



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 4535-4553

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Strategi Adaptasi Organisasi terhadap Kenaikan Tarif Air melalui Analisis SWOT pada PERUMDAM Kota Bontang

Rintan<sup>1</sup>, Rosyid Nurrohman<sup>2</sup>, Tuti Wediawati<sup>3</sup>, Agung Prajulyanto<sup>4</sup>, Frida Zakiyya Harusuna<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Mulawarman

[rintan20070@gmail.com](mailto:rintan20070@gmail.com)

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi organisasi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang dalam menghadapi kebijakan kenaikan tarif air melalui pendekatan SWOT. Kenaikan tarif air menjadi isu penting karena berkaitan dengan keberlanjutan operasional perusahaan, peningkatan kualitas pelayanan, serta penerimaan masyarakat sebagai pelanggan layanan air bersih. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang memiliki kekuatan berupa sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas Water Treatment Plant (WTP) yang memadai, dan jaringan distribusi air yang luas. Kelemahan utama terletak pada harga jual air yang sebelumnya relatif rendah dibandingkan kebutuhan biaya operasional. Peluang organisasi terlihat dari potensi pemanfaatan sumber air permukaan dan kualitas air yang baik, sedangkan ancaman berasal dari keterbatasan air baku dan meningkatnya biaya operasional. Strategi adaptasi yang dapat dilakukan meliputi optimalisasi SDM dan WTP, efisiensi operasional, pengembangan sumber air baku, serta peningkatan komunikasi pelayanan kepada pelanggan.*

**Kata kunci :** Tarif Air; Strategi Adaptasi Organisasi; Analisis SWOT; PERUMDAM; Pelayanan Air Bersih.

### 1. Latar belakang

Air bersih merupakan kebutuhan dasar yang memiliki peran penting dalam menunjang kehidupan masyarakat, kesehatan lingkungan, serta keberlanjutan pembangunan sosial dan ekonomi. Ketersediaan layanan air bersih yang aman, terjangkau, dan berkelanjutan menjadi tanggung jawab penting bagi perusahaan penyedia layanan air minum daerah. Dalam konteks tersebut, PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang hadir sebagai organisasi pelayanan publik yang berperan dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat. Keberadaan PERUMDAM tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis penyediaan air, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi dalam menjaga kualitas layanan, keterjangkauan tarif, serta kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi penyedia air minum perlu dilakukan secara adaptif agar mampu merespons perubahan lingkungan internal maupun eksternal secara tepat.

Salah satu tantangan yang dihadapi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang adalah kebijakan penyesuaian atau kenaikan tarif air. Berdasarkan informasi pemberitaan lokal, penyesuaian tarif air di Kota Bontang mulai diberlakukan pada tahun 2026 setelah tarif tidak mengalami kenaikan selama kurang lebih delapan tahun. Kenaikan tarif tersebut disebut dilakukan untuk menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mendukung pengembangan infrastruktur layanan air bersih. Dalam pemberitaan tersebut, tarif

Strategi Adaptasi Organisasi terhadap Kenaikan Tarif Air melalui Analisis SWOT pada PERUMDAM Kota Bontang

rumah tangga yang sebelumnya sekitar Rp3.200 per meter kubik mengalami penyesuaian menjadi sekitar Rp4.800 per meter kubik, dengan rata-rata kenaikan sekitar 50 persen. Selain itu, kelompok rumah tangga dikenakan tarif bertingkat berdasarkan volume pemakaian, sedangkan kelompok usaha dan niaga dapat dikenakan tarif yang lebih tinggi sesuai kategori pelanggan dan jumlah pemakaian air.

Kebijakan kenaikan tarif air pada dasarnya dapat dipahami sebagai bagian dari kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan biaya operasional dengan tuntutan pelayanan. Namun, kebijakan tersebut sering kali menimbulkan respons beragam dari masyarakat, terutama terkait kemampuan membayar, persepsi terhadap keadilan tarif, serta kesesuaian antara kenaikan tarif dan kualitas pelayanan yang diterima. Dalam kasus PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang, lonjakan tagihan pelanggan juga dikaitkan dengan pola pemakaian air yang tinggi, penggunaan satu sambungan meter untuk beberapa unit rumah, serta kemungkinan kebocoran pipa pelanggan. Simulasi tagihan menunjukkan bahwa pemakaian air rumah tangga sekitar 20 meter kubik per bulan dapat menghasilkan tagihan berkisar antara Rp92.500 hingga Rp122.500 tergantung golongan pelanggan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kenaikan tarif perlu diikuti dengan strategi komunikasi, edukasi pelanggan, pengawasan pemakaian, dan peningkatan kualitas pelayanan agar tidak menimbulkan penurunan kepercayaan masyarakat.

Dalam menghadapi perubahan tersebut, organisasi perlu memiliki strategi adaptasi yang tepat. Strategi adaptasi organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, kebijakan, sumber daya, serta pola pelayanannya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kajian mengenai adaptasi organisasi menunjukkan bahwa perubahan lingkungan, ketidakpastian, serta dinamika sosial ekonomi menuntut organisasi untuk memiliki strategi yang responsif dan fleksibel. Strategi organisasi juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko, memperkuat daya saing, serta menjaga keberlanjutan kinerja jangka panjang. Dengan demikian, PERUMDAM tidak cukup hanya menetapkan tarif baru, tetapi juga perlu merumuskan strategi organisasi yang dapat menjaga keseimbangan antara kebutuhan operasional perusahaan dan penerimaan masyarakat terhadap kebijakan tarif.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi organisasi adalah analisis SWOT. SWOT merupakan pendekatan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa SWOT dapat digunakan sebagai alat perencanaan strategis dalam organisasi karena mampu membantu pengambil keputusan memahami kondisi internal dan eksternal secara sistematis. Selain itu, SWOT juga dapat dikembangkan dalam berbagai konteks organisasi, seperti organisasi publik, pendidikan, kesehatan, koperasi, dan perusahaan jasa. Pendekatan ini relevan digunakan dalam penelitian PERUMDAM karena kenaikan tarif air tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan, tetapi juga berhubungan dengan kualitas layanan, kepercayaan pelanggan, kesiapan infrastruktur, efisiensi operasional, dan persepsi masyarakat.

Penggunaan analisis SWOT dalam penelitian ini penting karena PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang perlu memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan kebijakan kenaikan tarif. Dari sisi internal, organisasi perlu mengidentifikasi kekuatan seperti pengalaman pelayanan, jaringan pelanggan, infrastruktur distribusi, dan dukungan kelembagaan. Pada saat yang sama, organisasi juga perlu memahami kelemahan seperti keterbatasan kapasitas produksi, gangguan distribusi, keluhan pelanggan, atau belum optimalnya komunikasi kebijakan. Dari sisi eksternal, peluang dapat berupa meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap air bersih, dukungan pemerintah daerah, dan potensi pengembangan layanan. Sementara itu, ancaman dapat muncul dari resistensi pelanggan, keterbatasan daya beli, kenaikan biaya operasional, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan. Kajian terdahulu juga menunjukkan bahwa SWOT dapat digunakan untuk menyusun strategi adaptasi, strategi keberlanjutan, dan strategi pengembangan organisasi dalam kondisi perubahan lingkungan.

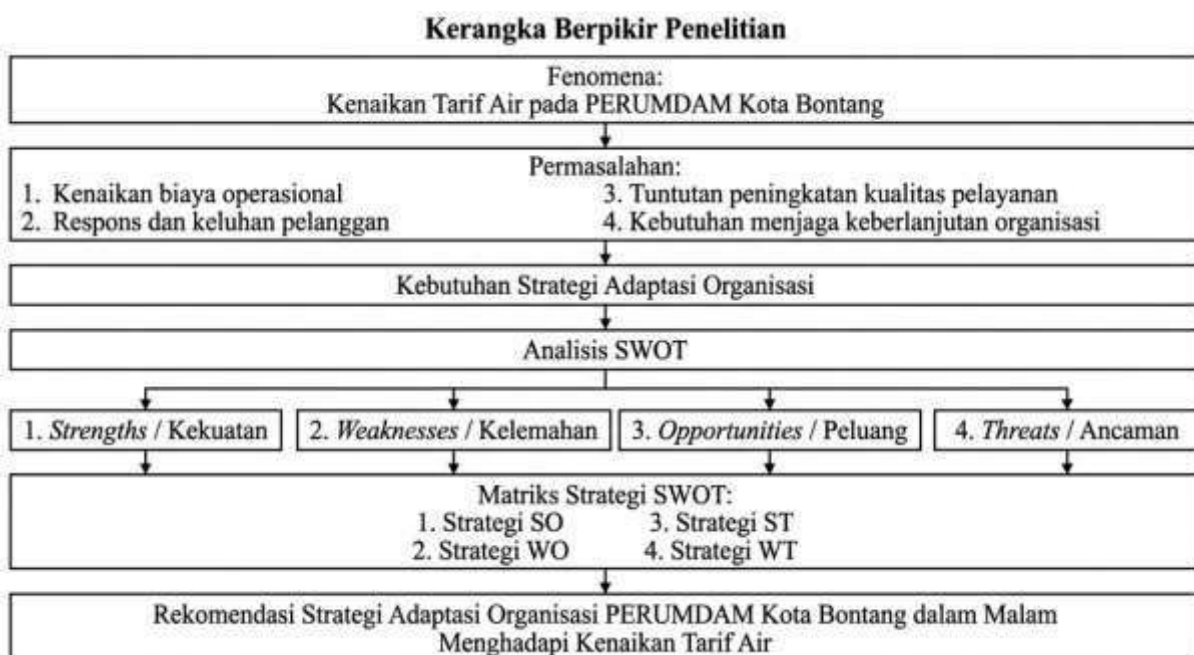
Meskipun penelitian mengenai strategi organisasi, pelayanan publik, dan analisis SWOT telah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus membahas strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi kenaikan tarif air pada PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, atau manajemen perusahaan daerah secara umum. Sementara itu, kajian yang menghubungkan kenaikan tarif air, respons organisasi, dan penyusunan strategi berbasis SWOT masih

perlu dikembangkan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, terutama dalam melihat bagaimana PERUMDAM merumuskan strategi adaptasi agar kenaikan tarif tidak menurunkan kepercayaan pelanggan dan tetap mendukung keberlanjutan pelayanan air bersih.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul “Strategi Adaptasi Organisasi terhadap Kenaikan Tarif Air melalui Analisis SWOT pada PERUMDAM Kota Bontang.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi organisasi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang dalam menghadapi kenaikan tarif air melalui pendekatan SWOT. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi internal dan eksternal organisasi, mengidentifikasi faktor strategis yang memengaruhi kebijakan tarif, serta menghasilkan rekomendasi strategi adaptif yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan, menjaga keterjangkauan layanan air bersih, dan mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap PERUMDAM.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis SWOT. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan strategi adaptasi organisasi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang dalam menghadapi kenaikan tarif air. Fokus penelitian diarahkan pada identifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang memengaruhi kebijakan organisasi dalam menjaga pelayanan dan kepercayaan pelanggan. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak internal PERUMDAM, seperti manajemen, bagian pelayanan, bagian keuangan, bagian teknik, serta pelanggan yang terdampak kebijakan kenaikan tarif. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan pelayanan, informasi tarif, berita resmi, dan literatur ilmiah yang relevan. Informan ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan keterlibatan dan pemahaman terhadap isu kenaikan tarif air. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk merumuskan strategi SO, WO, ST, dan WT. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik agar hasil penelitian memiliki tingkat validitas yang lebih kuat.



## 3. Hasil dan Diskusi

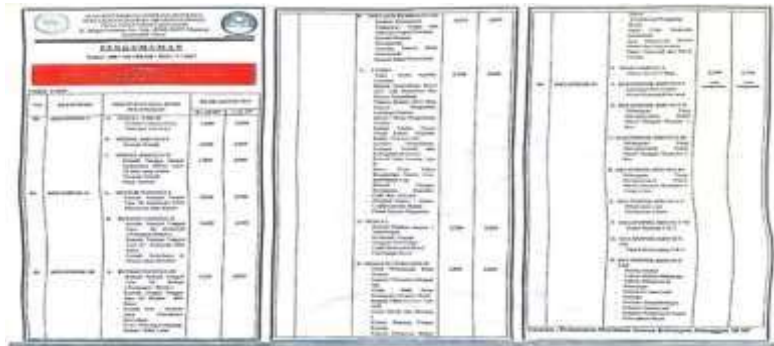
Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi organisasi PERUMDAM Tirta TamnKota Bontang dalam menghadapi kebijakan kenaikan tarif air melalui pendekatan SWOT. Hasil penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terkait kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Analisis dilakukan untuk

mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi organisasi dalam mempertahankan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan utama, seperti pengalaman dalam pengelolaan layanan air bersih, jaringan distribusi yang cukup luas, serta dukungan pemerintah daerah dalam pengembangan pelayanan publik. Selain itu, perusahaan juga memiliki sumber daya manusia yang cukup memahami operasional pelayanan air minum sehingga dapat mendukung keberlangsungan pelayanan kepada pelanggan.

Di sisi lain, penelitian menemukan adanya beberapa kelemahan yang masih dihadapi perusahaan. Kelemahan tersebut meliputi tingginya biaya operasional, keterbatasan infrastruktur distribusi pada beberapa wilayah, serta masih adanya keluhan pelanggan terkait kontinuitas aliran air. Kenaikan tarif air juga berpotensi menimbulkan penurunan tingkat kepuasan pelanggan apabila tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Rincian besaran tarif air sebelum kenaikan tarif .



Gambar 1.1 tarif air sebelum kenaikan tarif .



Gambar 2.2. Besaran kenaikan tariff

Pada tabel diatas terlihat bahwa kenaikan tarif air berada pada kisaran **20% hingga 45%**, tergantung jenis dan kelompok pelanggan. Selain kenaikan tarif dasar air, pada tarif terbaru juga ditambahkan rincian biaya administrasi, denda keterlambatan, biaya penyambungan kembali, dan dana pemeliharaan meter. Hal ini menunjukkan adanya penyesuaian kebijakan pelayanan dan operasional oleh Perumda Air Minum Kota Bontang.

**Analisis Swot**

Internal Faktor – Faktor	Kekuatan (S) 1. Sumber Daya Manusia yang Kompeten 2. Fasilitas <i>Water Treatment Plant</i> (WTP) yang memadai. 3. Jaringan Air Distribusi yang Luas.	Kelemahan (W) 1. Harga Jual Air yang Murah
Eksternal Faktor - Faktor	Peluang (O) 1. Sumber Air Permukaan. 2. Kualitas dan Kuantitas yang Baik.	Ancaman (T) 1. Sulitnya Air Baku 2. Bahan Operasioanal Semakin Mahal. yang

Tabel 1.1 Tabel faktor internal dan eksternal SWOT

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa PERUMDA Tirta Taman Kota Bontang memiliki beberapa kekuatan yang dapat mendukung mengimplemtasian dalam organisasi. kekuatan tersebut meliputi sumber daya manusia yang kompeten, jaringan air distribusi yang memadai, dan fasilitas *water treatment plant* (WTP) yang memadai. Beberapa hal ini dapat dijadikan sebagai modal utama oleh PERUMDA Tirta Taman Kota Bontang untuk kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun dari kekuatan yang dimiliki oleh PERUMDA Tirta Taman Kota Bontang, tentu juga memiliki kelemahan seperti harga jual yang mahal.

Dalam faktor eksternal PERUMDA Tirta Taman Kota Bontang memiliki peluang yaitu sumber air permukaan dan kualitas dan kuantitas yang baik. Dan di sisi lain PERUMDA Tirta Taman Kota Bontang juga memiliki ancaman berupa sulitnya air baku dan bahan operasional yang semakin mahal.

	Opportunities	Threats
Strength	Strategi (SO) 1. Memanfaatkan sumber daya manusia untuk mengolah air permukaan secara optimal 2. Menoptimalkan fasilitas WTP dan jaringan distribusi untuk meningkatkan pelayanan air bersih 3. Memperluas cakupan layanan dengan memanfaatkan kualitas dan kuantitas dengan baik.	Strategi (ST) 1. Memanfaatkan fasilitas WTP untuk mengatasi keterbatasan air baku. 2. Meningkatkan efisiensi operasional melalui kemampuan yang dimiliki oleh SDM
Weaknesses	Strategi (WO) 1. Memanfaatkan sumber air yang tersedia untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. 2. Meningkatkan kualitas pelayanan agar kenaikan tarif dapat diterima masyarakat	Strategi (WT) 1. Melakukan efisiensi penggunaan bahan operasional agar bahan operasional dapat di optimalkan 2. Mengurangi tingkat kerugian akibat mahalnya biaya operasional

Tabel 2.2 Tabel matriks SWOT

**Analisis SWOT.**

Analisis SWOT yang dilakukan Perumdam Tirta Taman Kota Bontang tidak terlepas dari visi dan misi yang ada. Berikut ini beberapa faktor yang memengaruhi Perumdam Tirta Taman Kota Bontang dalam melakukan analisis SWOT sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strength*).

- a. Sumber daya manusia yang kompeten. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang merupakan perusahaan pelayanan penyedia air bersih untuk masyarakat Kota Bontang sehingga sangat menjunjung tinggi SDM

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9045>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

yang berkualitas, responsif serta mampu memberikan pelayanan prima bagi *stakeholders* maupun masyarakat Kota Bontang.

- b. Fasilitas *Water Treatment Plant* (WTP) yang memadai. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang memiliki 8 (delapan) WTP atau pabrik, dimana pabrik tersebut tersebar secara merata di 4 (empat) unit atau wilayah yang ada di Kota Bontang meliputi unit Bontang Kota, Loktuan, Guntung dan Bontang Lestari. WTP yang ada mampu memproduksi air berkualitas sesuai standar Kementerian Kesehatan dengan kapasitas air produksi yang mencukupi kebutuhan masyarakat Kota Bontang. Selain itu, dari segi infrastruktur WTP tersebut telah memenuhi standar perizinan sesuai peraturan Dinas PUPR, Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas ESDM Provinsi Kalimantan Timur.
- c. Jaringan Air Distribusi yang luas. Dalam rangka memenuhi kebutuhan air bersih untuk masyarakat Kota Bontang, Perumdam Tirta Taman Kota Bontang berupaya melakukan pengembangan jaringan di berbagai wilayah Kota Bontang, dari wilayah pusat kota hingga ke wilayah pesisir yaitu pulau Tihi-Tihi, Selangan dan Melahing. Jaringan distribusi air yang ada di Perumdam Tirta Taman Kota Bontang saling berhubungan satu sama lain, dengan tujuan tercapainya pelayanan air yang mengalir selama 24 jam.

## 2. kelemahan (*Weakness*).

- a. Harga Jual Air yang Murah. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang mempunyai tarif atau harga jual air yang tergolong murah dibandingkan dengan Perumdam lainnya di Provinsi Kalimantan Timur. Sebelumnya Perumdam Tirta Taman Kota Bontang menetapkan harga jual air bersih per kubik hanya berkisar 5.000 Rupiah selama 8 (delapan) tahun terakhir. Harga jual air dapat memengaruhi segala hal meliputi kualitas, kuantitas dan kontinuitas dalam memproduksi air baku yang layak sesuai standar. Dalam penetapan tarif atau harga jual air, Perumdam Tirta Taman Kota Bontang harus mendapatkan persetujuan dari pemilik modal yaitu Pemerintah Kota Bontang, sehingga perusahaan tidak bisa melakukan kenaikan harga jual air tiap tahun atau secara tiba-tiba tanpa persetujuan Pemerintah Kota Bontang walaupun harga bahan pokok semakin naik tiap harinya.

## 3. Peluang (*Opportunities*).

- a. Sumber Air Permukaan. Untuk mempertahankan keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan dan tersedianya air bersih. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang berupaya semaksimal mungkin mencari peluang dari berbagai sumber daya yang ada. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang bekerja sama dengan Gubernur Kalimantan Timur dibantu Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Provinsi Kalimantan Timur dalam membangun Bendungan Sungai Bontang, tujuannya agar persediaan air produksi tidak hanya mengandalkan dari sumur bawah tanah (*deepwell*) tetapi juga dari air permukaan yang ada di Bendungan Sungai Bontang. Apabila kapasitas sumur bawah tanah (*deepwell*) mulai mengalami penurunan, Perumdam Tirta Taman memiliki alternatif lain dengan mengolah air hujan ataupun air yang ditampung di Bendungan Sungai Bontang.
- b. Kualitas dan Kuantitas yang baik. Perumdam Tirta Taman Kota Bontang selalu mengutamakan kualitas air yang memenuhi standar sesuai Peraturan Menteri Kesehatan No. 32 Tahun 2017. Sehingga dari segi bahan baku seperti bahan kimia yang digunakan pun dengan kualitas terbaik. Selain kualitas yang baik, Perumdam Tirta Taman Kota Bontang juga harus memperhatikan kuantitas air yang tercukupi sesuai dengan kebutuhan masyarakat Kota Bontang. Apabila kualitas dan kuantitas air baik, maka menjadi peluang bagi perusahaan untuk menarik pelanggan dengan melakukan pemasangan sambungan rumah baru.

## 4. Ancaman (*Threats*)

- a. Sulitnya Sumber Air Baku. Selama berdirinya Perumdam Tirta Taman Kota Bontang sumber air baku yang digunakan berasal dari sumur bawah tanah (*deepwell*). Akan tetapi, sumur bawah tanah (*deepwell*) juga memiliki usia atau masa pemakaian dimana dengan berjalannya waktu akan mengalami penurunan kapasitas sehingga menjadi langka sumber air baku. Disisi lain untuk melakukan perizinan pengeboran sumur bawah tanah mempunyai prosedur yang sangat ketat serta biaya yang sangat mahal. Sehingga ini menjadi ancaman bagi Perumdam Tirta Taman untuk memproduksi air bersih.
- b. Biaya Operasional yang Semakin Mahal. Biaya operasional meliputi biaya listrik, biaya pajak air tanah, biaya bahan kimia serta biaya lainnya. Biaya – biaya tersebut menjadi penunjang kualitas dan kuantitas

untuk memproduksi air bersih. Pada kondisi ekonomi seperti ini harga - harga barang semakin naik, namun di sisi lain perusahaan juga harus melakukan efisiensi biaya agar tidak berlebihan atau melewati dari anggaran yang telah dibuat, sehingga menjadi tantangan bagi Perumdami Tirta Taman Kota Bontang untuk memproduksi air bersih yang sesuai standar. Biaya selalu berbanding lurus dengan produk yang dihasilkan, apabila ada salah satu biaya yang dikurangkan maka akan memengaruhi kualitas dan kuantitas air bersih yang didistribusikan kepada pelanggan.

### Diskusi

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi adaptasi organisasi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang dalam menghadapi kenaikan tarif air perlu diarahkan pada penguatan kapasitas internal dan penyesuaian terhadap tekanan eksternal. Kenaikan tarif air tidak hanya berkaitan dengan aspek pendapatan perusahaan, tetapi juga berhubungan dengan keberlanjutan operasional, kualitas pelayanan, dan penerimaan masyarakat terhadap kebijakan tarif. Dalam konteks ini, SWOT menjadi alat analisis yang relevan karena mampu memetakan faktor internal dan eksternal organisasi secara sistematis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis .

Dari aspek kekuatan, PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang memiliki sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas Water Treatment Plant (WTP) yang memadai, serta jaringan distribusi air yang cukup luas. Ketiga faktor ini menjadi modal utama bagi organisasi dalam mempertahankan kualitas pelayanan setelah diberlakukannya kenaikan tarif. Keberadaan delapan WTP yang tersebar di beberapa wilayah pelayanan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kapasitas teknis untuk mendukung produksi dan distribusi air bersih. Kekuatan tersebut perlu dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, memperluas cakupan layanan, dan menjaga kontinuitas distribusi air kepada pelanggan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa strategi organisasi perlu dibangun berdasarkan kemampuan internal agar mampu menciptakan keunggulan dan keberlanjutan kinerja .

Namun, perusahaan juga menghadapi kelemahan berupa harga jual air yang selama beberapa tahun tergolong rendah dibandingkan dengan kebutuhan biaya operasional. Kondisi ini menyebabkan ruang gerak perusahaan dalam pembiayaan operasional dan pengembangan infrastruktur menjadi terbatas. Kenaikan biaya listrik, bahan kimia, pajak air tanah, serta biaya pemeliharaan jaringan menjadi faktor yang menekan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, kenaikan tarif dapat dipahami sebagai upaya penyesuaian agar perusahaan mampu menjaga kualitas, kuantitas, dan kontinuitas pelayanan. Meskipun demikian, kebijakan tarif perlu diikuti dengan peningkatan pelayanan agar masyarakat dapat menerima perubahan tersebut secara rasional. Strategi seperti ini penting karena keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menjaga legitimasi dan kepercayaan publik .

Dari sisi peluang, PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang memiliki potensi pengembangan sumber air permukaan melalui pemanfaatan Bendungan Sungai Bontang. Peluang ini penting karena selama ini perusahaan masih bergantung pada sumber air bawah tanah atau deepwell yang memiliki keterbatasan kapasitas dan usia pemakaian. Pemanfaatan air permukaan dapat menjadi strategi jangka panjang untuk menjaga ketersediaan air baku sekaligus mengurangi risiko penurunan kapasitas produksi. Selain itu, kualitas dan kuantitas air yang baik dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan memperluas sambungan rumah baru. Strategi adaptasi melalui pemanfaatan peluang eksternal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar .

Sementara itu, ancaman utama yang dihadapi PERUMDAM adalah sulitnya memperoleh sumber air baku dan meningkatnya biaya operasional. Ancaman ini dapat berdampak langsung terhadap kemampuan perusahaan dalam memproduksi air bersih secara berkelanjutan. Apabila tidak diantisipasi, kenaikan biaya operasional dapat menurunkan efisiensi perusahaan dan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, strategi adaptasi yang perlu dilakukan adalah meningkatkan efisiensi penggunaan bahan operasional, memperkuat pengawasan produksi, serta mengoptimalkan kapasitas WTP dan jaringan distribusi yang telah tersedia.

Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, organisasi perlu memiliki kemampuan adaptif agar dapat mengelola risiko dan mempertahankan kinerja pelayanan .

Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten untuk mengolah sumber air permukaan secara optimal, mengoptimalkan fasilitas WTP, serta memperluas cakupan layanan kepada masyarakat. Strategi WO diarahkan pada peningkatan pendapatan melalui pemanfaatan sumber air yang tersedia dan peningkatan kualitas pelayanan agar kenaikan tarif dapat diterima pelanggan. Strategi ST dilakukan dengan menggunakan fasilitas WTP dan kemampuan SDM untuk menghadapi keterbatasan air baku serta menekan dampak kenaikan biaya operasional. Adapun strategi WT diarahkan pada efisiensi penggunaan bahan operasional dan pengurangan potensi kerugian akibat meningkatnya biaya produksi. Perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT ini sesuai dengan fungsi SWOT sebagai instrumen perencanaan strategis yang dapat membantu organisasi menyusun alternatif strategi berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal .

Strategi adaptasi organisasi PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang dalam menghadapi kenaikan tarif air perlu menekankan tiga hal utama, yaitu peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan komunikasi kebijakan kepada pelanggan. Kenaikan tarif akan lebih mudah diterima masyarakat apabila diikuti dengan pelayanan yang lebih baik, distribusi air yang lebih stabil, serta informasi yang jelas mengenai alasan dan manfaat penyesuaian tarif. Oleh sebab itu, strategi organisasi tidak hanya berorientasi pada aspek internal perusahaan, tetapi juga harus memperhatikan persepsi dan kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi organisasi dalam pelayanan publik harus dilakukan secara seimbang antara kepentingan keberlanjutan perusahaan dan kepentingan masyarakat sebagai pengguna layanan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, kenaikan tarif air pada PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang merupakan kebijakan yang diperlukan untuk menjaga keberlanjutan operasional perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mendukung pengembangan infrastruktur air bersih. Kenaikan tarif tersebut tidak hanya berkaitan dengan peningkatan pendapatan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap kenaikan biaya operasional dan kebutuhan pelayanan masyarakat. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang memiliki kekuatan berupa sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas WTP yang memadai, dan jaringan distribusi air yang luas. Namun, perusahaan masih menghadapi kelemahan berupa harga jual air yang sebelumnya relatif rendah, sehingga belum sepenuhnya seimbang dengan kebutuhan biaya produksi dan operasional. Dari sisi eksternal, peluang utama perusahaan adalah pemanfaatan sumber air permukaan dan peningkatan kualitas serta kuantitas layanan, sedangkan ancaman utama berasal dari keterbatasan sumber air baku dan meningkatnya biaya operasional. Strategi adaptasi yang dapat diterapkan adalah mengoptimalkan fasilitas WTP, meningkatkan efisiensi penggunaan bahan operasional, memanfaatkan sumber air permukaan, memperluas cakupan layanan, serta meningkatkan komunikasi kepada pelanggan. Dengan strategi tersebut, PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang diharapkan mampu menjaga kualitas pelayanan, mempertahankan kepercayaan masyarakat, dan memastikan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi kebijakan kenaikan tarif air. PERUMDAM Tirta Taman Kota Bontang perlu meningkatkan komunikasi publik secara transparan terkait alasan kenaikan tarif air, terutama mengenai kenaikan biaya operasional, kebutuhan pemeliharaan infrastruktur, dan peningkatan kualitas pelayanan. Komunikasi yang jelas dapat membantu mengurangi resistensi pelanggan dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebijakan tarif yang diberlakukan. Perusahaan juga perlu mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas WTP dan jaringan distribusi yang telah dimiliki agar pelayanan air bersih menjadi lebih stabil, merata, dan sesuai dengan harapan pelanggan. Selain itu, efisiensi biaya operasional perlu terus dilakukan tanpa menurunkan kualitas air yang didistribusikan kepada masyarakat. Dari sisi pengembangan jangka panjang, PERUMDAM perlu mempercepat pemanfaatan sumber air permukaan sebagai alternatif air baku agar tidak hanya bergantung pada air bawah tanah. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji dampak kenaikan tarif terhadap tingkat kepuasan pelanggan atau kemampuan membayar masyarakat agar hasil penelitian dapat melengkapi analisis strategi organisasi secara lebih komprehensif.

### Daftar pustaka

1. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., et al. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business*.
2. Consorti, F., Kanter, S. L., Basili, S., & Ho, M. J. (2021). A SWOT analysis of Italian medical curricular adaptations to the COVID-19 pandemic: A nationwide survey of medical school leaders. *Medical Teacher*.
3. Dzurek, S. S., & Dzurek, S. E. (2026). The strategic resonance engine: Reframing SWOT for dynamic competitive advantage. *Engineering Science & Technology*.
4. Farag, M. I. H. (2025). The role of SWOT analysis in enhancing business growth and long-term management sustainability. *Management Science Advances*.
5. Gharachorloo, N., Nahr, J. G., & Nozari, H. (2021). SWOT analysis in the General Organization of Labor, Cooperation and Social Welfare of East Azerbaijan Province with a scientific and technological approach. *International Journal of ...*
6. Indrasari, M. (2023). Shifting from SWOT to SWOC: A combination of strategic planning theory and financial strategy approaches for organizational sustainability performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*.
7. Kamkankaew, P. (2023). Current trends in strategic management: A comparative analysis of SWOT and SOAR approaches. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*.
8. Karadzhev, V. (2025). How to create the best SWOT analysis. *International Journal of Research and Review*.
9. Kiani, E., Noorivandi, A., Noorollah, A., et al. (2021). Identifying strategies for adapting agricultural cooperatives to learning organization in Iran: Application of SWOT and SEM models. *Journal of ...*
10. Kordsofla, M. M., & Sorourkhah, A. (2023). Strategic adaptation in travel agencies: Integrating MARA with SWOT for uncertainty navigation. *Journal of Operational and Strategic Studies*.
11. Koutroukis, T., Chatziniolaou, D., Vlahos, C., & Pistikou, V. (2022). The post-COVID-19 era, fourth industrial revolution, and new globalization: Restructured labor relations and organizational adaptation. *Societies*.
12. Kumar, K. R., Navyasree, N. C. P., Ponnaganti, et al. (2025). SWOT analysis: Tool for strategic planning in an organization. *Spatial & Agricultural System Modeling*.
13. Naamati-Schneider, L., et al. (2026). Leveraging the VUCA paradigm: A SWOT-based strategy for sustainable healthcare. *Administration & Society*.
14. Parkhomenko, N. (2022). Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment.
15. Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L. da, Dias, Á., et al. (2021). The new SWOT for a sustainable world. *Journal of Open Innovation*.
16. Sanches, T. (2021). Shrink to fit or prune to strengthen: Adapting the strategic plan in an academic library as response to environmental change. In *Positioning the Academic Library within the University*.
17. Savari, M., & Amghani, M. S. (2022). SWOT-FAHP-TOWS analysis for adaptation strategies development among small-scale farmers in drought conditions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*.
18. Taherinezhad, A., Alinezhad, A., Gholami, S., et al. (2024). Organizational competitive advantage analysis using SWOT matrix and hybrid approach of fuzzy-DEMATEL, ANP, and DEA. *Journal of Optimization*.
19. Trad, A., & Kalpić, D. (2023). SWOT based transformation's organizational risks' management (STORM). *E-Leaders Conference*.
20. Więckowska, B., Raulinajtys-Grzybek, M., et al. (2022). Using the dynamic SWOT analysis to assess options for implementing the HB-HTA model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.