

Strategi Adaptasi Perusahaan Logistik terhadap Gangguan Rantai Pasok akibat Kenaikan Harga BBM: Studi Kasus Perusahaan Angkutan Barang di Provinsi Banten

Dewa Putu Yohanes Agata L. Sandopart^{1✉}

(1) Program Studi Magister Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957, Jakarta, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi adaptasi yang dikembangkan oleh perusahaan angkutan barang di Provinsi Banten dalam menghadapi gangguan rantai pasok akibat kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) pada September 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan melibatkan enam perusahaan angkutan barang yang dipilih secara purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan pasif, dan analisis dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga tema utama strategi adaptasi, yaitu efisiensi operasional berbasis manajemen biaya melalui optimalisasi rute dan perawatan armada preservatif, adaptasi finansial dan relasional melalui negosiasi tarif bertahap dan diversifikasi basis pelanggan, serta strategi kolaboratif melalui sharing armada antar perusahaan dan pemanfaatan peran asosiasi industri. Kebaruan penelitian ini terletak pada identifikasi praktik kolaborasi horizontal sebagai kapabilitas adaptif spesifik dalam konteks angkutan darat di Indonesia yang memperluas kerangka vulnerability and capability factors. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan theory of supply chain resilience pada sektor logistik di negara berkembang serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan, asosiasi industri, dan pembuat kebijakan.

Abstract: This study aims to explore the adaptation strategies developed by freight transportation companies in Banten Province in response to supply chain disruptions caused by the fuel price hike in September 2022. This study employs a qualitative approach with a case study design and involves six freight transportation companies selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, passive participant observation, and document analysis, and analyzed using thematic analysis. The findings identify three main adaptation strategies, including cost-based operational efficiency through route optimization and preventive fleet maintenance, financial and relational adaptation through gradual tariff negotiation and customer base diversification, and collaborative strategies through inter-firm fleet sharing and the utilization of industry association roles. The novelty of this research lies in identifying horizontal collaboration practices as a specific adaptive capability in the context of land transportation in Indonesia, extending the vulnerability and capability factors framework. This study contributes to the development of supply chain resilience theory in the logistics sector of developing countries and provides practical recommendations for company management, industry associations, and policymakers.

Article history:

Received: 11 September 2024

Revised: 23 October 2024

Accepted: 12 November 2024

Published: 27 November 2024

Kata Kunci:

Strategi Adaptasi, Gangguan Rantai Pasok, Kenaikan Harga BBM, Perusahaan Angkutan Barang, Banten

Keyword:

Adaptation Strategy, Supply Chain Disruption, Fuel Price Hike, Freight Transportation Company, Banten

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



How to cite: Sandopart, D. P. Y. A. L. (2024). Strategi Adaptasi Perusahaan Logistik terhadap Gangguan Rantai Pasok akibat Kenaikan Harga BBM: Studi Kasus Perusahaan Angkutan Barang di Provinsi Banten. *PERSEPTIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(4), 172-180. <https://doi.org/10.70716/perseptif.v2i4.505>

PENDAHULUAN

Industri logistik dan transportasi merupakan sektor fundamental yang menopang aktivitas ekonomi suatu negara. Di Indonesia, sektor logistik memegang peranan strategis dalam rantai pasok

nasional, mengingat wilayah kepulauan yang luas dan ketergantungan terhadap distribusi barang antar daerah. Namun demikian, industri ini menghadapi tantangan struktural yang signifikan, salah satunya adalah tingginya biaya logistik nasional. Data menunjukkan bahwa rasio biaya logistik Indonesia terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) masih berada pada kisaran 14,29 persen pada periode 2022-2023, jauh lebih tinggi dibandingkan negara maju yang umumnya berada pada kisaran 8-10 persen (Kuncoro, Saputra, Cahyadi, & Ikhsan, 2021).

Salah satu komponen biaya terbesar dalam operasional transportasi barang adalah bahan bakar minyak (BBM). Dalam struktur biaya operasional angkutan darat, komponen BBM dapat mencapai 30 hingga 50 persen dari total biaya operasional (Putri & Haryono, 2023). Ketergantungan yang tinggi terhadap BBM ini menjadikan perusahaan logistik sangat rentan terhadap fluktuasi harga energi global. Sebagaimana diungkapkan oleh Ketua Umum Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI), kinerja logistik akan mengalami tekanan sangat besar ketika terjadi kenaikan harga BBM, karena komponen BBM dalam angkutan darat cukup tinggi dan distribusi barang dengan moda transportasi darat secara nasional masih mendominasi (Tempo.co, 2022).

Peristiwa kenaikan harga BBM bersubsidi pada September 2022 menjadi momentum kritis yang berdampak luas terhadap industri logistik nasional. Pemerintah resmi mengumumkan kenaikan harga BBM pada 3 September 2022, di mana harga Pertalite mengalami kenaikan dari Rp7.650 per liter menjadi Rp10.000 per liter, atau meningkat sekitar 30 persen (Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2022). Kebijakan ini memicu efek domino terhadap sektor transportasi dan logistik. Dampak langsung yang dirasakan adalah kenaikan tarif angkutan barang yang mencapai 25 persen (Tim Kabar Banten, 2022).

Provinsi Banten merupakan wilayah yang memiliki karakteristik strategis dalam konteks logistik nasional. Sebagai provinsi yang berbatasan langsung dengan DKI Jakarta dan memiliki kawasan industri terintegrasi, Banten menjadi salah satu simpul penting dalam jaringan distribusi barang di Indonesia bagian barat. Kawasan industri di Tangerang, Cilegon, dan sekitarnya menempatkan Banten sebagai wilayah dengan intensitas aktivitas logistik yang tinggi. Kenaikan harga BBM pada September 2022 berdampak signifikan terhadap perusahaan angkutan barang di Banten, di mana para pengusaha angkutan "terpaksa" menaikkan tarif akibat kenaikan berbagai komponen operasional termasuk BBM (Tim Kabar Banten, 2022).

Fenomena kenaikan harga BBM tidak hanya berdampak pada peningkatan biaya operasional jangka pendek, tetapi juga menciptakan ketidakpastian bisnis yang lebih luas. Penelitian Hadi, Azisah, dan Andarwati (2026) mengidentifikasi bahwa ketidakpastian dalam sektor bisnis angkutan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bersumber dari kebijakan pemerintah, keterlambatan jadwal, dan fluktuasi biaya operasional termasuk harga bahan bakar. Temuan ini menunjukkan bahwa gangguan akibat kenaikan BBM bersifat multidimensional dan memerlukan strategi adaptasi yang komprehensif.

Secara global, hubungan antara volatilitas harga minyak dan strategi rantai pasok telah menjadi perhatian para peneliti. Studi oleh Okogwu, Agho, Adeyinka, Odulaja, Ufoaro, Ayodeji, dan Daraojimba (2023) mengungkapkan bahwa sektor minyak global telah mengalami volatilitas yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang menuntut analisis komprehensif terhadap strategi dan adaptasi rantai pasok. Penelitian tersebut menyoroti bahwa perusahaan perlu melakukan diversifikasi dan keberlanjutan untuk memitigasi risiko yang terkait dengan volatilitas harga. Cristofaro (2026) dalam kajiannya di Academy of Management menambahkan bahwa perusahaan mulai mempertimbangkan ulang sejauh mana rantai pasok mereka seharusnya terbentang dan seberapa besar ketergantungan pada sejumlah kecil pemasok atau rute transportasi.

Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan tentang dampak kenaikan harga BBM terhadap sektor logistik, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. 1) sebagian besar studi tentang dampak kenaikan harga BBM terhadap rantai pasok didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran elastisitas harga atau estimasi biaya (Ramadhani & Tohir, 2025), sementara pemahaman tentang proses adaptasi strategis dari perspektif manajerial masih terbatas. 2) literatur

tentang strategi adaptasi perusahaan logistik dalam menghadapi guncangan energi masih terfragmentasi dan belum memberikan kerangka teoritis yang komprehensif tentang bagaimana perusahaan menavigasi ketidakpastian tersebut (Agustina, Vanany, & Siswanto, 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada aspek mengintegrasikan perspektif dynamic capability theory dan resource-based view untuk menganalisis bagaimana perusahaan logistik mengembangkan kapabilitas adaptif dalam menghadapi guncangan energi, sekaligus memperluas kerangka vulnerability and capability factors yang dikembangkan oleh Agustina et al. (2023) dengan mengidentifikasi praktik kolaborasi horizontal sebagai kapabilitas adaptif spesifik dalam konteks angkutan darat di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dirumuskan dengan pertanyaan utama mengenai bagaimana perusahaan angkutan barang di Banten mengadaptasi strategi bisnis dan operasional mereka dalam menghadapi gangguan rantai pasok yang disebabkan oleh kenaikan harga BBM. Secara lebih spesifik, pertanyaan penelitian ini mencakup bagaimana bentuk-bentuk gangguan yang dialami oleh perusahaan angkutan barang di Banten akibat kenaikan harga BBM, bagaimana proses pengambilan keputusan strategis oleh manajemen perusahaan dalam merespons kenaikan harga BBM, strategi adaptasi apa saja yang dikembangkan dan diimplementasikan, serta faktor-faktor apa saja yang memfasilitasi atau menghambat keberhasilan implementasi strategi adaptasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study design). Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena strategi adaptasi perusahaan logistik dalam konteks spesifik dan alami (natural setting). Sebagaimana dijelaskan oleh Yin (2018), desain studi kasus merupakan metode empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan jelas.

Penelitian ini berlokasi di Provinsi Banten dengan fokus pada kabupaten dan kota yang memiliki konsentrasi perusahaan angkutan barang tertinggi, yaitu Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik partisipan terhadap tujuan penelitian.

Kriteria inklusi partisipan mencakup perusahaan angkutan barang yang telah beroperasi di Provinsi Banten minimal tiga tahun, mengalami dampak langsung dari kenaikan harga BBM pada September 2022, memiliki responden yang menjabat sebagai manajer operasional, direktur operasional, atau pemilik perusahaan, serta bersedia untuk berbagi data secara sukarela.

Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan enam perusahaan angkutan barang. Jumlah ini konsisten dengan praktik penelitian kualitatif di mana kedalaman data lebih diutamakan daripada kuantitas sampel. Karakteristik partisipan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Partisipan Penelitian

Kode	Posisi/Jabatan	Skala Perusahaan	Jenis Layanan	Masa Operasi
P1	Manajer Operasional	Menengah	Angkutan umum	12 Tahun
P2	Pemilik/Direktur	Kecil	Angkutan khusus (semen)	8 Tahun
P3	Manajer Operasional	Menengah	Angkutan pendingin	15 Tahun
P4	Direktur Operasional	Besar	Angkutan umum & kontainer	20 Tahun
P5	Pemilik	Kecil	Angkutan umum	6 Tahun
P6	Manajer Logistik	Menengah	Angkutan khusus (bahan kimia)	10 Tahun

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument). Untuk mendukung pengumpulan data, peneliti menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, daftar periksa dokumen, alat perekam audio, dan catatan lapangan

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara observasi dan dokumentasi.

Pengujian keabsahan data menggunakan kriteria dari Lincoln dan Guba (1985), yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Analisis data menggunakan model analisis tematik dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga alur kegiatan: kondensasi data (data condensation), penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses kodifikasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu open coding, axial coding, dan selective coding (Corbin & Strauss, 1990).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kondisi Makroekonomi

Data sekunder yang dikumpulkan menunjukkan bahwa tekanan terhadap sektor logistik di Banten tidak hanya berasal dari kebijakan kenaikan harga BBM bersubsidi pada September 2022, tetapi juga diperparah oleh kondisi makroekonomi yang tidak menguntungkan. Nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat sempat menyentuh kisaran Rp16.000 hingga Rp16.300 per dolar pada April 2024, yang berdampak langsung pada peningkatan biaya impor komponen pendukung operasional (Borneo Bulletin, 2024). Di sisi lain, harga minyak mentah dunia mengalami lonjakan dengan Brent Crude mencapai puncak enam bulan terdingginya di level USD87,29 per barel pada periode yang sama (Borneo Bulletin, 2024).

Meskipun demikian, perekonomian Provinsi Banten menunjukkan ketahanan yang positif. Pada triwulan I-2024, perekonomian Banten tumbuh sebesar 4,51 persen secara tahunan, dengan lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan menjadi salah satu sektor pendorong utama yang tumbuh mencapai 6,98 persen (Badan Pusat Statistik Provinsi Banten, 2024a). Pada triwulan III-2024, pertumbuhan ekonomi Banten meningkat menjadi 4,93 persen, dengan sektor Transportasi dan Pergudangan kembali menunjukkan kinerja impresif melalui pertumbuhan sebesar 7,46 persen secara tahunan (Badan Pusat Statistik Provinsi Banten, 2024b). Nilai Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku untuk sektor Transportasi dan Pergudangan di Banten pada tahun 2024 mencapai Rp100.200,91 miliar, tumbuh sebesar 10,64 persen dibandingkan tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2024).

Bentuk Gangguan Akibat Kenaikan Harga BBM

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, seluruh partisipan melaporkan bahwa kenaikan harga BBM telah menyebabkan gangguan signifikan pada rantai pasok mereka. Pola gangguan yang muncul dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi: gangguan operasional, gangguan finansial, dan gangguan relasional.

Gangguan Operasional

Seluruh partisipan (6 dari 6 perusahaan) melaporkan peningkatan signifikan pada biaya operasional. Sebagaimana diungkapkan oleh P1: "Kami harus mengurangi ritasi per hari karena biaya BBM membengkak. Sebelum naik, satu truk bisa jalan tiga kali sehari. Setelah BBM naik, hanya dua kali karena kalau dipaksakan, biaya operasional tidak tertutup oleh pendapatan."

Praktik serupa diungkapkan oleh P5 yang memiliki skala usaha kecil: "Margin keuntungan kami turun sampai 40 persen di awal-awal setelah BBM naik. Kami sampai berpikir untuk menjual beberapa unit truk karena operasional menjadi tidak efisien."

Gangguan Finansial

Lima dari enam partisipan mengalami penurunan margin keuntungan yang signifikan. P4, yang memiliki skala usaha besar, menjelaskan: "Di bulan pertama setelah BBM naik, arus kas kami terganggu berat. Pelanggan meminta tenggat pembayaran lebih panjang, sementara biaya operasional harus dibayar tunai, termasuk BBM yang harganya naik. Ini persoalan likuiditas yang serius."

Temuan ini didukung oleh data dokumentasi yang diperoleh dari beberapa perusahaan, yang menunjukkan bahwa rata-rata penurunan margin keuntungan berkisar antara 15 hingga 40 persen pada periode September hingga Desember 2022.

Gangguan Relasional

Empat dari enam partisipan mengalami ketegangan dalam hubungan dengan pelanggan saat melakukan negosiasi tarif. P3, yang bergerak di bidang cold chain, mengungkapkan: "Beberapa pelanggan protes keras ketika kami usul penyesuaian tarif. Mereka merasa kontrak lama masih berlaku dan kami harus memenuhi komitmen. Tapi di sisi lain, kami tidak mungkin menanggung sendiri kenaikan biaya BBM yang sangat besar."

Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Proses pengambilan keputusan strategis yang dilakukan oleh manajemen perusahaan menunjukkan pola yang bertahap. Berdasarkan rekapitulasi hasil wawancara, keputusan awal bersifat reaktif dan taktis, diambil dalam periode kurang dari satu bulan setelah kebijakan kenaikan BBM diumumkan. Keputusan ini meliputi optimalisasi rute perjalanan, penjadwalan ulang pengiriman, dan penundaan investasi baru.

Setelah periode tiga hingga enam bulan, perusahaan mulai mengambil keputusan yang lebih strategis dan struktural. P4 menjelaskan: "Tiga bulan pertama kami fokus pada langkah-langkah darurat. Setelah situasi mulai stabil, kami baru berpikir tentang diversifikasi pelanggan dan kolaborasi dengan perusahaan lain. Keputusan strategis membutuhkan waktu karena perlu analisis yang lebih matang."

Strategi Adaptasi yang Dikembangkan

Penelitian ini mengidentifikasi tiga tema utama strategi adaptasi yang dikembangkan oleh perusahaan angkutan barang di Banten.

Tema 1: Strategi Efisiensi Operasional Berbasis Manajemen Biaya

Optimalisasi Rute dan Muatan

Seluruh partisipan melaporkan bahwa optimalisasi rute perjalanan menjadi respons pertama yang dilakukan. P1 menjelaskan: "Kami menggunakan sistem penjadwalan ulang. Truk yang sebelumnya pulang-pergi dengan muatan tidak penuh sekarang kami gabung. Kalau bisa, sekali jalan muatan penuh, tidak ada empty run lagi."

P4, yang memiliki skala usaha lebih besar, mengimplementasikan strategi yang lebih sistematis: "Kami memberlakukan kebijakan milk run untuk beberapa rute. Satu truk melayani beberapa pelanggan dalam satu rute yang sudah dihitung secara matematis untuk efisiensi BBM. Modal awalnya memang berat karena perlu koordinasi dengan pelanggan, tapi jangka panjang sangat menguntungkan."

Perawatan Armada Preservatif

Peningkatan intensitas perawatan armada diterapkan oleh tiga dari enam partisipan. P3 yang bergerak di bidang cold chain menjelaskan: "Kami meningkatkan frekuensi service ringan. Mesin yang terawat konsumsi BBM-nya lebih hemat. Awalnya kami servis setiap 10.000 km, sekarang setiap 8.000 km. Biaya perawatan naik sedikit, tapi penghematan BBM lebih besar."

Observasi di lapangan mengonfirmasi bahwa perusahaan yang menerapkan strategi ini umumnya memiliki catatan perawatan yang terdokumentasi dengan baik dan jadwal yang disiplin.

Tema 2: Strategi Adaptasi Finansial dan Relasional

Sebagian besar partisipan (4 dari 6 perusahaan) memilih strategi negosiasi bertahap daripada kenaikan tarif sekaligus. P2 mengungkapkan: "Kami tidak langsung menaikkan tarif 25 persen. Kami bicarakan dulu dengan pelanggan. Ada yang setuju kenaikan 10 persen dulu, tiga bulan kemudian naik lagi. Kalau langsung semua naik, pelanggan bisa kabur ke kompetitor."

Perusahaan dengan skala lebih besar (P4 dan P6) melaporkan bahwa mereka melakukan diversifikasi basis pelanggan. P4 menjelaskan: "Dulu kami fokus ke satu industri besar. Setelah BBM naik, permintaan mereka turun karena mereka juga efisiensi. Maka kami cari pelanggan dari sektor lain. Sekarang kami melayani UKM juga, meskipun volume per pelanggan kecil, tapi totalnya stabil."

Tema 3: Strategi Kolaboratif dan Pemanfaatan Kelembagaan

Pola Sharing Armada Antar Perusahaan

Temuan yang unik dari penelitian ini adalah praktik kolaborasi antar perusahaan angkutan, terutama antar perusahaan skala kecil dan menengah. P5 mengungkapkan: "Kami bergabung dengan tiga perusahaan lain untuk sharing armada. Kalau ada order besar yang tidak bisa kami tangani sendiri, kami koordinasi dengan mereka. Begitu juga sebaliknya. Ini mengurangi biaya operasional karena tidak perlu beli truk baru."

Praktik sharing armada ini merupakan bentuk kolaborasi horizontal yang belum banyak dibahas dalam literatur rantai pasok angkutan darat di Indonesia.

Peran Asosiasi dalam Advokasi Kebijakan

Seluruh partisipan mengakui bahwa peran asosiasi industri sangat penting. P3 menjelaskan: "Aptrindo membantu kami menyuarakan keluhan ke pemerintah daerah. Mereka juga memberikan informasi tentang kebijakan terbaru, termasuk soal subsidi BBM untuk angkutan logistik. Tanpa asosiasi, kami mungkin tidak tahu ada bantuan."

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Empat faktor pendukung utama diidentifikasi dalam penelitian ini. Pertama, fleksibilitas manajemen dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Kedua, kualitas hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Ketiga, keterbukaan untuk berkolaborasi dengan sesama pelaku usaha. Keempat, dukungan kelembagaan dari asosiasi industri.

Dua faktor penghambat utama teridentifikasi. Pertama, keterbatasan modal untuk melakukan investasi jangka panjang dalam efisiensi energi, terutama bagi perusahaan skala kecil. Kedua, ketergantungan struktural pada BBM bersubsidi.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Lintas Partisipan

Tema Utama	Sub-tema	Partisipan	Tingkat Efektivitas
Efisiensi Operasional	Optimalisasi rute & muatan	P1-P6 (100%)	Sangat Tinggi
	Perawatan armada preservatif	P3, P4, P6 (50%)	Tinggi
Adaptasi Finansial	Negosiasi tarif bertahap	P1, P2, P3, P5 (67%)	Tinggi
	Diversifikasi pelanggan	P4, P6 (33%)	Sedang
Strategi Kolaboratif	Sharing armada	P2, P5 (33%)	Tinggi
	Pemanfaatan asosiasi	P1-P6 (100%)	Sangat Tinggi

Konfirmasi dan Perluasan Kerangka Teoritis

Temuan penelitian ini mengonfirmasi kerangka vulnerability and capability factors yang dikembangkan oleh Agustina, Vanany, dan Siswanto (2023) dalam konteks rantai pasok biodiesel di Indonesia. Dalam penelitian tersebut, diidentifikasi bahwa turbulence (termasuk volatilitas harga) dan external pressures (kebijakan dan regulasi) merupakan faktor kerentanan utama, sementara kapabilitas seperti flexibility in sourcing, flexibility in order fulfilment, capacity, adaptability, visibility, dan collaboration diperlukan untuk memitigasi risiko. Temuan penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa seluruh faktor kerentanan tersebut hadir secara simultan dalam kasus kenaikan harga BBM di

Banten. Volatilitas harga yang terjadi tidak hanya bersifat fluktuatif tetapi juga bersifat diskontinu karena kebijakan pemerintah yang diumumkan secara tiba-tiba tanpa masa transisi yang memadai. Hal ini menciptakan kondisi external pressure yang lebih intensif dibandingkan dengan fluktuasi harga yang terjadi secara bertahap di pasar bebas.

Penelitian ini memperluas kerangka Agustina et al. (2023) dengan menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan angkutan barang di Banten, kapabilitas collaboration tidak hanya terbatas pada hubungan vertikal (dengan pemasok dan pelanggan) tetapi juga mencakup hubungan horizontal antar sesama perusahaan angkutan. Praktik sharing armada yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan bentuk kolaborasi horizontal yang belum banyak dibahas dalam literatur rantai pasok angkutan darat di Indonesia. Kolaborasi horizontal ini memiliki karakteristik yang unik karena melibatkan entitas yang secara normal berposisi sebagai kompetitor dalam pasar yang sama. Namun demikian, tekanan eksternal dari kenaikan BBM menciptakan kondisi di mana kepentingan bersama untuk bertahan hidup (mutual survival interest) melampaui kepentingan kompetitif jangka pendek. Fenomena ini mendukung konsep co-opetition yang dikemukakan dalam literatur manajemen strategis, di mana perusahaan dapat secara simultan bersaing dan bekerja sama dalam area yang berbeda.

Lebih jauh lagi, penelitian ini mengidentifikasi bahwa kapabilitas kolaboratif yang dikembangkan oleh perusahaan angkutan barang di Banten tidak bersifat seragam. Terdapat diferensiasi berdasarkan skala usaha dan jenis layanan yang diberikan. Perusahaan skala kecil cenderung mengembangkan kolaborasi yang bersifat informal dan berbasis pada hubungan personal antar pemilik usaha, sementara perusahaan skala menengah dan besar cenderung mengembangkan kolaborasi yang lebih terstruktur dengan mekanisme pembagian keuntungan dan risiko yang terdokumentasi secara tertulis. Temuan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana kapabilitas dinamis (dynamic capabilities) tidak hanya bervariasi antar perusahaan tetapi juga bervariasi dalam bentuk ekspresinya tergantung pada konteks spesifik perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Teece (2007) bahwa kapabilitas dinamis bersifat idiosyncratic dan sulit untuk direplikasi secara sempurna antar perusahaan.

Dari perspektif resource-based view (RBV), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya yang paling berharga dalam menghadapi guncangan eksternal bukanlah sumber daya berwujud (tangible resources) seperti jumlah armada atau modal finansial semata, melainkan sumber daya tidak berwujud (intangible resources) seperti kualitas hubungan dengan pelanggan, jaringan kolaborasi dengan sesama pelaku usaha, dan akses terhadap informasi kebijakan melalui asosiasi industri. Perusahaan yang memiliki modal relasional yang kuat melaporkan tingkat pemulihan yang lebih cepat dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan modal finansial. Temuan ini mengonfirmasi argumen Barney (1991) bahwa sumber daya yang langka, sulit ditiru, dan tidak dapat disubstitusikan merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada pengembangan supply chain resilience theory dalam konteks negara berkembang. Berbeda dengan penelitian di negara maju yang sering kali berasumsi adanya infrastruktur pendukung yang memadai dan kepastian regulasi yang tinggi, konteks Banten menunjukkan bahwa perusahaan logistik di negara berkembang harus menghadapi apa yang disebut sebagai double uncertainty, yaitu ketidakpastian dari pasar (volatilitas harga energi global) sekaligus ketidakpastian dari kebijakan pemerintah (perubahan harga BBM subsidi yang bersifat diskontinu). Dalam kondisi double uncertainty ini, perusahaan tidak hanya dituntut untuk efisien tetapi juga harus memiliki absorptive capacity yang tinggi, yaitu kemampuan untuk menyerap guncangan tanpa mengalami keruntuhan operasional. Kapabilitas absorptive capacity ini diwujudkan melalui kombinasi strategi efisiensi jangka pendek dan transformasi struktural jangka panjang.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa peran kelembagaan dalam hal ini asosiasi industri (Aptringo dan ALFI) menjadi faktor yang sangat signifikan dalam membantu perusahaan, terutama perusahaan skala kecil, untuk mengakses informasi kebijakan dan menyuarakan kepentingan kolektif. Temuan ini sejalan dengan literatur tentang institutional theory yang menekankan bahwa organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa institusional, melainkan terikat oleh aturan, norma, dan kognisi

yang ada di lingkungannya. Asosiasi industri berfungsi sebagai institutional intermediary yang menjembatani kesenjangan antara kepentingan bisnis individu dengan kebijakan pemerintah yang bersifat makro. Peran ini menjadi semakin kritis ketika kebijakan pemerintah memiliki dampak yang sangat besar terhadap kelangsungan hidup usaha, seperti halnya kebijakan kenaikan harga BBM yang berdampak langsung pada struktur biaya perusahaan angkutan barang.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan tentang dampak fluktuasi harga BBM terhadap volume angkutan barang memiliki keselarasan dengan penelitian Ramadhani dan Tohir (2025) yang menganalisis sektor angkutan laut. Penelitian tersebut menemukan bahwa kenaikan harga BBM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan biaya operasional yang berdampak pada penurunan volume barang yang diangkut. Penelitian ini mengonfirmasi pola serupa dalam konteks angkutan darat di Banten, dengan catatan bahwa respons adaptasi berupa penjadwalan ulang dan optimalisasi muatan mampu menahan laju penurunan volume yang lebih tajam.

Keunikan temuan penelitian ini dibandingkan studi-studi sebelumnya adalah ditemukannya strategi negosiasi tarif bertahap yang mempertimbangkan relationship quality dengan pelanggan. Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan angkutan barang di Banten tidak berperilaku sebagai price taker pasif, melainkan sebagai aktor yang secara aktif mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan untuk menciptakan solusi yang dapat diterima bersama. Temuan ini mendukung argumen Cristofaro (2026) bahwa perusahaan mulai mempertimbangkan ulang sejauh mana rantai pasok mereka seharusnya terbentang dan seberapa besar ketergantungan pada sejumlah kecil pemasok atau rute transportasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kenaikan harga BBM pada September 2022 telah menimbulkan gangguan multidimensional terhadap operasional perusahaan angkutan barang di Provinsi Banten, yang mencakup aspek operasional berupa peningkatan biaya BBM hingga 30–50 persen, aspek finansial berupa penurunan margin keuntungan hingga 40 persen, serta aspek relasional berupa konflik dalam negosiasi tarif. Proses pengambilan keputusan strategis menunjukkan pola bertahap, dimulai dari keputusan taktis-reaktif pada bulan pertama, kemudian diikuti oleh keputusan strategis-struktural dalam periode tiga hingga enam bulan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi tiga tema utama strategi adaptasi, yaitu efisiensi operasional berbasis manajemen biaya melalui optimalisasi rute dan perawatan armada preservatif, adaptasi finansial dan relasional melalui negosiasi tarif secara bertahap serta diversifikasi pelanggan, dan strategi kolaboratif melalui sharing armada antar perusahaan serta pemanfaatan peran asosiasi industri. Faktor pendukung utama mencakup fleksibilitas manajemen, kualitas hubungan dengan pelanggan, keterbukaan terhadap kolaborasi, dan dukungan asosiasi, sementara faktor penghambat meliputi keterbatasan modal serta ketergantungan pada BBM bersubsidi..

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, F., Vanany, I., & Siswanto, N. (2023). Vulnerability and capability factors for the Indonesian biodiesel supply chain resilience. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1187(1), 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1187/1/012037>
- Badan Pusat Statistik. (2024). PDRB ADHB sektor transportasi dan pergudangan di Banten 2024. *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/layanan-konsumen-kesehatan/statistik/18ec7381d1d1bb5/pdrb-adhb-sektor-transportasi-dan-pergudangan-di-bantn-2024>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. (2024a, February 6). Disokong pedagang dan transportasi, ekonomi Banten 2023 tumbuh 4,81 persen. *VIVA Banten*.

- <https://banten.viva.co.id/ekonomi/2659-disokong-pedagang-dan-transportasi-ekonomi-banten-2023-tumbuh-481-persen?page=2>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. (2024b, May 7). BPS nilai perekonomian Provinsi Banten tumbuh 4,51 persen di Triwulan I-2024. *seputarbanten.id*. <http://seputarbanten.id/bps-nilai-perekonomian-provinsi-banten-tumbuh-451-persen-di-triwulan-i-2024/>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. (2024c, November 6). BPS: Pertumbuhan ekonomi Provinsi Banten Triwulan III 2024 mencapai 4,93 persen. *Akurat Banten*. <https://banten.akurat.co/serang-raya/78195/bps-pertumbuhan-ekonomi-provinsi-banten-triwulan-iii-2024-mencapai-4-93-persen>
- Borneo Bulletin. (2024, April 21). Indonesia's manufacturing sector struggles amid rupiah depreciation, soaring oil prices. *Borneo Bulletin Online*. <https://borneobulletin.com.bn/indonesias-manufacturing-sector-struggles-amid-rupiah-depreciation-soaring-oil-prices/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Cristofaro, M. (2026). When oil prices rise, supply chains get costly—and rewritten. *Academy of Management*. <https://www.aom.org/today/when-oil-prices-rise-supply-chains-get-costly-and-rewritten/>
- Hadi, W., Azisah, N., & Andarwati, E. (2026). Analysis of business uncertainty in the reefer container sector in the VUCA era of industry 4.0: Case study. *TransNav: International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 20(1), 223-228. <https://doi.org/10.12716/1001.20.01.24>
- Kuncoro, E. A., Saputra, D., Cahyadi, R., & Ikhsan, R. B. (2021). Sustainability and competitiveness of logistics services providers in Indonesia. *Binus Business Review*, 12(3), 235-244. <https://doi.org/10.21512/bbr.v12i3.7783>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Okogwu, C., Agho, M. O., Adeyinka, M. A., Odulaja, B. A., Ufoaro, O. A., Ayodeji, S. A., & Daraojimba, C. (2023). Adapting to oil price volatility: A strategic review of supply chain responses over two decades. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(10), 68-87.
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat. (2022, Oktober 12). Harga BBM meroket, apakah inflasi Jawa Barat ikut terkerek? *Open Data Jabar*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/artikel/harga-bbm-meroket-apakah-inflasi-jawa-barat-ikut-terkerek>
- Putri, R. D., & Haryono, T. (2023). The effect of logistics collaboration on logistics performance in the MRO industry in Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 10(1), 45-58. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmtranslog/article/view/32856>
- Ramadhani, N. P., & Tohir, M. (2025). Effect fluctuations in MFO and HSD fuel prices against current Indonesian sea freight passengers and cargo (April 2023 – April 2024). *Siber Journal of Transportation and Logistics*, 2(2), 52–62. <https://doi.org/10.38035/sjtl.v2i2.391>
- Tempo.co. (2022, September 5). Harga BBM naik, asosiasi logistik: Kinerja akan alami tekanan sangat besar. *Tempo*. <https://www.tempo.co/ekonomi/harga-bbm-naik-asosiasi-logistik-kinerja-akan-alami-tekanan-sangat-besar-295507>
- Tim Kabar Banten. (2022, September 4). Terimbas BBM, tarif angkutan barang naik hingga 25 persen, Aprindo Banten: Kami terpaksa. *Kabar Banten*. <https://kabarbanten.pikiran-rakyat.com/seputar-banten/pr-595434202/terimbas-bbm-tarif-angkutan-barang-naik-hingga-25-persen-aprindo-banten-kami-terpaksa?page=2>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.