

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (1996) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan atau formulasi dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

T.L. Wheelen dan J.D. Hunger (2003) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Berikut lima tugas manajemen strategi menurut Thompson dan Strickland (2001):

1. Mengembangkan visi strategi dan misi bisnis.
2. Menetapkan tujuan.
3. Memformulasikan strategi untuk mencapai tujuan.
4. Mengimplementasikan dan mengeksekusi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
5. Mengevaluasi keberhasilan strategi, memonitoring perkembangan baru, dan merumuskan penyesuaian yang diperlukan untuk mengevaluasi dan merevisi tugas a, b, c, ataupun d.

Proses perencanaan strategi dibagi menjadi enam langkah utama oleh T.L. Wheelen dan J.D. Hunger (2003), yaitu:

1. Mengevaluasi hasil kerja saat ini serta menguji dan mengevaluasi misi, tujuan dan kebijakan saat ini.
2. Meninjau manajer strategis dari Dewan komisaris dan manajemen puncak.
3. Mengamati lingkungan eksternal dan menyeleksi faktor-faktor strategi (*opportunities* dan *threats*).
4. Mengamati lingkungan internal dan menyeleksi faktor-faktor strategis (*strengths* dan *weaknesses*).
5. Menganalisis faktor-faktor strategis yang sesuai dengan kondisi sekarang serta meninjau dan bila perlu merevisi misi dan tujuan.
6. Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis serta menyeleksi dan merekomendasikan alternatif terbaik.

## 2.2 Tingkatan Strategi

David Faulkner dan Cliff Bowman (1997) mengatakan bahwa ada tiga tingkatan strategi, yaitu:

1. Strategi Korporasi

Merupakan organisasi yang tersusun atas sekumpulan bisnis yang relatif tidak berkaitan satu sama lain. Fokusnya yaitu mengembangkan portofolio bisnis yang member keuntungan terbesar bagi perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial.

2. Strategi Kompetitif

Merupakan strategi di tingkat bisnis yang memiliki perhatian utama pada penciptaan keunggulan kompetitif produk atau jasa yang terus-menerus.

### 3. Strategi Fungsional

Merupakan strategi di tingkat fungsional, atau departemen yang memiliki perhatian pada efisiensi dan produktivitas penggunaan sumber daya industri.

## 2.3 Pilihan Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif adalah strategi di tingkat bisnis unit (SBU) yang berfokus pada persaingan produk atau jasa di pasar (Sitinjak dkk., 2003). Beberapa teori tentang pilihan strategi adalah:

### 1. Model Porter's Generic Strategy

Porter menyatakan bahwa dua strategi bisnis yang mendasar yaitu *low cost leadership* dan *differentiation*. *Low cost leadership* adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan suatu produk agar lebih efisien dibandingkan pesaing. *Differentiation* adalah kemampuan untuk memproduksi sesuatu dengan nilai yang unik dan superior melalui kualitas produk dan *feature* yang spesial.

*Porter's generic strategy* terdiri dari *competitive scope* (target) dan *competitive advantage*. *Competitive scope* tersusun atas *broad target* dan *narrow target*. Sedangkan *competitive advantage* tersusun atas *cost leadership* dan *differentiation*.

**Gambar 2.1 Model Porter's Generic Strategy**

		Basis of Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Scope	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Scope	3a. Cost Fokus	3b. Differentiation Fokus

Sumber: Sitinjak dkk, 2004.

Beberapa kelemahan dari *Porter's generic strategy* adalah:

- a. Beberapa perusahaan kecil tidak dapat mencapai skala ekonomis sehingga tidak pernah berharap untuk mengikuti strategi *cost leadership*.
- b. Banyak perusahaan kecil hingga menengah memberikan layanan dan produk yang sama, tidak fokus, dan terbagi-bagi.
- c. *Cost leadership* bukan *sustainable strategy*.
- d. Posisi perusahaan berdasarkan harga dan bukan biaya.
- e. Biaya rendah dan harga rendah adalah dua hal yang berbeda.

f. *Differentiation* berhubungan dengan produk sedangkan *cost leadership* berhubungan dengan perusahaan.

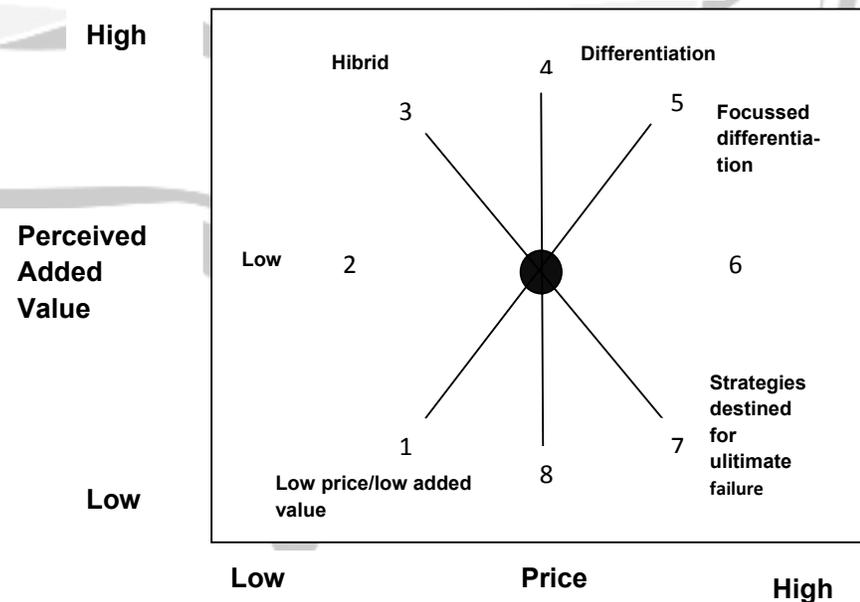
Maka model Porter lebih cocok bagi perusahaan besar yang memiliki kendali lebih terhadap lingkungan operasinya. Oleh karena itu Cliff Bowman dan David Faulkner mengembangkan model strategi kompetitif yaitu *Strategic Clock*.

## 2. Model *Strategic Clock*

Model *Strategic clock* adalah pengembangan dari Porter's *Generic Strategy* yang tersusun atas *perceived added value* dan *price* (Bowman, 1995).

Gambar 2.2

The Strategy Clock: Bowman's Strategy



Sumber: Sitinjak dkk, 2004.

Beberapa kombinasi *Strategic Clock* adalah:

- 
- a. Arah nomer satu – *low price/low added value* → wajar untuk segmen spesifik.
  - b. Arah nomor dua – *low price* → risiko perang harga dan margin rendah sehingga perlu menjadi *cost leader*.
  - c. Arah nomer tiga – *hybrid* → biaya rendah, investasi kembali ke harga rendah dan *differentiation*.
  - d. Arah nomor empat – *differentiation*.
  - e. Tanpa harga premium → *perceived added value* oleh pemakai menghasilkan *market share*.
  - f. Dengan harga premium → *perceived added value* cukup menanggung harga premium.
  - g. Arah nomor lima – *focused differentiation* → *perceived add value* ke segmen tertentu menggaransi harga premium.
  - h. Arah nomor enam – *increased price/standart* → margin tinggi jika pesaing bukan *value follow*, risiko kehilangan *market share*.
  - i. Arah nomor tujuh – *increased price/low values* → hanya mungkin dalam situasi monopoli.
  - j. Arah nomor delapan – *low value/standart price* → kehilangan *market share*.

### 3. Model Matrik Konsumen

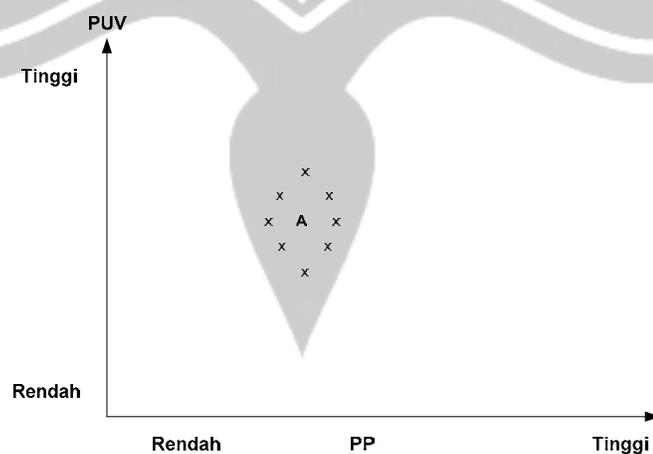
Model matriks konsumen sangat berkaitan dengan penentuan strategi suatu perusahaan karena dengan matriks konsumen maka perusahaan akan mengetahui posisinya di antara perusahaan pesaingnya.

Analisis matriks konsumen yaitu terdiri dari sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal matriks konsumen didasarkan pada pengukuran terhadap variabel *perceived use value* yang berkaitan dengan tingkat kepuasan yang dialami pembeli dalam membeli dan menggunakan barang dan jasa. Sumbu horizontal matriks konsumen adalah *perveived price*.

*Perceived price* berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan konsumen dalam memperoleh sesuatu. *perceived use value* dan *perceived price* menggambarkan dua komponen *value for money* yang terfokus pada sudut pandang konsumen (Sitinjak dkk., 2004:25).

Berikut gambar yang menunjukkan produk yang dikelilingi oleh pesaingnya:

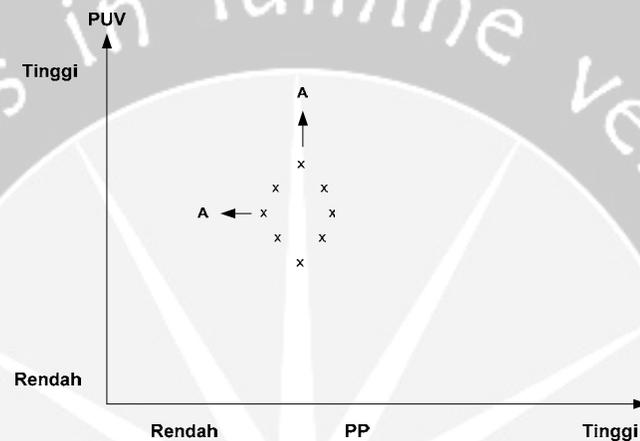
**Gambar 2.3**  
**Matriks Konsumen**



Sumber: David Faulkner dan Cliff Bowman. *The Essence of Competitive Strategy*. 1997.

Dua pilihan strategi dasar yang sering digunakan perusahaan dalam bersaing adalah memotong harga dan menaikkan *perceived use value*, dapat dilihat di gambar berikut:

**Gambar 2.4**  
**Perpindahan Kompetitif Dasar pada Matriks Konsumen**



Sumber: David Faulkner dan Cliff Bowman. *The Essence of Competitive Strategy*. 1997.

### 2.3.1 Pemotongan Harga

Perusahaan yang bergerak ke arah barat dan menawarkan *perceived use value* yang sama dengan pesaing tetapi dengan harga yang lebih murah. Strategi ini secara logis akan membuat perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Namun ini tidak selalu berlaku untuk semua produk dan jasa. Dan tergantung pada produk dan jasa seperti apa yang ditawarkan. Beberapa pembeli menganggap bahwa harga yang lebih murah dengan *perceived use value* yang lebih rendah juga. Jika situasi ini yang dihadapi perusahaan maka pemotongan harga akan membawa perusahaan bergerak ke *perceived use value* yang lebih rendah dengan *perceived price* yang rendah pada tingkat harga yang

lebih rendah. Para manajer harus waspada pada situasi ini karena situasi ini sering terjadi pada saat konsumen berusaha memakai harga sebagai usaha mengurangi risiko pembelian yang digunakan untuk menambah nilai kegunaan (*benefit value*). Pemasar harus mengenali karakteristik konsumen konsumen (Faulkner,1995). Menurut David Faulkner (1997) dalam bukunya *Competitive Strategy* mengatakan bahwa dalam berkompetisi dengan harga, perusahaan memiliki beberapa resiko, yaitu:

1. Perusahaan mungkin tidak dapat mencapai biaya terendah dalam industri. Menurut hukum, hanya satu perusahaan yang dapat mencapai.
2. Perusahaan pertama yang bersaing melalui pemotongan harga cenderung memancing pesaing-pesaing lainnya untuk menyamakan posisi harganya yaitu sebagai pertahanan untuk melindungi pangsa pasarnya. Hal ini dapat menyulut perang harga dengan marginal laba yang sangat tipis sementara perusahaan yang memiliki biaya terendah secara terus-menerus memotong harga serendah-rendahnya.
3. Penekanan pada pemotongan biaya akan mendorong manajemen untuk memfokuskan diri pada operasional internal perusahaan. Hal ini berarti sedikit sekali perhatian pada keadaan eksternal, seperti: tren, selera, dan perilaku kompetitif pasar.

### **2.3.2 Penambahan *Perceived Use Value***

Strategi dasar yang kedua adalah mendapat keunggulan dengan menawarkan *perceived use value* yang lebih besar pada harga yang sama

dengan harga produk-produk yang sama pada perusahaan lainnya . Agar strategi ini berhasil maka harus jelas siapa target konsumen, harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan-kebutuhan konsumen, dan bagaimana konsumen menilai setiap produk yang ditawarkan.

Perusahaan harus memenuhi keinginan konsumen secara individual. Tetapi jika perusahaan yakin bahwa sejumlah konsumen memiliki kebutuhan yang sama, maka perusahaan dapat mengelompokkan konsumen menjadi sebuah segmen. Sebuah segmen adalah sekelompok konsumen dengan keperluan dan *perceived use value* yang mirip. Kebutuhan dan riset persepsi konsumen yang sistematis dan memperhatikan konsumen secara terus-menerus, perusahaan dapat menemukan nilai yang terkandung dalam produk dan jasa dan dapat mengetahui apa yang perlu ditambahkan dalam produk atau jasa untuk meningkatkan *perceived use value*.

Contoh pasar mobil mewah; dimensi mesin penting dari *perceived use value* adalah kinerja, model *body*, dan pelindung yang kuat. Mobil produksi dari suatu perusahaan bias saja tampak *inferior* (berkinerja kurang baik) pada dimensi yang benar-benar penting tetapi berkinerja baik dalam dimensi yang lain yang kurang penting. Jika perusahaan bergerak ke utara pada Matriks Konsumen, maka perusahaan tersebut harus menggeser persepsi konsumennya dalam hal kinerja dan model *body* mobil produksinya (mungkin melalui kampanye yang efektif), atau mencoba menggeser persepsi konsumen pada dimensi nilai guna yang lebih cocok. Contohnya membujuk konsumen bahwa inovasi mesin dan teknik keselamatan lebih penting dari pada keindahan *body* mobil.

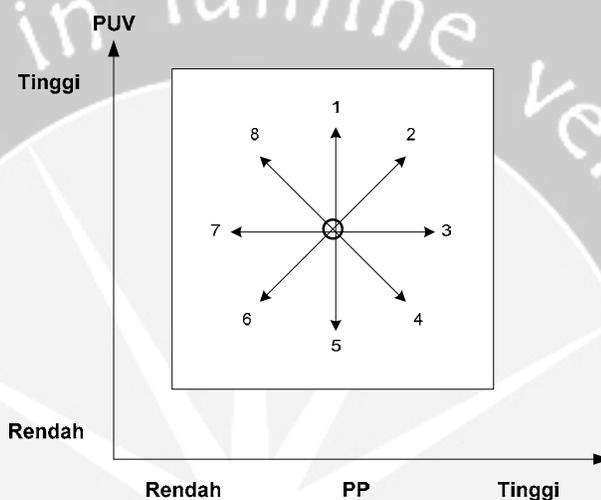
Masalah kunci yang dihadapi perusahaan yang mengupayakan strategi penambahan *perceived use value* adalah kemudahan para pesaing mengikutinya. Dengan penambahan *perceived use value* dibandingkan pesaingnya, pasar tersebut seharusnya menghasilkan kenaikan pangsa pasar. Jika para pesaing mampu menyamakan gerakan penambahan *perceived use value*, sehingga tingkat *perceived use value* rata-rata meningkat secara bertahap maka perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam meningkatkan pangsa pasar. Dalam berbagai industri, standar minimum yang dapat diterima dengan ditirunya gerakan kompetitif yang akan menyebabkan tujuan utama berubah dari “memenangkan order” menjadi “meningkatkan kualitas order”.

Jika gerakan ke utara mampu menaikkan pangsa pasar sehingga dapat menghasilkan biaya terendah melalui skala dan kurva pengalaman ekonomis, maka gerakan ke utara akan menjadikan perusahaan menjadi produser dengan biaya produksi terendah. Jika perusahaan mengetahui apa yang sebenarnya dinilai konsumen maka perusahaan tanpa ragu-ragu akan membuang semua yang menghalangi pencapaian *perceived use value* karena tidak ada gunanya menawarkan sesuatu yang mahal jika yang dinilai konsumen bukan itu (Sitinjak dkk., 2004).

### **2.3.3 Kemungkinan-kemungkinan Lain dalam Matriks Konsumen**

Dalam penentuan strategi dengan menggunakan Model Matriks Konsumen dapat muncul beberapa kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi, antara lain (Sitinjak dkk., 2004):

**Gambar 2.5**  
**Pilihan-pilihan Strategi Kompetitif**



Sumber: David Faulkner dan Cliff Bowman. *The Essence of Competitive Strategy*. 1997.

**Rule 1** terjadi jika perusahaan menaikkan *perceived use value* tanpa penambahan harga. Gerakan ke utara dapat mendongkrak daya saing jika *perceived use value* yang ditambahkan penting bagi konsumen dan sulit ditiru oleh pesaing yang lain.

**Rule 2** terjadi jika perusahaan menawarkan *perceived use value* lebih tinggi tetapi menuntut kenaikan harga untuk nilai tambah, maka menyebabkan posisi perusahaan bergerak ke arah timur laut pada matriks. Keberhasilan strategi ini bergantung pada sekelompok pembeli yang bersedia membayar lebih untuk tambahan *perceived use value* dan juga tergantung pada kemudahan meniru

kenaikan *perceived use value*. Jika penurunan mudah dilakukan maka harga diatas rata-rata dengan cepat akan ditandingi.

**Rule 3** terjadi jika perusahaan menaikkan harga tanpa penambahan *perceived use value*. Gerakan ini menaikkan profitabilitas jika para pesaing melakukan hal yang sama. Hal ini disebabkan kenaikan biaya bahan mentah sehingga perusahaan harus menaikkan harga. Jika kenaikan harga tidak diikuti pesaingnya, perusahaan dapat kehilangan *market share*. Rute ini juga mungkin dilakukan jika ada permintaan konsumen yang cukup besar.

**Rule 4** (menaikkan harga dan menurunkan nilai) hanya layak dalam situasi di mana terdapat keterbatasan *supply* meskipun cenderung mengecewakan pasar dan hanya dapat berlangsung dalam waktu singkat. Hal ini dapat terjadi karena biaya produksi naik dan manajemen ingin menambah profitabilitas.

**Rule 5** adalah mengurangi nilai tetapi harga konstan yang dapat terjadi secara mendadak baik melalui usaha memotong biaya yang menyebabkan penurunan penurunan penerimaan konsumen dalam kualitas atau karena terjadi penambahan nilai pada pesaingnya sehingga terjadi penurunan posisi perusahaan secara relatif pada sumbu *perceived use value*.

**Rule 6** adalah mengurangi harga dan *perceived use value* yang merupakan gerakan diagonal pada Matriks Konsumen yang juga akan menggerakkan perusahaan menuju segmen pasar yang baru yang merupakan penurunan pasar.

**Rule 7** terjadi ketika perusahaan melakukan penurunan harga tanpa mengurangi *perceived use value* produk.

**Rute 8** merupakan satu-satunya rute yang menjamin menghasilkan kenaikan pangsa pasar, karena kenaikan *perceived use value* diikuti dengan penurunan harga. Namun gerakan ini hanya dapat dilaksanakan dengan tetap mempertahankan profitabilitas dan perusahaan harus menjadi produsen dengan biaya terendah. Perusahaan perlu menerapkan teknologi baru untuk memangkas biaya dan menambah *perceived use value*. Penggunaan teknologi baru biasanya mudah ditiru oleh pesaing sehingga perusahaan harus selalu berusaha agar lebih cepat dari pesaingnya. Rute 8 adalah strategi kemenangan karena produk yang diterima konsumen akan terasa lebih murah dan lebih baik dibandingkan produk dari pesaingnya.

## **2.4 Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan**

### **2.4.1 Pentingnya Pelanggan**

Pengertian tentang pelanggan dan produk sangat diperlukan untuk merumuskan *perceived use value* yang merupakan salah satu faktor penting dalam Model Matriks Konsumen. Peran pelanggan sangat penting artinya karena berhubungan dengan masa depan bisnis, sehingga tercipta istilah *consumer is a king, consumer is dynamics, only consumers can fire us all*. Ini mendorong Robert S. Kaplan dan David P. Norton memasukkan perspektif pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan (Sitinjak dkk., 2004: 5).

Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntut dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Maka Robert S. Kaplan dan David P. Norton meninjau kesehatan dan kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pelanggan merupakan faktor yang sangat penting sehingga perusahaan harus selalu berusaha untuk memuaskan pelanggan (Sitinjak dkk., 2004).

#### 2.4.2 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang merupakan hasil perbandingan dari persepsi kinerja produk dengan harapannya. Pelanggan tidak akan merasa puas apabila pelanggan mempunyai persepsi bahwa harapannya belum terpenuhi. Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada harapannya. Oleh karena itu strategi kepuasan pelanggan harus didahului dengan pengetahuan yang detail dan akurat terhadap harapan pelanggan (Kotler, 2000).

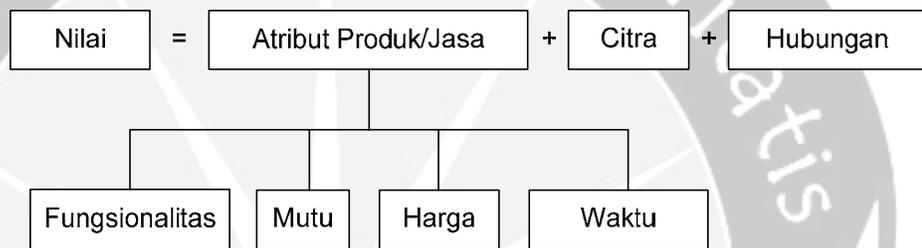
*Satisfaction* adalah kata dari bahasa latin yang terbentuk dari kata *satis* yang berarti cukup, dan *facere* yang berarti melakukan. Jadi produk atau jasa yang memuaskan adalah produk atau jasa yang sanggup memberikan sesuatu yang dicari oleh konsumen sampai pada tingkat cukup (Sitinjak dkk., 2004).

Pelanggan akan membeli produk dari perusahaan yang dimengerti pelanggan, yang memiliki *customer delivered value* tertinggi. *Customer delivered value* adalah perbedaan antara total *customer value* dan total *customer cost*. Total *customer value* tersusun atas *product value*, *services value*, *personnel value* dan *image value*. Total *customer cost* tersusun atas *monetary cost*, *time cost*, *energy cost* dan *psychis cost* (Kotler, 2000).

Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengukur perspektif pelanggan berdasarkan model di bawah ini. Atribut produk/jasa terdiri dari fungsionalitas produk/jasa, harga, mutu, dan waktu. Hubungan pelanggan terdiri dari penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

**Gambar 2.6**

**Proporsi Nilai Pelanggan**



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000).

Secara umum terdapat lima *driver* utama kepuasan pelanggan, yaitu kualitas produk, harga, kualitas layanan (*service quality*), *emotional factor* dan kemudahan. Jika dihubungkan dengan topik matriks konsumen maka kelima *driver* ini berhubungan dengan *perceived use value* dan *perceived price* (Sitinjak dkk.,2004):

### 1. Dimensi Kualitas Produk

Kualitas produk adalah dimensi global yang terdiri dari 6 elemen, yaitu *performance*, *durability*, *feature*, *reliability*, *consistency*, dan *design*. *Performance* adalah dimensi yang paling dasar dan berhubungan dengan fungsi utama suatu produk. Konsumen akan sangat kecewa apabila

harapan mereka terhadap dimensi ini tidak terpenuhi. *Performance* pada setiap produk berbeda-beda tergantung *functional value* yang dijanjikan perusahaan.

Reliability adalah dimensi kualitas produk yang kedua. Dimensi *performance* dan *reliability* secara sepintas tampak mirip tetapi memiliki perbedaan yang jelas. Yang dimaksud *reliability* yaitu berfungsi sebagaimana fungsinya. *Feature* dapat dikatakan sebagai aspek sekunder. Perkembangan *feature* hampir tidak terbatas jalannya dengan perkembangan teknologi, maka *feature* menjadi target inovasi para produsen untuk memuaskan pelanggan.

*Durability* atau keawetan menunjukkan suatu pengukuran terhadap siklus produk, baik secara teknis maupun waktu. Produk disebut awet kalau sudah berulang kali digunakan atau sudah lama sekali digunakan. Yang pertama adalah awet secara teknis, dan yang kedua adalah awet secara waktu. Bagi konsumen awet secara waktu lebih mudah dimengerti karena sebagian besar produk yang menjanjikan keawetan lebih menonjolkan keawetan dalam hal waktu. Tingkat kepentingan dimensi ini berbeda untuk target pasar yang berbeda dan sangat mungkin terjadi pergeseran dari waktu ke waktu karena perubahan pasar dan persaingan.

*Consistency* menunjukkan seberapa jauh suatu produk dapat menyamai standar atau spesifikasi tertentu. Produk yang memiliki *consistency* tinggi berarti sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dimensi design adalah dimensi yang unik dan banyak menawarkan aspek emosional dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan.

## 2. Dimensi Harga

Untuk pelanggan yang sensitif, harga yang murah biasanya adalah sumber kepuasan yang penting karena pelanggan akan mendapatkan *value for money* yang tinggi. Komponen harga tidak penting bagi mereka yang tidak sensitif terhadap harga.

## 3. Dimensi Kualitas Layanan

Kualitas layanan (*service quality*) sangat bergantung pada tiga hal, yaitu: sistem, teknologi, dan manusia. Faktor manusia memegang kontribusi terbesar. Sehingga kualitas layanan lebih sulit ditiru dibandingkan dengan kualitas produk dan harga. Berdasarkan konsep ini kualitas layanan diyakini memiliki lima dimensi, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *tangible*.

Dimensi *reliability* adalah dimensi yang mengukur kehandalan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dibandingkan dengan empat dimensi kualitas layanan yang lain, dimensi ini dianggap paling penting dari berbagai industri jasa. Dimensi ini memiliki dua aspek, yaitu kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan dan seberapa jauh perusahaan mampu memberikan pelayanan yang akurat.

Dimensi *responsiveness* adalah harapan pelanggan terhadap kecepatan pelayanan yang tidak dapat dipastikan akan berubah sesuai kecenderungannya dari waktu ke waktu. Harga pada suatu waktu berbeda antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lain.

Dimensi *assurance* adalah dimensi kualitas layanan yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dan perilaku *front line staff* dalam menanamkan rasa percaya dan keyakinan pada pelanggan. Berdasarkan riset, terdapat empat aspek dimensi ini yaitu keramahan, kompetensi, kredibilitas dan keamanan.

Dimensi *empathy* dapat dijelaskan dengan gambaran bahwa pelanggan dari kelompok menengah ke atas mempunyai harapan yang tinggi agar perusahaan penyedia jasa mengenal mereka secara pribadi.

#### **4. Dimensi Emosional**

Ketika konsumen melakukan pembelian akan ditemukan banyak faktor emosional. Yang ditawarkan oleh merek yang kuat seringkali adalah faktor emosional. Dimensi emosional dibagi menjadi tiga faktor, yaitu estetika, *self-expressive value*, dan *brand personality*.

Aspek estetika berkaitan dengan bentuk dan warna. Bentuk meliputi besar kecilnya produk, proporsi, dan kesimetrisan. Aspek *self-expressive value* adalah bentuk kepuasan yang terjadi karena lingkungan sosial di sekitarnya.

#### **5. Dimensi Kemudahan**

Pelanggan akan semakin puas apabila merasa mudah, nyaman, dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.