

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertambangan memiliki peran penting dalam perekonomian, terutama pada negara-negara berkembang. Di mana lebih dari 20 juta orang di seluruh dunia menggantungkan hidupnya pada kegiatan ekstraksi sumber daya mineral (Jenkins, 2004). Selain memberikan peluang kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, sektor ini juga berkontribusi pada penerimaan devisa dan pajak penghasilan (Das & Mishra, 2015). Meski begitu, aktivitas pertambangan sering kali menuai kritik karena dampak negatifnya terhadap lingkungan dan potensi memicu konflik sosial, sehingga dianggap sebagai ancaman bagi masyarakat (Wahyuningsih et al., 2023).

Mineral dan batubara merupakan kekayaan alam yang bersifat strategis karena memiliki pengaruh signifikan terhadap perekonomian nasional. Oleh karena itu, pengelolaannya perlu dilakukan seoptimal mungkin, efisien, transparan, berkelanjutan, dan berwawasan lingkungan (Hayati, 2009). Namun, dalam praktiknya, pengelolaan pertambangan sering kali tidak optimal dan menimbulkan berbagai masalah, baik dari sisi keberlanjutan lingkungan maupun dampak sosial terhadap masyarakat sekitar.

Dalam satu dekade terakhir, isu sosial dan lingkungan belum mendapat perhatian yang cukup dalam praktik industri pertambangan. Perusahaan sering kali dianggap tidak mengelola dampak sosial dan lingkungannya dengan baik, meskipun dampaknya sangat signifikan. Oleh karena itu, pengelolaan sosial dan lingkungan harus menjadi prioritas utama dalam operasional perusahaan, bukan sekadar upaya kuratif yang terabaikan.

Penguasaan negara atas sumber daya alam, khususnya mineral dan batubara, bertujuan untuk mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat melalui pengelolaan yang adil, berkelanjutan, dan berwawasan lingkungan. Oleh karena itu, negara berkewajiban memastikan bahwa pemanfaatan sumber daya alam tidak hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga melindungi hak-hak masyarakat serta mencegah dampak negatif terhadap lingkungan dan sosial (Hayati, 2009).

Untuk mencapai tujuan tersebut, pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam termasuk mineral dan batubara diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip keadilan, kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Oleh sebab itu, negara berkewajiban berperan aktif dalam mengusahakan tercapainya kesejahteraan rakyat melalui pengaturan dan pengelolaan sumber daya alam sehingga pemanfaatannya sejalan dengan cita-cita kemerdekaan, yakni terwujudnya masyarakat adil dan makmur sebagaimana dikehendaki dalam konsepsi negara kesejahteraan (*welfare state*).

Pada dasarnya, pemerintah telah menetapkan kebijakan terkait pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya tambang secara berkelanjutan dengan mewajibkan setiap perusahaan melaksanakan Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) sesuai dengan KEPMEN ESDM nomor 1824 tahun 2018 dimana kepmen ini menetapkan Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat yang memuat pedoman penyusunan cetak biru (*blue print*).

Penyusunan *Blue Print* dilatarbelakangi oleh Permen ESDM No. 41 Tahun 2016 tentang Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) pada Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara. Dimana tercantum Pasal 2: "Gubernur Menyusun Cetak Biru (*Blue Print*) PPM untuk menjadi acuan seluruh Badan Usaha Pertambangan dalam Menyusun Rencana Induk Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (RIPPM) yang kemudian dijabarkan setiap tahun pada Program PPM Tahunan.

Keberadaan perusahaan idealnya memberikan manfaat bagi masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, pelaksanaan PPM diharapkan tidak hanya memberdayakan masyarakat sekitar, tetapi juga menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan masyarakat melalui upaya peningkatan sosial, ekonomi, dan lingkungan secara berkelanjutan (Suharto, 2010). Sebagai bagian dari upaya perusahaan dalam mendukung pengembangan masyarakat, PPM di sektor pertambangan berdasarkan Keputusan Menteri ESDM No. 1824 K/30/MEM/2018 menetapkan delapan pilar utama, yaitu : 1) Pendidikan, 2) Kesehatan, 3) Tingkat Pendapatan Riil/Pekerjaan, 4) Kemandirian Ekonomi, 5) Sosial dan Budaya, 6) Lingkungan Hidup, 7) Kelembagaan Komunitas, dan 8) Infrastruktur. Setiap aspek ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar area pertambangan dengan program-program yang bersifat berkelanjutan dan berorientasi pada kemandirian masyarakat.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas implementasi PPM di berbagai perusahaan tambang. Ardi et al. (2022) meneliti implementasi Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) oleh PT Panca Logam Makmur di Kabupaten Bombana, Sulawesi Tenggara. Studi ini menyoroti pentingnya PPM dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar tambang, namun tidak secara spesifik mengevaluasi kesesuaian implementasi program tersebut dengan pedoman yang ditetapkan dalam Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018. Sementara itu, penelitian oleh (Rahmat & Mirnawati, 2020) membahas pentingnya penyusunan Rencana Induk Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (RIPPM) oleh perusahaan tambang sesuai dengan Permen ESDM No. 41 Tahun 2016 dan Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018. Namun, studi ini lebih berfokus pada pedoman penyusunan RIPPM dan tidak mengevaluasi implementasinya di lapangan.

Kedua penelitian tersebut memberikan kontribusi penting dalam memahami kerangka kebijakan dan pentingnya PPM dalam industri pertambangan. Namun,

terdapat kesenjangan penelitian terkait evaluasi kesesuaian implementasi PPM dengan pedoman yang ditetapkan dalam Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 pada perusahaan tambang tertentu. Meskipun regulasi telah mengatur pedoman PPM secara rinci, hingga saat ini belum banyak penelitian yang mengevaluasi kesesuaian implementasi program PPM dengan Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 secara komprehensif, khususnya pada wilayah kepulauan seperti Pulau Bunyu yang memiliki karakteristik sosial-ekologis yang unik.

PT. Garda Tujuh Buana Tbk (PT. GTB) merupakan perusahaan pertambangan yang didirikan pada tahun 1996 dengan komoditas utama berupa Batubara. PT. GTB telah diberi kuasa penambangan eksploitasi yang menangani operasi pengolahan penambangan Batubara dan logistik secara terpadu. Wilayah izin usaha pertambangan (WIUP) atau lokasi *site* PT GTB berada di pulau Bunyu, tepatnya di desa Bunyu Timur, Kecamatan Bunyu, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara.

Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) adalah kewajiban hukum bagi setiap perusahaan pertambangan sebagaimana diatur dalam Permen ESDM No. 41 Tahun 2016 dan Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018. Regulasi tersebut menegaskan bahwa perusahaan tambang tidak hanya wajib menyusun rencana induk PPM, tetapi juga harus memastikan implementasinya memberikan manfaat nyata serta menghasilkan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara terukur. Namun mekanisme pengawasan pemerintah daerah terhadap pelaksanaan PPM sering kali terbatas, terutama di daerah kepulauan seperti Pulau Bunyu yang memiliki tantangan aksesibilitas, sumber daya teknis, dan frekuensi monitoring yang rendah. Kondisi ini menyebabkan banyak program PPM di berbagai perusahaan berjalan tanpa evaluasi mendalam yang menilai apakah program telah sesuai pedoman, tepat sasaran, dan memberikan hasil jangka Panjang.

Masyarakat Pulau Bunyu hidup dalam kondisi sosial ekonomi yang sangat bergantung pada aktivitas perusahaan-perusahaan besar, seperti Pertamina dan perusahaan tambang Batubara. Ketergantungan ini membuat masyarakat sangat rentan apabila program pemberdayaan tidak dirancang secara tepat, tidak merata, atau tidak berkelanjutan. Beberapa indikasi awal seperti belum meratanya bantuan Pendidikan dan Kesehatan dan masih terbatasnya pilihan pekerjaan alternatif. Selain itu, sebagai wilayah kepulauan dengan akses layanan dasar yang terbatas, masyarakat Bunyu memerlukan program yang bukan hanya bersifat seremonial atau jangka pendek, tetapi benar-benar mampu memperkuat kapasitas sosial, ekonomi, dan lingkungan mereka.

Pulau Bunyu di Provinsi Kalimantan Utara memiliki ekosistem yang unik karena merupakan wilayah kepulauan dengan sumber daya terbatas. Menurut Turner et al. (2000), ekosistem pulau lebih rentan terhadap perubahan lingkungan akibat eksploitasi sumber daya alam dibandingkan dengan daratan besar. Pulau

Bunyu memiliki keterbatasan aksesibilitas dibandingkan dengan wilayah pertambangan lain di Kalimantan seperti Kutai dan Berau. Menurut Jenkins & Obara (2008), tantangan utama dalam implementasi PPM di daerah terpencil adalah keterbatasan infrastruktur, sumber daya manusia, serta koordinasi antara perusahaan, pemerintah, dan masyarakat.

Pulau Bunyu memiliki ekosistem pulau kecil yang rentan terhadap perubahan lingkungan, tekanan aktivitas industri, dan keterbatasan infrastruktur. Aktivitas pertambangan Batubara di wilayah ini memerlukan harmonisasi antara pengelolaan lingkungan, kesejahteraan sosial, serta keberlanjutan ekonomi masyarakat sekitar. Tanpa program PPM yang kuat dan tepat sasaran, risiko terjadinya degradasi lingkungan, menurunnya kualitas kesehatan masyarakat, berkurangnya kemandirian ekonomi, serta meningkatnya potensi konflik sosial semakin besar. Oleh karena itu, penelitian evaluasi ini sangat diperlukan untuk mengetahui sejauh mana program PPM PT Garda Tujuh Buana mendukung keberlanjutan lingkungan dan kehidupan masyarakat Pulau Bunyu. Penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran kondisi aktual implementasi PPM, tetapi juga menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi strategis yang relevan dengan konteks geografis pulau kecil, kondisi sosial ekonomi masyarakat, serta tuntutan keberlanjutan jangka panjang.

Dalam praktiknya, PT Garda Tujuh Buana berupaya melaksanakan Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) sesuai dengan pedoman yang tercantum dalam Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (Kepmen ESDM) No. 1824 Tahun 2018 yang menetapkan cetak biru (blue print) pelaksanaan PPM. Namun demikian, meskipun program tersebut telah dijalankan, masih terdapat berbagai kendala yang berpotensi menghambat efektivitas dan optimalisasi pencapaian tujuannya. Kondisi ini menjadi semakin penting untuk diperhatikan mengingat karakteristik Pulau Bunyu sebagai wilayah kepulauan yang rentan secara ekologis dan sosial, serta keterbatasan pengawasan pemerintah daerah terhadap pelaksanaan PPM. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kesesuaian implementasi PPM PT Garda Tujuh Buana dengan Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa program yang dilaksanakan tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga benar-benar efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mendukung keberlanjutan lingkungan secara jangka panjang. Evaluasi ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat keberhasilan program sekaligus menghasilkan rekomendasi yang konstruktif bagi penyempurnaan pelaksanaan PPM di masa mendatang, sehingga tujuan pengelolaan sumber daya alam yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara berkelanjutan

1.2 Landasan Teori

1.2.1 Konsep Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM)

Pengembangan dan pemberdayaan masyarakat (PPM) dalam konteks perusahaan tambang adalah suatu upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas masyarakat di sekitar wilayah operasional melalui kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas hidup mereka. (Hadiyanto et al., 2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa PPM dalam sektor pertambangan melibatkan berbagai kegiatan yang mencakup pemberdayaan sosial, pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan pengelolaan lingkungan hidup. Kegiatan PPM ini perlu dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat agar program tersebut dapat berjalan efektif dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan.

Aditya dan Sutrisno (2021) menganalisis bahwa pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan tambang harus memperhatikan karakteristik lokal, sehingga program yang diterapkan benar-benar dapat memenuhi kebutuhan dan potensi masyarakat setempat. Pemberdayaan tersebut tidak hanya berupa bantuan fisik atau dana, tetapi juga perlu mencakup upaya untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan kemandirian ekonomi masyarakat. Melalui pendekatan partisipatif, masyarakat diharapkan dapat lebih mandiri dalam mengelola potensi yang ada di wilayah mereka, sehingga program PPM yang diterapkan dapat menciptakan dampak yang lebih berkelanjutan. Adapun komponen-komponen PPM yang penting untuk dibahas meliputi: 1) Pengembangan Ekonomi, 2) Pengembangan Infrastruktur, 3) Pendidikan, 4) Kesehatan, 5) Lingkungan, 6) Pemberdayaan Sosial, 7) Pengembangan Kapasitas Lokal, dan 8) Pengelolaan Konflik Sosial.

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan komponen jangka panjang yang sangat penting untuk pemberdayaan masyarakat. Malihah et al. (2023) menemukan bahwa program CSR di sektor pertambangan yang mencakup beasiswa pendidikan, pelatihan kewirausahaan, serta perbaikan fasilitas sekolah mampu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di masyarakat sekitar tambang. Demikian pula, Kurniawati (2017) menunjukkan bahwa peningkatan sarana dan prasarana pendidikan melalui program CSR berkontribusi nyata dalam memperluas akses pendidikan serta meningkatkan keterampilan masyarakat lokal, baik dalam bidang kerja maupun kewirausahaan.

2. Kesehatan

Kesehatan masyarakat sekitar wilayah pertambangan sering kali terabaikan. Oleh karena itu, aspek kesehatan harus menjadi bagian integral dari PPM. Setiawan dan Kusumawati (2020) mengklaim bahwa program PPM yang memperhatikan fasilitas kesehatan seperti puskesmas, klinik, dan pelatihan kesehatan bagi masyarakat akan memperbaiki kualitas hidup. Selain itu, penyuluhan mengenai kesehatan lingkungan juga diperlukan, mengingat dampak pertambangan terhadap lingkungan yang dapat memengaruhi kesehatan masyarakat.

3. Pengembangan Ekonomi

Pengembangan ekonomi lokal adalah salah satu komponen kunci dalam program PPM. Dalam konteks sektor pertambangan, pengembangan ekonomi lokal bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menciptakan peluang usaha, memperbaiki keterampilan, dan meningkatkan akses pasar bagi produk lokal. Sutrisno dan Purnama (2019) menemukan bahwa pengembangan ekonomi yang berbasis pada kekuatan lokal dapat mengurangi ketergantungan masyarakat pada perusahaan dan menciptakan sumber daya ekonomi yang lebih berkelanjutan. Program seperti pelatihan kewirausahaan dan penyediaan modal usaha merupakan contoh dari upaya pengembangan ekonomi dalam PPM.

4. Pengembangan Infrastruktur

Pembangunan infrastruktur merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar pertambangan. Infrastruktur yang dimaksud meliputi jalan, air bersih, fasilitas sanitasi, serta fasilitas sosial lainnya. Prasetyo & Harjanto, 2020 menyimpulkan bahwa pengembangan infrastruktur yang berkualitas dapat meningkatkan konektivitas dan aksesibilitas masyarakat terhadap sumber daya serta memperlancar aktivitas ekonomi lokal. Program PPM dalam hal ini juga berperan dalam memperbaiki kondisi infrastruktur yang terdampak oleh operasi pertambangan.

5. Lingkungan

Perusahaan tambang harus bertanggung jawab atas pengelolaan lingkungan dalam wilayah operasionalnya. Dalam PPM, pengelolaan lingkungan adalah salah satu komponen utama yang memastikan kelestarian alam tetap terjaga. Wijaya dan Tanjung (2021) menyatakan bahwa PPM dalam sektor pertambangan harus fokus pada mitigasi dampak lingkungan, pengelolaan limbah, serta penghijauan. Keberlanjutan lingkungan tidak hanya menguntungkan masyarakat, tetapi juga memperpanjang masa operasional tambang itu sendiri.

6. Pemberdayaan Sosial

Pemberdayaan sosial mencakup berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya. Purnama (2021) mendeskripsikan bahwa pemberdayaan sosial dalam konteks PPM berfokus pada peningkatan kapasitas organisasi masyarakat lokal, seperti kelompok perempuan, petani, atau kelompok adat. Hal ini bertujuan untuk menciptakan masyarakat yang mandiri dan dapat mengelola kegiatan ekonomi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

7. Pengembangan Komunitas

Pengembangan komunitas melibatkan pembinaan terhadap masyarakat untuk mengelola sumber daya mereka secara mandiri, baik dalam konteks ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Sutanto dan Aditya (2020) menekankan pentingnya pelatihan keterampilan teknis dan manajerial bagi masyarakat lokal untuk memastikan bahwa mereka dapat mengambil peran aktif dalam pembangunan ekonomi lokal. Program PPM di sektor pertambangan harus mencakup pelatihan

dalam berbagai aspek agar masyarakat dapat menjalankan bisnis dan organisasi mereka sendiri dengan efektif.

8. Sosial dan Budaya

Pertambangan sering kali memicu konflik sosial dan budaya antara perusahaan dan masyarakat sekitar, terutama jika dampak negatif terhadap lingkungan dan sosial tidak dikelola dengan baik. Aditya dan Sutrisno (2021) mengemukakan bahwa salah satu peran utama PPM adalah pengelolaan konflik sosial dan budaya. Program yang efektif harus mampu menciptakan komunikasi yang terbuka antara perusahaan dan masyarakat, mengidentifikasi potensi masalah, serta mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Pengelolaan konflik ini juga harus mencakup mediasi dan resolusi masalah yang dapat muncul akibat ketidakpuasan masyarakat terhadap kebijakan perusahaan.

1.2.2 Blue Print Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 sebagai Pedoman PPM

Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 merupakan pedoman yang mengatur implementasi PPM di sektor pertambangan di Indonesia. (Wijaya et al., 2022) menyatakan bahwa Blue Print dalam Kepmen ESDM ini memberikan acuan bagi perusahaan tambang untuk merancang program PPM yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat di sekitar wilayah operasional. Program yang tercantum dalam Blue Print harus disusun dalam bentuk Rencana Induk yang memuat tujuan jangka panjang dan strategi implementasi program tahunan.

Lebih lanjut, Pranata (2020) menjelaskan bahwa *Blue Print* ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan sosial-ekonomi antara perusahaan dan masyarakat lokal. Dengan adanya pedoman ini, perusahaan tambang dapat menjalankan tanggung jawab sosialnya secara lebih terstruktur dan transparan, sehingga dapat mengurangi potensi konflik sosial dan meningkatkan hubungan yang harmonis dengan masyarakat. Program PPM yang berbasis pada Blue Print ini juga diharapkan dapat mendukung prinsip keberlanjutan, baik dalam aspek sosial, ekonomi, maupun lingkungan.

1.2.3 Peran Program PPM dalam Sektor Pertambangan

Sektor pertambangan memiliki dampak yang signifikan terhadap perekonomian, namun juga dapat memunculkan berbagai masalah sosial dan lingkungan. Menurut Jenkins (2004), lebih dari 20 juta orang di seluruh dunia bergantung pada sektor pertambangan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai sumber mata pencaharian. Namun, sektor ini sering kali mendapat kritik karena dampaknya terhadap lingkungan dan konflik sosial yang timbul di masyarakat sekitar wilayah operasi. Oleh karena itu, pelaksanaan PPM yang efektif menjadi penting untuk memastikan bahwa keberadaan industri pertambangan membawa manfaat yang lebih besar bagi masyarakat dan mencegah dampak negatif yang tidak diinginkan.

Das dan Mishra (2015) menambahkan bahwa selain memberikan peluang kerja dan kontribusi terhadap penerimaan pajak, sektor pertambangan juga berpotensi menciptakan ketimpangan sosial dan dampak lingkungan yang merugikan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan tambang harus mengedepankan prinsip keberlanjutan, transparansi, dan keadilan sosial agar dapat mendukung pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

1.2.4 Kendala dalam Implementasi Program PPM

Dalam implementasi program PPM, perusahaan sering kali menghadapi berbagai kendala yang menghambat efektivitasnya. Menurut Wahyuningsih et al., (2023), kendala utama yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan PPM adalah kurangnya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi program, serta ketidakcocokan antara program yang dirancang dengan kebutuhan riil masyarakat. Selain itu, Suharto (2010) mencatat bahwa masalah koordinasi antara perusahaan, pemerintah, dan masyarakat sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan program pemberdayaan yang efektif.

Kendala lain yang sering dihadapi adalah masalah dana dan sumber daya manusia yang terbatas, yang dapat menyebabkan program PPM tidak berjalan dengan maksimal. Hal ini menyebabkan program PPM tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat sekitar dan mengurangi peluang perusahaan untuk mencapai tujuan keberlanjutan dalam jangka panjang.

1.2.5 Studi Terdahulu tentang Evaluasi PPM

Beberapa studi sebelumnya telah meneliti efektivitas pelaksanaan PPM di sektor pertambangan. Hayati (2009) dalam penelitiannya tentang pengelolaan sumber daya alam, menyebutkan bahwa keberhasilan program PPM tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran yang dialokasikan, tetapi juga oleh keterlibatan aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Hal serupa juga ditegaskan oleh Suharto (2010), yang menyatakan bahwa keberhasilan PPM sangat bergantung pada sinergi antara perusahaan, pemerintah, dan masyarakat. Evaluasi yang berbasis partisipasi masyarakat cenderung menghasilkan program yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) PT Garda Tujuh Buana, serta sejauh mana kesesuaiannya dengan pedoman dalam Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018?
2. Apa saja kendala dan faktor pendukung dalam implementasi Program PPM PT Garda Tujuh Buana, khususnya dalam konteks wilayah operasional di Pulau Bunyu sebagai wilayah kepulauan?
3. Rekomendasi strategis apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan Program PPM PT Garda Tujuh Buana?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengevaluasi implementasi Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) yang dilaksanakan oleh PT Garda Tujuh Buana berdasarkan *Blue Print* Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018.
2. Mengidentifikasi kendala serta faktor pendukung dalam pelaksanaan PPM di PT Garda Tujuh Buana.
3. Menyusun rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan efektivitas pelaksanaan PPM di masa yang akan datang, guna mencapai tujuan keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang lebih optimal.

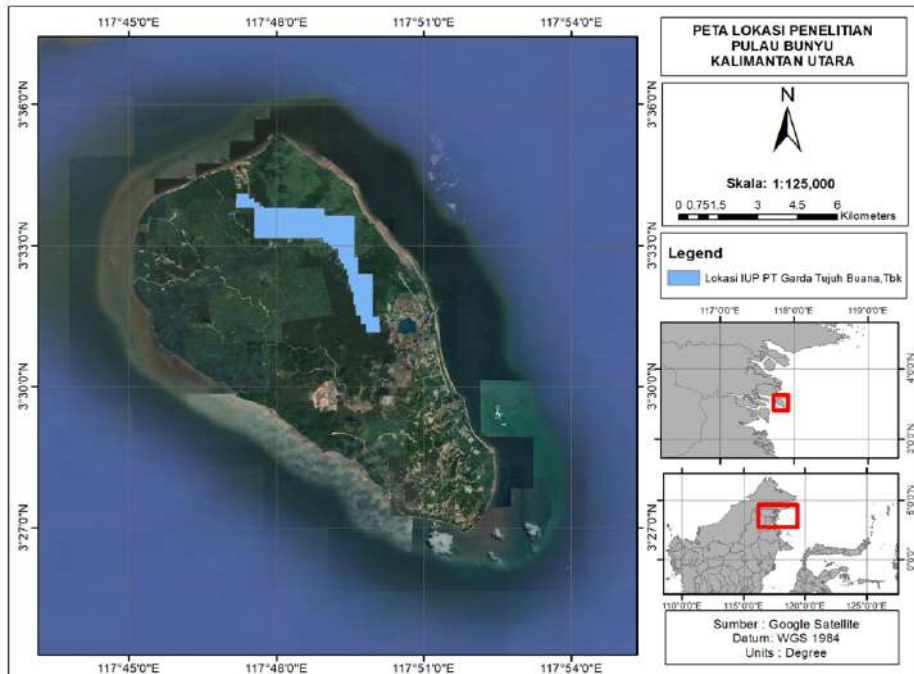
1.5 Manfaat Penelitian

1. Menyediakan informasi untuk meningkatkan efektivitas Program PPM dalam mendukung operasional perusahaan serta meningkatkan hubungan dengan masyarakat sekitar.
2. Memberikan wawasan tentang sejauh mana Program PPM berdampak pada peningkatan kesejahteraan mereka, serta bagaimana program ini dapat lebih menguntungkan masyarakat di masa depan.
3. Memberikan evaluasi yang berguna untuk mengukur implementasi kebijakan pemerintah terkait pengelolaan sumber daya alam, khususnya dalam hal Program PPM yang harus dilakukan oleh perusahaan tambang.

BAB II. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah operasional PT Garda Tujuh Buana, yang berlokasi di Pulau Bunyu, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara. Secara geografis terletak antara 117° 13' 17" - 117° 19' 57" Bujur Timur dan 02° 59' 33" - 03° 02' 01,70" Bujur Selatan. Penelitian berlangsung pada Bulan Maret sampai dengan Mei 2025. Lokasi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



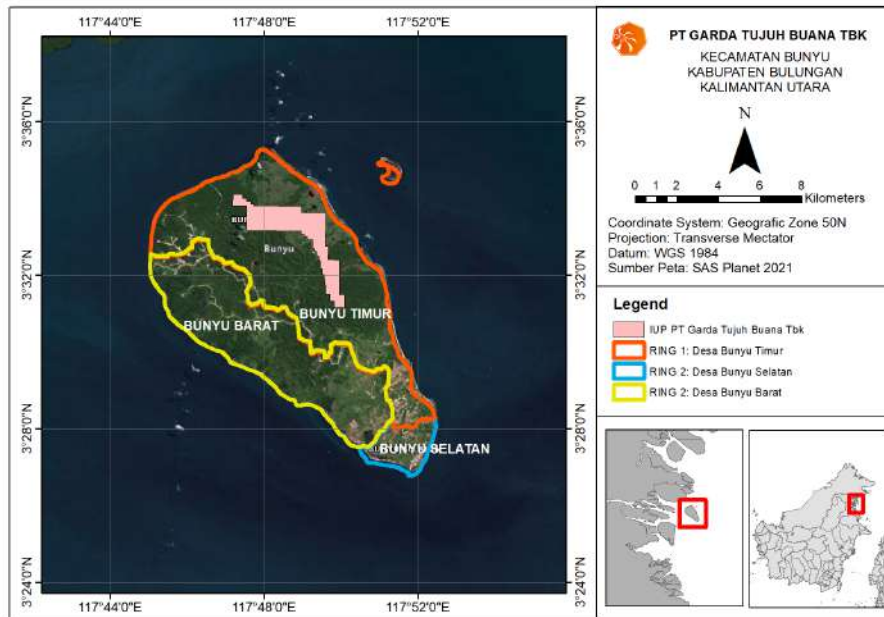
Gambar 1. Lokasi Penelitian

Secara Administratif wilayah izin usaha pertambangan (WIUP) PT GTB terletak dalam wilayah Desa Bunyu Timur, Kecamatan Bunyu, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara dengan luas WIUP seluas 710 ha. Kondisi morfologi WIUP PT GTB datar dan kering dengan jarak dari *site* ke pemukiman desa yaitu kurang lebih 10 km².

2.2 Wilayah Pelaksanaan Program PPM PT GTB

Wilayah pelaksanaan Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) PT GTB dibagi ke dalam tiga ring berdasarkan tingkat kedekatan geografis dan hubungan wilayah dengan lokasi operasional perusahaan. Pembagian ring ini merujuk pada ketentuan dalam Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 yang mengatur bahwa sasaran PPM ditetapkan secara berlapis mulai dari wilayah terdekat

dengan kegiatan usaha pertambangan, wilayah sekitar atau di dalam kecamatan yang sama, hingga wilayah administratif yang lebih luas. Adapun pembagian wilayah ring dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Pelaksanaan Program PPM PT Garda Tujuh Buana

Keterangan:

1. Ring 1 ditunjukkan dengan warna merah, yaitu wilayah Desa Bunyu Timur. Area ini merupakan lokasi WIUP PT Garda Tujuh Buana (PT GTB) dan berada di bagian timur Pulau Bunyu. Lokasinya relatif jauh dari permukiman penduduk serta terpisah dari Desa Bunyu Barat dan Bunyu Selatan.
2. Ring 2 ditunjukkan dengan warna kuning dan biru, meliputi Desa Bunyu Barat dan Bunyu Selatan yang berada dalam wilayah kecamatan Bunyu. Kedua desa tersebut berjarak cukup jauh dari lokasi site PT GTB dan tidak terdapat aktivitas pertambangan perusahaan di wilayah ini.
3. Ring 3 merupakan wilayah Kabupaten Bulungan yang secara geografis berada di luar Pulau Bunyu (terpisah). Wilayah ini berlokasi cukup jauh dari site PT GTB dan tidak terdapat kegiatan pertambangan PT GTB di dalam area ring 3.

2.3 Alat dan Bahan

2.3.1 Alat

1. Kamera Digital, digunakan untuk mendokumentasikan kondisi lapangan, kegiatan Program PPM yang dilaksanakan, dan berbagai aktivitas lainnya.
2. Laptop, digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang diperoleh, serta menyusun laporan penelitian.
3. Alat tulis, digunakan untuk mencatat hasil observasi di lapangan dan membuat skema atau diagram yang diperlukan selama proses pengumpulan data.

2.3.2 Bahan

1. Dokumen Perusahaan, berupa dokumen – dokumen yang berkaitan dengan Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM), seperti *Blue Print* Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018, Laporan Tahunan PPM PT Garda Tujuh Buana, Rencana Induk PPM, dan Dokumen kebijakan perusahaan yang relevan dengan penelitian.
2. Data Primer, berupa data dari hasil wawancara, observasi langsung, dan *Focus Group Discussion* (FGD).
3. Data Sekunder, berupa informasi tambahan yang mendukung analisis penelitian, seperti studi literatur dan artikel terkait kebijakan dan praktik PPM di sektor pertambangan.

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang komprehensif dan valid terkait dengan implementasi Program PPM di PT Garda Tujuh Buana. Teknik yang digunakan terdiri dari wawancara yang dilakukan dengan pihak – pihak terkait, seperti manajer dan pengelola program di perusahaan, serta masyarakat yang terlibat langsung dalam program PPM. Dalam wawancara, informasi yang diambil meliputi pandangan masyarakat tentang tujuan dan strategi implementasi Program PPM, sejauh mana program tersebut berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan di Pulau Bunyu, tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta evaluasi dampak program terhadap pemberdayaan masyarakat lokal. Observasi langsung, yang dilakukan dengan mengamati kegiatan-kegiatan PPM di lapangan, baik dari sisi pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat, interaksi antara perusahaan dan masyarakat, serta respon masyarakat terhadap program yang dilaksanakan. Survei (kuesioner), penyebaran kuesioner kepada masyarakat yang terlibat dalam program untuk mengukur tingkat kepuasan mereka, efektivitas program, serta partisipasi mereka dalam kegiatan. Kuesioner juga menggali terkait persepsi masyarakat terhadap dampak positif program PPM terhadap keberlanjutan lingkungan, seperti konservasi alam, pengelolaan sumber daya alam, peningkatan kualitas hidup, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program. *Focus group discussion* (FGD), dilakukan dengan melakukan diskusi kelompok masyarakat dan perwakilan dari perusahaan mengenai pelaksanaan dan dampak program PPM. Analisis dokumen, digunakan untuk memeriksa kebijakan, laporan tahunan, dan

rencana induk yang disusun oleh PT Garda Tujuh Buana, guna memperoleh gambaran lebih dalam mendukung keberlanjutan lingkungan di Pulau Bunyu.

2.5 Populasi dan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Etikan, Musa, dan Alkassim (2016), *purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel secara sengaja berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Karakteristik tertentu yang dimaksud meliputi faktor seperti umur, tingkat pendidikan, pengalaman, jenis pekerjaan, serta keterlibatan dalam program. Sampel yang dipilih terdiri dari stakeholder maupun masyarakat di tiga desa yang berada di Pulau Bunyu, dengan masing-masing desa diambil sebanyak 18 orang. Kelompok responden yang dipilih mencakup perwakilan dari perusahaan tambang, tenaga ahli, pemerintah desa, tokoh masyarakat, penerima manfaat program PPM, pelaku usaha lokal, serta tenaga pendidik dan tenaga kesehatan yang terlibat langsung dalam implementasi program. Dengan demikian, total sampel dalam penelitian ini berjumlah 54 orang.

2.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menganalisis data yang diperoleh. Berdasarkan data primer dan sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian, penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi data yang menggabungkan tiga sumber utama data, yaitu wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi. Triangulasi data merupakan metode untuk memverifikasi dan meningkatkan validitas data dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber atau teknik pengumpulan data (Patton, 1999). Menurut Denzin (1978), triangulasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, termasuk triangulasi sumber, metode, peneliti, dan teori, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mengurangi bias penelitian. Dalam penelitian ini, triangulasi data dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan PPM berdasarkan *Blue Print* Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018, serta mengidentifikasi kendala serta faktor pendukung dalam implementasinya.

Selain itu, analisis SWOT juga digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pelaksanaan PPM. Teknik ini membantu peneliti untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan program. Dengan menggunakan analisis SWOT, penelitian ini dapat mengidentifikasi aspek-aspek positif yang perlu diperkuat dan tantangan yang harus diatasi agar program PPM dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

2.6.1 Implementasi Program PPM di PT. Garda Tujuh Buana berdasarkan *Blue Print* Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018

1. Wawancara, dilakukan dengan berbagai stakeholder termasuk manajemen perusahaan, masyarakat, dan pemerintah setempat, untuk memahami berbagai

aspek yang mempengaruhi implemantasi program PPM. Analisis data dari wawancara ini akan mengidentifikasi masalah atau hambatan yang dihadapi selama berjalannya program PPM, seperti kendala anggaran, masalah sosial, resistensi dari masyarakat, atau masalah koordinasi antar pihak.

2. Observasi Lapangan, dilakukan dengan memverifikasi bagaimana program PPM dijalankan di wilayah operasional PT Garda Tujuh Buana, untuk memahami apakah pelaksanaan program di lapangan sesuai dengan pedoman atau terdapat kesenjangan antara rencana dan realisasinya.
3. Dokumen, dilakukan dengan memeriksa apakah PT Garda Tujuh Buana melaksanakan program sesuai dengan pedoman *Blue Print*, termasuk pencapaian dan kegagalan yang tercatat dalam laporan perusahaan. Dokumen akan ditinjau untuk menilai kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan program di lapangan serta untuk memahami bagaimana perusahaan mendokumentasikan kinerja program PPM-nya.
4. Triangulasi : hasil wawancara, observasi, dan dokumen akan dibandingkan untuk menemukan kesesuaian atau perbedaan antara apa yang direncanakan dalam *Blue Print* dan pelaksanaannya di lapangan. Jika ada perbedaan, triangulasi akan mengungkapkan alasan atau kendala yang menyebabkan kesenjangan tersebut.

Indikator evaluasi Program PPM pada penelitian ini disusun berdasarkan dua dasar utama. Pertama, indikator mengacu pada regulasi resmi pemerintah, yaitu Permen ESDM No. 41 Tahun 2016 tentang Pengembangan dan Pemberdayaa Masyarakat serta Kepmen ESDM No. 1824 Tahun 2018 yang menetapkan pedoman pelaksanaan PPM. Regulasi tersebut memuat delapan pilar PPM yang menjadi kerangka baku dalam perencanaan, pelaksanaa, dan evaluasi program PPM oleh seluruh perusahaan pertambangan di Indonesia.

Kedua, indikator operasional diperoleh dari Dokumen Rencana Induk Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (RIPPM) PT Garda Tujuh Buana. Dokumen ini merupakan penjabaran perusahaan terhadap delapan pilar PPM sesuai Kepmen ESDM 1824/2018, yang mencantumkan jenis program, target, serta indikator pada tabel evaluasi tersebut memiliki kredibilitas tinggi karena sesuai dengan kerangka regulasi nasional serta telah digunakan oleh perusahaan dalam implementasi PPM di Pulau Bunyu. Adapun kriteria dan indikator penilaian program PPM PT GTB sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Penilaian Evaluasi Program PPM

Aspek	Kriteria Penilaian	Indikator Penilaian	Skala 1–5	Nilai (%)
Pendidikan	Bantuan tenaga pendidik	Bantuan gaji untuk guru mengaji/TPA		
	Program pelatihan atau beasiswa tersedia	Jumlah peserta yang mengikuti program beasiswa		
	Fasilitas pendidikan mengalami perbaikan	Tersedianya bantuan sarana dan prasarana		

Aspek	Kriteria Penilaian	Indikator Penilaian	Skala 1–5	Nilai (%)
		pendidikan yang memadai		
Kesehatan	Akses layanan kesehatan meningkat	Frekuensi program kesehatan (posyandu, pengobatan gratis)		
	Kesadaran masyarakat terhadap kesehatan membaik	Tingkat partisipasi dalam program penyuluhan pencegahan penyakit berbahaya.		
	Infrastruktur dan prasarana kesehatan tersedia	Pengadaan fasilitas kesehatan yang memadai		
Tingkat Pendapatan Rill/Pekerjaan	Peningkatan pengetahuan budidaya perikanan	Mengadakan penyuluhan, pembinaan ke Nelayan mengenai budidaya keramba udang		
	Pembinaan kampung nelayan mandiri	Bantuan alat tangkat nelayan, seperti rege, alat keramba bagi para nelayan tanpa memandang gender.		
	Pembinaan usaha perikanan	Pendampingan usaha nelayan budidaya udang dengan keramba di laut.		
Kemandirian Ekonomi	UMKM dan usaha lokal berkembang	Jumlah UMKM yang berkembang (UMKM Borneo, usaha kecil)		
	Akses modal dan pelatihan usaha tersedia	Dukungan penyuluhan pemasaran kegiatan usaha rintisan berbasis digital/online.		
	Akselerasi usaha pertanian tanaman sayur hidroponik	Pengadaan bibit perkebunan sayur hidroponik seperti terong sawi, cabe, kacang Panjang dengan tujuan perdagangan lokal.		
Sosial dan Budaya	Partisipasi dalam pelestarian budaya dan kearifan lokal.	Bantuan kegiatan sanggar tari, kesenian reog, marawis, olahraga.		
	Bantuan pembangunan	Bantuan renovasi sarana ibadah dan		

Aspek	Kriteria Penilaian	Indikator Penilaian	Skala 1–5	Nilai (%)
	sarana/prasarana ibadah	kelengkapan prasarana ibadah		
	Bantuan Keagamaan dan Hari Besar Nasional	Bantuan perayaan keagamaan dan hari besar Nasional.		
Lingkungan Hidup	Pemberian kesempatan kepada Masyarakat setempat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan hidup masyarakat sekitar tambang yang berkelanjutan	Koordinasi dan Kerjasama dengan Pemerintah Desa memberikan kesempatan masyarakat dalam pengelolaan pantai yang bersih dari sampah		
	Kualitas lingkungan membaik	Indikator kebersihan & kelestarian lingkungan		
	Program rehabilitasi lingkungan berjalan	Koordinasi dengan Pemerintah Desa untuk melakukan giat penghijauan untuk pencegahan abrasi pantai di sekitar pantai.		
	Partisipasi masyarakat dalam organisasi lokal meningkat	Jumlah warga aktif (Kelompok Tani Subur Jaya, UMKM Borneo)		
Kelembagaan Komunitas	Kelembagaan masyarakat semakin kuat	Keberlanjutan lembaga setelah program berjalan		
	Kemampuan tata kelola organisasi membaik	Jumlah pelatihan/pengadaan alat kelembagaan		
Infrastruktur	Pembangunan infrastruktur yang menunjang terlaksananya PPM tahunan	Bantuan renovasi kantor desa		
	Infrastruktur yang dibangun bermanfaat	Bantuan renovasi sekolah negeri dan perbaikan jembatan penghubung desa yang rusak;		
	Pemeliharaan infrastruktur berjalan dengan baik	Bantuan perawatan jembatan/jalan desa		

Sumber: Dokumen RIPPPT. Garda Tujuh Buana

Keterangan : Skala 1 (0-20%) sangat tidak setuju ; Skala 2 (21 – 40%) Tidak setuju ; Skala 3 (41-60%) Netral; Skala 4 (61-80%) Setuju; Skala 5 (81-100%) Sangat setuju.

2.6.2 Kendala dan Faktor Pendukung Impelementasi Program PPM

1. Wawancara, dilakukan dengan pihak manajemen perusahaan, perwakilan masyarakat setempat, dan pemerintah daerah yang terlibat dalam pelaksanaan PPM. Fokus wawancara adalah menggali informasi mengenai kendala utama yang dihadapi dalam pelaksanaan program. Selain itu, wawancara juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung yang memperlancar implementasi program. Seperti dukungan dari pihak manajemen perusahaan, antusiasme masyarakat, serta Kerja sama dengan pihak pemerintah daerah.
2. Observasi Lapangan, dilakukan untuk memverifikasi sejauh mana program PPM diimplementasikan sesuai dengan rencana. Peneliti akan mengamati infrastruktur yang telah dibangun, pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat, serta kendala teknis atau sosial yang mungkin menghambat efektivitas program. Di sisi lain, observasi juga akan mencatat faktor pendukung seperti partisipasi aktif dari masyarakat, keberadaan sumber daya yang memadai, serta kualitas koordinasi antar pihak yang terlibat dalam program.
3. Dokumen, laporan evaluasi dan dokumen internal perusahaan akan dianalisis untuk menilai apakah program telah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang ada dalam *Blue Print* KEPMEN ESDM No. 1824 Tahun 2018. Dokumen juga akan dianalisis untuk melihat apakah ada rekomendasi yang telah diajukan tetapi belum diimplementasikan, serta bagaimana perusahaan mendokumentasikan pencapaian dan tantangan yang dihadapi dalam PPM. Selain itu, faktor pendukung juga akan dicatat dalam analisis dokumen, seperti pencatatan keberhasilan program yang telah mendapat dukungan dari stakeholders, penggunaan anggaran yang efisien, atau penerapan metode yang tepat untuk mencapai tujuan PPM.
4. Triangulasi : hasil wawancara, observasi, dan dokumen akan dianalisis secara bersamaan untuk mencari pola yang konsisten tentang kendala yang dihadapi oleh PT Garda Tujuh Buana dalam implementasi PPM. Jika ada ketidaksesuaian antara sumber data, peneliti akan menggali lebih dalam untuk menemukan penyebabnya. Dalam proses ini, peneliti juga akan mencari faktor pendukung yang konsisten yang dapat memperlancar program PPM, seperti keterlibatan aktif komunitas lokal, adanya kebijakan yang mendukung, atau dukungan teknis yang baik dari pihak perusahaan.

2.6.3 Rekomendasi Strategi untuk Meningkatkan Efektivitas Program PPM

Dalam penelitian ini, untuk menyusun strategi rekomendasi guna perbaikan dan peningkatan efektivitas pelaksanaan Program PPM, digunakan analisis SWOT sebagai alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan program.

Yunus (2016) menyimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan kajian sistematis terhadap faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam menjalankan program PPM, serta untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan.

1. Analisis Internal dan Analisis Eksternal

a. *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan (*Strengths*) yang akan digunakan dan faktor kelemahan (*Weaknesses*) yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS. Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matriks IFAS.

Tabel 2. *Matriks Internal Factor Summary (IFAS)*

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,0		

Sumber : Rangkuti (1997)

Untuk menentukan posisi dalam kuadran SWOT, diperlukan untuk mengumpulkan informasi terkait faktor internal yang berguna untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah perusahaan. Tahapan dalam pembentukan matriks IFAS (Rangkuti, 2016) adalah :

1. Tentukan Faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom satu.
2. Pada kolom 2 beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Jumlah dari keseluruhan bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.
3. Pada kolom 3, berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan pada masing-masing faktor. Variabel yang bernilai positif (variabel dalam kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (Sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri lainnya. Pemberian nilai pada variabel yang bersifat negatif adalah kebalikannya. Ketika nilai kelemahan besar, maka nilai ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai pada kelemahan

sedikit, maka nilai ratingnya 4.

4. Kalikan Kolom 2 (bobot) dengan kolom 3 (rating) untuk mendapatkan faktor pembobotan skor dalam kolom 4.
5. Total pembobotan skor dalam kolom 4 untuk mendapatkan skor total dalam perusahaan yang tersebut. Jumlah nilai total keseluruhan yang didapatkan dapat terlihat bagaimana suatu perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi dalam internal perusahaan. Total skor ini dapat menjadi perbandingan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. External Factors Analysis Summary (EFAS)

Selanjutnya, analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang (*Opportunities*) yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman (*Threats*) yang perlu dihindari. Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*), seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. *External Factors Analysis Summary* (EFAS)

Faktor – Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
Ancaman			
Total	1,0		

Sumber : Rangkuti (1997)

Untuk mendapatkan hasil dari EFAS, dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal pada perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan terkait seperti pada Tabel 3. Adapun cara-cara penentuan faktor strategi eksternal adalah (Rangkuti, 2016):

1. Tentukan faktor-faktor dari kondisi eksternal suatu perusahaan yaitu dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Pada kolom 2, berikan bobot pada masing-masing faktor, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting).
3. Pada kolom 3, berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan untuk masing-masing faktor. Nilai faktor peluang bersifat positif, jika nilai peluangnya kecil maka diberi nilai rating 1 tetapi apabila peluangnya semakin besar diberi rating 4. Pemberian nilai ancaman adalah kebalikannya. Apabila faktor ancaman sangat besar maka ratingnya adalah 1, tetapi jika ancamannya sedikit nilainya 4.

4. Untuk memperoleh faktor pembobotan skor dalam kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3.
5. Total skor pembobotan di kolom 4 untuk memperoleh skor pembobotan total bagi perusahaan. Nilai total yang didapatkan dapat menunjukkan bagaimana perusahaan merespon faktor strategi eksternal.

Bobot masing- masing faktor ditentukan dengan cara menentukan nilai setiap faktor terhadap nilai total seluruh faktor dengan menggunakan rumus :

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

- A_i = Jumlah faktor ke-i
- n = Jumlah faktor
- i = 1,2,3,...,n
- X_i = Nilai faktor ke – i

Gambaran matriks IFAS dan EFAS dilakukan dalam sebuah analisis untuk mendapatkan posisi perusahaan dengan menggabungkan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Strategi ini menjadi salah penentu dalam merumuskan strategi yang ideal dalam sebuah perusahaan. Analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT

1. Kuadran 1: ini adalah posisi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki posisi yang baik untuk menangkap peluang karena memiliki kekuatan. Kuadran ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented approach*) harus digunakan dalam situasi ini.

2. Kuadran 2: posisi perusahaan memiliki kekuatan, namun juga memiliki berbagai ancaman yang akan dihadapi dari eksternal perusahaan. Strategi yang harus diterapkan dalam kuadran ini adalah strategi diversifikasi yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menghadapi ancaman.
3. Kuadran 3: perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar, tetapi juga memiliki keterbatasan dan kekurangan pada lingkungan internal usaha, oleh karena itu pendekatan yang digunakan adalah strategi *turn around* atau mengubah strategi yang telah dilakukan.
4. Kuadran 4: posisi pada kuadran ini sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal dan juga harus menghadapi kelemahan dari lingkungan internal usaha. Pada situasi seperti ini, strategi yang digunakan adalah strategi defensif atau bertahan.

Berdasarkan hasil dari matriks IFAS dan EFAS serta *positioning quadrant* SWOT, dapat dirumuskan berbagai kemungkinan strategi dalam perumusan rekomendasi perbaikan program PPM. Hasil dari matriks SWOT dapat digunakan untuk mendapatkan alternatif rekomendasi program PPM yang dapat dilakukan yang terdiri dari strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi yang tepat.

Tabel 4. Matriks Perumusan Strategi Rekomendasi

IFAS EFAS	Strength (S)	Weaknesses (W)
	Menentukan faktor yang menjadi kekuatan dalam internal usaha	Menentukan faktor yang menjadi kelemahan dalam internal usaha
Opportunities (O) Menentukan faktor yang dianggap dapat menjadi ancaman usaha	S-O Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang	W-O Meminimalkan kelemahan untuk meraih peluang
Threats (T) Menentukan faktor yang dianggap dapat menjadi ancaman usaha	S-T Memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk menghadapi ancaman	W-T Meminimalisir kekurangan untuk menghadapi ancaman

1. Strategi S-O, strategi ini dirumuskan dengan melihat bagaimana kekuatan dalam usaha dapat meraih dan memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi S-T, strategi ini memanfaatkan kekuatan yang ada dalam sebuah usaha

untuk mengatasi ancaman yang sedang atau yang akan dihadapi.

3. Strategi W-O, strategi ini dilakukan dengan mengurangi kelemahan yang ada untuk dapat merebut peluang yang ada.
4. Strategi W-T, strategi ini menggunakan sifat *defensive* dengan berusaha mengurangi kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang akan timbul

