

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya (Rangkuti, 2013:183).

Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2) strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi (purwanto, 2009).

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu langkah atau cara yang dirancang untuk menetapkan sasaran dan target konsumen agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### **2.1.2 Jenis-jenis Strategi Alternatif**

David (2010) jenis alternatif strategi terbagi atas 4 jenis, yaitu :

1. Strategi Integrasi
  - a. Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan

pendistribusian barang atau jasanya, sehingga mengganggu pendistribusian tersebut dengan sumberdaya yang dimiliki.

b. Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat, sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

c. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumberdaya yang dimiliki mampu melakukan ekspansi.

2. Strategi Intensif (*Intensif Strategy*)

a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru atau dengan kata lain untuk memperbesar pangsa pasar.

b. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan

atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang atau dengan kata lain memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada.

c. Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan dari strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

a. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Difersification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

b. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Merupakan strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.

c. Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan kepada konsumen yang ada sekarang.

4. Strategi Bertahan (*Defensif Strategy*)

a. Rasionalisasi biaya

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga

*turnaround* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingannya.

b. Divestasi

Strategi ini merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga *turnaround* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingannya.

c. Likuidasi

Strategi ini merupakan strategi menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini bertujuan untuk menghentikan operasi perusahaan atau menutup perusahaan daripada meneruskan akan tetapi rugi.

### 2.1.3 Strategi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)

Menurut Kotler dan Keller (2014: 10), dalam mendesain suatu strategi pemasaran, salah satu hal terpenting yang perlu dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah pengelompokan dan penerapan konsep STP, yaitu:

1. *Segmentatiton*

Segmentasi adalah suatu proses membagi pasar ke dalam kelompok pelanggan yang memiliki perilaku yang sama atau memiliki kebutuhan yang serupa. Segmentasi pasar konsumen memiliki 3 dasar yaitu segmentasi geografis, segmentasi demografis, dan segmentasi psikografis.

## 2. *Targeting*

Setelah melakukan segmentasi pasar, perusahaan diminta untuk dapat mengevaluasi segmen pasar mana yang menjadi target pasar perusahaan. Dalam menentukan target pasar, perusahaan harus melakukan beberapa survey untuk mengetahui keadaan pasar supaya proses pemasaran tepat sasaran.

## 3. *Positioning*

Positioning merupakan tindakan untuk merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapatkan tempat khusus dalam pikiran di kalangan target pasar. *Positioning* sebagai langkah perusahaan untuk memperkenalkan produknya kepada konsumen dengan tujuan untuk menciptakan kesan-kesan tertentu.

### 2.1.4 Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter dalam buku *Management Strategic* karangan David (2010) ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu:

#### 1. Strategi keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya merupakan sebuah strategi yang menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

#### 2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak peduli terhadap perubahan harga.

#### 3. Strategi Fokus

Strategi fokus merupakan strategi yang membuat produk

dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

### **2.1.5 Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter Five Forces Analysis*)**

Menurut Porter yang dikutip dari buku *Management Strategic* (David,2010) hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu :

#### 1. Persaingan antar perusahaan saingan

Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan seperti penerunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi. Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran, dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim.

#### 2. Potensi masuknya pesaing baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu sudah pasti intensitas persaingan di antara perusahaan akan meningkat.

#### 3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk- produk pengganti di industri lain.

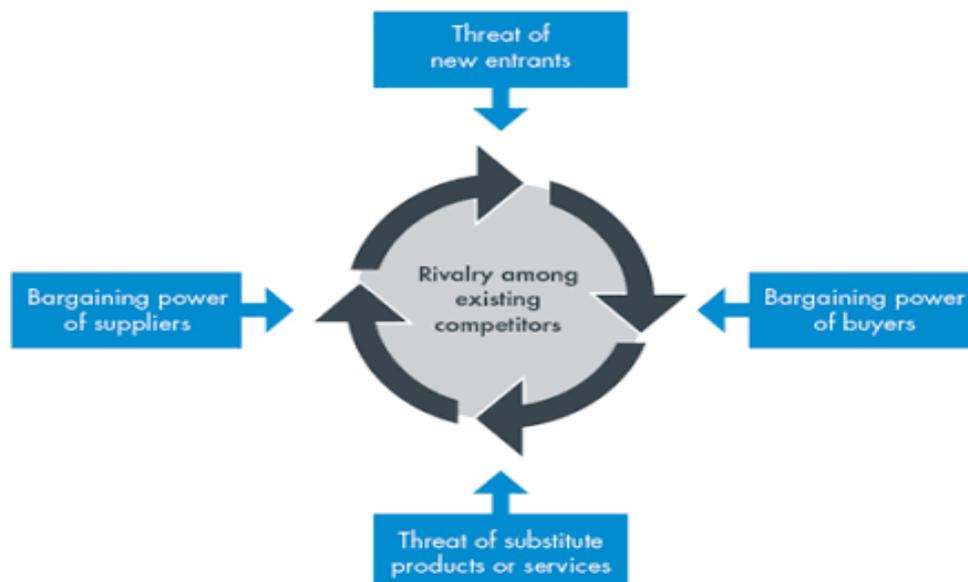
#### 4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan yang tinggi.

## 5. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut :

- a. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
- b. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual.
- c. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen.
- d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual.
- e. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.



Sumber : David (2009:146)

**Gambar 2.1**

**Model Lima Kekuatan Porter**

## 2.2 Pemasaran

### 2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa (David, 2011:198).

Menurut Kotler and Amstrong (2012:29) pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu proses kegiatan dalam memperkenalkan produk baik jasa maupun barang untuk menciptakan serta menawarkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen.

### 2.2.2 Konsep Pemasaran

Menurut Kotler and Amstrong (2012:30) pemasaran bersandar pada konsep inti :

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan (*Needs, Wants, Demands*)  
Kebutuhan adalah segala sesuatu yang diperlukan manusia dan harus ada sehingga dapat menggerakkan manusia sebagai dasar (alasan) berusaha. Keinginan adalah hasrat untuk memperoleh pemuas kebutuhan yang spesifik akan kebutuhan. Permintaan adalah keinginan akan produk tertentu yang didukung kemampuan dan kesediaan untuk membayar dan membeli.
2. Penawaran pasar – produk, pelayanan, dan pengalaman (*Market offerings-products, Services, and Experiences*)  
Penawaran pasar merupakan beberapa kombinasi dari produk, pelayanan, informasi, atau pengalaman yang ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka.
3. Nilai pelanggan dan Kepuasan (*Customer value and Satisfaction*)  
Nilai pelanggan dilihat sebagai kombinasi antara mutu, jasa, dan harga (*quality, service, price*) yang mencerminkan manfaat dan biaya berwujud dan tak berwujud bagi konsumen. Kepuasan adalah penilaian seseorang dari kinerja yang dirasakan dari

produk dalam hubungan dengan harapannya.

#### 4. Pertukaran dan Hubungan (*Exchange and Relationship*)

Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh sebuah objek yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Pemasaran terdiri dari tindakan yang diambil untuk membangun dan memelihara hubungan melalui transaksi dengan target pembeli, pemasok dan penyalur yang melibatkan produk, pelayanan, ide, atau benda lainnya.

#### 5. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan kumpulan semua pembeli sebenarnya dan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan akan produk atau jasa tertentu yang sama, yang bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

### 2.2.3 Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (Kotler and Amstrong, 2012, p.72) Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi customer dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.

Strategi pemasaran adalah rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti periklanan, promosi, penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasikan program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan sinergistik. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif (Kotler and Amstrong, 2012, p.193).

#### 2.2.4 Bauran Pemasaran

Pengertian Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012: 75) adalah seperangkat alat pemasaran terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.

Menurut Philip Kotler dan Kevin Keller (2014: 25), mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya di pasar sasaran.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan unsur-unsur pemasaran yang saling berkaitan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran yang efektif.

Unsur – unsur bauran pemasaran tersebut yaitu:

a. Produk (*Product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan oleh individu, rumah tangga, maupun organisasi ke dalam pasar untuk diperhatikan, digunakan, dibeli, maupun dimiliki. Produk dapat berwujud fisik maupun non fisik yang dapat ditawarkan kepada pelanggan potensial untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tertentu. Produk merupakan semua yang ditawarkan ke pasar untuk kemudian diperhatikan, diperoleh dan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang berupa fisik, jasa, orang, organisasi dan ide.

b. Harga (*Price*);

Harga adalah sejumlah nilai yang dipertukarkan untuk memperoleh suatu produk. Harga merupakan bauran pemasaran yang berkenaan dengan kebijakan strategis maupun taktis seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan.

c. Tempat (*Place*);

Tempat adalah menyediakan produk kepada konsumen pada tempat yang tepat, kualitas yang tepat, dan jumlah yang tepat. Bauran pemasaran tempat berhubungan dengan kemudahan akses terhadap barang atau jasa bagi para pelanggan.

d. Promosi (*Promotion*);

Promosi adalah kegiatan untuk mengkomunikasikan kelebihan-kelebihan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya. Promosi dapat meliputi beragam metode, diantaranya adalah melalui iklan, promosi penjualan, penjualan langsung, dan *public relations*.

e. Orang (*People*);

Orang (*People*) adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan dan menempatkan faktor yang memegang peranan penting bagi semua organisasi.

f. Fasilitas fisik (*Physical Evidence*);

Fasilitas fisik merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk/jasa yang ditawarkan unsur-unsur yang termasuk di dalamnya. Fasilitas fisik antara lain adalah berupa bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo warna, dan barang-barang lainnya yang disatukan dengan layanan yang diberikan setiap tiket, sampul, label dan lain sebagainya.

g. Proses Manajemen;

Melibatkan jadwal-jadwal, tugas rutinitas dan pengawasan kegiatan yang dilibatkan pada persiapan, pengepakan, dan pelayanan.

## **2.3 Manajemen Strategi**

### **2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut Hubies dan Najib (2008:18) Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Menurut David (2011:5) Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu pengaturan atau pengelolaan dari mekanisme strategi yang telah ditentukan untuk menjalankan langkah strategi secara fungsional.

### **2.3.2 Tahapan Manajemen Strategi**

Strategi yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci. Menurut David (2011:6) Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap :

#### **a. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi, misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha, bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas.

b. Penerapan strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan sturuktur organisasional efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Manajemen pasti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang, karena berbagai faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu : Peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi ini, pengakuan kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan menciptakan persoalan baru dan berbeda. Aktivitas perumusan, penerapan, dan penilaian strategi terjadi di tiga tingkat hierarki di organisasi besar yaitu; korporat, divisional atau unit bisnis strategi, dan fungsional.

### 2.3.3 Model Manajemen Strategi Komprehensif

Menurut David, (2015) mendefinisikan secara ringkas komponen-komponen kunci model manajemen strategis sebagai berikut :

1. Misi perusahaan (*company mission*)  
Tujuan untuk mengidentifikasi operasi perusahaan secara rinci dan jelas dengan mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategis.
2. Lingkungan internal perusahaan atau profil perusahaan (*company profile*)  
Penilaian kekuatan dan kelemahan dari manajemen dan struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan kuantitas dan kualitas dari sumber daya manusia, keuangan, dan fisik perusahaan.
3. Lingkungan eksternal (*external environment*)  
Suatu keadaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pilihan strategis serta penentuan situasi persaingannya.
4. Analisis dan pilihan strategic (*strategic analysis and choice*)  
Identifikasi perusahaan dalam berbagai peluang interaktif yang menarik. Proses penyaringan dimaksudkan untuk dapat menyediakan strategi umum dan kombinasi tujuan jangka panjang secara optimal sehingga dapat mempromosikan perusahaan di lingkungan eksternal.
5. Tujuan jangka panjang (*long-term objectives*)  
Meliputi berbagai bidang seperti profitabilitas, ROI, posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial dan pengembangan karyawan.
6. Strategi umum (*general strategy*)  
Meliputi rencana yang bersifat menyeluruh dengan tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam suatu lingkungan yang dinamis.

7. Strategi tahunan (*annual objectives*)

Hasil yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu satu tahun dimana sasaran ini digolongkan dalam tujuan jangka pendek.

8. Strategi fungsional (*functional strategy*)

Pengembangan suatu strategi operasional yang dilakukan manajer untuk tujuan jangka panjang yang berkaitan.

9. Kebijakan (*policies*)

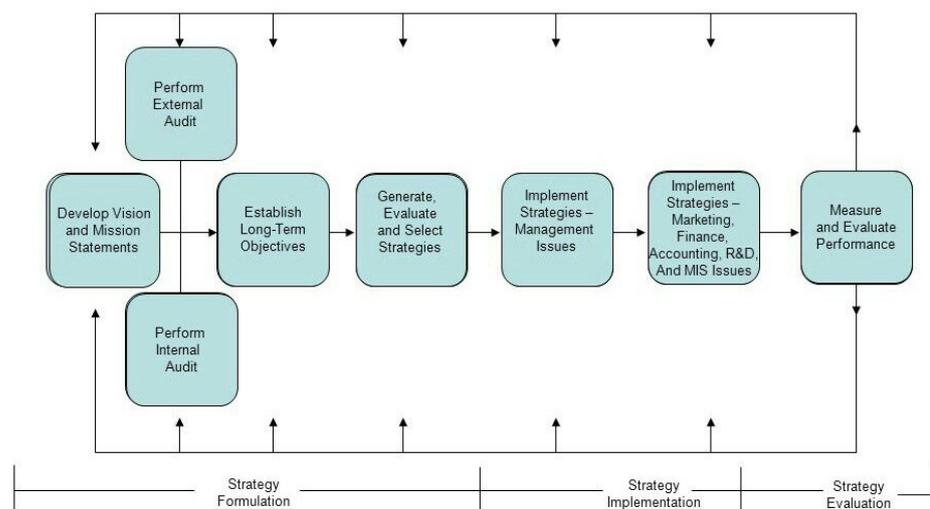
Keputusan yang bersifat umum, dan telah ditetapkan sebelumnya. Kebijakan dapat menjadi pedoman dalam mengambil keputusan manajerial.

10. Melembagakan strategi (*institutionalization of strategy*)

Strategi yang meresap kedalam perusahaan. Tujuannya adalah agar strategi terimplementasikan dengan efektif. Ada 4 elemen organisasi yang menjadi sarana fundamental untuk melembagakan strategi perusahaan yaitu : struktur perusahaan, kepemimpinan, budaya dan imbalan.

11. Pengendalian dan evaluasi (*control and evaluation*)

Isyarat dan reaksi pasar terhadap strategi perusahaan dengan menyiapkan metode pemantauan dan pengendalian untuk dapat memastikan bahwa rencana dapat terlaksana dengan baik.



Sumber : (David, Manajemen Strategis, 2010)

**Gambar 2.2**

**Model Manajemen Strategi Komprehensif**

## 2.4 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT)

Menurut Rinella Putri (Putri, 2013) yang dikutip dari artikel “*business lounge*” Analisis SWOT adalah suatu analisa yang dilakukan sebelum bisnis merancang sebuah *strategic plan*. Salah satu alat yang digunakan untuk membuat analisis SWOT adalah Analisa lima kekuatan porter (*Porter Five Forces Analysis*) yang dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana posisi bisnis kita di dalam suatu industri. Analisa lima kekuatan porter (*Porter Five Forces Analysis*) memberikan gambaran yang *powerful* mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi *supply chain* (pemasok dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari *forces* (dorongan) ini memberikan kontribusi.

### 2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dan manajemen puncak. Variabel meliputi: struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

### 2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan social. Lingkungan kerja terdiri dari elemen atau kelompok yang langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi utama organisasi. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut *industry*. Lingkungan social terdiri dari kekuatan umum-yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering memengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

## **2.5 Rumah Sakit**

### **2.5.1 Pengertian Rumah Sakit**

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Menurut WHO (*World Health Organization*) Rumah Sakit adalah organisasi terpadu dari bidang sosial dan medik yang berfungsi sebagai pusat pemberi pelayanan kesehatan, baik pencegahan penyembuhan dan pusat latihan dan penelitian biologi-sosial.

### **2.5.2 Tugas Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 pasal 4 menyatakan bahwa Rumah Sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna.

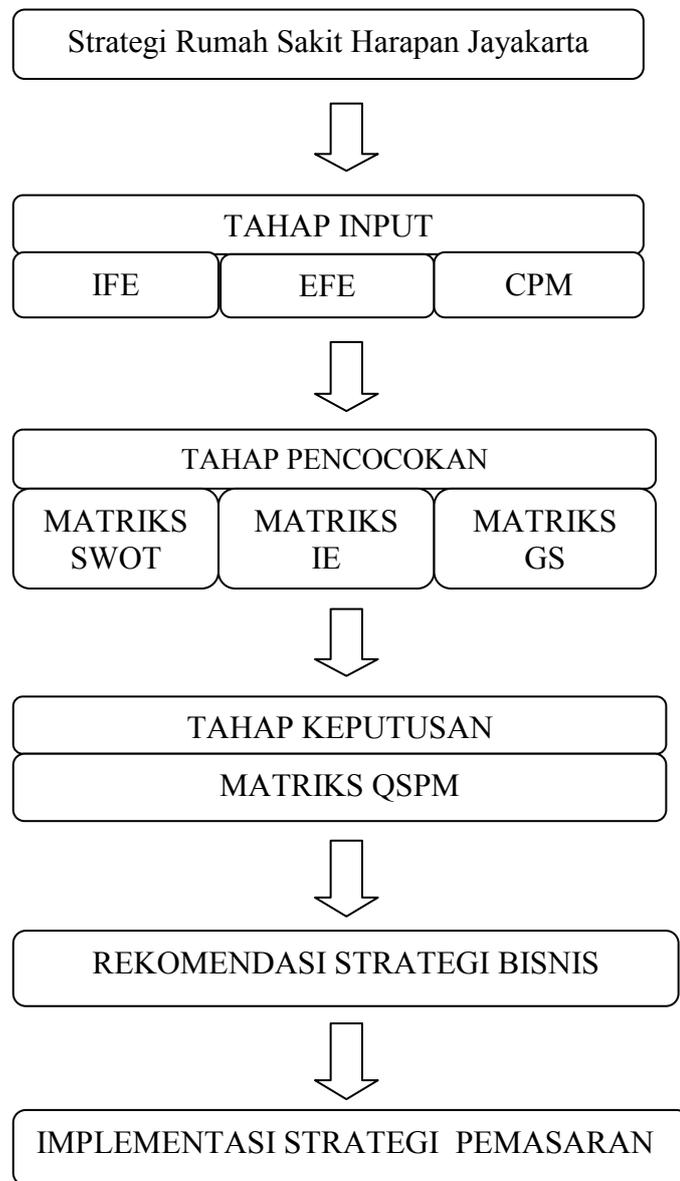
### **2.5.3 Klasifikasi Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit, klasifikasi rumah sakit berdasarkan:

- a. Jenis pelayanan yang diberikan
  1. Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit.
  2. Rumah Sakit Khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.
- b. Pengelolaannya
  1. Rumah Sakit publik adalah rumah sakit yang dapat dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba.
  2. Rumah Sakit privat adalah rumah sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk Perseroan Terbatas atau Persero.

- c. Rumah sakit dapat ditetapkan menjadi rumah sakit Pendidikan setelah memenuhi persyaratan dan standar rumah sakit Pendidikan dan kemudian ditetapkan oleh Menteri setelah berkoordinasi dengan Menteri yang membidangi Pendidikan. Rumah sakit Pendidikan menyelenggarakan pendidikan dan penelitian secara terpadu dalam bidang pendidikan profesi kedokteran, pendidikan kedokteran berkelanjutan, dan pendidikan tenaga kesehatan lainnya.
- d. Penyelenggaraan pelayanan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan, rumah sakit umum dan rumah sakit khusus diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan Rumah Sakit. Klasifikasi Rumah Sakit umum terdiri atas Rumah Sakit umum kelas A, Rumah Sakit umum kelas B, Rumah Sakit umum kelas C, Rumah Sakit umum kelas D. sedangkan klasifikasi Rumah Sakit khusus terdiri atas Rumah Sakit khusus kelas A, Rumah Sakit khusus kelas B, Rumah Sakit khusus kelas C.

## 2.6 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**

