

**Evaluasi Efektivitas Program *Corporate Social Responsibility*
(CSR) PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas
Pongkor dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model
Context, Input, Process, dan Product (CIPP).**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



NAMA: ANDINI WULAN

NIM: 2241021018

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Andini Wulan Sukmayanti

NIM : 2241021018

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Agustus 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Andini Wulan Sukmayanti
NIM : 2241021018
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Evaluasi Efektivitas Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model *Context, Input, Process*, dan *Product* (CIPP).

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M. ()

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D ()

Penguji : Dr. Syahrul Effendi, S.E., M.M. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 4 Agustus 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Bapak Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D. dan Bapak Dr. Syahrul Effendi, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan koreksi, saran, dan masukan yang sangat berharga bagi penyempurnaan tesis ini;
- 3) Pihak PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) Unit Bisnis Pertambangan Emas (UBPE) Pongkor yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 4) Alm. Ibu tercinta Nina Widayanti, Suami saya Wirahadi Budiana serta keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Bogor, 4 Agustus 2026

Andini Wulan S

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andini Wulan Sukmayanti

NIM : 2241021018

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Tesis : Penelitian Evaluatif Kualitatif

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Efektivitas Program *Corporate Social Responsibility* PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model *Context, Input, Process*, dan *Product* (CIPP).

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Bogor

Pada tanggal : 4 Agustus 2026



(Andini Wulan Sukmayanti)

ANDINI WULAN SUKMAYANTI

Evaluasi Efektivitas Program Corporate Social Responsibility PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model Context, Input, Process, dan Product (CIPP)

**Evaluasi Efektivitas Program *Corporate Social Responsibility* PT Aneka
Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor
dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model *Context, Input,
Process, dan Product* (CIPP)**

Andini Wulan

ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas program *Corporate Social Responsibility*/Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor periode 2024–2025 dalam pemberdayaan masyarakat di Kecamatan Nanggung, Kabupaten Bogor, menjelang penutupan tambang yang diproyeksikan pada tahun 2031. Evaluasi menggunakan Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dari Stufflebeam yang diintegrasikan dengan empat dimensi pemberdayaan Ife (2002), yaitu ekonomi, sosial, psikologis/budaya, dan institusional, serta prinsip *Triple Bottom Line* sebagai perspektif normatif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus melalui wawancara semi-terstruktur terhadap empat belas informan yang dipilih secara *purposive* (pengelola program, pendamping, pemerintah desa, pengurus kelompok, anggota aktif dan tidak aktif, BUMDes, BPP, organisasi masyarakat sipil, tokoh masyarakat independen, serta warga non-penerima manfaat), observasi lapangan, dan studi dokumen; data dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña serta diperkuat triangulasi sumber dan *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan efektivitas program menurun dari hulu ke hilir: komponen *Context, Input, dan Process* berada pada kategori cukup efektif, sedangkan *Product* belum efektif. Capaian pemberdayaan tidak merata antardimensi: dimensi sosial efektif secara terbatas, psikologis efektif sebagian, sedangkan ekonomi dan institusional belum efektif. Perspektif informan di luar program menunjukkan bahwa manfaat terkonsentrasi pada warga yang telah aktif berorganisasi, sementara keterbukaan kriteria seleksi belum menjangkau warga di luar kelompok. Efektivitas didukung oleh komitmen perusahaan, pendampingan lapangan, dan kemitraan multipihak, tetapi dihambat oleh lemahnya analisis pasar, keterbatasan modal kerja, tata kelola kelompok yang belum matang, ketergantungan terhadap pendamping, keterbatasan keterbukaan informasi program, serta ketiadaan *baseline* dan *exit strategy*. Dari perspektif *Triple Bottom Line*, program telah berkontribusi pada dimensi sosial dan sebagian dimensi lingkungan, tetapi manfaat ekonomi yang berkelanjutan belum tercapai. Penelitian merekomendasikan pendekatan *market-first*, klasifikasi kematangan kelompok lima tahap yang disusun secara abduktif dari hambatan lapangan (*stage-gate*), penguatan tata kelola kelompok, dan *exit strategy* tertulis per kelompok agar kemandirian masyarakat terwujud sebelum era pascatambang.

Kata kunci: efektivitas CSR, Model CIPP, pemberdayaan masyarakat, *Triple Bottom Line*, pascatambang

**Evaluasi Efektivitas Program *Corporate Social Responsibility* PT Aneka
Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor
dalam Pemberdayaan Masyarakat: Pendekatan Model *Context, Input,
Process, dan Product* (CIPP)**

Andini Wulan

ABSTRACT

This study evaluates the effectiveness of the CSR/*community development* (PPM) program of PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas (UBPE) Pongkor for the 2024–2025 period in empowering communities in Nanggung District, Bogor Regency, ahead of the projected mine closure in 2031. The evaluation applies Stufflebeam's CIPP Model (*Context, Input, Process, Product*) integrated with Ife's (2002) four dimensions of empowerment — economic, social, psychological/cultural, and institutional — and the *Triple Bottom Line* as a normative perspective. A qualitative case study approach was employed through semi-structured interviews with fourteen purposively selected informants (program managers, field facilitators, village government, group administrators, active and inactive members, village-owned enterprises, agricultural extension officers, a civil society organisation, an independent community figure, and non-beneficiary residents), field observation, and document review; data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, strengthened by source triangulation and *member checking*. The findings show that program effectiveness declines from upstream to downstream: the *Context, Input, and Process* components are moderately effective, while *Product* is not yet effective. Empowerment outcomes are uneven across dimensions: the social dimension is effective to a limited extent, the psychological dimension is partially effective, while the economic and institutional dimensions are not yet effective. Perspectives from outside the programme indicate that benefits are concentrated among residents already active in community organisations, while the transparency of selection criteria has not reached those outside the groups. Effectiveness is supported by corporate commitment, field facilitation, and multi-stakeholder partnerships, but constrained by weak market analysis, limited working capital, immature group governance, dependence on facilitators, limited transparency of programme information, and the absence of a *baseline* and *exit strategy*. From a *Triple Bottom Line* perspective, the program has contributed to the social and, partially, the environmental dimensions, but sustainable economic benefits have not yet been achieved. The study recommends a *market-first* approach, a five-stage group maturity (*stage-gate*) classification derived abductively from field constraints, strengthened group governance, and a written *exit strategy* for each group so that community self-reliance can be realized before the post-mining era.

Keywords: *CSR effectiveness, CIPP Model, community empowerment, Triple Bottom Line, post-mining*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Batasan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	12
2.1.1 Pengertian dan Konsep Dasar CSR	12
2.1.2 CSR dalam Konteks Pertambangan dan Urgensi Evaluasi	12
2.2 Teori Pemberdayaan Masyarakat (Ife, 2002)	14
2.2.1 Konsep dan Definisi Pemberdayaan Masyarakat	14
2.2.2 Indikator Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Ife (2002)	15
2.2.3 Alasan Pemilihan Kerangka Pemberdayaan Ife	16
2.3 Model Evaluasi Program CIPP (Stufflebeam, 2000; 2007)	17
2.3.1 Landasan Konseptual Model CIPP	17
2.3.2 Komponen dan Penerapan Model CIPP	18
2.3.3 Alasan Pemilihan Model CIPP	19
2.4 Perspektif Pendukung: <i>Triple Bottom Line</i> dan <i>Stakeholder Theory</i>	20
2.4.1 <i>Triple Bottom Line</i> sebagai Perspektif Normatif	20
2.4.2 <i>Stakeholder Theory</i> sebagai Perspektif Analitis	22
2.5 Kerangka Regulasi CSR Pertambangan di Indonesia	23
2.6 Penelitian Terdahulu	23
2.7 Sintesis Teori	29
2.8 Proposisi Penelitian	30
2.9 Kerangka Pemikiran Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Desain Penelitian	34
3.2 Objek Penelitian dan Unit Analisis	35
3.3 Informan Penelitian	36
3.4 Jenis dan Sumber Data	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.5.1 Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur	41
3.5.2 Observasi Lapangan	41

3.5.3 Studi Dokumentasi	41
3.6 Definisi Operasional dan Kriteria Penilaian Efektivitas	42
3.7 Teknik Analisis Data	46
3.8 Keabsahan Data.....	47
3.9 Kerangka Operasional Penelitian	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum Pelaksanaan Penelitian	51
4.2 Evaluasi Komponen <i>Context</i>	54
4.2.1 Identifikasi Kebutuhan dan Relevansi Program.....	54
4.2.2 Kualitas Partisipasi dalam Perencanaan.....	55
4.2.3 Penilaian Efektivitas Komponen <i>Context</i>	57
4.3 Evaluasi Komponen <i>Input</i>	58
4.3.1 Kecukupan Anggaran, Sarana, dan Sumber Daya Manusia.....	58
4.3.2 Kelemahan Desain <i>Input</i> dan Kesiapan Kelembagaan	60
4.3.3 Penilaian Efektivitas Komponen <i>Input</i>	61
4.4 Evaluasi Komponen <i>Process</i>	62
4.4.1 Pelaksanaan, Pendampingan, dan Monitoring	62
4.4.2 Tata Kelola Internal, Transparansi, dan Partisipasi	64
4.4.3 Penilaian Efektivitas Komponen <i>Process</i>	65
4.5 Evaluasi Komponen <i>Product</i> Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Ife (2002)	66
4.5.1 Dimensi Ekonomi	66
4.5.2 Dimensi Sosial	70
4.5.3 Dimensi Psikologis atau Budaya.....	71
4.5.4 Dimensi Institusional	71
4.5.5 Rekapitulasi Penilaian Komponen <i>Product</i>	72
4.6 Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Program.....	73
4.7 Pembahasan.....	75
4.7.1 Potret Konkret Satu Program: Sundung Cisarua dan Kelompok Jaro Farm	75
4.7.2 Rantai Sebab-Akibat Antarkomponen <i>Context</i> , <i>Input</i> , <i>Process</i> , dan <i>Product</i>	77
4.7.3 Pemberdayaan dalam Perspektif Ife dan Relasi Pemangku Kepentingan	79
4.7.4 Kesesuaian Program dengan <i>Triple Bottom Line</i>	82
4.7.5 Konfirmasi Proposisi Penelitian.....	83
4.7.6 Kerangka Manajerial yang Diusulkan: Model Transisi Lima Tahap	84
4.7.7 Rekapitulasi Penilaian Efektivitas Keseluruhan	86
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	91
5.3 Saran.....	92
5.3.1 Bagi PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor	92
5.3.2 Bagi Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah	94
5.3.3 Bagi Badan Usaha Milik Desa, Balai Penyuluhan Pertanian, dan Instansi Teknis.....	95

5.3.4 Bagi Kelompok Penerima Manfaat	95
5.3.5 Bagi Penelitian Selanjutnya	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.01 Paradoks Investasi <i>Corporate Social Responsibility</i> dan Indikator Pemberdayaan Masyarakat PT Aneka Tambang Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor, Kecamatan Nanggung (2019–2024)	3
Gambar 2.01 Piramida <i>Corporate Social Responsibility</i> dalam Industri Pertambangan	13
Gambar 2.04 <i>Triple Bottom Line</i>	21
Gambar 2.09 Kerangka Pemikiran Penelitian	32
Gambar 3.01 Desain Penelitian	35
Gambar 3.07 Alur Analisis Data	46
Gambar 3.09 Kerangka Operasional Penelitian	49
Gambar 4.01 Rencana dan Realisasi Anggaran <i>Corporate Social Responsibility</i> /Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor 2024–2026	59
Gambar 4.02 Nilai Transaksi Kelompok Penerima Manfaat per Desa, 2024 dan Februari–Juni 2025	68
Gambar 4.03 Alokasi Anggaran Penyelarasan Musyawarah Pengembangan Masyarakat Desa 2025 per Pilar Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.02 Indikator Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Ife (2002)	15
Tabel 2.03 Komponen Model Evaluasi <i>Context, Input, Process, Product</i> dan Penerapannya dalam Penelitian.....	18
Tabel 2.06 Penelitian Terdahulu yang Relevan	23
Tabel 3.01 Kategori, Kode, dan Kriteria Informan Penelitian	38
Tabel 3.02 Pemetaan Sumber Data dengan Komponen CIPP	40
Tabel 3.03 Panduan Wawancara Berbasis Komponen <i>Context, Input, Process, Product</i> dan Indikator Ife (2002)	42
Tabel 3.04 Definisi Operasional dan Kriteria Penilaian Efektivitas	43
Tabel 4.01 Profil Informan Penelitian	52
Tabel 4.02 Matriks Penilaian Komponen <i>Context</i>	57
Tabel 4.03 Matriks Penilaian Komponen <i>Input</i>	61
Tabel 4.04 Kendala Pelaksanaan dan Tindak Lanjut Terdokumentasi (Februari–Juni 2025).....	63
Tabel 4.05 Matriks Penilaian Komponen <i>Process</i>	65
Tabel 4.06 Klasifikasi Capaian Program Berdasarkan Rantai Hasil.....	66
Tabel 4.07 Data Ekonomi Tahunan dan Data Periode Terbatas, 2024–2025	67
Tabel 4.08 Matriks Penilaian Komponen <i>Product</i> Berdasarkan Dimensi Ife (2002)	72
Tabel 4.09 Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Program.....	73
Tabel 4.10 Konfirmasi dan Revisi Proposisi Penelitian.....	83
Tabel 4.11 Kerangka Manajerial yang Diusulkan: Model Transisi Lima Tahap....	85
Tabel 4.12 Rekapitulasi Penilaian Efektivitas Program Berdasarkan Model <i>Context, Input, Process, Product</i>	86
Tabel 5.01 Prioritas Implementasi Rekomendasi	94