



Aliansi Strategis untuk Ketahanan Sumber Daya: Kolaborasi PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company dalam Mengatasi Ketergantungan Bahan Baku Pupuk Global

Shofi Zakiyatul Fuadah Ar Ramadhani¹, Moh. Fathoni Hakim²

UIN Sunan Ampel Surabaya

Email: shofizafuar04@gmail.com

Article Info

Article history:

Received September 12, 2026

Revised September 15, 2026

Accepted September 18, 2026

Keywords:

strategic alliance, joint venture, resource security, Resource Dependence Theory, fertilizer supply chain

ABSTRACT

Geopolitical shocks and global climate change have created systemic vulnerabilities in the world's fertilizer supply chain, threatening the food security of countries dependent on raw material imports. This study aims to analyze the form, mechanism, and impact of the strategic alliance between PT Petrokimia Gresik and Jordan Phosphate Mines Company on the resource security of fertilizer raw materials in Indonesia. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through observation of official company documents, annual reports, cooperation agreements, and relevant scientific literature, then analyzed using an interactive analysis model. The findings reveal that this alliance has dynamically evolved from a mere procurement contract into vertical integration through the establishment of PT Petro Jordan Abadi as a joint venture with a balanced shareholding structure. This transformation has effectively converted structural vulnerability resulting from dependence on the global spot market into sustainable resource security, as evidenced by the company's operational resilience during the 2022 fertilizer supply crisis. This study extends the application of Resource Dependence Theory by demonstrating that in the context of state-owned enterprises in developing countries, strategic alliances are motivated not only by economic efficiency but also by the fulfillment of national strategic mandates such as food security. The concept of resource security emerging from this study offers a new perspective in supply chain management literature, where cross-border vertical integration is viewed as an offensive instrument to build competitive advantage amidst geopolitical volatility.

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



Article Info

Article history:

Received September 12, 2026

Revised September 15, 2026

Accepted September 18, 2026

Keywords:

alianis strategis, joint venture, ketahanan sumber daya, Resource Dependence Theory, rantai pasok pupuk

ABSTRACT

Guncangan geopolitik dan perubahan iklim global telah menciptakan kerentanan sistemik pada rantai pasok pupuk dunia, mengancam ketahanan pangan negara-negara yang bergantung pada impor bahan baku. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk, mekanisme, dan dampak aliansi strategis antara PT Petrokimia Gresik dan *Jordan Phosphate Mines Company* terhadap ketahanan sumber daya (*resource security*) bahan baku pupuk di Indonesia. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui observasi dokumen resmi perusahaan, laporan tahunan, dokumen perjanjian kerja sama, serta literatur ilmiah yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa aliansi ini telah berevolusi secara dinamis dari sekadar kontrak pengadaan menjadi integrasi vertikal melalui pembentukan PT Petro Jordan Abadi sebagai perusahaan patungan dengan struktur kepemilikan saham yang seimbang. Transformasi ini



secara efektif mengubah kerentanan struktural akibat ketergantungan pada pasar *spot* global menjadi ketahanan sumber daya yang berkelanjutan, sebagaimana terbukti dari ketahanan operasional perusahaan di tengah krisis pasokan pupuk tahun 2022. Penelitian ini memperluas aplikasi *Resource Dependence Theory* dengan menunjukkan bahwa dalam konteks BUMN di negara berkembang, aliansi strategis tidak hanya dimotivasi oleh efisiensi ekonomi, tetapi juga oleh pemenuhan mandat strategis nasional seperti ketahanan pangan. Konsep *resource security* yang muncul dari penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam literatur manajemen rantai pasok, di mana integrasi vertikal lintas negara dipandang sebagai instrumen ofensif untuk membangun keunggulan kompetitif di tengah volatilitas geopolitik.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Shofi Zakiyatul Fuadah Ar Ramadhani
UIN Sunan Ampel Surabaya
Email: shofizafuar04@gmail.com

Pendahuluan

Guncangan geopolitik dan perubahan iklim global telah menciptakan kerentanan sistemik pada rantai pasok pangan dan pupuk dunia. Konflik bersenjata di Eropa Timur dan ketegangan di jalur logistik vital seperti Selat Hormuz secara signifikan mendorong lonjakan harga bahan bakar dan pupuk, yang pada akhirnya membebani biaya produksi pertanian secara global (Hille, 2026). Di sisi lain, dampak perubahan iklim telah menurunkan produktivitas panen di berbagai kawasan strategis dunia, sehingga memperparah defisit pangan. Hille (2026) menegaskan bahwa kombinasi antara gangguan perdagangan, larangan ekspor oleh negara produsen, dan naiknya biaya pupuk bukan lagi sekadar isu ekonomi, melainkan ancaman langsung terhadap ketahanan pangan global. Kondisi makro ini mengindikasikan bahwa stabilitas pasokan pupuk adalah prasyarat mutlak bagi ketahanan pangan. Ketika pasar global mengalami guncangan, negara-negara yang bergantung pada impor bahan baku pupuk akan berada pada posisi yang sangat rentan terhadap krisis pasokan dan inflasi harga.

Dalam konteks nasional, PT Petrokimia Gresik (PG) memegang peranan vital sebagai produsen pupuk terlengkap dan terbesar di Indonesia, dengan total kapasitas produksi mencapai 8,9 juta ton per tahun, di mana 5 juta ton di antaranya merupakan produk pupuk (Sejarah Perusahaan, 2026). Sebagai tulang punggung program Ketahanan Pangan Nasional, operasional Petrokimia Gresik sangat bergantung pada kelancaran rantai pasok bahan baku. Namun, Petrokimia Gresik menghadapi masalah struktural berupa tingginya ketergantungan pada impor bahan baku utama, khususnya batu fosfat (*rock phosphate*) sebagai bahan baku produksi asam fosfat. Data historis laporan keuangan perusahaan menunjukkan bahwa volume impor batu fosfat memiliki tren yang terus meningkat, dengan rata-rata impor mencapai 74.500 ton per tahun, dan pernah mencapai puncaknya sebesar 272.548 ton pada tahun 2011 untuk memenuhi kebutuhan produksi pupuk majemuk (NPK). Tingginya dan terus meningkatnya volume impor



ini menempatkan Petrokimia Gresik pada posisi tawar yang rentan. Ketergantungan pada pasar spot global membuat Petrokimia Gresik sangat sensitif terhadap volatilitas harga dan kebijakan ekspor negara produsen. Jika pasokan batu fosfat global terganggu, maka tidak hanya operasional Petrokimia Gresik yang terhenti, tetapi juga berdampak langsung pada terganggunya ketersediaan pupuk NPK bagi petani di seluruh Indonesia.

Untuk memitigasi kerentanan tersebut, Petrokimia Gresik telah melakukan pergeseran strategi melalui aliansi strategis lintas negara, salah satunya dengan menjalin kolaborasi jangka panjang bersama *Jordan Phosphate Mines Company* (JPMC). Kerja sama yang telah dimulai sejak 2010 ini kemudian diintegrasikan secara lebih mendalam melalui pendirian perusahaan patungan (*joint venture*) PT Petro Jordan Abadi (PJA) yang memulai produksi komersial dan beroperasi penuh pada tahun 2015 setelah peresmian fasilitas pabrik. PJA mengolah batu fosfat dari JPMC menjadi asam fosfat dengan kapasitas produksi mencapai 200.000 ton per tahun, yang seluruhnya diserap oleh Petrokimia Gresik sebagai bahan baku NPK. Lebih jauh, di tengah krisis pasokan global akibat moratorium ekspor dari Rusia dan China pada tahun 2022, Pupuk Indonesia (*holding*) dan JPMC kembali memperkuat aliansi ini melalui penandatanganan kesepakatan strategis di Vienna. Kesepakatan ini mencakup tiga pilar utama: jaminan pasokan jangka pendek, penetapan skema harga yang disepakati untuk jangka menengah, dan rencana ekspansi *joint venture* industri pupuk untuk jangka panjang (Kabarbisnis, 2022). Langkah kolaborasi ini merepresentasikan transformasi strategi pengadaan Petrokimia Gresik, dari model transaksional di pasar terbuka menjadi model kemitraan terintegrasi. Melalui PJA dan kesepakatan harga jangka menengah dengan JPMC, Petrokimia Gresik tidak hanya mengamankan kepastian volume pasokan (*resource availability*), tetapi juga melindungi diri dari guncangan harga (*price stability*). Aliansi ini membuktikan bahwa integrasi rantai pasok lintas negara adalah instrumen vital bagi BUMN untuk menjaga kedaulatan bahan baku strategis di tengah ketidakpastian global.

Secara teoretis, dinamika kolaborasi ini dapat dianalisis melalui perspektif *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978), yang mempostulatkan bahwa perusahaan akan membentuk aliansi strategis untuk meminimalkan ketergantungan pada lingkungan eksternal dan mengamankan sumber daya kritis. Meskipun teori ini telah banyak diuji pada konteks korporasi multinasional di negara maju, penerapannya dalam memitigasi risiko rantai pasok agroindustri di negara berkembang masih terbatas. Meskipun konsep aliansi strategis dan ketahanan rantai pasok telah banyak dikaji dalam literatur, studi yang ada masih didominasi oleh penelitian pada industri manufaktur di negara maju. Kajian mengenai bagaimana perusahaan negara di negara berkembang mengelola ketergantungan bahan baku kritis melalui aliansi lintas negara, khususnya di industri pupuk yang bersifat strategis, masih sangat minim. Penelitian ini menutup celah tersebut dengan menganalisis secara spesifik evolusi kolaborasi PT Petrokimia Gresik dan *Jordan Phosphate Mines Company*, yang bertransformasi dari kontrak pengadaan menjadi *joint venture* terintegrasi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada identifikasi mekanisme aliansi strategis sebagai instrumen ketahanan sumber daya (*resource security*) di tengah guncangan geopolitik global, sebuah perspektif yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen rantai pasok agroindustri.



Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk dan mekanisme aliansi strategis PG-JPMC, serta mengevaluasi dampaknya terhadap ketahanan sumber daya bahan baku pupuk di PT Petrokimia Gresik.

Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang fenomena tertentu secara komprehensif dengan kata-kata yang menggambarkan situasi yang sebenarnya (Fiantika dkk., 2022, hlm. 5). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua sumber, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung terhadap dokumen-dokumen resmi dan publikasi internal perusahaan yang relevan, sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti, melainkan didapat dari pengumpulan informasi yang berasal dari laporan tahunan (*annual report*) PT Petrokimia Gresik, laporan keuangan, dokumen perjanjian kerja sama, rilis resmi terkait pendirian PT Petro Jordan Abadi, artikel berita media yang kredibel, serta jurnal ilmiah yang relevan dengan dinamika rantai pasok pupuk global dan aliansi strategis. Seluruh data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif model interaktif, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, untuk memastikan temuan yang valid dan kredibel terkait bentuk serta dampak aliansi strategis antara PT Petrokimia Gresik dan *Jordan Phosphate Mines Company*.

Hasil

Sebelum menjalin aliansi strategis dengan *Jordan Phosphate Mines Company* (JPMC), PT Petrokimia Gresik (PG) menghadapi ketergantungan struktural yang tinggi pada impor bahan baku asam fosfat untuk mendukung produksi pupuk majemuk. Pada tahun 2011, Petrokimia Gresik mencatatkan total produksi sebesar 5.586.770 ton dengan kapasitas produksi pupuk mencapai 4.400.000 ton per tahun, namun operasional perusahaan terkendala oleh keterbatasan ketersediaan amoniak dan asam fosfat (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2011, hlm. 16-19). Ketergantungan ini tercermin secara finansial dalam struktur beban pokok penjualan perusahaan, di mana biaya bahan baku dan pupuk impor mencapai Rp11,03 triliun atau 78,22% dari total beban pokok penjualan sebesar Rp12,98 triliun pada tahun yang sama (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2011, hlm. 139). Untuk membiayai impor bahan baku tersebut, Petrokimia Gresik harus meningkatkan kredit modal kerja impor sebesar 46,71% menjadi Rp3,09 triliun, yang turut mendorong kenaikan hutang bank jangka panjang perusahaan menjadi Rp3,74 triliun (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2011, hlm. 136). Kondisi ini menunjukkan bahwa model pengadaan bahan baku melalui pasar global tidak hanya menempatkan Petrokimia Gresik pada kerentanan pasokan, tetapi juga membebani struktur keuangan perusahaan secara signifikan.

Untuk mengatasi kerentanan tersebut, Petrokimia Gresik mengambil inisiatif strategis dengan menjalin kerja sama bersama JPMC pemasok batuan fosfat terbesar kedua di dunia yang diwujudkan melalui pendirian PT Petro Jordan Abadi (PJA). Perusahaan patungan ini didirikan berdasarkan Akta Notaris Nomor 03 tanggal 24 September 2010 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia pada tanggal 21 Oktober 2010, dengan struktur



kepemilikan saham yang seimbang antara Petrokimia Gresik dan JPMC masing-masing sebesar 50%. PJA beroperasi dengan lima unit pabrik terintegrasi, di mana pabrik asam fosfat memiliki kapasitas produksi 200.000 metrik ton per tahun, didukung oleh pabrik asam sulfat (600.000 MTPY), pabrik purifikasi gypsum (1.000.000 MTPY), dan pabrik asam fluosilika (12.000 MTPY). Kinerja finansial PJA menunjukkan tren perbaikan yang konsisten, dengan omzet meningkat dari USD 92.010 ribu pada tahun 2018 menjadi USD 276.143 ribu pada tahun 2022, serta berhasil mencatatkan laba bersih positif sebesar USD 24.464 ribu pada tahun 2022 setelah sebelumnya mengalami kerugian pada periode 2018-2020 (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2022). Transformasi dari kerugian menjadi profitabilitas ini mengindikasikan bahwa integrasi vertikal melalui PJA telah memberikan nilai tambah strategis bagi Petrokimia Gresik dalam mengamankan pasokan asam fosfat secara mandiri.

Di tengah krisis pasokan pupuk global tahun 2022 yang dipicu oleh ketegangan geopolitik Rusia-Ukraina, aliansi PG-JPMC terbukti menjadi instrumen vital dalam menjaga ketahanan bahan baku nasional. Krisis tersebut menyebabkan gangguan signifikan pada rantai pasok global, di mana Rusia dan Belarusia yang menyumbang 41% ekspor kalium global serta 25% perdagangan nitrogen global menghadapi sanksi Uni Eropa, sementara China memberlakukan pembatasan ekspor untuk mengamankan persediaannya (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2022). Dalam konteks ini, bahan baku fosfat yang tidak dapat diproduksi di dalam negeri dan secara tradisional diimpor dari Afrika Utara serta Timur Tengah, telah berhasil dipenuhi melalui kerja sama strategis Pupuk Indonesia dengan JPMC. Penguatan aliansi ini kemudian dikukuhkan melalui penandatanganan kesepakatan strategis di Vienna pada tahun 2022, yang mencakup tiga pilar utama: jaminan pasokan fosfat jangka pendek, penetapan skema harga yang disepakati untuk jangka menengah, serta rencana ekspansi joint venture industri pupuk untuk jangka panjang (Kabarbisnis, 2022). Implementasi kesepakatan ini memastikan bahwa kebutuhan bahan baku fosfat Petrokimia Gresik tetap terpenuhi, sehingga perusahaan dapat melanjutkan produksi pupuk subsidi sesuai target yang ditetapkan oleh Kementerian Pertanian di tengah ketidakpastian pasar global.

Pembahasan

1. Analisis Kerentanan PT Petrokimia Gresik Melalui Perspektif *Resource Dependence Theory*

Data historis menunjukkan bahwa sebelum tahun 2015, PT Petrokimia Gresik (PG) sangat tergantung pada bahan baku asam fosfat yang diimpor. Pada tahun 2011, biaya untuk bahan baku dan pupuk impor meningkat sampai mencapai 78,22% dari total beban pokok penjualan perusahaan yang mencapai Rp12,98 triliun. Fenomena ini bisa dipahami dengan jelas menggunakan teori *Resource Dependence Theory* (RDT). Seperti yang dikatakan oleh Pfeffer dan Salancik pada tahun 1978, serta dikembangkan kembali oleh Hillman, Withers, dan Collins pada tahun 2009, organisasi sebenarnya bukanlah entitas yang mandiri, melainkan sistem terbuka yang saling terhubung dan bergantung pada lingkungan di luar organisasi itu sendiri. Ketika ketergantungan ini bertemu dengan ketidakpastian, seperti perubahan harga komoditas global dan kebijakan ekspor dari negara-negara penghasil, maka kelangsungan hidup organisasi menjadi lebih rentan. Bagi perusahaan pertambangan,



bergantung pada pasar global yang tidak terencana berarti memberi kekuasaan atas sumber daya penting kepada pihak luar, yang secara otomatis mengurangi kemampuan perusahaan untuk bersaing.

Kerentanan teoretis itu terlihat jelas dalam struktur keuangan perusahaan. Untuk mendukung operasional yang membutuhkan bahan baku impor, Petrokimia Gresik terpaksa meningkatkan kredit modal kerja impor sebesar 46,71% menjadi Rp3,09 triliun pada tahun 2011. Lonjakan tersebut juga meningkatkan total utang jangka panjang perusahaan ke angka Rp3,74 triliun. Dari sudut pandang RDT, situasi ini menunjukkan gagasan "kekuasaan" sebagai kemampuan mengendalikan sumber daya yang penting (Hillman et al., 2009). Produsen fosfat dunia memiliki pengaruh besar terhadap harga fosfat, sedangkan perusahaan tidak memiliki sistem dalam yang cukup baik untuk mengatasi dampak negatifnya. Hillman dkk. (2009) menekankan bahwa ketika sebuah organisasi menghadapi ketergantungan yang tinggi terhadap sumber daya yang tidak bisa dikendalikan dari dalam, respons yang paling logis adalah melakukan perubahan dalam hubungannya dengan lingkungan di luar organisasi. Bagi Petrokimia Gresik, model pembelian konvensional melalui pasar spot tidak lagi bisa diandalkan karena tidak hanya mengganggu ketersediaan pasokan, tetapi juga merugikan kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Kemudian, bergantung pada mekanisme pasar spot global memiliki risiko bawaan yang sulit untuk dihindari. Pasar ini sangat tidak stabil, mudah terpengaruh oleh perubahan politik internasional, dan tidak menjamin pasokan barang yang tetap terjamin. Akibatnya, Petrokimia Gresik sering kali terjebak dalam situasi yang tidak menguntungkan, di mana biaya produksinya terus meningkat mengikuti perubahan harga di pasar internasional. Menurut tinjauan Hillman et al. (2009), organisasi tidak akan mengandalkan keberhasilannya sepenuhnya pada faktor-faktor di luar kendali mereka; mereka akan melakukan tindakan proaktif untuk mengelola hubungan antar bagian yang saling bergantung tersebut. Dalam konteks ini, beban ketergantungan impor yang tinggi menciptakan kebutuhan strategis yang sangat penting dan tidak bisa diabaikan. Keinginan untuk keluar dari situasi yang tidak pasti akhirnya mendorong Petrokimia Gresik untuk mengubah cara pembelinya, beralih dari transaksi pasar yang hanya sekejap menjadi pembentukan kemitraan strategis jangka panjang dengan Jordan Phosphate Mines Company (JPMC) melalui pendirian PT Petro Jordan Abadi (PJA).

2. PT Petro Jordan Abadi (PJA) sebagai Strategi Integrasi Vertikal untuk Mengurangi Ketergantungan

Dalam teori Resource Dependence Theory (RDT), integrasi vertikal dan joint venture dianggap sebagai strategi utama yang digunakan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dari lingkungan sekitar serta mengelola ketergantungan antar satu sama lain (Pfeffer & Salancik, 1978). Bagi PT Petrokimia Gresik, pembentukan PT Petro Jordan Abadi menunjukkan langkah integrasi vertikal ke arah hulu, yaitu backward vertical integration. PT Petrokimia Gresik memutuskan untuk menginternalisasi sebagian dari rantai pasoknya, bukan terus mengandalkan mekanisme pasar yang selalu berubah-ubah. Namun, berbeda dengan akuisisi penuh yang membutuhkan dana besar dan risiko tinggi, PT Petrokimia



Gresik memilih menggunakan skema joint venture sebagai strategi kolaborasi yang lebih seimbang. Strategi ini memungkinkan perusahaan mengelola ketergantungan terhadap sumber daya kritis tanpa mengorbankan fokus terhadap kompetensi intinya.

Pilihan PT Petrokimia Gresik untuk menggunakan skema *joint venture*, bukan hanya bergantung pada kontrak pembelian jangka panjang, tapi didasari oleh pertimbangan ekonomi dalam organisasi yang matang, terutama karena tingginya tingkat spesifisitas aset. Membangun fasilitas untuk memproses fosfat membutuhkan investasi dalam infrastruktur yang besar dan sangat spesifik. Dalam kerangka *incomplete contracting*, kontrak jangka panjang yang biasa digunakan mudah mengalami masalah *hold-up* dan kesulitan dalam menebak perubahan harga pasar secara tepat. Dengan mendirikan badan hukum baru, PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company membuat sistem pengelolaan internal yang baru. Mekanisme ini memungkinkan penyesuaian operasional yang lebih fleksibel melalui diskusi pemegang saham, bukan terjebak dalam perundingan hukum yang rumit dan biayanya tinggi saat kondisi pasar atau aturan berubah.

Efektivitas dari struktur aliansi ini bisa dilihat melalui teori Resource-Based Theory of Strategic Alliances. Kerja sama antara PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company sangat saling melengkapi: Jordan Phosphate Mines Company memberikan sumber daya berbasis properti berupa akses dan pasokan batuan fosfat, sementara PT Petrokimia Gresik menyediakan sumber daya berbasis pengetahuan berupa keahlian operasional, akses pasar dalam negeri, serta infrastruktur. Membentuk entitas baru dengan kerja sama melalui joint venture dengan pembagian saham yang sama memberikan cara terbaik untuk mengurangi risiko hubungan atau risiko oportunisme dari mitra, seperti yang dijelaskan oleh Das dan Teng pada tahun 2000. Struktur ekuitas ini secara alami menyelaraskan kepentingan kedua pihak; keuntungan satu pihak tergantung langsung pada keberhasilan bersama, sehingga mengurangi kemungkinan berbuat curang. Perspektif ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa aliansi berbasis ekuitas mampu membangun kepercayaan dan stabilitas dalam jaringan yang lebih baik dibandingkan kontrak biasa, karena adanya komitmen nyata terhadap sumber daya serta mekanisme kontrol bersama yang mencegah tindakan free-riding seperti yang disebutkan oleh Gulati (1998).

Keberhasilan strategis dari aliansi tersebut terbukti secara nyata melalui hasil kerja dan keuangan perusahaan PT Petro Jordan Abadi. Sesudah diresmikan dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 2015 dengan kapasitas produksi asam fosfat hingga 200.000 metrik ton per tahun, PT Petro Jordan Abadi telah menjadi salah satu sumber utama bahan baku bagi PT Petrokimia Gresik. Data keuangan menunjukkan perbaikan yang cukup signifikan: setelah mengalami tekanan terhadap laba dari tahun 2018 hingga 2020 karena pengaruh pasar global, PT Petro Jordan Abadi berhasil meningkatkan penjualan secara konsisten, dari sebesar USD 92.010 ribu pada tahun 2018 menjadi USD 276.143 ribu pada tahun 2022. Yang lebih penting lagi, perusahaan ini berhasil mengubah tren kerugian menjadi laba bersih positif sebesar USD 24.464 ribu pada tahun 2022 (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2022). Transformasi finansial ini bukan hanya kebetulan akibat pasar, tetapi merupakan bukti nyata bahwa kerja sama melalui joint venture berhasil menciptakan efisiensi dalam rantai pasok, menstabilkan biaya produksi, dan akhirnya mengubah



ketergantungan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi PT Petrokimia Gresik. Keunggulan kompetitif yang terbangun ini selanjutnya menjadi fondasi penting bagi ketahanan aliansi tersebut dalam menghadapi guncangan geopolitik global, sebagaimana diuraikan pada bagian berikut.

a. Ketahanan Aliansi di Tengah Krisis Geopolitik Global

Tahun 2022 menjadi masa yang sulit bagi sistem distribusi pupuk dunia karena memburuknya persaingan geopolitik antara Rusia dan Ukraina. Krisis ini menyebabkan gangguan besar pada sistem, di mana sanksi yang dikeluarkan oleh Uni Eropa terhadap Rusia dan Belarusia langsung menghambat operasional pelabuhan dan membatasi keluar masuknya barang ekspor. Padahal kedua negara itu memberi kontribusi hingga 41% dari total ekspor kalium yang diperdagangkan di dunia dan hampir 25% dari perdagangan nitrogen secara global (Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik, 2022). Di sisi lain, China sebagai salah satu pemasok utama juga menerapkan pembatasan ekspor guna memastikan persediaan dalam negeri tetap tercukupi. Gabungan faktor-faktor tersebut menyebabkan kelangkaan bahan baku dan naiknya harga secara drastis. Dalam konteks ini, konsep ketahanan rantai pasok (supply chain resilience) menjadi sangat penting, yaitu kemampuan sistem untuk siap menghadapi gangguan, merespons hal-hal tak terduga, serta pulih kembali ke kondisi operasional normal secara efektif dan efisien (Kamalahmadi & Parast, 2016). Ketahanan ini tidak hanya fokus pada penghematan biaya, tetapi juga pada kemampuan untuk bertahan hidup atau tetap beroperasi, yang dibentuk melalui tiga tahap yaitu kesiapan, respons, dan pemulihan, yang didasari oleh prinsip fleksibilitas, redundansi, dan kerja sama (Kamalahmadi & Parast, 2016).

Aliansi strategis antara PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company berperan penting sebagai cara untuk tetap stabil dan tangguh di tengah krisis yang terjadi. Karena bahan baku fosfat dan kalium tidak bisa dihasilkan di dalam negeri, bergantung pada pasar global pada tahun 2022 akan sangat merusak kinerja operasional. Namun, adanya PT Petro Jordan Abadi sebagai entitas yang terintegrasi menciptakan bentuk redundansi dan kolaborasi yang kuat. Berbeda dengan perusahaan lain yang dipaksa bersaing memperoleh pasokan di pasar yang tidak stabil, PT Petrokimia Gresik memiliki hubungan pasokan yang sudah cukup kuat dengan Jordan Phosphate Mines Company. Ini memungkinkan perusahaan merespons gangguan dari luar dengan lebih cepat dan terkendali, sehingga mencegah dampak berantai yang bisa menghentikan proses produksi pupuk majemuk. Keberhasilan mempertahankan produksi meski menghadapi kelangkaan global ini menunjukkan bahwa aliansi yang dibangun bukan hanya bersifat sementara, tetapi sudah menjadi bagian dari struktur pertahanan yang kuat dan mampu menyerap dampak negatif.

Penguatan aliansi tersebut kemudian diresmikan secara formal dengan menandatangani perjanjian strategis di Vienna pada tahun 2022. Kesepakatan ini tidak hanya memperpanjang kontrak, tetapi juga mengatur strategi mitigasi risiko secara menyeluruh yang sesuai dengan prinsip ketahanan rantai pasok. Kesepakatan tersebut mencakup tiga pilar utama. Pertama, jaminan pasokan fosfat jangka pendek sebagai



mekanisme tanggap darurat agar produksi pupuk subsidi tetap berjalan dengan baik sesuai perintah Kementerian Pertanian. Kedua, menetapkan skema harga yang disepakati untuk jangka menengah, yang secara langsung mengurangi risiko perubahan harga yang tidak menetap dan melindungi struktur biaya dari dampak pasar spot yang sebelumnya menyulitkan perusahaan. Ketiga, rencana peningkatan kerja sama dalam industri pupuk untuk jangka waktu yang lama, yang menunjukkan upaya pemulihan dan peningkatan dasar struktur perusahaan agar siap menghadapi ketidakpastian di masa depan (Kabarbisnis, 2022). Dengan tiga pilar tersebut, PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company tidak hanya mampu melewati krisis tahun 2022, tetapi juga berhasil mengubah kerentanan yang disebabkan oleh ketergantungan menjadi ketahanan sumber daya yang berkelanjutan, meskipun menghadapi ketidakstabilan politik internasional.

b. Kontribusi Penelitian: Aliansi Strategis BUMN di Negara Berkembang

Penelitian ini menawarkan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen strategis dengan memperluas penerapan Resource Dependence Theory ke konteks yang selama ini kurang terbahas, yaitu BUMN di negara berkembang. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi mengenai aliansi strategis dan integrasi vertikal berfokus pada korporasi multinasional di negara maju dengan motivasi ekonomi murni seperti efisiensi biaya, akses pasar, atau transfer teknologi (Hillman, Withers, & Collins, 2009). Namun, konteks institusional di negara berkembang memiliki karakteristik yang berbeda, di mana BUMN tidak hanya beroperasi sebagai entitas komersial, tetapi juga memikul mandat strategis nasional seperti ketahanan pangan dan kedaulatan sumber daya. Aliansi antara PT Petrokimia Gresik dan Jordan Phosphate Mines Company membuktikan bahwa motivasi di balik kolaborasi strategis di negara berkembang tidak semata-mata bersifat ekonomis, melainkan juga politis dan strategis dalam konteks pembangunan nasional. Temuan ini menjawab panggilan Hillman, Withers, dan Collins (2009) untuk mengeksplorasi penerapan RDT di luar konteks Barat dan memperkaya pemahaman tentang bagaimana organisasi di negara berkembang mengelola ketergantungan pada sumber daya di tengah ketidakstabilan geopolitik global.

Penelitian ini mengidentifikasi konsep *resource security* (ketahanan sumber daya) sebagai tujuan strategis yang melampaui sekadar pengurangan ketergantungan sebagaimana dipostulatkan oleh RDT tradisional. Dalam konteks PT Petrokimia Gresik, aliansi dengan Jordan Phosphate Mines Company tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme defensif untuk mengurangi ketergantungan pada pasar spot global, tetapi juga sebagai instrumen ofensif untuk membangun keunggulan kompetitif melalui integrasi vertikal lintas negara. Konsep ini memperluas kerangka teoretis RDT dengan menambahkan dimensi geopolitik dan ketahanan sumber daya sebagai variabel kontekstual yang memengaruhi strategi aliansi di era ketidakpastian global. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa BUMN di negara berkembang menghadapi tantangan unik berupa dual mandate: di satu sisi harus beroperasi secara komersial dan efisien untuk menghasilkan profit, di sisi lain harus mendukung program strategis nasional seperti Ketahanan Pangan Nasional. Aliansi PG-JPMC membuktikan bahwa kolaborasi lintas



negara dapat menjadi instrumen untuk memenuhi kedua mandat tersebut secara serentak, menjaga efisiensi operasional melalui kepastian pasokan dan harga, sekaligus mendukung kedaulatan bahan baku nasional. Temuan ini memperkaya literatur manajemen strategis dengan menunjukkan bahwa motivasi di balik aliansi strategis di negara berkembang bersifat multidimensi, mencakup aspek ekonomis, politis, dan strategis nasional.

c. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan *Resource Dependence Theory* dengan menunjukkan bahwa dalam konteks industri strategis seperti pupuk di negara berkembang, aliansi strategis tidak hanya berfungsi sebagai cara untuk mengurangi ketergantungan, tetapi juga sebagai alat aktif untuk menciptakan ketahanan sumber daya di tengah guncangan geopolitik global. Temuan ini menyarankan perlunya perluasan kerangka teoretis RDT untuk memasukkan dimensi geopolitik, ketahanan sumber daya, dan konteks institusional negara berkembang sebagai variabel kontekstual yang memengaruhi strategi aliansi. Penelitian ini juga memberikan perspektif baru mengenai bagaimana BUMN di negara berkembang memanfaatkan aliansi lintas negara untuk menyeimbangkan dual mandate antara tujuan komersial dan strategis nasional, sebuah dinamika yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen strategis tradisional.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang berharga bagi perusahaan-perusahaan di industri strategis, khususnya BUMN. Pertama, investasi dalam aliansi strategis jangka panjang dengan produsen bahan baku global, meskipun memerlukan komitmen modal dan waktu yang besar, dapat memberikan perlindungan strategis yang signifikan terhadap guncangan eksternal dan fluktuasi pasar. Kedua, struktur joint venture dengan kepemilikan saham yang seimbang terbukti lebih efektif dalam meredam risiko oportunisme mitra dan menyelaraskan insentif dibandingkan kontrak jangka pendek. Bagi pembuat kebijakan, temuan ini menegaskan pentingnya mendukung dan memfasilitasi kolaborasi lintas negara di sektor strategis seperti pangan sebagai bagian dari strategi ketahanan nasional. Pemerintah bisa berfungsi sebagai pendorong dengan mendukung diplomasi ekonomi dan membangun struktur regulasi yang mendukung kolaborasi strategis antar-BUMN atau antara BUMN dan perusahaan dari luar negeri. Bagi praktisi manajemen rantai pasok, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi vertikal melalui joint venture dapat menjadi alternatif yang lebih resilien dibandingkan model pengadaan tradisional di tengah ketidakpastian global yang semakin meningkat.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk dan mekanisme aliansi strategis antara PT Petrokimia Gresik dan *Jordan Phosphate Mines Company*, serta mengevaluasi dampaknya terhadap ketahanan sumber daya bahan baku pupuk. Temuan penelitian menunjukkan bahwa aliansi ini telah berevolusi secara dinamis dari sekadar kontrak pengadaan menjadi integrasi vertikal melalui pembentukan PT Petro Jordan Abadi sebagai perusahaan patungan dengan struktur kepemilikan saham yang seimbang. Transformasi ini secara efektif mengubah



kerentanan struktural akibat ketergantungan pada pasar spot global menjadi ketahanan sumber daya (*resource security*) yang berkelanjutan. Mekanisme aliansi ini terbukti tidak hanya mengamankan kepastian volume pasokan dan stabilitas harga, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menavigasi disrupsi geopolitik global, sebagaimana terlihat dari ketahanan operasional perusahaan di tengah krisis pasokan pupuk pada tahun 2022 yang melumpuhkan banyak produsen di tingkat internasional.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas aplikasi *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978) dengan menunjukkan bahwa dalam konteks BUMN di negara berkembang, aliansi strategis tidak hanya dimotivasi oleh efisiensi ekonomi semata, tetapi juga oleh pemenuhan mandat strategis nasional seperti ketahanan pangan. Konsep *resource security* yang muncul dari penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam literatur manajemen rantai pasok, di mana integrasi vertikal lintas negara dipandang sebagai instrumen ofensif untuk membangun keunggulan kompetitif di tengah volatilitas geopolitik, alih-alih sekadar mekanisme defensif untuk mengurangi ketergantungan. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan manajerial bagi BUMN lain di sektor strategis untuk mempertimbangkan struktur *joint venture* dengan kepemilikan seimbang sebagai alternatif tata kelola yang lebih resilien dibandingkan dengan kontrak jangka pendek. Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini menegaskan pentingnya dukungan institusional dan diplomasi ekonomi dalam memfasilitasi aliansi strategis lintas negara untuk memperkuat kedaulatan bahan baku nasional.

Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi peluang bagi penelitian selanjutnya. Pertama, analisis dalam penelitian ini didominasi oleh perspektif PT Petrokimia Gresik, sehingga dinamika internal, motivasi, dan persepsi risiko dari sisi *Jordan Phosphate Mines Company* belum terungkap secara komprehensif. Kedua, penelitian ini berfokus pada satu studi kasus di industri pupuk, sehingga generalisasi temuan ke industri strategis lainnya perlu dilakukan secara mendalam. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antarmitra dalam aliansi lintas negara guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika kekuasaan dan saling ketergantungan. Selain itu, penelitian kuantitatif yang mengukur dampak finansial dari ketahanan sumber daya terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang akan sangat berharga untuk memperkaya dan memvalidasi temuan literatur di masa depan.

Daftar Pustaka

- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- FARUQUE, A. Al. (2008). Renegotiation and adaptation of petroleum contracts: The quest for equilibrium and stability. *The Journal of World Investment & Trade*, 113–145. <https://doi.org/10.1163/221190008x00124>
- Feny Rita Fiantika, Wasil, M., Sri Jumiyati, Leli Honesti, & Waris, L. (2022, March 25). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. https://www.researchgate.net/publication/359652702_Metodologi_Penelitian_Kualitatif



- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199804\)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m)
- Hartono. (2019). *Berpeluang Besar Bersaing Di Pasar Internasional*. Petrogresik. <https://petrokimia-gresik.com/news/berpeluang-besar-bersaing-di-pasar-internasional>
- Hille, P. (2026, September 7). *Krisis Iklim dan Pangan Memicu Konflik di Berbagai Negara*. Deutsche Welle. Dw.Com. <https://amp.dw.com/id/krisis-iklim-dan-pangan-memicu-konflik-di-berbagai-negara/a-79121533>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- kabarbisnis. (2022, June 8). *Ini upaya Petrokimia Gresik amankann pasokan bahan baku pupuk*. Kabarbisnis. <https://www.kabarbisnis.com/read/28113660/ini-upaya-petrokimia-gresik-amankann-pasokan-bahan-baku-pupuk>
- Kamalahmadi, M., & Parast, M. M. (2016). A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.023>
- Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik*. (2011). Petrogresik. <https://petrokimia-gresik.com/page/laporan-tahunan-2011>
- Laporan Tahunan PT Petrokimia Gresik*. (2022). Petrogresik. <https://petrokimia-gresik.com/page/laporan-tahunan-2022>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- PT Petro Jordan Abadi*. (2022). Pja-Gresik.Com. <https://www.pja-gresik.com/>
- Sejarah Perusahaan*. (2026, July 27). PT. Petrokimia Gresik. <https://petrokimia-gresik.com/page/sejarah-perusahaan>