Analisis Program CSR PT Bukit Asam Tbk Berdasarkan Triple Bottom Line

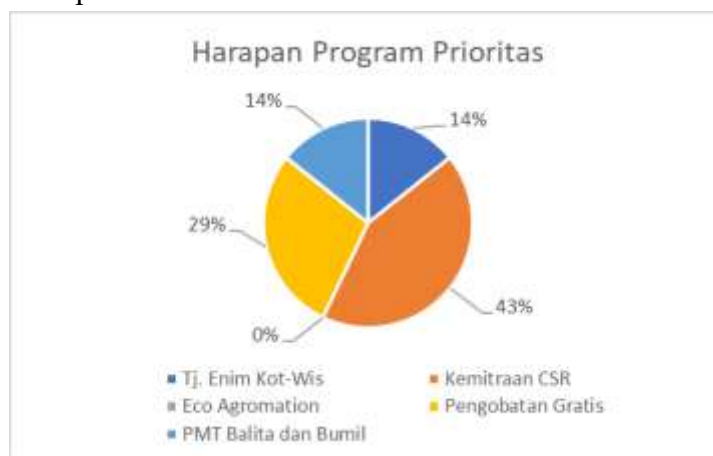
No	Nama Program	People	Planet	Profit
1	Tanjung Enim Kota Pariwisata	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan akses masyarakat terhadap ruang publik (taman, museum, area rekreasi) - Menghidupkan kembali budaya lokal dan memperkuat identitas sosial - Meningkatkan interaksi sosial masyarakat dalam ruang aman dan nyaman 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan pariwisata berbasis lingkungan - Penambahan ruang terbuka hijau - Penataan kawasan untuk menurunkan polusi visual 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong diversifikasi ekonomi daerah - Pertumbuhan ekonomi dari sektor wisata - UMKM lokal berkembang (kuliner, jasa, kerajinan)
2	Kemitraan CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kemampuan usaha melalui pelatihan manajemen dan kewirausahaan - Mengurangi pengangguran melalui usaha mandiri - Memperkuat kapasitas sosial komunitas bisnis lokal 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong praktik produksi ramah lingkungan - Mengurangi eksploitasi SDA melalui usaha non-tambang - Meningkatkan keberlanjutan produksi lokal 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperluas rantai pasok lokal - Mendukung ekonomi daerah - Meningkatkan omzet dan kesejahteraan mitra UMKM - Menciptakan kemandirian ekonomi lokal
3	Eco Agromation	<ul style="list-style-type: none"> - Memberdayakan kelompok tani dengan teknologi pertanian modern - Meningkatkan keterampilan masyarakat dalam pengelolaan pertanian - Membuka wisata edukasi bagi pengunjung 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalisasi lahan tidur menjadi produktif - Pengurangan degradasi tanah melalui pertanian berkelanjutan - Konservasi tanah dan air 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan hasil panen dan nilai ekonomi produk pertanian - Memunculkan sumber pendapatan baru dari wisata agro - Mendorong ekonomi hijau di daerah
4	Pengobatan Gratis	<ul style="list-style-type: none"> - Akses layanan kesehatan gratis untuk masyarakat dan kelompok rentan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi penyebaran penyakit berbasis lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi beban biaya kesehatan masyarakat

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

			- Penyuluhan kesehatan untuk meningkatkan pola hidup sehat	- Meningkatkan kualitas hidup komunitas sekitar	- Menciptakan lingkungan sosial yang sehat dan produktif	- Menurunkan risiko penyakit berbasis lingkungan	- Mendukung stabilitas ekonomi daerah melalui masyarakat sehat	- Meningkatkan produktivitas tenaga kerja lokal
5	PMT Hamil dan Bayi	Ibu dan	- Mencegah stunting dan meningkatkan status gizi balita dan ibu hamil	- Edukasi perilaku hidup sehat melalui posyandu				

Sumber: Data primer diolah dari wawancara dan dokumentasi program CSR PT Bukit Asam Tbk, 2025

Hasil Kuesioner dari Kepala Desa dan Lurah



Gambar 1. Hasil Kuesioner Kepala Desa dan Lurah

Sumber: Data primer kuesioner kepada 7 kepala desa/lurah, 2025

Dari hasil Kuesioner terlihat bahwa program kemitraan CSR menjadi prioritas utama dengan jumlah pemilih 3 kepala desa/lurah (43%). Hal ini menunjukkan bahwa kepala desa dan lurah setempat menaruh harapan besar pada program yang dapat meningkatkan kemandirian ekonomi melalui dukungan usaha kecil maupun pengembangan lapangan kerja. Dari hasil wawancara beberapa kepala desa dan lurah mempertanyakan quota pekerja yang harusnya dialokasikan terhadap masyarakat sekitar tambang, mereka juga mengeluhkan program kemitraan CSR sulit di akses karena Perusahaan hanya memberikan bantuan/Kerjasama terhadap usaha yang sudah berjalan.

Hasil Kuesioner dari masyarakat sekitar tambang

Tabel 3. Hasil Kuesioner Masyarakat Sekitar Tambang

Keterangan	Sk or	Persepsi CS		Dampak CSR		Citra Perusahaan	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sangat Puas	5	4	25%	0	0%	0	0%
Puas	4	6	38%	3	19%	0	0%
Netral	3	5	31%	9	56%	7	44%

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

Tidak Puas	2	1	6%	4	25%	9	56%
Sangat Tidak Puas	1	0	0%	0	0%	0	0%
Total		16	100%	16	100%	16	100%

Sumber: Data primer kuesioner kepada 16 responden masyarakat sekitar tambang, 2025

Hasil Kuesioner menunjukkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap program CSR PT Bukit Asam dari tiga aspek utama, yaitu persepsi terhadap CSR, dampak CSR, dan citra Perusahaan. Pada aspek persepsi CSR, mayoritas responden berada pada kategori puas (38%) dan sangat puas (25%), diikuti oleh responden yang bersikap netral (31%), serta hanya Sebagian kecil yang menyatakan tidak puas (6%). Namun, pada aspek dampak CSR, mayoritas responden justru berada pada kategori netral (56%), sementara (25%) menyatakan tidak puas dan hanya (19%) yang merasa puas. Selanjutnya, pada aspek citra Perusahaan, tanggapan masyarakat terbagi cukup jelas: 56% responden menyatakan tidak puas dan 44% bersikap netral, serta tidak ada yang menyatakan puas maupun sangat puas.

Analisis Faktor Internal

Analisis internal bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami sumber daya (Resources) serta kapabilitas (capabilities) yang dimiliki PT Bukit Asam Tbk sehingga mampu menjalankan program CSR secara efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini didasarkan pada perspektif *Resources-based view* yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pemanfaatan sumberdaya dan kemampuan Perusahaan secara optimal.

Tabel 4. Sumber Daya dan Kapabilitas PT Bukit Asam Tbk

1. Sumber Daya PT Bukit Asam Tbk	2. Kapabilitas PT Bukit Asam Tbk
A. Tangible (Fisik) <ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Finansial • Sarana Dan Prasarana Pendukung • Sumber Daya Manusia (SDM) dan Operasional CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan Program Berbasis Kebutuhan Lokal • Kemampuan Beradaptasi Terhadap Dinamika Sosial-Ekonomi. • Pengelolaan Multi-Program Secara Simultan • Manajemen Hubungan Dengan Stakeholder
B. Intangible (Nonfisik) <ul style="list-style-type: none"> • Reputasi dan Citra Perusahaan • Jaringan dan Hubungan dengan pemangku kepentingan • Pengetahuan Organisasi dan Akumulasi Pengalaman 	

Sumber: Data primer diolah dari wawancara dan dokumentasi perusahaan, 2025

Matriks IFE (Internal factor evaluation)

Tabel 5. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Faktor Strategis Strength	Bobot	Rating	Score
Kekuatan Finansial dan Pendanaan CSR yang berkelanjutan jangka panjang	0,3	4	1,2

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

Reputasi Perusahaan sangat baik di tingkat nasional	0,1	3	0,3
Memiliki SDM dan Divisi khusus yang menangani CSR	0,3	4	1,2
Jaringan Stakeholder yang kuat dan luas	0,1	4	0,4
Program CSR komprehensif (Sosial, Ekonomi, Lingkungan)	0,2	4	0,8
Total	1,0		3,9

Weakness

Ketergantungan sumber pendanaan pada industri batubara	0,1	3	0,3
Manfaat ekonomi dan partisipasi masyarakat belum merata	0,3	4	1,2
Keterbatasan SDM CSR dibanding luasnya wilayah operasi	0,2	3	0,6
Monitoring & Evaluasi Digital belum optimal	0,2	4	0,8
Pengawasan lingkungan masih belum optimal	0,2	4	0,8
Total	1,0		3,7

Sumber: Analisis data penelitian, 2025

Skor Total Kekuatan: 3,9

Skor Total Kelemahan: 3,7

Analisis Faktor Eksternal

Analisis Eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor di luar Perusahaan yang dapat memengaruhi strategi dan keberlangsungan program. Analisis ini penting karena kondisi eksternal bersifat dinamis dan dapat menimbulkan peluang maupun ancaman bagi organisasi. Dalam penelitian ini, analisis eksternal dilakukan menggunakan kerangka PESTEL untuk melihat faktor makro, serta *Industry Foresight* untuk memahami arah perkembangan industri di masa depan.

1. Pestel**Table 6. Analisis PESTEL**

Bidang	Penjelasan
Politik (Political)	Kebijakan Pemerintah Indonesia semakin menekankan pentingnya keberlanjutan dan tanggung jawab sosial Perusahaan.
Ekonomi (Economic)	Pertumbuhan Ekonomi nasional memengaruhi kapasitas Perusahaan dalam menjalankan program.
Sosial (Social)	Masyarakat semakin kritis terhadap aktivitas bisnis, tuntutan publik tidak lagi hanya sebatas penyediaan produk atau layanan, tetapi juga pada kontribusi nyata Perusahaan bagi lingkungan sosial dan ekologi.
Teknologi (Technological)	Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi menghadirkan peluang besar bagi Perusahaan untuk mempublikasikan program CSR.
Lingkungan	Kesadaran global mengenai perubahan iklim (<i>Climate change</i>), Konservasi sumber daya alam, serta praktik ramah lingkungan mendorong Perusahaan untuk lebih peduli terhadap isu lingkungan.
Legal	Aspek hukum menjadi faktor penting dalam mendorong Perusahaan melaksanakan CSR.

Sumber: Analisis data sekunder dan wawancara, 2025

2. Industry Foresight

Table 7. Industry Foresight

Bidang	Penjelasan
Tren permintaan konsumen/stakeholder	Stakeholder dimasa depan tidak hanya menuntut keberadaan program CSR, tetapi juga menekankan pada dampak nyata, keberlanjutan, dan transparansi.
Perubahan Teknologi	Teknologi digital dan big data akan semakin dominan dalam mempengaruhi cara Perusahaan merancang, melaksanakan, dan melaporkan program CSR.
Struktur Industri dan persaingan	Persaingan antar Perusahaan dalam membangun citra melalui CSR akan semakin intens. Program yang bersifat filantropi sederhana akan bergeser ke arah strategi berkelanjutan yang komprehensif
Regulasi dan Standar masa depan	Regulasi CSR diprediksi akan semakin ketat, baik dari pemerintah maupun Lembaga internasional.
Skenario masa depan	Dalam lima hingga sepuluh tahun ke depan, CSR tidak lagi dipandang sebagai biaya, melainkan sebagai investasi strategis.

Sumber: Analisis tren industri dan wawancara dengan pemangku kepentingan, 2025

Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Tabel 8. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Score
Opportunity			
Dukungan Pemerintah dan Regulasi CSR Berbasis Keberlanjutan	0,3	4	1,2
Meningkatnya Kesadaran Sosial dan Apresiasi Masyarakat terhadap CSR	0,2	4	0,8
Kemajuan Teknologi Digital dan Media Sosial	0,2	4	0,8
Kesadaran Global terhadap Isu Lingkungan dan Energi Bersih	0,2	4	0,8
Standar Global CSR (GRI & ESG) sebagai Jalan Naik Kelas	0,1	4	0,4
Total	1,2		4,0
Threat			
Ketidakstabilan Kebijakan & Regulasi yang Terus Berubah	0,2	4	0,8
Perlambatan Ekonomi & Tekanan Anggaran CSR	0,2	4	0,8
Masyarakat Semakin Kritis & Risiko Tekanan Publik	0,3	4	1,2
Persaingan CSR yang Semakin Ketat	0,1	3	0,3
Risiko Penolakan Lingkungan & Ketidapatuhan terhadap Standar ESG	0,2	4	0,8
Total	1,0		3,9

Sumber: Analisis data penelitian, 2025


Skor Total Peluang: 4

Skor Total Ancaman: 3,9

Matriks SWOT

Analisis SWOT ini disusun berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam meningkatkan citra perusahaan. Matriks ini menggambarkan hubungan

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi arah strategi CSR PTBA.

	Faktor Internal Strengths (S) 1. Kekuatan Finansial dan Pendanaan CSR yang berkelanjutan jangka Panjang. 2. Reputasi Perusahaan sangat baik di tingkat nasional 3. Memiliki SDM dan Divisi khusus yang menangani CSR 4. Jaringan Stakeholder yang kuat dan luas 5. Program CSR Komprehensif (Sosial, Ekonomi, lingkungan)	Weakness (W) 1. Ketergantungan sumber pendanaan pada industri Batubara 2. Manfaat ekonomi dan partisipasi masyarakat belum merata 3. Keterbatasan SDM CSR dibanding luasnya wilayah operasi 4. Monitoring & Evaluasi Digital Belum Optimal 5. Pengawasan Lingkungan Masih belum optimal
Faktor Eksternal Opportunities (O) 1. Dukungan Pemerintah dan Regulasi CSR Berbasis Keberlanjutan 2. Meningkatnya Kesadaran Sosial dan Apresiasi Masyarakat terhadap CSR 3. Kemajuan Teknologi Digital dan Media Sosial 4. Kesadaran Global terhadap Isu Lingkungan dan Energi Bersih 5. Standar Global CSR (GRI & ESG) Sebagai Jalan Naik Kelas	SO (Mengggunakan kekuatan untuk memaksimalkan peluang) 1. Mengembangkan Program CSR berbasis keberlanjutan (ESG/GRI) dengan Optimalisasi Pendanaan dan SDM 2. Integrasi teknologi digital untuk publikasi CSR 3. Program lingkungan dan ekonomi hijau inovatif 4. Kolaborasi Strategis dengan pemerintah dan akademisi	WO (Mengatasi kelemahan untuk memaksimalkan peluang) 1. Sistem monitoring dan Evaluasi digital 2. Pemerataan manfaat CSR lewat partisipasi Masyarakat 3. Program ekonomi hijau untuk mengurangi ketergantungan Batubara 4. Memperbaiki Pengawasan Lingkungan melalui Program Lingkungan Berbasis Energi Bersih
Threat (T) 1. Ketidakstabilan Kebijakan & Regulasi yang Terus Berubah 2. Perlambatan Ekonomi & Tekanan Anggaran CSR 3. Masyarakat Semakin Kritis & Risiko Tekanan Publik 4. Persaingan CSR yang Semakin Ketat 5. Risiko Penolakan Lingkungan & Ketidaktahuan terhadap Standar ESG	ST (Mengggunakan kekuatan untuk meminimalkan ancaman) 1. Perkuat komunikasi dan transparansi CSR 2. Gunakan kekuatan finansial dan SDM untuk menjaga konsistensi program 3. Menguatkan program lingkungan agar Masyarakat tidak menolak kegiatan Perusahaan 4. Optimalkan jaringan stakeholder untuk hadapi perubahan regulasi	WT (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman) 1. Diversifikasi program ekonomi non-batubara 2. Perbaiki partisipasi Masyarakat untuk menghindari tekanan public 3. Mitigasi lingkungan berbasis kolaborasi 4. Perkuat kepatuhan dan pelaporan CSR

Gambar 2. Matriks SWOT Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk

Sumber: Analisis SWOT berdasarkan data penelitian, 2025

Hasil QSPM

Tabel 9. Hasil QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Rank	TAS	Strategi
1	144	Mengembangkan Program CSR berbasis keberlanjutan (ESG/GRI) dengan optimalisasi pendanaan dan SDM
2	134	Kolaborasi strategis dengan pemerintah dan akademisi
3	133	Gunakan kekuatan finansial dan SDM untuk menjaga konsistensi program
4	131	Mitigasi lingkungan berbasis kolaborasi
5	130	Optimalkan jaringan stakeholder untuk hadapi perubahan regulasi
6	129	Program ekonomi hijau untuk mengurangi ketergantungan batubara
7	128	Perbaiki partisipasi masyarakat untuk menghindari tekanan publik
8	124	Program lingkungan dan ekonomi hijau inovatif
9	123	Perkuat komunikasi dan transparansi CSR
10	122	Sistem monitoring dan evaluasi digital
11	122	Perkuat kepatuhan dan pelaporan CSR
12	121	Pemerataan manfaat CSR lewat partisipasi masyarakat
13	121	Diversifikasi program ekonomi non-batubara
14	118	Memperbaiki pengawasan lingkungan melalui program berbasis energi bersih
15	118	Integrasi teknologi digital untuk publikasi CSR
16	116	Menguatkan program lingkungan agar masyarakat tidak menolak kegiatan perusahaan

Sumber: Analisis QSPM berdasarkan data penelitian, 2025

Implikasi Manajerial

Berdasarkan analisis QSPM pada program CSR PT Bukit Asam Tbk, terdapat tiga strategi prioritas. Pertama, Mengembangkan program CSR berbasis keberlanjutan (ESG/GRI) dengan Optimalisasi pendanaan dan SDM. Kedua, Kolaborasi strategis dengan pemerintah dan

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan akademi. Ketiga, Gunakan Kekuatan finansial dan SDM untuk menjaga konsistensi program. Strategi ini diharapkan menjadi program CSR yang bisa meningkatkan citra perusahaan menjadi semakin baik lagi.

KESIMPULAN

PT Bukit Asam Tbk telah menjalankan strategi CSR yang mencakup aspek TBL (ekonomi, sosial, dan lingkungan) akan tetapi tingkat kepuasan masyarakat terhadap dampak csr relatif masih rendah yakni 56% Netral 25% Menyatakan tidak puas hanya 19% yang merasa puas. Hasil Kuesioner yang diberikan kepada kepala desa/lurah program kemitraan CSR menjadi program prioritas yang diharapkan karena dinilai berdampak langsung terhadap ekonomi masyarakat. Skor kekuatan **3,9** dan kelemahan **3,7** menunjukkan bahwa kondisi internal PT Bukit Asam Tbk berada pada posisi **kuat**, dengan kekuatan yang sedikit lebih dominan dibanding kelemahan. Ini berarti perusahaan memiliki kapasitas internal yang solid untuk mendukung implementasi strategi CSR. Sedangkan faktor eksternal Skor peluang **4,0** dan ancaman **3,9** mengindikasikan bahwa lingkungan eksternal memberikan **peluang yang besar**, namun juga diiringi tekanan dan ancaman yang relatif tinggi. Perusahaan berada pada kondisi eksternal yang dinamis dan menuntut respons strategis yang adaptif. Penelitian berhasil Menyusun 16 alternatif strategi melalui analisis swot. Dari hasil analisis QSPM didapatkan 3 strategi prioritas yakni 1. Mengembangkan Program CSR Berbasis Keberlanjutan 2. Kolaborasi Strategis dengan Pemerintah dan Akademisi 3. Memaksimalkan Dukungan Finansial dan SDM untuk Konsistensi Program.

Bagi PT Bukit Asam Tbk, disarankan mengimplementasikan tiga strategi prioritas hasil QSPM, terutama program berbasis keberlanjutan sesuai standar ESG/GRI, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi CSR, serta mengoptimalkan teknologi digital untuk monitoring dan publikasi program guna meningkatkan transparansi. Bagi pemerintah, perlu memperkuat regulasi CSR berbasis keberlanjutan dan memfasilitasi kolaborasi antara perusahaan, akademisi, dan masyarakat di sektor pertambangan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan penelitian kuantitatif untuk menguji pengaruh ketiga strategi prioritas terhadap citra perusahaan, penelitian longitudinal untuk memahami perubahan persepsi masyarakat jangka panjang, serta studi komparatif antar perusahaan tambang di Indonesia untuk menemukan praktik terbaik CSR yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelika Yanuar Kirana, Mohamad Saifudin, Muhammad Miftachul Mukhlisin, Nina Fatmawati, and Mochammad Isa Ansori. 2023. "Transformasi Digital Terhadap Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce* 2(4): 19–36. doi:10.30640/digital.v2i4.1707.
- Argenti, Luca, and Renato Colle. 2009. "On the B-Splines Effective Completeness." *Computer Physics Communications* 180(9): 1442–47.
- Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of management* 17(1): 99–120.
- Barney, J.B. (2001). Resource- Based Theory of Competitive Advantage.
- Canton, Bill. 2012. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Roesdakarya.

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Christenson, Clayton. 1997. *The Innovator's Dilemma*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Erika. 2018. “Pembebasan Lahan Di Wilayah Tanah Adat Masyarakat Hukum Adat Dalam Konsensi Pertambangan Mineral Dan Batubara.” *Jurnal Komunikasi Hukum* 4.
- Ernawati, Jenny. 2014. “Hubungan Aspek Residensial Dengan Place Identity Dalam Skala Urban.” *Journal Of Environmental Engineering & Sustainable Technology* 01. <http://jeest.ub.ac.id>.
- Fadilla, A. I., & Sisdianto, E. (2025). CSR Sebagai Strategi Mitigasi Konflik Sosial: Studi Kasus Pada Pt Chevron Pacific Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 100-109.
- Goleman, Daniel. 2009. *Kecerdasan Emosional: Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Halik, R. A. F., Rifin, A., & Jahroh, S. (2020). Pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Tahu di Indonesia. *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)*, 8(2), 164-174
- Hamdani, Mailani. 2013. “Analysis of Relationship Disclosure Corporate Social Responsibility (CSR), Financial Performance, and the Company Stock Price LQ45.” Institut Pertanian Bogor.
- Ismunandar, Arif. 2025. “Strategi Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Tantangan Dan Adaptasi Pada Lembaga Pendidikan.” *BISMA : Business and Management Journal* 3(1): 27–36. doi:10.59966/bisma.v3i1.1644.
- Johnson, G., Scholes. K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th ed.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed.
- Kotler, Philip, and Nancy Lee. 2005. “Best of Breed: When It Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, ‘Corporate Social Marketing’ Leads the Pack.” *Social marketing quarterly* 11(3–4): 91–103.
- Khoirulika, R., Mustafa, D., Ridwan, M. A., & Saputro, T. D. E. (2025). Strategi Pemberdayaan Masyarakat dalam Program CSR PT INALUM di Wisata Sawah Raja. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 6(1).
- Kramer, Mark R, and Michael Porter. 2011. *17 Creating Shared Value*. Boston: Fenway Sports Group.
- Kuncoro, M. (2013). *CSR dan Pembangunan berkelanjutan di daerah*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, Nurul Wardani. 2022. 2 Research Horizon *Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity*. doi:<https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.85>.
- Lynch, R. 2000. *Corporate Strategy*. Edinburgh: Financial Times/Prentice Hall.
- Miller, Roger LeRoy. 2021. *The Legal Environment of Business: Text and Cases*. Boston: Cengage Learning.
- Mulyono, Fransisca. 2013a. *Firm Capability Dalam Teori Resource-Based View*.
- Mulyono, Fransisca. 2013b. “Sumber Daya Perusahaan Dalam Teori Resource-Based View.” *Jurnal Administrasi Bisnis* 9: 59–78.

Evaluasi Strategi CSR PT Bukit Asam Tbk dalam Meningkatkan Citra Perusahaan

- Nugroho, R., & Prasetyo, T. (2016). Pemerintah desa sebagai Stakeholder kunci dalam CSR. *Jurnal Administrasi publik*, 3(2),45-57
- Nasution, R., & Siregar, D. (2018). Pengaruh gender terhadap persepsi program CSR. *Jurnal Sosial Ekonomi*, 16(2) 101-112
- Parjiyana, Parjiyana, Yendri Nazir, Made Devi Wedayanti, and Mardianto Mardianto. 2019. “Peranan Kepala Dusun Dalam Membantu Tugas Kepala Desa Kubang Jaya Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar.” *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 5(2). doi:10.25299/jiap.2019.vol5(2).4251.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- R. P., Anggraeni, O. J., Malika, U. E., & Putra, M. E. Y. (2024). Strategi *Corporate social responsibility* dalam Menciptakan Kinerja Lingkungan yang Hijau dan Bersih: Bukti dari Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia. *Journal of Business Management*, 1(3), 9-15.
- Rachmawati, E. I. (2024). Analisis Dampak *Corporate social responsibility* (CSR) Terhadap Reputasi Perusahaan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 10429-10445.
- Ricky Rengkung, Leonardus. 2015. “Keuntungan Kompetitif Organisasi Dalam Perpspektif Resources Based View (RBV).” *ASE* 11: 1–12.
- Rifkin, Jeremy. 2011. *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*. New York: Macmillan.
- Schilling, M.A. (2013). *Strategic Management of Tecnological Innovation* 4th ed.
- Stengel, Donald N. 2011. *Working with Economic Indicators: Interpretation and Sources*. New Jersey.
- Soetomo. (2011). *Pemberdayaan masyarakat: membangun masyarakat madani*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukma, H. Ating. 2017. “Perspektif The Resource Based View (Rbv) Dalam Membangun Advantage.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Suprayitno, Emdat, Sylvina Rahmawati, Adivtian Ragayasa, and Muchti Yuda Pratama. 2020. “Pengetahuan Dan Sikap Masyarakat Dalam Pencegahan COVID-19.” *Journal Of Health Science* 5: 68–73. <https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/JIK2356-5284>.
- Sutisna, S E. 2006. *Perilaku Konsumen Dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Taleb, Nassim Nicholas. 2007. “Black Swans and the Domains of Statistics.” *The american statistician* 61(3): 198–200.
- Tarrow, S. (2011). *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wahyudin, Uyu. 2020. “Analisis Dampak Keberadaan Perusahaan Tambang Batu Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat.” *Jurnal Atsar Unisa* 1.