


## Transformasi Program TJSL Bidang Lingkungan Perumda Balikpapan Menghadapi Krisis Air Baku

Fransisca Yunita Utomo<sup>1\*</sup>, Leila Mona Ganiem<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Mercu Buana University, Jl. Meruya Selatan, Kebon Jeruk, Jakarta Barat

E-mail: [fransisca7070@gmail.com](mailto:fransisca7070@gmail.com)

\* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5037>

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 25 Dec 2025

Revised: 05 Jan 2026

Accepted: 15 Jan 2026

#### Kata Kunci:

Krisis Air Baku, CSR (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan), Komunikasi Strategis, Kolaborasi Pemangku Kepentingan, PTMB Balikpapan.

#### Keywords:

Raw Water Crisis, CSR (Corporate Social Responsibility), Strategic Communication, Stakeholder Collaboration, PTMB Balikpapan.

### ABSTRACT

Penelitian ini menganalisis program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) sektor lingkungan Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) sebagai strategi merespons krisis air baku yang berdampak pada layanan air bersih di Kota Balikpapan. Krisis tersebut dipicu oleh penurunan debit Waduk Manggar akibat sedimentasi, degradasi daerah aliran sungai, perubahan tutupan lahan, dan penurunan kualitas air. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berparadigma konstruktivis dengan metode studi kasus melalui wawancara, observasi, serta analisis dokumen internal PTMB dan kebijakan lingkungan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejak 2025 TJSL PTMB mulai bertransformasi dari pendekatan karitatif menjadi lebih terstruktur dan berkelanjutan, berfokus pada konservasi air baku melalui identifikasi masalah, pemetaan pemangku kepentingan, dan perumusan tujuan. Implementasi awal meliputi penanaman mangrove di Batu Butok bersama Enable Project, edukasi konservasi air, dan pelibatan masyarakat, meskipun masih menghadapi kendala koordinasi antarunit, keterbatasan sumber daya manusia, dan ketiadaan standar evaluasi. Penelitian ini menawarkan kerangka kebijakan yang menempatkan TJSL sebagai bagian dari manajemen risiko korporasi dan dapat menjadi rujukan bagi BUMD serta badan layanan publik lain dalam menyelaraskan TJSL dengan risiko operasional, memperkuat kolaborasi lintas sektor, dan menerapkan evaluasi berbasis dampak secara berkelanjutan.

*This study analyzes the Social and Environmental Responsibility (TJSL) program of the environmental sector of Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) as a strategy to respond to the raw water crisis that has impacted clean water services in Balikpapan City. The crisis was triggered by a decrease in the Manggar Reservoir's discharge due to sedimentation, watershed degradation, changes in land cover, and a decline in water quality. The study used a qualitative approach with a constructivist paradigm with a case study method through interviews, observations, and analysis of PTMB's internal documents and regional environmental policies. The results show that since 2025, PTMB's TJSL has begun to transform from a charitable approach to a more structured and sustainable one, focusing on raw water conservation through problem identification, stakeholder mapping, and goal formulation. Initial implementation includes mangrove planting in Batu Butok with the Enable Project, water conservation education, and community involvement, although still facing obstacles in inter-unit coordination, limited human resources, and the absence of evaluation standards. This research offers a policy framework that positions TJSL as part of corporate risk management and can serve as a reference for BUMDs and other public service agencies in aligning TJSL with operational risks, strengthening cross-sector collaboration, and implementing impact-based evaluations on an ongoing basis.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Fransisca Yunita Utomo, et al (2025). Transformasi Program TJSL Bidang Lingkungan Perumda Balikpapan Menghadapi Krisis Air Baku, 4(3) 17568-17578. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5037>

## PENDAHULUAN

Ketersediaan air bersih merupakan isu global yang menempati posisi sentral dalam agenda pembangunan berkelanjutan. Air tidak hanya dipandang sebagai kebutuhan dasar manusia, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang menopang ketahanan sosial, ekonomi, dan lingkungan suatu wilayah (UN-Water, 2023; World Health Organization, 2021a). Dalam konteks global, meningkatnya tekanan terhadap sumber daya air disebabkan oleh pertumbuhan penduduk, urbanisasi, perubahan iklim, dan degradasi lingkungan, yang secara simultan memperbesar risiko krisis air di berbagai negara, khususnya di kawasan perkotaan. Kondisi ini mendorong komunitas internasional untuk menempatkan isu air sebagai prioritas pembangunan melalui Sustainable Development Goal (SDG) 6, yang menegaskan pentingnya ketersediaan dan pengelolaan air bersih dan sanitasi secara berkelanjutan bagi seluruh masyarakat (Sanitation & for All, 2023).

Di tingkat nasional, tantangan pengelolaan air bersih juga menjadi persoalan struktural di banyak kota di Indonesia. Pesatnya pertumbuhan penduduk perkotaan, alih fungsi lahan, serta lemahnya perlindungan daerah tangkapan air menyebabkan menurunnya kuantitas dan kualitas sumber air baku. Kondisi ini menempatkan badan usaha penyedia layanan air minum pada posisi yang semakin kompleks, karena tidak hanya dituntut untuk menjamin kontinuitas pelayanan publik, tetapi juga menghadapi keterbatasan sumber daya alam dan tekanan ekologis yang semakin meningkat. Oleh karena itu, pengelolaan air baku tidak dapat lagi dipahami semata sebagai persoalan teknis dan infrastruktur, melainkan juga sebagai persoalan tata kelola, kelembagaan, dan keberlanjutan lingkungan.

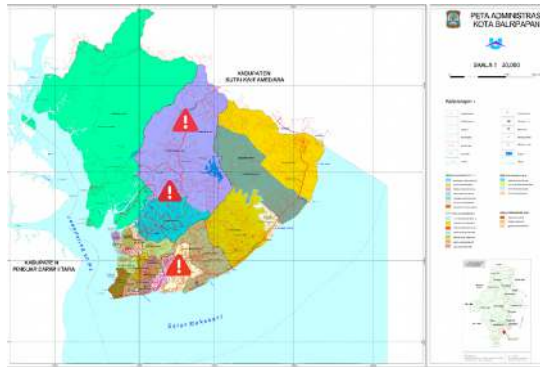
Kota Balikpapan merupakan salah satu wilayah perkotaan yang secara nyata menghadapi krisis air baku dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) RPJPD Kota Balikpapan (Dinas Lingkungan Hidup Kota Balikpapan, 2024), Waduk Manggar sebagai sumber utama air baku mengalami penurunan volume akibat degradasi daerah tangkapan air, sedimentasi, serta perubahan tutupan lahan di wilayah hulu. Konversi kawasan hutan menjadi permukiman dan industri turut mempercepat penurunan daya resap air, sehingga pada musim kemarau panjang debit air waduk tidak mampu memenuhi kebutuhan operasional penyedia layanan air bersih. Dampak dari kondisi ini tidak hanya dirasakan pada aspek ketersediaan air, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik dan kualitas hidup masyarakat.

Situasi krisis tersebut diperkuat oleh laporan media lokal yang mencatat bahwa pada pertengahan tahun 2024, muka air Waduk Manggar hanya mencapai 8,9 meter dari batas normal 12 meter. Kondisi ini memaksa Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) untuk melakukan pembatasan distribusi air serta menghentikan sementara pendaftaran sambungan rumah tangga baru (Kaltim Post, 2024; KanalKaltim, 2024). Krisis air baku ini tidak lagi dapat dipandang sebagai gangguan operasional sementara, melainkan telah berkembang menjadi krisis lingkungan dan pelayanan publik yang berpotensi menimbulkan dampak kesehatan dan sosial bagi masyarakat (Suryani et al., 2024).

Selain penurunan kuantitas, kualitas air baku di Balikpapan juga menunjukkan tren penurunan yang mengkhawatirkan. Hasil pengujian kualitas air pada Waduk Wain dan Waduk Manggar menunjukkan bahwa meskipun parameter fisik dan kimia relatif stabil dan berada dalam kisaran baku mutu, parameter biologis, khususnya fecal coliform dan total coliform, mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Dibandingkan tahun 2019, kadar fecal coliform meningkat sepuluh kali lipat pada tahun 2020 dan kembali menunjukkan peningkatan pada pemantauan tahun 2022. Lonjakan pencemaran biologis ini dipengaruhi oleh aktivitas domestik masyarakat di wilayah hulu, termasuk pembuangan limbah rumah tangga dan menurunnya fungsi daerah tangkapan air. Kondisi tersebut semakin memperberat beban pengolahan air baku oleh PTMB, terutama pada musim kemarau ketika volume tampungan air menurun dan konsentrasi pencemar meningkat.

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertanggung jawab atas penyediaan air minum, PTMB memiliki peran strategis dalam menjamin ketersediaan air bersih sekaligus menjaga keberlanjutan sumber daya air baku. Namun, dalam menghadapi krisis air yang bersifat multidimensional, PTMB tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan teknis seperti peningkatan kapasitas produksi atau pembangunan infrastruktur baru. Diperlukan pendekatan sosial dan kelembagaan yang mampu melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, masyarakat, dan mitra non-pemerintah, untuk bersama-sama menjaga keberlanjutan sumber air. Dalam konteks inilah, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) menjadi salah satu instrumen strategis

yang dapat digunakan untuk memperkuat peran perusahaan dalam pengelolaan risiko lingkungan dan keberlanjutan pelayanan publik.



Gambar 2 Peta Wilayah Krisis Air Bersih di Balikpapan

Sebelum tahun 2025, pelaksanaan kegiatan sosial PTMB masih bersifat karitatif dan insidental, tanpa perencanaan strategis jangka panjang, indikator kinerja yang jelas, maupun sistem evaluasi yang terintegrasi ke dalam tata kelola perusahaan. Kegiatan sosial lebih berfungsi sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat, bukan sebagai instrumen manajerial yang secara langsung terkait dengan persoalan inti perusahaan. Memasuki tahun 2025, PTMB melakukan transformasi kelembagaan dengan meluncurkan program TJSL secara formal dan membentuk unit khusus yang menangani TJSL. Transformasi ini menandai pergeseran paradigma dari program bantuan sosial menuju TJSL yang lebih terstruktur dan berorientasi pada keberlanjutan lingkungan serta tata kelola perusahaan yang baik, sejalan dengan kebijakan nasional terkait TJSL dan pencapaian SDGs.

Meskipun demikian, implementasi TJSL PTMB pada tahun pertama masih menghadapi berbagai tantangan kelembagaan dan manajerial, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memahami prinsip TJSL, belum optimalnya koordinasi antarunit kerja, serta belum tersedianya pedoman operasional dan sistem evaluasi kinerja yang terukur. Kondisi ini menunjukkan bahwa TJSL PTMB masih berada pada tahap awal pembelajaran organisasi dan memerlukan penguatan kelembagaan agar dapat berfungsi secara optimal sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam menghadapi krisis air baku.

Dalam konteks akademik, penelitian mengenai TJSL pada PTMB menjadi penting karena memberikan gambaran empiris mengenai proses transformasi kelembagaan TJSL pada BUMD penyedia layanan publik. Penelitian sebelumnya umumnya membahas implementasi CSR atau TJSL pada sektor industri ekstraktif dan manufaktur, dengan fokus pada dampak sosial atau pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara itu, kajian mengenai TJSL pada BUMD masih relatif terbatas, terutama yang menempatkan TJSL sebagai instrumen manajerial dan strategi kelembagaan dalam menghadapi risiko lingkungan dan krisis sumber daya. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi research gap dengan menganalisis bagaimana TJSL PTMB dirancang dan diimplementasikan sebagai strategi manajerial untuk merespons krisis air baku, dengan fokus pada aspek perencanaan, mekanisme implementasi, koordinasi internal, dan sistem evaluasi program. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya literatur tata kelola kelembagaan di sektor utilitas publik serta memberikan kontribusi praktis bagi penguatan peran BUMD dalam pembangunan berkelanjutan.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual berdasarkan perspektif subjek penelitian. Penelitian kualitatif tidak berorientasi pada generalisasi statistik atau pengujian hipotesis, melainkan menekankan pada interpretasi makna, proses, serta dinamika sosial yang terjadi dalam konteks tertentu (Ganiem, 2022; Merriam & Tisdell, 2016).

Jenis penelitian yang diterapkan adalah studi kasus, karena penelitian ini difokuskan pada satu unit analisis, yaitu implementasi program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Bidang Lingkungan di Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) dalam konteks krisis air baku di Kota Balikpapan. Studi kasus digunakan untuk menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dan

menyeluruh dalam batasan konteks kehidupan nyata (Yin, 2009). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji proses manajerial, kebijakan, serta strategi korporasi secara holistik dan kontekstual.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Doyle et al. (2019) menjelaskan bahwa desain deskriptif kualitatif berfokus pada pertanyaan “who, what, and where” dari pengalaman partisipan tanpa melakukan abstraksi berlebihan ke dalam kerangka teori yang kompleks. Penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) penentuan fokus dan tujuan penelitian; (2) pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi; (3) analisis data secara interaktif; serta (4) verifikasi dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan gambaran komprehensif mengenai implementasi dan strategi TJSL PTMB dalam mendukung ketahanan air baku di Kota Balikpapan (Lambert & Lambert, 2012; Sullivan-Bolyai et al., 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap tiga informan kunci, yang terdiri dari manajemen puncak PTMB, tim internal TJSL PTMB, serta mitra eksternal pelaksana program, guna memperoleh perspektif yang beragam terkait perencanaan, implementasi, dan tantangan program TJSL. Setiap sesi wawancara berlangsung selama 45–90 menit, disesuaikan dengan peran dan kedalaman informasi yang diberikan oleh masing-masing informan. Selain itu, data juga diperoleh melalui analisis dokumen internal perusahaan, laporan program TJSL, serta kebijakan dan dokumen perencanaan daerah yang relevan. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014a).

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui beberapa strategi. Validitas data diperkuat dengan triangulasi sumber, yaitu membandingkan data hasil wawancara dari informan yang berbeda dengan data dokumentasi perusahaan dan kebijakan daerah. Reliabilitas dicapai melalui konsistensi proses pengumpulan dan analisis data, termasuk penggunaan pedoman wawancara yang sama serta pencatatan data secara sistematis.

Selain itu, member check dilakukan dengan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara temuan penelitian dan pengalaman subjek penelitian. Dengan penerapan triangulasi dan member check tersebut, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan keterpercayaan yang memadai untuk menggambarkan implementasi TJSL PTMB secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### ***Subjek Penelitian***

Subjek penelitian adalah pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan program TJSL PTMB. Pemilihan informan menggunakan purposive sampling dengan prinsip data saturation.

Subjek terdiri atas:

1. Informan kunci: manajemen dan staf unit TJSL PTMB.
2. Informan pendukung internal: divisi terkait di PTMB.
3. Informan mitra eksternal: pemerintah daerah atau mitra program konservasi air.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam semi-terstruktur kepada pihak PTMB, mitra, dan masyarakat penerima manfaat untuk menggali perencanaan, pelaksanaan, kendala, serta dampak program TJSL.
2. Dokumentasi, meliputi laporan TJSL PTMB, kebijakan daerah, arsip kegiatan, serta publikasi resmi terkait isu air bersih.
3. Triangulasi teknik, yaitu penggabungan wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas dan keakuratan data penelitian.

### ***Teknik Analisis Data***

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data, sesuai dengan pendekatan kualitatif (Miles et al., 2014). Model analisis yang digunakan mengacu pada kerangka Miles & Huberman (1994) yang dipadukan dengan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola komunikasi, implementasi program, serta dinamika koordinasi dalam Program TJSL PTMB terkait mitigasi krisis air baku di Kota Balikpapan.

Tahapan analisis meliputi reduksi data, yaitu pemilahan dan pengkodean data wawancara serta dokumen ke dalam kategori tematik utama; penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, dan matriks untuk

melihat pola dan hubungan antar kategori; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui triangulasi sumber dan member check guna memastikan keabsahan temuan.

Pada tahap interpretasi, temuan dianalisis menggunakan Teori Komunikasi Dua Arah Simetris dan Strategi Komunikasi Korporat, sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan pemahaman konseptual mengenai efektivitas Program TJSL PTMB dalam mendukung ketahanan air baku. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya gambaran yang komprehensif, valid, dan relevan dengan tujuan penelitian.

**Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) dan wilayah pelayanan air bersih di Kota Balikpapan, khususnya daerah yang terdampak krisis air baku. PTMB dipilih karena berperan strategis dalam penyediaan air bersih dan sebagai pelaksana utama program TJSL Bidang Lingkungan.

Wilayah fokus penelitian meliputi Balikpapan Utara, Timur, dan Selatan, yang diidentifikasi sebagai wilayah kritis air baku dalam dokumen KLHS RPJPD 2024.

Waktu penelitian berlangsung Agustus–Desember 2025, mencakup tahapan studi pendahuluan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan, bertepatan dengan tahun pertama implementasi formal TJSL PTMB.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Table 1. tabel ringkasan temuan

Aspek	Temuan Utama	Bukti Empiris
<b>Perencanaan TJSL</b>	Terjadi pergeseran paradigma dari kegiatan bantuan sosial insidental menuju TJSL yang lebih terarah dan strategis. Perencanaan mulai dikaitkan dengan isu inti perusahaan, yaitu krisis air baku Kota Balikpapan. Namun, perencanaan masih bersifat adaptif dan belum sepenuhnya didukung oleh dokumen kebijakan tertulis yang komprehensif.	Wawancara Direktur Utama PTMB (I1); Wawancara Tim TJSL PTMB (I2); Dokumen SK TJSL 2025 dan RKAP PTMB
<b>Implementasi Program</b>	Implementasi TJSL dilakukan melalui pendekatan kolaboratif dengan mitra eksternal, khususnya dalam kegiatan konservasi lingkungan seperti penanaman mangrove di Batu Butok. Peran PTMB lebih bersifat fasilitatif dan koordinatif, sementara teknis pelaksanaan banyak dilakukan oleh mitra. Implementasi belum didukung oleh SOP dan indikator kinerja yang terukur.	Wawancara Tim TJSL PTMB (I2); Wawancara Enable Project (I3); Observasi lapangan
<b>Tantangan Pelaksanaan</b>	Tantangan utama terletak pada aspek internal organisasi, terutama keterbatasan sumber daya manusia yang memahami konsep TJSL dan isu lingkungan, serta belum adanya sistem evaluasi program yang terinstitusionalisasi. Pelaksanaan TJSL masih berorientasi pada output kegiatan, bukan pada dampak jangka panjang.	Wawancara Direktur Utama PTMB (I1); Analisis dokumen internal
<b>Strategi dan Respons Manajemen</b>	Manajemen PTMB menunjukkan komitmen untuk memperkuat TJSL secara bertahap melalui penguatan kemitraan, penyusunan pedoman dan kebijakan internal TJSL, serta peningkatan kapasitas SDM. TJSL diposisikan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi menuju institusionalisasi keberlanjutan.	Wawancara Direktur Utama PTMB (I1); Wawancara Tim TJSL PTMB (I2)

Bagian ini menguraikan secara komprehensif hasil penelitian mengenai perencanaan, implementasi, evaluasi, serta tantangan pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Bidang Lingkungan Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) Tahun 2025. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang terlibat langsung dalam pengelolaan TJSL, observasi non-partisipatif terhadap pelaksanaan kegiatan di lapangan, serta analisis dokumen internal perusahaan, termasuk Surat Keputusan (SK) TJSL Tahun 2025 dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PTMB. Fokus pembahasan diarahkan pada bagaimana TJSL diposisikan sebagai instrumen manajerial dan kelembagaan dalam merespons krisis air baku Kota Balikpapan yang semakin kompleks, baik dari sisi lingkungan maupun keberlanjutan pelayanan publik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebelum tahun 2025, pelaksanaan kegiatan sosial PTMB masih bersifat insidental dan belum berada dalam kerangka TJSL yang terstruktur. Program-program sosial lebih berorientasi pada pemberian bantuan jangka pendek sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat, tanpa keterkaitan langsung dengan isu strategis perusahaan. Kondisi ini diakui oleh manajemen PTMB, sebagaimana disampaikan oleh Direktur Utama PTMB bahwa *“sebelumnya kegiatan sosial kami masih sebatas bantuan, sifatnya reaktif, dan belum ada perencanaan yang mengaitkan langsung program sosial dengan persoalan air baku yang sedang kami hadapi”* (Wawancara I1). Ketiadaan perencanaan strategis, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi menyebabkan kegiatan sosial tersebut belum terintegrasi dalam sistem tata kelola perusahaan dan belum berfungsi sebagai alat pendukung pencapaian tujuan jangka panjang PTMB.

Memasuki tahun 2025, terjadi pergeseran pendekatan yang signifikan dalam perencanaan TJSL PTMB. Manajemen mulai mengidentifikasi krisis air baku sebagai isu strategis yang memerlukan respons tidak hanya melalui pendekatan teknis operasional, tetapi juga melalui program sosial dan lingkungan yang berkelanjutan. Proses perencanaan dilakukan melalui diskusi internal manajemen dan identifikasi awal permasalahan lingkungan, khususnya terkait penurunan kualitas dan kuantitas sumber air Waduk Manggar. Hal ini ditegaskan oleh tim TJSL PTMB yang menyatakan bahwa *“TJSL tidak bisa dilepaskan dari persoalan inti perusahaan, karena masalah utama kami adalah air baku, sehingga perencanaan TJSL diarahkan ke kegiatan lingkungan yang mendukung keberlanjutan sumber air”* (Wawancara I2). Namun demikian, penelitian menemukan bahwa perencanaan TJSL pada tahap awal ini masih bersifat adaptif dan belum sepenuhnya didukung oleh dokumen kebijakan tertulis yang komprehensif, sehingga arah program masih berkembang seiring dengan proses pembelajaran organisasi.

Pada aspek implementasi, Program TJSL Bidang Lingkungan PTMB Tahun 2025 diwujudkan melalui beberapa kegiatan awal yang berfokus pada konservasi lingkungan dan peningkatan kesadaran terhadap isu keberlanjutan sumber daya air. Salah satu kegiatan utama adalah program penanaman mangrove di kawasan Batu Butok, Balikpapan Utara, yang dilaksanakan melalui kerja sama dengan komunitas Enable Project. Kegiatan ini dipilih karena dinilai relevan dengan tujuan jangka panjang PTMB dalam menjaga fungsi ekologis wilayah pesisir dan daerah penyangga sumber air baku. Selain itu, terdapat upaya awal edukasi hemat air yang dilakukan melalui komunikasi internal perusahaan dan kegiatan sosial, meskipun pelaksanaannya belum dirancang sebagai program berkelanjutan dengan target dan indikator yang jelas.

Dari perspektif manajerial, implementasi TJSL PTMB menunjukkan pola kolaboratif yang cukup kuat dengan ketergantungan pada mitra eksternal. Hal ini disampaikan oleh tim TJSL PTMB bahwa *“untuk pelaksanaan di lapangan, kami memang banyak bekerja sama dengan mitra karena secara internal belum banyak SDM yang khusus menangani kegiatan lingkungan”* (Wawancara I2). Mitra pelaksana juga menegaskan bahwa peran PTMB dalam implementasi lebih bersifat fasilitatif dan koordinatif, sebagaimana disampaikan oleh Enable Project bahwa *“PTMB memberi dukungan penuh, tetapi untuk teknis kegiatan di lapangan memang lebih banyak kami yang menjalankan”* (Wawancara I3). Pola ini mencerminkan strategi adaptif manajemen dalam memastikan program tetap berjalan di tengah keterbatasan kapasitas internal, namun sekaligus menunjukkan bahwa internalisasi TJSL ke dalam struktur organisasi PTMB masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

Penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai tantangan dalam pelaksanaan TJSL PTMB, terutama pada aspek kelembagaan dan sistem pengelolaan program. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki pemahaman konseptual dan teknis mengenai TJSL dan isu lingkungan menjadi hambatan utama. Kondisi ini diakui oleh Direktur Utama PTMB yang menyatakan bahwa *“SDM kami selama ini*

*lebih fokus ke operasional air minum, sehingga untuk TJSL memang belum banyak yang memiliki latar belakang khusus”* (Wawancara I1). Selain itu, belum tersedianya standar operasional prosedur (SOP) dan sistem evaluasi kinerja yang terukur menyebabkan pelaksanaan TJSL masih berorientasi pada output kegiatan, bukan pada pencapaian dampak lingkungan dan keberlanjutan program secara jangka panjang.

Meskipun menghadapi berbagai keterbatasan, temuan penelitian menunjukkan adanya komitmen manajemen PTMB untuk memperkuat pelaksanaan TJSL secara bertahap dan berkelanjutan. Strategi yang direncanakan meliputi penguatan kolaborasi dengan mitra eksternal, penyusunan pedoman dan kebijakan internal TJSL, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui proses pembelajaran organisasi. Komitmen tersebut tercermin dari pernyataan manajemen bahwa *“ke depan TJSL akan disusun lebih rapi, mulai dari perencanaan, indikator, sampai evaluasi, supaya tidak hanya bersifat seremonial”* (Wawancara I1). Secara keseluruhan, Program TJSL Bidang Lingkungan PTMB pada tahun 2025 masih berada pada tahap inisiasi dan penguatan fondasi kelembagaan, telah diarahkan pada isu strategis krisis air baku dan keberlanjutan lingkungan, namun masih memerlukan penguatan perencanaan, mekanisme implementasi, serta sistem evaluasi agar TJSL dapat berfungsi secara optimal sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan dan strategi keberlanjutan PTMB.

### **Pembahasan**

Pembahasan ini menempatkan temuan penelitian dalam kerangka teoritik Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), komunikasi strategis, serta tata kelola perusahaan publik dengan membandingkannya pada hasil penelitian terdahulu. Fokus pembahasan diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu perencanaan, implementasi, dan tantangan kelembagaan Program TJSL Bidang Lingkungan Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) dalam merespons krisis air baku Kota Balikpapan. Pendekatan ini digunakan untuk menafsirkan temuan empiris secara kritis sehingga TJSL tidak dipahami semata sebagai kewajiban normatif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam manajemen risiko lingkungan dan keberlanjutan pelayanan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan TJSL PTMB telah mulai diarahkan pada isu strategis krisis air baku, terutama yang berkaitan dengan keberlanjutan sumber daya air dan perlindungan lingkungan. Pergeseran ini mencerminkan perubahan orientasi organisasi dari kegiatan sosial insidental menuju TJSL yang lebih kontekstual dan relevan dengan mandat utama perusahaan. Namun demikian, perencanaan tersebut belum sepenuhnya sistematis karena belum didukung oleh kebijakan tertulis, peta jalan program, serta indikator kinerja yang terukur.

Jika dibandingkan dengan penelitian TJSL pada PDAM di daerah lain, seperti studi tentang CSR lingkungan PDAM Tirta Pakuan Bogor dan PDAM Surya Sembada Surabaya, ditemukan bahwa perusahaan daerah yang telah memiliki dokumen kebijakan TJSL dan integrasi ke dalam rencana strategis cenderung lebih mampu mengaitkan program sosial dengan isu inti layanan air (Pratama & Lestari, 2022; Rahman et al., 2023). Dengan demikian, posisi PTMB saat ini dapat dipahami sebagai berada pada tahap awal integrasi strategis TJSL, di mana orientasi isu telah tepat, tetapi mekanisme perencanaan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Syahrida et al. (2020) yang menunjukkan bahwa banyak organisasi publik telah mengadopsi isu lingkungan dalam TJSL, tetapi masih menghadapi kesenjangan antara visi strategis dan perangkat kebijakan operasional.

Pada aspek implementasi, penelitian ini menemukan bahwa TJSL PTMB dijalankan melalui pendekatan kolaboratif dengan mitra eksternal, terutama dalam kegiatan konservasi lingkungan pesisir seperti penanaman mangrove. Pola ini menunjukkan strategi adaptif manajemen dalam menghadapi keterbatasan sumber daya internal. Temuan ini sejalan dengan penelitian CSR lingkungan di wilayah pesisir yang menekankan pentingnya kemitraan multipihak sebagai faktor kunci keberhasilan program keberlanjutan (Hidayat et al., 2021; Sari & Putra, 2024).

Namun, jika dibandingkan dengan praktik TJSL pada BUMD yang telah matang, implementasi TJSL PTMB masih belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam struktur organisasi dan rutinitas kerja lintas unit. Nur Iman et al. (2023) menunjukkan bahwa implementasi TJSL pada perusahaan publik cenderung efektif ketika TJSL menjadi bagian dari sistem manajemen risiko dan pengambilan keputusan strategis, bukan hanya sebagai program kegiatan. Dalam konteks PTMB, ketergantungan yang tinggi pada mitra eksternal dan peran internal yang masih bersifat fasilitatif menunjukkan bahwa TJSL belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen manajerial internal, melainkan masih berada pada tahap proyek berbasis kegiatan.

Dari sisi tantangan, penelitian ini mengungkap bahwa hambatan utama pelaksanaan TJSL PTMB terletak pada aspek kelembagaan internal, khususnya keterbatasan sumber daya manusia, ketiadaan standar operasional prosedur, serta belum adanya sistem evaluasi kinerja yang terstruktur. Temuan ini konsisten dengan penelitian Burhany et al. (2020) dan Zulfa & Sumiati (2025) yang menegaskan bahwa kelemahan tata kelola internal sering kali menyebabkan TJSL pada perusahaan publik bersifat simbolik dan berorientasi output, bukan dampak jangka panjang.

Dalam perspektif tata kelola CSR publik, kondisi tersebut menunjukkan bahwa TJSL PTMB belum mencapai tahap institusionalisasi penuh, di mana nilai-nilai keberlanjutan telah tertanam dalam sistem, struktur, dan budaya organisasi. Padahal, dalam konteks krisis air baku, TJSL seharusnya diposisikan sebagai bagian dari mekanisme mitigasi risiko lingkungan dan legitimasi kelembagaan BUMD sebagai penyedia layanan publik.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas kajian TJSL dengan menempatkannya dalam kerangka komunikasi strategis dan tata kelola perusahaan publik. Temuan menunjukkan bahwa TJSL PTMB tidak hanya berfungsi sebagai saluran komunikasi reputasional, tetapi juga sebagai medium komunikasi strategis antara perusahaan, pemangku kepentingan, dan lingkungan sosial-ekologis. Dalam konteks ini, TJSL berperan sebagai mekanisme penyampaian komitmen, negosiasi kepentingan, serta pembentukan legitimasi sosial perusahaan dalam menghadapi krisis air baku.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya memandang CSR atau TJSL sebagai alat pengelolaan citra atau tanggung jawab normatif, penelitian ini menegaskan bahwa pada BUMD penyedia layanan publik, TJSL memiliki fungsi ganda: sebagai instrumen komunikasi strategis dan sebagai bagian dari sistem tata kelola keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas teori CSR publik dengan memasukkan dimensi krisis lingkungan dan manajemen risiko sebagai konteks utama implementasi TJSL.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dirumuskan sebuah Model Integrasi TJSL dalam Manajemen Krisis Air Baku, yang menggambarkan hubungan antara empat komponen utama:

1. Krisis lingkungan (penurunan kuantitas dan kualitas air baku),
2. Perencanaan TJSL berbasis isu strategis,
3. Implementasi kolaboratif lintas pemangku kepentingan
4. Penguatan kelembagaan melalui kebijakan, SOP, dan sistem evaluasi.

Model ini menunjukkan bahwa efektivitas TJSL sebagai instrumen manajerial sangat ditentukan oleh tingkat integrasinya ke dalam sistem manajemen perusahaan. Tanpa penguatan kelembagaan, TJSL cenderung berhenti pada level kegiatan simbolik. Sebaliknya, ketika TJSL diintegrasikan secara strategis, program ini dapat berfungsi sebagai alat mitigasi risiko lingkungan, penguatan legitimasi publik, dan pendukung keberlanjutan layanan air bersih.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Perencanaan TJSL

Penelitian ini menunjukkan bahwa program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Bidang Lingkungan PTMB tahun 2025 telah mengalami pergeseran paradigma dari kegiatan bantuan sosial yang bersifat reaktif menuju TJSL yang lebih terencana dan strategis. Perencanaan TJSL mulai dikaitkan dengan isu inti perusahaan, yaitu krisis air baku Kota Balikpapan, sehingga TJSL tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas filantropi semata, melainkan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan dan pelayanan publik.

2. Implementasi Program

Dari sisi implementasi, TJSL PTMB dijalankan melalui pendekatan kolaboratif dengan mitra eksternal sebagai strategi adaptif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya internal. Meskipun belum sepenuhnya didukung oleh standar operasional dan sistem evaluasi yang mapan, implementasi program tetap berjalan berkat komitmen manajemen puncak, koordinasi internal, serta dukungan jejaring kemitraan. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahap awal, efektivitas TJSL PTMB lebih ditentukan oleh kapasitas manajerial dan kolaborasi lintas aktor dibandingkan oleh kematangan sistem organisasi.

3. Tantangan Kelembagaan

Tantangan utama pengelolaan TJSL PTMB terletak pada aspek internal organisasi, terutama keterbatasan sumber daya manusia dan belum terinstitusionalisasinya sistem evaluasi program. Namun demikian, manajemen PTMB telah menunjukkan respons adaptif melalui penguatan kemitraan, komitmen penyusunan pedoman internal, serta rencana peningkatan kapasitas kelembagaan TJSL. Kondisi ini menunjukkan bahwa TJSL PTMB masih berada pada fase awal pembelajaran organisasi dan belum mencapai tahap institusionalisasi penuh.

4. Kontribusi Ilmiah dan Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kajian TJSL sebagai instrumen manajerial, khususnya dalam konteks BUMD penyedia layanan publik. Kebaruan penelitian terletak pada pembatasan efektivitas TJSL pada aspek manajemen internal yang mencakup perencanaan, implementasi, koordinasi, dan evaluasi program. Implikasi kebijakan dari temuan ini menunjukkan perlunya pemerintah daerah mendorong penguatan kerangka regulasi, pedoman operasional, serta dukungan kelembagaan bagi pelaksanaan TJSL BUMD, agar TJSL dapat berfungsi secara optimal sebagai bagian dari strategi daerah dalam menghadapi krisis lingkungan dan menjamin keberlanjutan pelayanan publik.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

### REFERENSI

- Amelia, N. S., Putri, I. W. S., Wardoyo, A. A.,  
Lestari, O. D., Sari, Y. N. P., Maulida, D., & Damayanti, N. P. (2023). Upaya konservasi air melalui sosialisasi edukasi penggunaan air efisien di lingkungan masyarakat Gg. Citra, Krajan Timur, Sumbersari. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 2(2), 1738–1747. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v2i2.4561>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Campbell, D. T. (2010). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Raven Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth Edition)*. SAGE. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Dinas Lingkungan Hidup Kota Balikpapan. (2024). *Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) RPJPD Kota Balikpapan 2024*. Pemerintah Kota Balikpapan.
- Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2019). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing: JRN*, 25(5), 443. <https://doi.org/10.1177/1744987119880234>
- Ganiem, L. M. (2022). Pemaparan Kajian Teori/Pustaka. In N. Saputra (Ed.), *Metodologi Penelitian Pendidikan* (p. 255). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi korporat: Konteks teoretis dan praktis*. Kencana.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). SAGE Publications.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with

- data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hirawan, Z., & Dinarwati, S. (2022). Efektivitas program corporate social responsibility (TJSL) di PT Tirta Investama Aqua Subang Kecamatan Cislak. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 109–121. <https://doi.org/10.26618/kjap.v8i2.7124>
- Kaltim Post. (2024). Level Air Waduk Manggar 8,9 Meter, Kapasitas Produksi PTMB Masih Terbatas. *Kaltim Post Online*. <https://kaltimpost.jawapos.com/balikipapan/2384455935/>
- Kanal Kaltim. (2024). PTMB Stop Sementara Pendaftaran SR Baru Karena Keterbatasan Debit Air. <https://kanalkaltim.com>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014a). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Perumda Tirta Manuntung Balikpapan. (2024). Laporan tahunan PTMB 2024. PTMB.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rhodes, R. A. W. (2012). Waves of governance. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 33–48). Oxford University Press.
- Said, L. R., Swandari, F., & Said, M. (2021). CSR Programs of Municipal Water Utility Companies for Wetland Communities of South Kalimantan. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4480>
- Said, L., Swandari, F., & Said, M. (2022a). CSR programs of municipal water utility companies for wetland communities of South Kalimantan. *Economic and Environmental Studies*, 22(2), 98–110. <https://doi.org/10.25167/ees.2022.22.2.98-110>
- Said, L., Swandari, F., & Said, M. (2022b). CSR programs of municipal water utility companies for wetland communities of South Kalimantan. *Economic and Environmental Studies*, 22(2), 98–110. <https://doi.org/10.25167/ees.2022.22.2.98-110>
- Sanitation, & for All, W. (2023). *Global report on water, sanitation and hygiene*. <https://www.sanitationandwaterforall.org>
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 118–137). SAGE Publications.
- Sholahuddin, M., & Rodhi, N. N. (2023). Edukasi masyarakat peduli air bersih dalam upaya peningkatan pengetahuan masyarakat tentang air bersih Desa Pejok. *Prosiding Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 4698–4704. <https://doi.org/10.32528/pkm.v5i1.4698>
- Silva, F., Marques, R., & Pereira, D. (2024). Corporate social responsibility in water utilities: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 432, 138–152. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138152>
- Silva, J. A. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability in Water Supply: A Systematic Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 16, Issue 8). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16083183>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi*. Erlangga.
- Suryani, I., Pratama, F., & Wibowo, R. (2024). Tantangan ketersediaan air bersih di Balikpapan: Analisis peran PDAM dalam pelayanan publik. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 12(1), 55–70. <https://doi.org/10.22219/jpd.v12i1.2235>
- UN-Water. (2023). *Sustainable Development Goal 6: Clean Water and Sanitation*. UN-Water Report. <https://www.unwater.org/sdg6>
- Weder, F. (2025). Sustainability as guiding principle of communicative action the transformative and transformational potential of corporate sustainability communication as niche construction, a case from the energy sector. *Corporate Communications*, 30(2), 241–259. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0184>
- Weder, F., & Stranzl, J. M. (2025). Internal communication for sustainability. Expanding corporate sustainability communication with the inner development goals (IDGs). *Corporate Communications*, 30(7), 121–137. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0049>
- World Health Organization. (2021a). *Guidelines on drinking-water quality* (4th ed.). World Health

Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241549950>

World Health Organization. (2021b). Progress on Drinking Water, Sanitation and Hygiene: 2000–2020. WHO/UNICEF Joint Monitoring Programme.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240030848>

Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods (Fourth Edition, Vol. 5). SAGE.