BAB II

KAJIAN PUSTAKA , KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

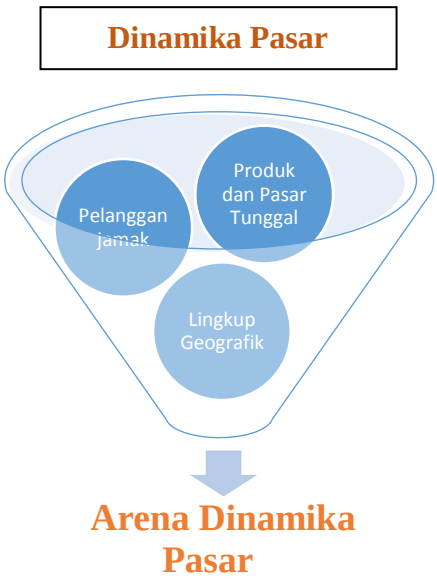
2.1.1 Pengertian Dinamika Pasar

Dalam literatur ilmu ekonomi, secara jelas menunjukkan bahwa dinamika perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi. Dalam banyak kasus, dinamika merupakan variabel keputusan yang paling penting yang diambil oleh perusahaan dan pesaing. Dinamika pasar merupakan suatu pergerakan dimana perusahaan bisa mencapi target penjualan yang dihasilkan dari pembelian produk oleh pembeli.

2.1.1.1 Konsep Pengaruh Dinamika Pasar

Dinamika pasar adalah Konsep pengembangan perusahaan manajemen dalam persaingan untuk dapat memprediksikan serta meng-*generate* produk baru, dan menghasilkan fleksibilitas perusahaan terhadap dinamika pasar yang terjadi. Dinamika pasar merupakan konsep yang seharusnya dikembangkan oleh berbagai organisasi bisnis, karena kekuatan dinamika dengan berbagai factor pemicunya dapat menciptakan berbagai hambatan dan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kekuatan pasar sedikit banyaknya tertumpu pada berbagai kebijakan pemerintah merupakan kelemahan dari kemampuan manajemen dari perusahaan retail untuk memasuki pasar global yang dinamis dan ketatnya persaingan.

Menurut Williamson konsep *dynamic market* diartikan sebagai pola pembelajaran secara kolektif dalam organisasi yang secara sistematis mampu menggerakkan dan memodifikasi berbagai sumber daya dalam perusahaan dan kebijakan operasional rutin dan struktur organisasi perusahaan yang ada untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar (Karno, 2008). Pola pembelajaran yang berkembang dan secara aktif merupakan proses pencarian pengetahuan masa yang akan datang (Grant, 1996) dan menggali berbagai informasi pasar untuk menghasilkan pengetahuan baru tentang pasar serta menghasilkan identifikasi berbagai potensi pergerakan dan peluang pasar di masa yang akan datang (Borch, 2004). Pola pembelajaran tersebut tidak dapat ditiru oleh pesaing dan merupakan untuk pembeda dengan pesaing, serta mempengaruhi kecepatan organisasi bisnis untuk menyesuaikan pasar yang ada dengan perubahan lingkungan (Collins, 1994).



Sumber : Poters hamel parahalad 2003

Gambar 2.1

2.1.1.2 Faktor –Faktor Yang Berpengaruh Dalam Dinamika Pasar

- **Inovasi**

inovatif adalah "*Thinking & Doing"*, sedangkan Barringer & Irelan (2006) menggambarkan *invention* merupakan penemuan baru baik untuk diimplementasikan dalam bisnis maupun tidak, dan inovatif merupakan implementasi dari penemuan baru dengan menggunakan kombinasi sumber daya yang dimiliki.

- **Proaktif**

Proaktif merupakan perilaku individu atau organisasi dalam bertindak untuk mengatasi dan

mengantisipasi berbagai persoalan yang berpeluang muncul di masa akan datang (Lumpkin & Dess, 1996), tindakan antisipatif menghadapi masa depan dengan menemukan peluang baru yang dapat meningkatkan kualitas usaha (Shane & Venkatraman, 2001), atau aktif mencari dan menemukan peluang baru dari perubahan lingkungan pasar (Miles & Snow, 1978).

- ***Risk-taking***,

Risk-taking kemampuan dalam mengambil risiko dalam menjalankan usaha (Cantillon, 1734) atau kemampuan dalam mengambil tindakan pada kondisi ketidakpastian pasar yang tinggi (Mill;1848, dikutip dari Hall & Sobel, 2006).

- **Agresifitas bersaing**

Agresifitas bersaing merupakan kecondongan perilaku dalam memberikan penawaran produk/jasa yang diperbaharui secara terus menerus dan dalam rangka memperbaiki serta meningktakan posisinya di pasar melalui penguasaan pangsa pasar, atau memenangkan persaingan di pasar (Lumpkin & Dess, 1996; Lumkin dkk, 1997; Matsuno dkk, 2002, Griffith;2006).

2.1.1.3 Elemen – elemen Dinamika Pasar

Kemampuan dalam pergerakan dinamika pasar dalam keunggulan bersaing(Gunther 2000) ada 6 elemen terhadap dinamika pasar :

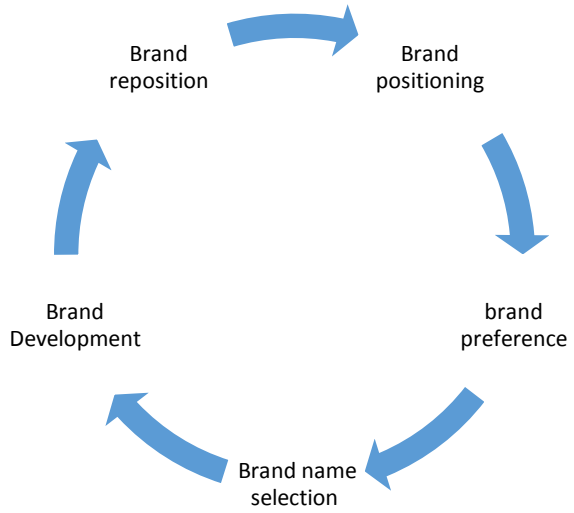
1. Dynamic market satifaciton
2. strategy market dynamic
3. positioning market dynamic
4. shifting the rules of completion
5. Signaling dynamic strategic
6. sequatial strategic market

2.1.2 Reposisi Merek

2.1.2.1 Pengertian Reposisi Merek

Dalam perputaran strategi membangun reposisi merek yang kuat, reposisi merek memiliki peran awal yang sangat menentukan dalam tahapan strategi selanjutnya. Jika perusahaan salah dalam menentukan *competitive advantage* yang diangkat sebagai strategi reposisi merek maka dapat dipastikan kinerja dari merek tersebut akan gagal atau lemah. Brand positionin*g* dapat dibangun melalui tiga pondasi dasar yaitu atribut produk, manfaat produk, serta kepercayaan dan nilai.

merek memposisikan berdasarkan atribut produk adalah cara tercepat untuk membangu pondasi ini hanya memberikan efek jangka pendek karena keunggulan suatu atribut produk dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing.



Gambar 2.2 Perputaran Strategi dalam Membangun reposisi Merek (Andiwijaya 2007)

2.1.2.2 Konsep Reposisi Merek

Definisi dari reposisi merek menurut Hermawan Kertajaya, seorang pakar pemasara menyatakan bahwa reposisi merek adalah salah satu bagian dari elemen strategi pemasaran agar target pasar (konsumen) mempunyai persepsi yang dapat membedakan suatu produk dari produk para pesaing. Tanpa adanya perbedaan yang jelas, maka produk perusahaan akan dianggap sama dengan produk pesaing. *reposisi* merupakan awal dari lahirnya suatu produk (*reason for being*), sehingga aktivitas *reposisi merek* harus dilakukan pada tahapan awal sebelum suatu produk diluncurkan. Apabila suatu produk

sudah ”lahir”, kemudian baru menetapkan *reposisi* maka ruang lingkup dari *reposisi* menjadi sangat terbatas. (Kartajaya,2002)

Menurut David Craven (2002) ada lima untuk mengunaka n reposisi merek :

1. Price-quality
2. User
3. Symbolic
4. Experimental
5. Atribut-feature

2.1.2.3 Faktor – Faktor Reposisi Merek

Beberapa persyaratan tersebut diatas perlu diperhatikan dalam usaha untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam positioining seperti berikut (Kotler & Armstrong,2003):

 Under Positioning

Suatu kondisi dimana konsumen tidak dapat menangkap ide yang hendak disampaikan olehpemasar atas kelebihan atau keunikan dari merek produk perusahaan.

 Over Positioning

Suatu kondisi dimana konsumen memiliki persepsi yang terlalu sempit untuk atas citra atau nilai suatu merek.

 Confused Positioning

Suatu kondisi dimana konsumen bingung akan citra yang hendak diposisikan oleh suatu merek. Hal ini terjadi akibat perusahaan tidak konsisten

dalam mengangkat suatu nilai untuk diposisikan atau karena perusahaan selalu berganti–ganti nilai yang diposisikan atas suatu merek.

 Doubtful Positioning

Suatu kondisi dimana konsumen ragu atau tidak percaya dengan *positioning* dari sebuah merek. Hal ini terjadi karena kinerja dari merek yang kurang standar atau ”*over promise under delivered*” (Kartajaya,2002) Komunikasi pemasaran yang mengobral janji berlebihan tanpa adanya dukungan kinerja merek yang sesuai dengan apa yang telah dijanjikan.

 Brand value proposition.

Setiap merek memiliki nilai yang dapat ditawarkan kepada konsumen, sekumpulan manfaatyang dimiliki oleh sebuah merek, yang dapat dijadikan sarana untuk diposisikan dalam benakkonsumen dikenal dengan istilah *brand value proposition*. Melalui *brand value proposition*,konsumen mengenal *value* yang dimiliki dan ditawarkan oleh sebuah merek dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.2.4 Prinsip – Prinsip Reposisi Merek

Mempertimbangkan pentingnya peran *positioning* pada keberhasilan suatu produk, maka terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan reposisi merek (Kotler,2003):

1. Mengidentifikasi keunggulan–keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) maka perusahaan harus melakukan kegiatan diferensiasi atas penawaran kepada konsumen yang berbeda dibandingkan dengan penawaran dari pesaing. Diferensiasi dapat dilakukan melalui inovasi pada

bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti atribut produk, harga, saluran distribusi, dan juga aktivitas komunikasi pemasaran.

2. Memilih salah satu atau lebih keunggulan kompetitif yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen. Adapun persyaratan suatu keunggulan untuk dapat dipilih dan dikomunikasikan adalah:

- Sesuatu yang penting bagi konsumen
- Sesuatu yang khas dan unik
- Bernilai superior
- Mudah dikomunikasikan
- Sesuatu yang baru/pioner
- Terjangkau (daya beli)
- Dapat memberikan keuntungan

2.1.3 Strategi Bersaing

2.1.3.1 Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah rencana yang disatukan , menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan strategi bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan yang di rancang, untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch dan Glueck, 2004 : 12)

2.1.3.2 Konsep Strategi Bersaing

Menurut Pitelis (2008) "*competitiveness*"*is both elusive and controversial*, sedangkan Porter (1993) menyatakan, bahwa "persaingan adalah inti dari keberhasilan". Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan

harus memiliki strategi bersaing. Menurut Porter (1993) "*Strategy is about competitive position, about differentiating yourself in the eyes of the customer, about adding value through a mix of activities different from those used by competitors*".

Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada pada perusahaan terdiri atas 5 kekuatan bersaing, yaitu

1. masuknya pesaing baru,
2. ancaman dari produk pengganti (substitusi),
3. kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli,
4. kekuatan penawaran pemasok,
5. persaingan di antara pesaing pesaing yang ada.

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda –beda (Porter, 1998). Strategi bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis (Porter, 1998). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah keunggulan yang tidak mudah ditiru, membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pimpinan pasar. Karena sifatnya yang tidak mudah ditiru, strategi bersaing yang berkelanjutan merupakan satu strategi bersaing yang dapat mendukung kesuksesan suatu perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Kay menyatakan bahwa strategi bersaing organisasi dapat dicapai

melalui *relational architecture, reputation, innovation,* dan *strategic assets* (Matthews, 2005).

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Bersaing

Strategi setidaknya terdapat empat faktor yang menjadi syarat terciptanya keunggulan strategi bersaing yaitu :

1. basis persaingan (*basic of competition*)
2. arena bersaing (*where you compete*)
3. pesaing (*whom you compete against*)
4. cara bersaing (*how to complete*).
5. diferensiasi (*differentiation*), biaya-rendah

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan paparkan hasil peneitian terdahulu yang ada kaitannya dengan judul peneitian yang penulis angkat. Penelitian terdahulu dapat diliat pada tabel 2.1

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian terdahulu	**Rencana penelitian**
Arrizal Analisis pengaruh faktor-faktor produk baru dan sistem operasional terhadap dinamika perkembangan perusahaan industri bukit apit ,kota bukit tinggi	Menyatakan bahwa pemberian informasi tentang produk kepada konsumen sangat penting karena membuat konsumen memiliki pengetahuan tentang produk baru tersebut dan informasi yang disampaikan dapat membentuk merek,yang akan perkembangan Dinamika perusahaan	Terdapat variabel yang sama yaitu Pengetahuan dinamika dan reposisi merek	hanya terdapat 2 variabel	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung
Michael Adiwijaya analisa strategi	Bangkitnya merek perusahaan dipengaruhi	Terdapat variabel	hanya terdapat 1	Penelitian dilakukan di

reposisi merek dalam persaingan pasar	juga oleh reposisi merek produk	yang sama yaitu Reposisi Merek	variabel yaitu reposisi merek	Matahari *Dept Store B*andung
Nurul Safitri Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha penerbangan komersial Penerbangan Komersial	Menyatakan, perlu dilakukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi sinergi pasar, strategi pengembangan SDM dan strategi perluasan pangsa pasar.	Terdapat variable yang sama yaitu strategi bersaing	tidak terdapat variabel Reposisi merek	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung
Gina lestari Pengaruh Strategi Komunikasi Pemasaran Dan perluasan merek Terhadap Perilaku Pembelian Konsumen Pada Matahari Departement Store Mal Ratu Indah	konsep-konsep perluasan merek fashion yang mulai terkenal di akhir tahun 90-an mulai di pandang penting untuk dilaksanakan, terlebih lagi perkembangan strategi bersaing semakin lama semakin cepat sehingga masing-masing ritel yang ada berusaha mengoptimalkan potensi yang ada untuk menarik perhatian konsumen.	Terdapat 2 variabel yang sama yaitu, strategi bersaing dan reposisi merek	tidak terdapat tentang variabel dinamika pasar	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung
Santosa ismail Analisis Reposisi Merek Produk IM3: Studi Kasus Pada Mahasiswa FE Universitas Singaperbangsa Karawang	Persepsi Mahasiswa Universitas Singaperbangsa Karawang Terhadap reposisi Merek IM3 baik/murah/setuju	Terdapat 1 variabel yang sama yaitu, reposisi merek	tidak terdapat tentang variabel pengetahuan produk dan keputusan pembelian	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung
Wijayanti Pengaruh keuntungan dan kerugian perusahaan Terhadap reposisi merek PT. aneka busana indah Jakarta	Efek negatif dari reposisi merek yang paling utama adalah terjadinya kanibalisme. Selain itu, akan terjadi pelemahan yaitu merek inti akan terlihat kabur atau suram. Efek positifnya antara lain *merek* akan mudah dikenal oleh konsumen karena merek inti telah lebih	Terdapat 1 variabel yang sama yaitu, reposisi merek	tidak terdapat tentang dinamikapasar dan strategi bersaing	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung

	dulu ada di pasar.			
Chrisen Agile manufacturing, strategi perusahaan menghadapi dinamika lingkungan di Immanuel Yogyakarta, Indonesia	Paradigma di dalam suatu lingkungan yang sangat dinamis dan kompetitif, memerlukan suatu perusahaan untuk yang tangkas untuk memproduksi. penggerak [itu] dan pertumbuhan nya, konsep inti dan menerapkan model pabrikasi tangkas. Kondisi-Kondisi untuk penca kooperasi, e-commerce, re-engineering, dan fleksibilitas karyawan. memerlukan inovasi proaktif, mutu, dan profitabilitas	Terdapat 1 variabel yang sama yaitu dinamika pasar	Tidak terdapat tentang variable reposisi merek dan strategi bersaing.	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung
Dynamic Capabilities for Strategic Team Performance Management : The Case Nissan	Market dynamics will influence by developed capabilities dynamic by evolusioner and also is revolutionary, important but [is] how technology, the organization and management can integrally develop;build dynamic kapabilitas which is true needed to to face market dynamics.	Terdapat 1 variabel yang sama yaitu Dinamika Pasar	Tidak terdapat tentang variabel Strategi bersaing dan Reposisi merek	Penelitian dilakukan di Matahari *Dept Store B*andung

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Dinamika Pasar Terhadap Strategi Bersaing

Lingkungan pasar sebenarnya sangat penuh dengan kejutan, sehingga perusahaan dituntut untuk menemukan proses perencanaan manajemen yang baru yang dapat memelihara kesejahteraan sekalipun satu atau beberapa bisnis / produknya sedang mengalami kesukaran. Perencanaan strategi bersaing sangat mencakup segala usaha yang dilakukan dalam rangka menghadapi lingkungan yang berubah terus menerus dalam dinamika pasar. Kotler (2002 : 92)

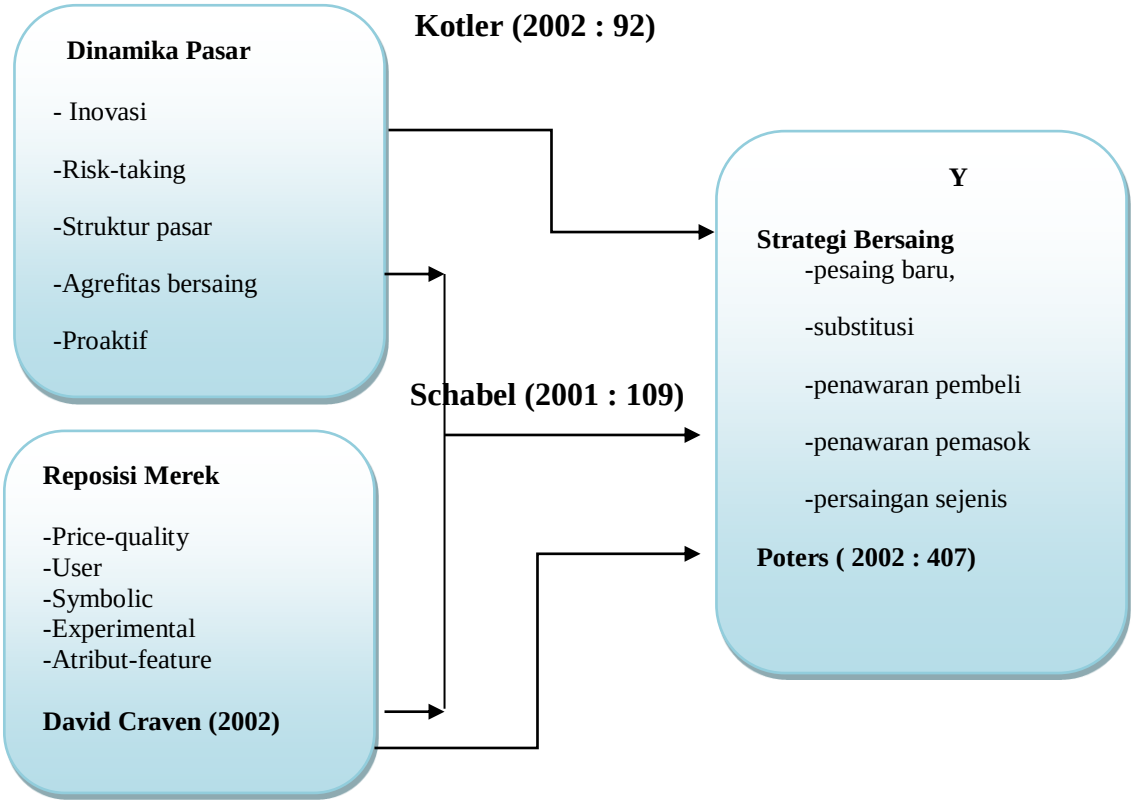
2.2.2 Pengaruh Reposisi Merek Terhadap Strategi Bersaing

Ditengah ketatnya strategi bersaingan antar pemasar di dalam memberikan penawaran produkuntuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen, diperlukan reposisi merek terhadap para pemasar untuk dapat menggali kebutuhan– kebutuhan yang belum terlayani. bersaing pada kondisi persaingan pasar yang sangat ketat, sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan karena hanya menghasilkan kerugian dari para "pemain" yang ada pada pasar tersebut. Sebaliknya mereka menawarkan suatu konsep strategi baru yaitu "*Blue Ocean Strategy*" dimana strategi ini dilakukan dengan cara keluar dari padatnya kondisi persaingan dan berusaha untuk melakukan *value inovation* yang menghasilkan penawaran – penawaran baru atas kebutuhan– kebutuhan yang belum terlayani dengan situasi persaingan yang lebih lengang. (Kim & Mauborgne,2005)

2.2.3 Pengaruh Dinamika Pasar Dan Reposisi Merek Terhadap Strategi Bersaing

Perubahan dinamika pasar selalu berkembang dan diikuti oleh perkembangan preferensi konsumen, kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu dinamis .Suatu reposisi merek produk harus bersifat dinamis dan menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan pasar yang terjadi dengan strategi bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan yang di rancang, untuk memastikan bahwa tujuan strategi utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat pada posisi pada inovasi–inovasi baru atas desain produknya. Langkah reposisi merek fashion tergolong terlambat sehingga

membutuhkan waktu yang lama dan usaha ekstra untuk dapat mengembalikan kepercayaan konsumen dan pangsa pasar dari merek. (Schabel,2001 : 109).



(Kim & Mauborgne,2005)

Gambar 2.3
Model Kerangka Berfikir
Pengaruh Dinamika Pasar dan Reposisi Merek Terhadap Strategi Bersaing

2.3 Hipotesis

Menurut Ujang Sumarwan dalam bukunya Riset Pemasaran dan Konsumen (2011:14) menyatakan bahwa:

“Hipotesis adalah pernyataan atau preporsisi yang belum dibuktikan tentang suatu faktor atau fenomena yang sedang diteliti.” Hipotesa menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti.

Hipotesis Utama :

Terdapat Pengaruh Dinamika Pasar dan Reposisi Merek fashion Terhadap Strategi Bersaing

di PT. Matahari Departement Store Festival Citylink Bandung.

Sub Hipotesis:

1. Terdapat Pengaruh Dinamika Pasar Terhadap Strategi Bersaing PT. Matahari Departement Store Festival Citylink Bandung.
2. Terdapat Pengaruh Reposisi Merek Terhadap Strategi Bersaing PT. Matahari Departement Store Festival Citylink Bandung.
3. Terdapat Pengaruh Dinamika Pasar dan Reposisi Merek Terhadap Strategi Bersaing PT. Matahari Departement Store Festival Citylink Bandung