

KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMASARAN PUPUK PADA PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK

SKRIPSI



Oleh:

REGINA AYU SEPTIA ADRIAFIRNA
NPM: 21024010172

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2026**

KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMASARAN PUPUK PADA PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pertanian
Program Studi Agribisnis**



Oleh:

REGINA AYU SEPTIA ADRIAFIRNA

NPM: 21024010172

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2026**

KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMASARAN PUPUK PADA PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK.

Oleh:

REGINA AYU SEPTIA ADRIAFIRNA

NPM: 21024010172

Telah diterima pada tanggal:

1 Juli 2026

Telah disetujui oleh:

Pembimbing Utama



Dr. Ir. Nuriah Yuliati, MP
NIP. 19620712 1991032001

Pembimbing Pendamping



Nisa Hafi Idhoh Fitriana, SP., MP
NIP. 199601212022032012

Mengetahui:

Koordinator Program Studi Agribisnis



Dr. Ir. Nuriah Yuliati, MP
NIP. 19620712 1991032001

KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMASARAN PUPUK PADA PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK.

Oleh:

REGINA AYU SEPTIA ADRIAFIRNA

NPM: 21024010172

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi Program

Studi Agribisnis Fakultas Pertanian

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Pada 1 Juli 2026

Telah disetujui oleh:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Dr. Ir. Nuriah Yulianti, MP
NIP. 19620712 1991032001


Nisa Hafi Idhoh Fitriana, SP., MP
NIP. 199601212022032012

Mengetahui:

Mengetahui,
Dekan Fakultas Pertanian

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Agribisnis


Prof. Dr. Ir. Wanti Mindari, MP
NIP. 19631208190032001


Dr. Ir. Nuriah Yulianti, MP
NIP. 19620712 1991032001

SURAT PERNYATAAN

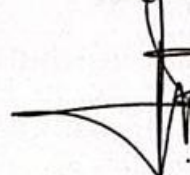
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Regina Ayu Septia Adriafrina
NPM : 21024010172
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Agribisnis
Fakultas : Pertanian

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir/Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka. Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa adanya paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Regina Ayu Septia Adriafrina
NPM. 21024010172

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas kehendak-Nya, Skripsi dengan judul “Kinerja Perusahaan Dalam Pemasaran Pupuk Pada PT Petrokimia Kayaku Gresik” dapat diselesaikan dengan lancar dari awal hingga akhir.

Penyusunan Skripsi ini merupakan kewajiban dalam memenuhi persyaratan bagi mahasiswa Universitas pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dalam melakukan penelitian (skripsi) untuk menyelesaikan program studi strata satu (S-1). Penulis menyadari bahwa pihak yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam penyusunan skripsi dapat dilaksanakan dengan sukses tentunya tidak terlepas dari dukungan Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Nisa Hafi idhoh Fitriana, SP., MP, selaku Dosen Pembimbing Pendamping Penulis juga berterima kasih kepada pihak-pihak terkait atas segala bantuan, dukungan, dan bimbingan yang telah diberikan selama proses pembuatan skripsi ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT., IPU selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
2. Prof. Dr. Ir. Wanti Mindari, M.P. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
3. Prof. Dr. Ir. H. Syarif Imam Hidayat, MM. selaku Ketua Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
4. Dr. Ir. Nuriah Yuliati, MP. selaku Koordinator Program Studi S1 Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
5. Kedua orang tua tercinta, Bapak Matheus dan Ibu Lina, yang telah menjadi

anugerah terbesar dalam kehidupan penulis. Terima kasih atas kasih sayang yang tidak pernah berkurang, doa yang senantiasa dipanjatkan, serta segala pengorbanan, dukungan, dan perjuangan yang diberikan dengan tulus tanpa mengenal lelah. Setiap langkah dan pencapaian penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari cinta, kerja keras, dan kepercayaan yang Bapak dan Ibu berikan. Semoga segala kebaikan, pengorbanan, dan kasih yang telah diberikan menjadi berkat yang berlimpah dari Tuhan.

6. Kakak dan keponakan tercinta, Mbak lidia, Mas Ariel, dan Claire, yang selalu menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Terima kasih atas setiap doa, dukungan, perhatian, serta semangat yang tidak pernah berhenti diberikan. Di tengah rasa lelah, kebersamaan, canda tawa, dan perhatian kalian menjadi penguat bagi penulis untuk terus melangkah dan menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih karena selalu percaya kepada penulis dan menjadi keluarga yang senantiasa hadir dalam setiap proses kehidupan. Semoga Tuhan selalu melimpahkan kasih dan berkat-Nya kepada kita semua.
7. Rekan dekat penulis di Gresik Bitu, Ochim, Aurel, Caca, Alya, dan Alvan yang selalu memberikan dukungan selama proses skripsi berlangsung, terutama untuk Bitu yang sudah mau menemani dan mengantar ketika bimbingan skripsi;
8. Rekan dekat kampus Avicenna, Ghea, Anggie, Debora, Rama, Aman, dan Jeje yang sudah memberikan dukungan dan bantuin selama proses skripsi berlangsung dan menemani dari semester 1 hingga akhir;
9. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang telah berjuang tanpa mengenal kata menyerah selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah tetap kuat ketika keadaan terasa berat, tetap bertahan ketika

banyak hal tidak berjalan sesuai harapan, dan tetap melangkah meskipun sering kali harus menghadapi rasa lelah, cemas, serta berbagai tantangan yang tidak mudah. Skripsi ini bukan hanya hasil dari sebuah penelitian, tetapi juga bukti dari perjuangan, ketekunan, dan keberanian untuk terus melanjutkan langkah hingga mencapai garis akhir.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, sehingga kritik dan saran yang membangun dapat membantu dalam kesempurnaan penyusunan skripsi dengan baik kedepannya.

Surabaya, Juli 2026

Penulis

**KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMASARAN
PUPUK PADA PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK.**

**COMPANY PERFORMANCE IN FERTILIZER MARKETING
AT PT PETROKIMIA KAYAKU GRESIK.**

Regina Ayu Septia Adriafrina, Teguh Soedarto, Nisa Hafi Idhoh Fitriana

Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

ABSTRAK

Fluktuasi penjualan pupuk serta berbagai risiko pemasaran menjadi tantangan bagi PT Petrokimia Kayaku Gresik dalam meningkatkan efektivitas strategi bisnis. Kondisi tersebut mendorong perlunya evaluasi kinerja perusahaan sebagai dasar penyusunan strategi yang tepat. Penelitian ini bertujuan menganalisis trend penjualan pupuk, mengidentifikasi risiko pemasaran, dan mengevaluasi kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian dilaksanakan di PT Petrokimia Kayaku Gresik dengan metode deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Analisis data dilakukan melalui trend linier, analisis *Bow-Tie*, dan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa volume penjualan pupuk periode 2022–2024 mengalami fluktuasi. Risiko dominan yang dihadapi perusahaan meliputi risiko keuangan, risiko pasar, dan risiko bisnis dengan kategori tinggi, sedangkan risiko operasional berada pada kategori sedang. Pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan berada pada kategori baik. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas strategi bisnis, meminimalkan risiko pemasaran, serta meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, *Bow-Tie Analysis*, Evaluasi Kinerja, Risiko Pemasaran, Trend Linier.

ABSTRACT

Fluctuating fertilizer sales and various marketing risks have become challenges for PT Petrokimia Kayaku Gresik in improving the effectiveness of its business strategy. These conditions highlight the need for a comprehensive performance evaluation as a basis for formulating appropriate business strategies. This study aims to analyze fertilizer sales trends, identify marketing risks, and evaluate the company's performance using the Balanced Scorecard approach. The research was conducted at PT Petrokimia Kayaku Gresik using a descriptive method with quantitative and qualitative approaches. Data were analyzed using linear trend analysis, Bow-Tie Analysis, and the Balanced Scorecard. The results indicate that fertilizer sales volume fluctuated during the 2022–2024 period. The dominant risks identified were financial risk, market risk, and business risk, which were categorized as high, while operational risk was classified as moderate. The Balanced Scorecard assessment showed that the company's overall performance was categorized as good. The findings are expected to provide a basis for improving business strategy effectiveness, minimizing marketing risks, and enhancing the company's sustainable competitiveness.

Keywords: Balanced Scorecard, Bow-Tie Analysis, Company Performance, Linear Trend, Marketing Risk.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Landasan Teori	39
2.2.1 Kinerja Perusahaan	39
2.2.2 Konsep Pemasaran	40
2.2.3 Risiko Pemasaran	41
2.2.4 Faktor Internal dan Eksternal Kinerja Perusahaan	42
2.2.5 Pengukuran Kinerja	45
2.2.6 <i>Balanced Scorecard</i>	46

2.2.7	Trend Penjualan	48
2.2.8	Analisis Trend Linier	49
2.2.9	Tingkat Risiko	50
2.3	Kerangka Pemikiran	51
III.	METODE PENELITIAN	54
3.1	Waktu dan Tempat Penelitian	54
3.2	Metode Penentuan Lokasi	54
3.3	Metode Penentuan Sampel dan Jumlah Sampel.....	55
3.4	Metode Pengumpulan Data	56
3.5	Metode Analisis Data	57
3.5.1	Metode Analisis Trend Linier.....	57
3.5.2	Metode <i>Bow-Tie Analysis</i>	58
3.5.3	Metode Analisis Data <i>Balanced Scorecard</i>	61
3.6	Definisi Operasional dan Konsep Pengukuran	68
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1	Keadaan Umum Perusahaan.....	70
4.1.1	Profil Perusahaan	70
4.2	Analisis Tingkat Pertumbuhan Penjualan Pupuk.....	76
4.2.1	Trend Linier Penjualan Pupuk Menggunakan SPSS	76
4.3	Risiko Pemasaran	81
4.3.1	Identifikasi Risiko Pemasaran	82
4.3.2	Penilaian Tingkat Risiko.....	84
4.4	Kinerja Perusahaan.....	95
4.4.1	Perspektif Keuangan	96
4.4.2	Perspektif Pelanggan	101

4.4.3 Perspektif Bisnis Internal.....	104
4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	108
4.4.5 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan	111
4.5 Strategi Peningkatan.....	112
4.5.1 Perspektif Keuangan dan Risiko Keuangan	114
4.5.2 Perspektif Pelanggan, Trend Penjualan dan Risiko Pasar	115
4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal dan Risiko Operasional.....	116
4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta Risiko Bisnis	117
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	119
5.1 Simpulan	119
5.2 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	132

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
3.1	Jumlah Responden	56
3.2	Kriteria Penilaian <i>Likelihood</i> , <i>Severity</i> , dan Matriks Tingkat Risiko	59
3.3	Analisis Risiko	61
3.4	Skala Sikap.....	66
3.5	Urutan tingkat Kepentingan	67
4.1	Data Penjualan Pupuk Hayati Per-semester	77
4.2	Hasil <i>Coefficients</i> Analisis Trend Linier.....	79
4.3	Hasil <i>Model Summary</i>	80
4.4	Kriteria Penilaian <i>Likelihood</i> dan <i>Severity</i>	84
4.5	Kategori Tingkat Risiko	84
4.6	Risiko Operasional.....	85
4.7	Risiko Keuangan	87
4.8	Risiko Pasar.....	90
4.9	Risiko Bisnis	92
4.10	Hasil Penilaian Risiko	94
4.11	Kinerja Perspektif keuangan Tahun 2022	96
4.12	Kinerja Perspektif keuangan Tahun 2023	97
4.13	Kinerja Perspektif keuangan Tahun 2024	98
4.14	Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan	102
4.15	Hasil kuesioner Manajer	105
4.16	Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	109

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.1	Grafik Batang Penjualan Pupuk Hayati 2022-2024.....	2
2.1	Kerangka Pemikiran.....	51
4.1	Logo PT Petrokimia Kayaku Gresik.....	70
4.2	Struktur Organisasi PT Petrokimia Kayaku Gresik	72
4.3	Grafik Perkembangan Volume Penjualan Pupuk Hayati Tahun 2022–2024	77
4.4	Grafik Trend Volume Penjualan Pupuk Hayati Per-Semester.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1	Kuesioner Pihak Internal	132
2	Kuesioner Penilaian risiko.....	134
3	Kuesioner Manajer	137
4	Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	141
5	Kuesioner Kepuasan Pelanggan	144
6	Hasil Kuesioner Manajer	154
7	Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan	157
8	Dokumentasi	193