

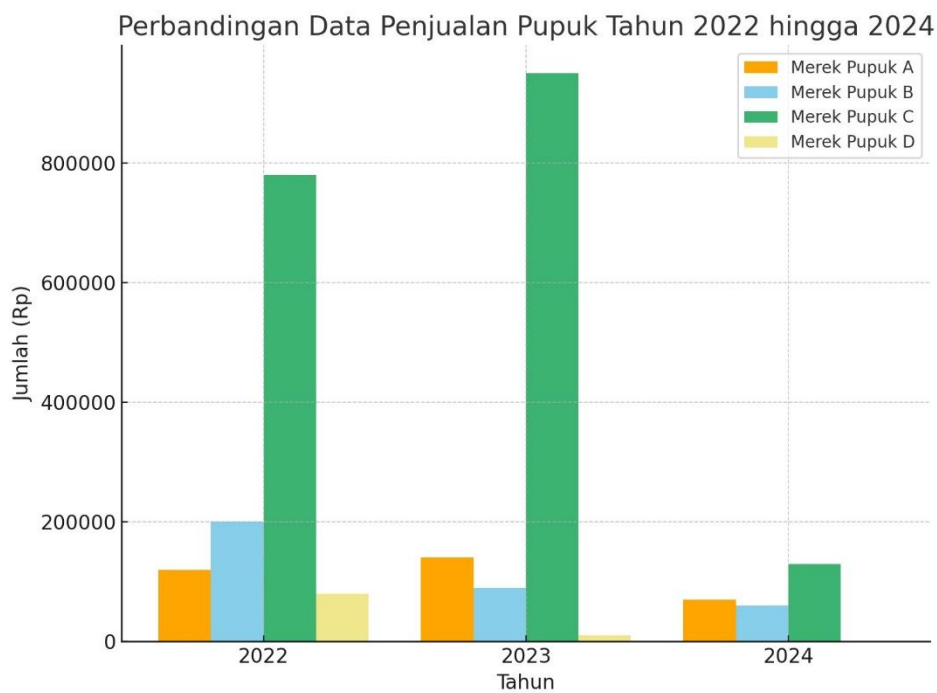
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pupuk merupakan sarana produksi pertanian yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas lahan dan mendukung ketahanan pangan nasional. Jadi, pupuk adalah suatu bahan yang mengandung satu atau lebih unsur hara atau nutrisi bagi tanaman untuk menompang pertumbuhan dan perkembangan tanaman yang diberikan lewat tanah, daun atau batang tanaman dengan cara diinjeksi (Mansyur *et al.*, 2021). Di Indonesia, kebutuhan pupuk terus meningkat seiring pertumbuhan penduduk dan permintaan hasil pertanian, sehingga ketersediaan pupuk dengan harga terjangkau, kualitas terjamin, dan distribusi merata menjadi hal yang krusial. Untuk mendukung hal tersebut, pemerintah mendorong industri pupuk agar terus berinovasi dan menjaga kesinambungan pasokan, salah satunya melalui PT Petrokimia Gresik yang menjadi produsen pupuk terbesar di Indonesia dengan kapasitas produksi besar serta jaringan distribusi luas dalam penyediaan pupuk bersubsidi maupun non-subsidi.

Salah satu anak perusahaan yang bernaung di bawah PT Petrokimia Gresik adalah PT Petrokimia Kayaku Gresik. Perusahaan ini berfokus pada produksi pupuk hayati, pestisida, dan produk pendukung pertanian lainnya. Keberadaan PT Petrokimia Kayaku Gresik sangat strategis dalam mendukung diversifikasi produk dan pengembangan inovasi pupuk ramah lingkungan. Namun demikian, perusahaan menghadapi sejumlah kendala dalam menjalankan kegiatan pemasaran dan penjualannya. Kendala utama yang dihadapi adalah penjualan produk pupuk yang fluktuatif dari tahun ke tahun, yang dipengaruhi oleh musim tanam, daya beli petani, hingga kebijakan pemerintah. Selain itu, persaingan harga yang cukup tinggi

dengan produsen pupuk lain menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar. Tidak hanya itu, perusahaan juga dihadapkan dengan fluktuasi harga bahan baku yang dapat meningkatkan biaya produksi dan menekan margin keuntungan.



Gambar 1. 1 Grafik Batang Penjualan Pupuk Hayati 2022-2024
Sumber: PT Petrokimia Kayaku Gresik, 2025

Sebagai gambaran awal terhadap kondisi tersebut, grafik batang berikut disajikan untuk menunjukkan perbandingan data selama 3 tahun terakhir, yakni tahun 2022 hingga 2024. Grafik ini memvisualisasikan nilai distribusi atau penyerapan produk pupuk hayati pada beberapa kategori utama. Data tersebut memperlihatkan adanya pergeseran signifikan, baik berupa peningkatan maupun penurunan, yang mencerminkan ketidakkonsistenan kinerja serta potensi risiko pemasaran. Bahkan pada beberapa kategori yang terlihat mengalami penurunan yang sangat drastis, hingga mencapai angka nol (0), yang dapat mengindikasikan kegagalan distribusi, penurunan permintaan, atau kendala operasional lainnya.

Grafik ini menjadi landasan penting dalam penelitian, karena tidak hanya menggambarkan kebutuhan actual pasar, tetapi juga membantu mengidentifikasi risiko yang melekat pada proses pemasaran produk. Selain itu, kondisi tersebut turut memerangui kinerja keseluruhan perusahaan, yang akan dianalisis secara lebih mendalam melalui pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat ukur strategis untuk menilai kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan Balanced Scorecard dipilih karena mampu memberikan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, mencakup aspek keuangan maupun non-keuangan. Dengan empat perspektif yang dimilikinya, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan mengintegrasikan strategi ke dalam indikator yang terukur serta memastikan pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang secara seimbang.

Sebagai landasan awal untuk memahami situasi perusahaan saat ini dalam pengelolaan distribusi dan kesiapan dari persediaan produk pupuk hayati, berikut disajikan informasi stock terbaru dari berbagai jenis produk pupuk hayati yang ada di gudang PT Petrokimia Kayaku Gresik. Data yang didapat menyajikakn gambaran awal tentang distribusi ketersediaan setiap item, baik dalam kemasan kecil, curah, maupun dalam bentuk kotak. Penyajian data ini sebagai acuan untuk mengetahui permasalahan, terutama yang berkaitan dengan ketidakseimbangan antara ketersediaan jumlah stok yang tersedia dan tingkat permintaan pasar yang bersifat dinamis atau sulit untuk diprediksi. Oleh karena itu, informasi ini menjadi titik awal yang relevan dalam merumuskan permasalahan penelitian, khususnya yang berkaitan dengan pentingnya peramalan kebutuhan pemasaran serta strategi pengelolaan risiko dalam konteks kinerja distribusi dan pemasaran perusahaan.

Tabel 1.1 Kebutuhan Pupuk Hayati

NAMA ITEM	STOCK (Kg)
KayaBio 5 Kg	98,080
KayaBio Curah 50 Kg	111,750
PetroBio Box Isi 2 Bag 10 Kg Karet	2,480
PetroBio Box Isi 2 Bag 10 Kg	2,480
PetroBio Box Isi 4 Bag 5 Kg	1,010
SinarBio Box Isi 4 Bag 5 Kg	49,960
SinarBio Curah 50 Kg	114,950

Sumber: PT Petrokimia Kayaku Gresik, 2025

Kebutuhan ini juga dihitung berdasarkan kebutuhan harian, dan tidak dapat dirumuskan dalam jangka waktu tahunan secara pasti, karena pergerakan sangat bergantung pada permintaan pasar serta kebutuhan actual yang terus berubah. Oleh karena itu, pengelolaan stok harus bersifat fleksibel dan responsif terhadap fluktuasi permintaan yang bisa terjadi sewaktu-waktu, terutama pada musim tanam, program dari pemerintah, ataupun kondisi iklim yang akan memengaruhi penggunaan produk pupuk hayati. Pada pelaksanaannya, sistem distribusi dan perencanaan produksi sendiri perlu diselaraskan dengan data yang aktual sesuai dengan perputaran barang harian, bukan hanya perkiraan bulanan atau tahunan. Strategi ini menentukan untuk mencegah terjadinya overstock yang bisa meningkatkan biaya penyimpanan dan logistik, serta kekurangan stok yang dapat mengganggu proses pemasaran dan layanan pelanggan.

Risiko Pemasaran merupakan salah satu tantangan strategis yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Wahdah dan Soewito (2022), risiko pemasaran mencakup berbagai permasalahan yang timbul akibat perubahan tren konsumen, dinamika pasar, hingga kesalahan dalam pengambilan keputusan pemasaran. Ketidakmampuan dalam mengelola risiko ini secara efektif dapat berdampak pada menurunnya pangsa pasar, meningkatnya biaya operasional, serta berkurangnya pendapatan perusahaan.

Sebaliknya, perusahaan yang mampu mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko pemasaran secara tepat akan lebih siap dalam mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya di tengah persaingan pasar.

PT Petrokimia Kayaku Gresik sebagai perusahaan yang bergerak dibidang agrokimia tidak terlepas dari risiko-risiko tersebut. Adapun beberapa jenis risiko yang dihadapi perusahaan ini, antara lain yaitu risiko pasar yang akan mengamati tentang persaingan dengan kompetitor, dinamika pelanggan, serta perizinan produk, kemudian terdapat risiko operasional yang akan meliputi mengenai kendala dalam regulasi internal, proses produksi, dan alur operasi (*operating flow*), selanjutnya terdapat risiko keuangan yang akan meliputi mengenai kaitannya dengan fluktuasi nilai tukar, likuiditas, dan volatilitas kurs, dan terakhir mengenai risiko bisnis yang akan meliputi ketidakpastian regulasi, penetapan harga, daya saing produk dan efektivitas pemasaran.

Berbagai permasalahan seperti fluktuasi penjualan, ketidakseimbangan antara stok dan permintaan pasar, serta tingginya tingkat persaingan, maka risiko pemasaran menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap stabilitas dan kinerja perusahaan. Risiko pemasaran dapat memengaruhi efektivitas strategi promosi, distribusi, hingga loyalitas pelanggan. Apabila risiko tersebut tidak dikelola dengan baik, maka akan berdampak langsung pada menurunnya pendapatan, berkurangnya efisiensi operasional, serta melemahnya posisi kompetitif perusahaan di pasar. Sebaliknya, pengelolaan risiko pemasaran yang tepat mampu membantu perusahaan menjaga kestabilan kinerja, memperkuat strategi pemasaran, dan memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, hubungan antara risiko pemasaran dan kinerja perusahaan perlu dianalisis secara komprehensif agar

PT Petrokimia Kayaku Gresik dapat mengidentifikasi penyebab utama kinerja dan menyusun strategi perbaikan yang efektif melalui *balanced scorecard*.

Dari risiko-risiko tersebut, perusahaan memerlukan suatu pendekatan manajemen kinerja yang menyeluruh dan strategis. Salah satu pendekatan yang relevan dan komprehensif adalah Balanced Scorecard (BSC). Yang diantaranya terdapat 4 perspektif yaitu perspektif keuangan (*Financial Perspective*), perspektif pelanggan (*Customer Perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Process Perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Melalui keempat perspektif ini, perusahaan dapat secara sistematis mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target serta merancang strategi perbaikan yang berkelanjutan. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk memahami bagaimana risiko pemasaran berdampak pada berbagai aspek kinerja perusahaan.

Dalam era industri yang semakin canggih, perkembangan dunia bisnis pun semakin komperhensif yang dimana menyebabkan adanya perubahan yang cukup besar dalam berbagai hal seperti produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan juga penanganannya. Kinerja perusahaan menjadi faktor kunci yang bisa menentukan keberhasilan PT Petrokimia Kayaku dalam mencapai visi dan misinya. Pengukuran kinerja yang efektif dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan mencapai tujuan-tujuannya dan area mana saja yang perlu adanya evaluasi atau perlu diperbaiki. Namun, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial atau keuangan tidaklah cukup, terutama dalam industry yang kompleks seperti PT Petrokimia Kayaku. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan

evaluasi yang lebih komperhensif, yang mencakup berbagai aspek kinerja secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat yang penting dalam perusahaan, dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus bisa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Galib dan Hidayat (2018)). Hal tersebut bisa menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis yang perlu terus untuk dipantau, hal tersebut dikarenakan akan mengarah kepada karyawan terhadap untuk menjadikan kunci sukses membangun tujuan perusahaan.

Dalam konteks risiko pemasaran, perusahaan juga memerlukan peramalan kebutuhan pasar (Marketing Demand Forecasting) sebagai instrument pendukung pengambilan keputusan yang berbasis data. Peramalan pemasaran memungkinkan perusahaan untuk memperkirakan tingkat permintaan secara lebih akurat, merespon tren pasar secara proaktif, dan merancang strategi promosi maupun distribusi yang lebih tepat sasaran. Hal ini menjadi sangat krusial, terutama di sector agrokimia yang sangat dipengaruhi oleh faktor musiman, kebijakan pemerintah, serta dinamika pasar global. Menurut Gaspers (2019). Mengatakan bahwa peramalan merupakan upaya untuk menggambarkan kondisi perusahaan di masa depan. Meskipun tidak menjamin akurasi 100% karena adanya unsur ketidakpastian, pemilihan metode peramalan yang tepat dapat meminimalkan tingkat kesalahan dan

memberikan dasar yang kuat bagi manajemen dalam merumuskan langkah-langkah strategis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Petrokimia Kayaku Gresik menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, serta mengkaji peran peramalan kebutuhan pemasaran dalam menghadapi risiko pemasaran. Dengan Demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengukuran kinerja perusahaan sekaligus penyusunan strategi pemasaran yang adaptif, berbasis data, dan mampu merespon tantangan bisnis di masa depan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana tren pertumbuhan penjualan pupuk di PT Petrokimia Kayaku Gresik berdasarkan data pemasaran per-semester periode 2022–2024?
2. Bagaimana risiko pemasaran yang terjadi di PT Petrokimia Kayaku Gresik?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) di PT Petrokimia Kayaku Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis trend pertumbuhan penjualan pupuk berdasarkan data pemasaran per-semester periode 2022–2024 di PT Petrokimia Kayaku Gresik.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis risiko pemasaran yang dihadapi PT Petrokimia Kayaku Gresik dalam kegiatan pemasaran pupuk.
3. Mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam pemasaran pupuk menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut beberapa manfaat yang diharapkan yaitu:

1. Bagi peneliti, sebagai sarana pengimplementasi pengetahuan yang sudahh dipelajari selama menjalani perkuliahan.
2. Bagi pembaca, sebagai pengetahuan mengenai topik strategi pengembangan produk pupuk organik pada PT Petrokimia Kayaku Gresik.
3. Bagi Perguruan tinggi, sebagai sumber refrensi dan acuan untuk penelitian sejenis selanjutnya