

STRATEGI TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN (TJSL) DALAM MANAJEMEN REPUTASI DI KAWASAN *BUFFER ZONE* PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR

Rachel Paskah Yokibeth Tarihoran

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407
Faksimile (024) 746504 Laman: <https://fisip.undip.ac.id> / Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

This study examines the Corporate Social and Environmental Responsibility (TJSL) strategy of PT Pupuk Kalimantan Timur in managing corporate reputation within the buffer zone area. The research adopts a qualitative approach with a case study design under a constructivist paradigm. Data were gathered through in-depth interviews with informants from the TJSL Department of PT Pupuk Kalimantan Timur, alongside field observations and documentation of corporate records and TJSL program reports. Analysis was carried out using time series and pattern matching techniques, grounded in three theoretical frameworks: Legitimacy Theory, Stakeholder Theory, and Institutional Theory. The findings show that PT Pupuk Kalimantan Timur implements its TJSL through four main strategic pillars: (1) community empowerment programs in the buffer zone, (2) environmental conservation, (3) transparent public communication, and (4) active stakeholder involvement in program evaluation. Across all three theoretical lenses, the company's TJSL approach consistently emerges as a structured communication strategy to build social legitimacy, sustain corporate reputation, and secure community support for the company's continued operations in the buffer zone area.

Keywords: *TJSL Strategy, Corporate Social Responsibility (CSR), reputation management, buffer zone, Legitimacy Theory, Stakeholder Theory, Institutional Theory, case study, time series, pattern matching.*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji strategi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) PT Pupuk Kalimantan Timur dalam manajemen reputasi perusahaan di kawasan *buffer zone*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan paradigma konstruktivisme. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber dari Departemen TJSL PT Pupuk Kalimantan Timur, didukung observasi lapangan dan studi dokumentasi terhadap dokumen perusahaan serta laporan program TJSL. Analisis dilakukan menggunakan teknik *time series* dan *pattern matching* yang dilandasi tiga kerangka teori, yaitu Teori Legitimasi, Teori Stakeholder, dan Teori Institusional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pupuk Kalimantan Timur mengimplementasikan TJSL melalui empat pilar strategi utama, yaitu: (1) program pemberdayaan masyarakat *buffer zone*, (2) pelestarian lingkungan hidup, (3) komunikasi publik yang transparan, serta (4) partisipasi aktif stakeholder dalam evaluasi program. Ketiga teori yang digunakan secara konsisten menunjukkan bahwa pendekatan TJSL

perusahaan berfungsi sebagai strategi komunikasi terstruktur untuk membangun legitimasi sosial, mempertahankan reputasi korporat, dan mengamankan dukungan masyarakat terhadap keberlangsungan operasional perusahaan di kawasan *buffer zone*.

Kata kunci: *Strategi TJSL, Corporate Social Responsibility (CSR), manajemen reputasi, buffer zone, Teori Legitimasi, Teori Stakeholder, Teori Institusional, studi kasus, time series, pattern matching.*

PENDAHULUAN

Kawasan *buffer zone* suatu perusahaan sering kali menjadi wilayah yang paling terdampak dari aktivitas produksi, baik secara sosial, ekonomi, maupun lingkungan. Masyarakat Kelurahan Guntung dan Kelurahan Loktuan yang berada di kawasan *buffer zone* atau Ring 1 PT Pupuk Kalimantan Timur (Pupuk Kaltim) menghadapi berbagai dampak dari aktivitas produksi, mulai dari kebisingan, pencemaran udara, hingga bau amonia yang berdampak pada kenyamanan dan kesehatan warga sekitar (Pupuk Kaltim, 2024).

Berdasarkan laporan Pranala.co (Said, 2022) dan Mediakaltim (2022), masyarakat *buffer zone* pernah melakukan aksi protes yang mempertanyakan transparansi dana CSR senilai Rp 60,4 miliar yang diklaim perusahaan, sementara berdasarkan pengamatan hanya sekitar Rp 18 miliar yang disalurkan ke wilayah *buffer zone*. Masyarakat juga mendesak adanya keterbukaan pemantauan kualitas udara serta perhatian lebih besar terhadap kesejahteraan warga sekitar.

Dalam konteks ini, *Corporate Social Responsibility (CSR)* tidak hanya dipahami sebagai kewajiban sosial, melainkan sebagai instrumen strategis dalam mengelola hubungan dengan masyarakat dan membangun reputasi perusahaan. Pupuk Kaltim mengintegrasikan pelaksanaan CSR dalam kerangka Tanggung Jawab Sosial dan

Lingkungan (TJSL) sebagai pendekatan strategis untuk memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat melalui program di bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, serta pemberdayaan ekonomi lokal.

Pupuk Kaltim merupakan produsen pupuk terbesar di Indonesia dengan 13 pabrik, meliputi 5 pabrik amoniak berkapasitas 2,74 juta ton per tahun, 5 pabrik urea dengan kapasitas 3,43 juta ton per tahun, serta 3 pabrik NPK dengan kapasitas 300 ribu ton per tahun. Seiring dengan skala operasional yang besar, tantangan dalam menjaga hubungan sosial dan reputasi perusahaan di kawasan *buffer zone* menjadi semakin signifikan.

Keunggulan tata kelola TJSL Pupuk Kaltim telah mendapat pengakuan luas. Perusahaan meraih PROPER Emas dari Kementerian Lingkungan Hidup sembilan kali berturut-turut, tiga penghargaan pada TOP CSR Award 2024 termasuk predikat tertinggi TOP CSR Award on 5 Star level Ekselen, penghargaan Platinum ASSRAT selama tujuh tahun berturut-turut, serta peringkat pertama dunia sektor agrokimia dalam ESG Risk Rating Sustainalytics pada 2023. Melalui program Kilau Samudera, Pupuk Kaltim juga menjadi satu-satunya perusahaan di Indonesia yang meraih predikat Platinum pada empat pilar SDGs sekaligus.

Berbagai program TJSL di kawasan *buffer zone* juga mendapat pemberitaan positif, seperti budidaya tanaman obat

keluarga, Guntung Eco Culture Sport Tourism, LPK SUVI Training, diversifikasi mangrove dari budidaya kepiting, dan program terumbu buatan Kelompok Kimasea. Namun, aksi protes masyarakat *buffer zone* tetap terjadi. Kesenjangan antara citra positif perusahaan di tingkat nasional dengan dinamika konflik sosial di tingkat lokal inilah yang menjadikan Pupuk Kaltim sebagai kasus yang unik dan paradoksal untuk dikaji secara mendalam.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana strategi TJSL Pupuk Kaltim dijalankan untuk merespons dinamika sosial di kawasan *buffer zone* dan berkontribusi pada manajemen reputasi perusahaan, khususnya dalam membangun kepercayaan publik, memperoleh legitimasi sosial, dan mengamankan *Social License to Operate* bagi keberlangsungan operasional perusahaan.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana praktik TJSL digunakan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dalam mengelola reputasi perusahaan di kawasan *buffer zone*. Secara spesifik, penelitian ini berfokus pada: (1) strategi perusahaan dalam membentuk dan mempertahankan reputasi di kawasan *buffer zone*; (2) strategi komunikasi TJSL dalam membangun kepercayaan dan hubungan dengan masyarakat; (3) pemaknaan perusahaan terhadap persepsi masyarakat atas pelaksanaan program TJSL; serta (4) kontribusi program TJSL terhadap pembentukan reputasi dan dukungan masyarakat bagi keberlanjutan operasional PT Pupuk Kalimantan Timur.

KERANGKA TEORITIS

1. Legitimacy Theory

Legitimacy Theory menjelaskan bahwa legitimasi adalah persepsi bahwa tindakan suatu organisasi dianggap pantas dan layak apabila berjalan sesuai dengan norma, nilai, keyakinan, serta peraturan yang berlaku dalam masyarakat (Suchman, 1995). Terdapat tiga jenis legitimasi: pragmatis (berdasarkan kepentingan langsung stakeholder), moral (organisasi dipandang sesuai nilai moral masyarakat), dan kognitif (organisasi dianggap sudah menjadi bagian wajar dari kehidupan masyarakat). Teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana Pupuk Kaltim membangun penerimaan sosial melalui program TJSL, yang pada gilirannya memperkuat legitimasi dan reputasi perusahaan di mata publik dan stakeholder.

2. Stakeholder Theory

Stakeholder Theory yang diperkenalkan oleh Freeman (1984) menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan maupun terdampak oleh aktivitasnya (Buhmann et al., 2024). Teori ini memiliki tiga fungsi: deskriptif (menggambarkan hubungan perusahaan dengan stakeholder dalam praktik), instrumental (menekankan hubungan pengelolaan stakeholder dengan kinerja dan keberlanjutan), dan normatif (menekankan tanggung jawab etis perusahaan terhadap semua pihak terkait). Dalam penelitian ini, teori ini relevan untuk memahami bagaimana TJSL Pupuk Kaltim membangun komunikasi, kolaborasi, dan hubungan timbal balik dengan masyarakat *buffer zone* sebagai stakeholder utama.

3. Institutional Theory

Institutional Theory menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya bertindak berdasarkan efisiensi ekonomi, tetapi juga karena tekanan untuk menyesuaikan diri dengan aturan, norma, dan nilai yang berlaku dalam lingkungan sosialnya (Furusten, 2023). Dalam konteks penelitian ini, teori ini membantu memahami bagaimana Pupuk Kaltim menjalankan TJSL sebagai respons terhadap tekanan eksternal berupa regulasi pemerintah (UU No. 40/2007 dan Permen BUMN PER-01/MBU/03/2023), standar industri, serta ekspektasi masyarakat *buffer zone*, agar dapat memperoleh legitimasi sosial dan mempertahankan posisinya sebagai organisasi yang sah dan diterima lingkungannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *single case study* dan paradigma konstruktivisme sosial. Tipe *single case study* dipilih karena kasus Pupuk Kaltim bersifat unik dan representatif terhadap fenomena paradoks antara reputasi nasional yang sangat baik dengan dinamika konflik sosial di tingkat lokal (Yin, 2018). Situs penelitian berada di Departemen TJSL PT Pupuk Kalimantan Timur, Jl. James Simandjuntak No.1, Kota Bontang, Kalimantan Timur.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan narasumber dari Departemen TJSL Pupuk Kaltim, observasi langsung terhadap kegiatan TJSL di lapangan, serta studi dokumentasi terhadap Annual Report 2024, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 2024, dan Survei Kepuasan Lingkungan (SKL) 2024. Triangulasi sumber dilakukan dengan memadukan seluruh data tersebut untuk

memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

Analisis data menggunakan dua teknik utama, yaitu *time series analysis* dan *pattern matching* berdasarkan Yin (2018). *Time series analysis* digunakan untuk mengamati perkembangan strategi TJSL dari waktu ke waktu melalui *chronological sequencing* dan *explanation building*, sedangkan *pattern matching* digunakan untuk mencocokkan temuan empiris dengan ketiga kerangka teori yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui triangulasi data hasil wawancara, Annual Report 2024, IKM 2024, dan SKL 2024, peneliti menemukan sejumlah pola yang saling mengonfirmasi (*matching*) antara data lapangan dan kerangka teoritis yang digunakan.

1. Time Series Analysis: Perkembangan Strategi TJSL

a. Fase Awal: TJSL sebagai Bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Sebagai fase awal, pelaksanaan TJSL diposisikan sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan melalui program di bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan pemberdayaan masyarakat. Proposal dari masyarakat berfungsi sebagai cerminan harapan dan kepercayaan masyarakat sekaligus menjadi sarana Pupuk Kaltim memetakan kebutuhan nyata di kawasan *buffer zone*. Keberadaan program-program ini menunjukkan bahwa sejak awal Pupuk Kaltim telah menempatkan TJSL sebagai bagian dari komitmen sosial perusahaan.

b. Fase Perkembangan: Munculnya Dinamika Sosial dan Meningkatnya Ekspektasi Masyarakat

Pada fase ini, pelaksanaan TJSL dihadapkan pada meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pemerataan manfaat, ketepatan sasaran, dan kontribusi nyata perusahaan. Mekanisme proposal berkembang menjadi titik awal komunikasi antara perusahaan dan masyarakat. Berbagai program direalisasikan di bidang infrastruktur publik, beasiswa pendidikan, dan pemberdayaan ekonomi lokal sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, sehingga mempererat hubungan antara kedua belah pihak.

c. Fase Respon Strategis: Transformasi TJSL menjadi Instrumen Komunikasi Perusahaan

Pada fase ini, TJSL bertransformasi menjadi instrumen komunikasi strategis untuk menunjukkan kehadiran nyata perusahaan dalam menindaklanjuti kebutuhan masyarakat. Bukti konkret transformasi ini tercermin melalui program PKT BISA yang mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan nilai konversi 93,46%, serta Survei Kepuasan Lingkungan (SKL) 2024 yang mencapai skor 90,48 (Pupuk Kaltim, 2024). Pencapaian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi TJSL yang dijalankan berhasil membentuk persepsi positif masyarakat *buffer zone* terhadap keberadaan dan komitmen perusahaan.

2. Pattern Matching: Kesesuaian Temuan Empiris dengan Teori

a. Legitimacy Theory

Temuan penelitian konsisten dengan *Legitimacy Theory*. Pelaksanaan

TJSL melalui program pemberdayaan masyarakat, pelestarian lingkungan (penanaman mangrove, terumbu buatan, pengelolaan sampah), dan komunikasi transparan terbukti membangun legitimasi sosial Pupuk Kaltim. Instrumen pengakuan resmi seperti PROPER Emas dan ISO 26000 menjadi sarana untuk menunjukkan kepada stakeholder bahwa aktivitas operasional perusahaan berjalan sejalan dengan kepentingan publik dan nilai-nilai sosial yang berlaku.

b. Stakeholder Theory

Strategi komunikasi TJSL yang berfokus pada keterbukaan dan transparansi—melalui mekanisme pengajuan proposal, koordinasi rutin dengan pemerintah, dan pelibatan aktif masyarakat dalam evaluasi program—terbukti menyelaraskan tujuan bisnis dengan kebutuhan ekonomi masyarakat. Komunikasi berperan sebagai sarana untuk menumbuhkan kepercayaan, mengurangi potensi konflik, dan mempererat relasi jangka panjang dengan para stakeholder, khususnya masyarakat *buffer zone*.

c. Institutional Theory

Pelaksanaan TJSL Pupuk Kaltim juga dipengaruhi tekanan institusional berupa regulasi pemerintah (UU No. 40/2007 dan Permen BUMN PER-01/MBU/03/2023). Kepatuhan terhadap regulasi ini menjadikan pelaksanaan TJSL berlangsung secara terencana, terukur, dan akuntabel. Seluruh alokasi anggaran dan manfaat program dilaporkan secara berkala melalui Annual Report dan Sustainability Report yang telah diaudit dan terbuka untuk publik, sehingga memperkuat kredibilitas dan legitimasi institusional perusahaan.

3. TJSL sebagai Pembentuk Social License to Operate

Keberhasilan utama Departemen TJSL tercermin dari terjaganya kondisi sosial yang relatif stabil secara berkelanjutan di kawasan *buffer zone*, sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berlangsung tanpa hambatan berupa konflik maupun aksi protes. Kondisi ini dicapai melalui kombinasi antara pemberian manfaat sosial yang berkelanjutan dan komunikasi yang bersifat antisipatif dan preventif. Dengan demikian, TJSL tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai strategi komunikasi terstruktur untuk

dengan kepentingan publik.

Kedua, strategi komunikasi yang berfokus pada keterbukaan, transparansi, dan pengelolaan hubungan dua arah melalui mekanisme proposal dan *monev* berkala berhasil menyelaraskan kepentingan bisnis perusahaan dengan kebutuhan sosial masyarakat, sekaligus mencegah munculnya konflik.

Ketiga, penerimaan sosial masyarakat terbukti sangat positif, dengan Survei Kepuasan Lingkungan 2024 mencapai skor 90,48 dan IKM Program PKT BISA mencapai 93,46%, memvalidasi efektivitas program TJSL dalam membentuk legitimasi pragmatis, moral, dan kognitif secara simultan.

Keempat, *social license to operate* yang kuat terbentuk melalui kombinasi manfaat sosial yang berkelanjutan, komunikasi preventif, dan transparansi informasi. Kondisi ini tercermin dari terjaganya stabilitas sosial di kawasan *buffer zone* dan tercapainya pencapaian terbesar Departemen TJSL, yaitu tidak adanya

membangun *Social License to Operate* dan mempertahankan reputasi korporat Pupuk Kaltim.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi TJSL PT Pupuk Kalimantan Timur berfungsi sebagai instrumen manajemen reputasi yang efektif di kawasan *buffer zone* melalui empat mekanisme utama.

Pertama, legitimasi institusional yang dibangun melalui kepatuhan terhadap standar formal (PROPER Emas, ISO 26000, ASSRAT) membangun persepsi positif di mata publik dan pemerintah bahwa perusahaan beroperasi sejalan

konflik berkepanjangan dengan masyarakat.

Penelitian ini juga menemukan bahwa meskipun TJSL Pupuk Kaltim memperoleh legitimasi formal yang sangat kuat melalui penghargaan dan kepatuhan regulasi, legitimasi sosial di tingkat lokal masih perlu terus diperkuat, terutama dalam meningkatkan keterlibatan masyarakat sebagai pihak aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program TJSL secara holistik.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan Pupuk Kaltim dalam pengembangan strategi TJSL ke depan.

1. **Mengoptimalkan evaluasi program TJSL berbasis data dan aspirasi masyarakat.** PT Pupuk Kalimantan Timur disarankan untuk memanfaatkan hasil Survei Kepuasan Lingkungan (SKL), Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), serta masukan masyarakat

dalam proses monitoring dan evaluasi. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan ketepatan sasaran program serta memperkuat kemampuan perusahaan dalam merespons dinamika sosial dan isu lingkungan yang berkembang.

2. **Memperkuat pelibatan masyarakat dan komunikasi yang dialogis.** PT Pupuk Kalimantan

Timur perlu meningkatkan keterlibatan masyarakat pada setiap tahapan program TJSL, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, serta mengembangkan komunikasi dua arah yang lebih terbuka. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat, meminimalkan potensi konflik, dan memperkuat reputasi perusahaan di kawasan *buffer zone*.

DAFTAR PUSTAKA

Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1–15.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>

Binu Raj, A., Akbar Jan, N., & Subramani, A. K. (2022). Building corporate reputation through corporate social responsibility: the mediation role of employer branding. *International Journal of Social Economics*, 49(12), 1770–1786.

<https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2021-0541>

Buhmann, K., Fonseca, A., Andrews, N., & Amatulli, G. (2024). *The Routledge Handbook on Meaningful Stakeholder Engagement*.

<https://doi.org/10.4324/9781003388227>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications, Inc.

Fidausya, A. T. A., & Nawangsari, A. T. (2025). Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Reputasi Perusahaan dan Pencapaian SDGs di

Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 100–109.

Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image* (20th Anniversary Edition). Harvard Business School Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Furusten, S. (2023). *Institutional theory and organizational change*. Edward Elgar.

Irawan, F., & Muarifah, E. (2020). Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) dalam Perspektif Sharia Enterprise Theory. *Minhaj: Jurnal Ilmu Syariah*, 1(2), 149–178.

<https://doi.org/10.52431/MINHAJ.V1I2.309>

Mediakaltim. (2022). Aksi Damai MBM, 8 Tuntutan Disuarakan ke PKT. *Mediakaltim.com*.

<https://mediakaltim.com/aksi-damai-mbm-8-tuntutan-disuarakan-ke-pkt/>

Pupuk Kaltim. (2024). *Sustainability Report 2024: Menumbuhkan Masa Depan Berkelanjutan*. <https://pupukkaltim.com/e-book/SR%20Pupuk%20Kaltim%202024.pdf>

Saenz, C. (2023). Corporate social responsibility strategies beyond the sphere of influence: Cases from the Peruvian mining industry. *Resources Policy*, 80, 103187.

<https://doi.org/10.1016/J.RESOURPOL.2022.103187>

Said, S. (2022). Enam Tuntutan Warga Bufferzone kepada Pupuk Kaltim soal Penyaluran CSR. *Pranala.co*.

<https://pranala.co/enam-tuntutan-warga-bufferzone-kepada-pupuk-kaltim-soal-penyaluran-csr/>

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.

<https://doi.org/10.2307/258788>

Wijaya, R. H., Rani, U., & Khabibah, N. A. (2020). Pengoptimalan Akuntabilitas Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) pada Perusahaan Tambang di Indonesia. *Wahana Riset Akuntansi*, 8(2), 118–125.

<https://doi.org/10.24036/WRA.V8I2.110070>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.