

**DISERTASI**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN  
PADA PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR**

*SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY  
AT AUTOBUS RESTU COMPANY EAST JAVA*



Oleh :

**APRIYANTI**  
**NIM : 127.180.0007**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**DISERTASI**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN  
PADA PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR**

*SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY  
AT AUTOBUS RESTU COMPANY EAST JAVA*



Oleh :

**APRIYANTI**  
**NIM : 127.180.0007**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN  
PADA PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR**

*SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY  
AT AUTOBUS RESTU COMPANY EAST JAVA*

**DISERTASI**

Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Oleh :

**APRIYANTI**  
**NIM : 127.180.0007**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

**2022**

**DISERTASI**  
**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**  
**PADA PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR**  
**SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY**  
***AT AUTOBUS RESTU COMPANY EAST JAVA***

**PROMOTOR:**



**(Prof. Dr. Tri Ratnawati Ak, MS, CA, CPA)**

**CO PROMOTOR:**



**(M Shihab Ridwan, Phd)**

**Diajukan Oleh :**

**APRIYANTI – 127 1800007**

**Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**  
**Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**  
**Program Doktor Ilmu Ekonomi**  
**2022**

**DISERTASI**  
**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**  
**PADA PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR**

**SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY**  
**AT AUTOBUS RESTU COMPANY EAST JAVA**

Oleh :  
**APRIYANTI**  
127 1800007

Disertasi ini telah diuji dan dinilai di depan Tim Penguji pada Ujian Disertasi  
Pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal 10 Januari 2022

Tim Penguji :

**Ketua** : Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, M.M., C.M.A., C.P.A.  
**Sekretaris** : Dr. Slamet Riyadi, M.Si, Ak, C.A.  
**Promotor** : Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA, CPA  
**Co Promotor** : M. Shihab Ridwan, Ph.D  
**Anggota** : Prof. Dr. R. Andi Sularso, SE, MSM  
Dr. H. Abdul Halik, MM  
Dr. Hj. Sumiati, MM  
Dr. Ida Bagus Campena, MM  
Prof. Dr. Rudi Handoko, M.S.  
Dr. Endang Prasetyawati, S.H., M.H.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Mengetahui,  
Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA, CPA.

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Apriyanti  
NIM : 127 1800007  
Alamat : Jl. Nusatenggara No. 19E, RT. 016 RW. 004 Kel. Klegen, Kec.  
Kartoharjo, Kota Madiun  
Program : Doktor Ilmu Ekonomi

Menyatakan bahwa "Disertasi" yang saya buat dengan judul :

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN  
OTOBUS RESTU JAWA TIMUR.

*Sustainable Competitive Advantage Strategy In East Java's Autobus Restu Company.*

Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dan karya orang lain sepengetahuan saya, didalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip didalam naskah ini dan diterbitkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dai ain naikah disertasi mi dapat dibuktikan terdapat unsur- unsur PLAGIASI, saya bersedia disertasi ini di gugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Yang membuat pernyataan

  
Apriyanti



UNIVERSITAS  
17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN  
Jl. Semolowaru 45 Surabaya  
Tlp. 031 593 1800 (ex.311)  
Email : [perpus@untag-sby.ac.id](mailto:perpus@untag-sby.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Apriyanti  
NIM : 1271800007  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi  
Jenis Karya : Disertasi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya *Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive)* karya ilmiah saya yang berjudul

**“STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN PADA  
PERUSAHAAN OTOBUS RESTU JAWA TIMUR”**

Dengan *Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)*, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : Januari 2022

Yang menyatakan



Apriyanti

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT dan sholawat beriringan salam juga dicurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, berkat segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang telah diberikan sehingga penyusunan dan penulisan disertasi dengan judul "Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Perusahaan Otobus Restu Jawa Timur", sebagai salah satu persyaratan akademis dalam menyelesaikan pendidikan dan guna memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi masyarakat terutama bagi perkembangan ilmu ekonomi di Indonesia.

Penelitian ini tidak mungkin terwujud tanpa dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian disertasi ini. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, M.M., CMA., CPA Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sekaligus selaku tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
2. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis sekaligus tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA., CPA, selaku promotor dan sekaligus Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, saran dan bimbingan serta kesabarannya , selalu memberikan motivasi kepada penulis sampai selesainya disertasi ini.
4. M. Shihab Ridwan, Phd selaku Co-Promotor yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, saran dan bimbingan serta motivasi kepada penulis sampai selesainya disertasi ini.
5. Prof.Dr.R.Andi Sularso,SE,MM selaku tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
6. Dr. H. Abdul Halik,MM selaku tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
7. Dr. H. Sumiati,MM selaku tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.



8. Dr. Ida Bagus Cempena, MM selaku tim penguji yang telah banyak memberikan saran, perbaikan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
9. Kedua orang tua dan suamiku, anak-anaku serta saudara-saudara, atas doa, kesabaran dan dorongan inspirasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini.
10. Seluruh rekan-rekan Universitas PGRI Madiun atas motivasi dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini.  
Para dosen pengajar di Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberi transfer ilmu, pengetahuan dan karakter sebagai bekal yang sangat berharga dan tak ternilai bagi penulis selama menempuh studi. Tak luput kepada para tenaga kependidikan yang telah membantu dan memfasilitasi selama penulis mengikuti studi.
11. Rekan-rekan di Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Kelas DIE-38 atas motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini.
12. Segenap Keluarga Besar PT Restu Abadi Malang yang selama ini memberikan \* bantuan kelancaran dalam menyelesaikan Disertasi.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendorong penulis dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat kesehatan kepada beliau-beliau beserta keluarganya.

Demikian ucapan terima kasih ini penulis sampaikan, tentunya penulisan disertasi ini masih belum sempurna. Penulis menyadari sepenuhnya sehingga saran dan masukan untuk menyempurnakan disertasi ini sangat diharapkan. Semoga Allah SWT senantiasa membimbing dan menyertai langkah kita dalam mengembangkan keilmuan, aamiin.

Surabaya, Januari 2022

Penulis

## **SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES IN EAST JAVA AUTOBUS RESTU COMPANY**

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the formulation of a sustainable competitive advantage strategy in PO RESTU. This research was conducted using SWOT analysis, Balanced Score Card, through aspects of environmental strategy, marketing strategy, human resource strategy and financial strategy.*

*This research is a qualitative descriptive research. Primary data in the form of direct interviews are used to analyze aspects of the environmental strategy, marketing strategy, and human resource strategy. While the financial strategy uses secondary data. Respondents in this study were Operational Managers, Finance Managers, HR Managers, Office Staff, Crew and several passengers.*

*The results of this study indicate that the company's strategic environment has several competitors that must be considered, from the marketing strategy by increasing promotions, while from the human resource strategy to further improving skills and the overall financial strategy is in quite good condition. The results of the SWOT analysis in quadrant 1, which means the company is in a fairly aggressive growth position. The point is that companies must be more active in determining sustainable competitive strategies. The measurement results of the balanced afternoon card performance analysis at PO RESTU show good performance where financial performance at PO RESTU shows quite economical, effective and also very efficient. From all the results of the analysis, a sustainable competitive advantage strategy is obtained through product innovation and a good corporate organizational culture. So that with the competitive advantage strategy that will be carried out the company is able to survive long enough as a leader in the world of transportation services in East Java*

*Sustainable Competitive Advantage can be achieved by developing something existing and creating something new continuously and the ability to respond quickly to changing market conditions.*

*Keywords: sustainable competitive advantage, strategic environment, marketing strategy, human resource strategy, financial strategy, SWOT, Balance Score Card,*

## RINGKASAN

Transportasi umum bus menjadi salah satu pilihan masyarakat karena dinilai lebih efisien dari pada harus membeli kendaraan pribadi sendiri. Sehingga hal ini menjadi celah bagi pengusaha Jasa transportasi umum. Dunia usaha sudah semakin berkembang saat ini, diikuti dengan semakin ketatnya persaingan di era globalisasi ini, Perusahaan dituntut untuk dapat bertahan untuk menghadapi semakin ketatnya persaingan. Untuk mengantisipasi persaingan tersebut, harus dapat meningkatkan kinerja perusahaan demi kelangsungan usahanya, kinerja dari suatu perusahaan dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris Untuk mengetahui Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Perusahaan Otobus Restu Di Jawa Timur“.Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis, antara lain:Merupakan kontribusi besar bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut di dalam memahami jasa transportasi umum. Menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan merumuskan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, serta Menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya tentang Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Perusahaan Otobus Restu Di Jawa Timur“

Penelitian ini termasuk jenis penelitian yaitu *Phenomological Research* ( Creswell ( 2012) yaitu merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif dimana peneliti melakukan pengumpulan data dengan observasi partisipan untuk mengetahui fenomena esensial partisipan dalam suatu kegiatan . Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif yang dilakukan dengan wawancara pihak intern dan ektern serta terhadap pihak terkait dalam perusahaan. Dengan menggunakan data primer yaitu melakukan pengamatan langsung, , serta *interview guide* (wawancara) maka desain yang dibuat seefisien mungkin dengan alat dan teknik serta karakteristik dari responden

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu strategi keunggulan besaing berkelanjutan pada perusahaan otobus Restu di Jawa Timur. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan berkaitan dengan peran pemilik/pengusaha Bus dalam implementasi pengelolaan strategik dan strategi pengembangan bisnisnya. Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen, foto-foto dan bendabenda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau fotofoto yang berkenaan dengan kondisi perusahaan tersebut. Sumber data dalam penelitian ini adalah informan yaitu para pemilik/pengusaha dalam hal ini adalah beberapa manager operasional ,beberapa crew yang terjun langsung di lapangan maupun karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari – hari , dan peneliti sendiri sebagai subyek penelitian.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, *Balance score card*. Yang nantinya akan menghasilkan rumusan strategi bersaing yang berkelanjutan. Analisis data disini adalah peneliti menguraikan proses dalam menganalisis data yang valid. Analisis data dilakukan menggunakan analisis :

Hal ini diharapkan dapat mengetahui strategi pemasaran produk jasa transportasi melalui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Perhitungan IFAS dan EFAS pada analisis SWOT. Tabel IFAS dan EFAS di atas di hitung dengan mengalikan kolom rating dengan bobot. Hasil yang di dapat adalah pada tabel IFAS memperoleh nilai 3,53 sedangkan tabel EFAS memperoleh nilai 4,07 Setelah mengetahui nilai bobot X rating, langkah selanjutnya adalah menghitung selisih faktor internal (kekuatan – kelemahan) dan selisih faktor eksternal (peluang – ancaman).

Hasil perusahaan  $2,66 - 1,29 = (+) 1,37$ . Berdasarkan hasil perhitungan kedua pengolahan data diatas maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor strategis eksternal faktor strategis internal dan eksternal diketahui kekuatan dan kelemahan pada sumbu (X) dengan nilai (+)1,25 sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu (Y) dengan nilai (+) 1,29

*Balanced Scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, *Balanced Scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat organisasi

*Balanced Scorecard* adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja yang terintegrasi diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam mengatasi dua masalah mendasar: efektif mengukur kinerja organisasi dan mensukseskan penerapan strategi.

## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN .....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
PERSETUJUAN .....	iii
PENETAPAN PANITIA .....	iv
SURAT PERNYATAAN OROGINALITAS .....	v
SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiii
RINGKASAN .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Devinisi Strategi .....	13
2.1.2, Manajemen Strategi .....	14
2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi .....	15
2.1.4 Tingkatan Stategi .....	16
2.1.5 Strategi Bersaing .....	21
2.1.6 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	24
2.1.7 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	26
2.1.8 Lingkungan Strategi .....	35
2.1.9 Strategi Pemasaran .....	37
2.1.10 Strategi Sumber Daya manusia .....	40
2.1.11 Strategi Keuangan .....	42
2.1.12 Resiko Bisnis .....	44
2.1.13 Analisis SWOT .....	49
2.1.14 Balance Scorecard .....	49
2.2 Penelitian Terdahulu .....	52
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL .....</b>	<b>63</b>
3.1 Kerangka Proses Berfikir .....	63
3.2 Kerangka Konseptual .....	65

<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	67
4.2 Jenis Penelitian .....	69
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	71
4.4 Obyek Penelitian dan Informan Penelitian .....	71
4.4.1 Obyek Peneliti .....	71
4.4.2 Informan Peneliti .....	71
4.4.3 Teknik Pengumpulan Data .....	71
4.4.4 Teknik analisa Data .....	72
4.4.5 Observasi .....	73
4.4.6 Wawancara .....	73
4.5 Kredibilitas Penelitian .....	74
4.6 Kehadiran Peneliti di Lapangan .....	75
4.7 Data, Sumber data, dan Instrumen Penelitian .....	76
4.7.1 Data .....	76
4.7.2 Instrumen Penelitian .....	76
4.8 Prosedur Pengumpulan Data .....	77
4.8.1 Wawancara Mendalam .....	77
4.8.2 Observasi Partisipan .....	78
4.9 Studi Dokumentasi .....	78
4.10 Pengecekan Keabsahan Data .....	78
4.10.1 Kredibilitas (Derajat Kepercayaan) .....	83
4.10.2 Transferabilitas (Keteralihan) .....	3
4.10.3 Dependabilitas (Ketergantungan) .....	84
4.10.4 Konfirmabilitas (Kepastian) .....	84
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>85</b>
5.1 Data Hasil Penelitian .....	85
5.2 Data dan Sumber Data Penelitian Kualitatif .....	89
5.3 Hasil Wawancara .....	89
5.4 Identifikasi Parameter SWOT .....	99
5.5 Hasil Analisis SWOT .....	103
5.6 Parameter BSC ( <i>Balance Score Card</i> ) .....	107
5.7 Hasil BSC ( <i>Balance Score Card</i> ) .....	114
5.8 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	121
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>123</b>
6.1 Pembahasan Hasi Penelitian .....	123
6.1.1 SWOT .....	123
6.2 Pembahasan Analisis BSC .....	131
6.3 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	131
6.4 Temuan Empiris dan Teoritical .....	132
6.5 Implikasi Empiris dan Teoritical .....	133

<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>135</b>
7.1 Simpulan .....	135
7.2 Saran .....	136
7.2.1 Kepada Perusahaan .....	136
7.2.2 Kepada Pengembangan Penelitian .....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>143</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Daftar Nama Perusahaan Otobus Di Jawa Timur ..... 1
Tabel 5.1	Hasil reduksi data wawancara dengan pihak <i>PO RESTU</i> ..... 100
Tabel 5.2	Pengkodean dengan pemberian nilai rating ..... 100
Tabel 5.3	Perhitungan bobot faktor internal ..... 101
Tabel 5.4	Perhitungan bobot faktor eksternal ..... 102
Tabel 5.5	IFAS ( <i>Internal Strategic Analysis Summary</i> ) ..... 103
Tabel 5.6	EFAS ( <i>Eksternal Strategic Analysis Summary</i> ) ..... 105
Tabel 5.7	Faktor Strategis Internal ..... 106
Tabel 5.8	Faktor Strategis Eksternal ..... 106
Tabel 5.9	<i>Balance Score Card PO Restu</i> ..... 115
Tabel 5.10	Range pencapaian peningkatan kinerja ..... 116
Tabel 5.11	Balance Sheet dan Income Statement PO Restu 2017 -2019 ..... 116
Tabel 5.12	Keuangan Ratio PO Restu 2017 -2019 ..... 117
Tabel 5.13	Penilaian Ratio Keuangan periode 2019-2018 dan 2018-2017 ... 118
Tabel 5.14	Penilaian Penerimaan Kas Pelanggan periode 2019-2018 ..... 119
Tabel 5.15	Penilaian Operating Profit periode 2019-2018 dan 2018-2017 ... 119
Table 5.16	Penilaian Net Income /Employee periode 2019-2018 dan 2018-2017 ..... 120
Tabel 6.1	Matrik SWOT ..... 124



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Sistem Pencipta Nilai .....	25
Gambar 2.2 Persaingan dan Siklus Hidup industri .....	26
Gambar 3.1 Kerangka Berfikir .....	64
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual .....	69
Gambar 4.1 Rancangan Penelitian .....	67
Gambar 5.1 Struktur Organisasi .....	86
Gambar 5.2 Model Untuk Monitoring dan Mengukur Kepuasan Pelanggan ...	86
Gambar 5.3 Struktur Organisasi .....	88
Gambar 5.4 Model Untuk Monitoring dan Mengukur Kepuasan Pelanggan ..	112
Gambar 6.1 Diagram SWOT .....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Mapping Penelitian 2021 .....	143
Lampiran 2 Data Informan Restu .....	153
Lampiran 3 Pertanyaan Narasumber .....	154
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Narasumber .....	158