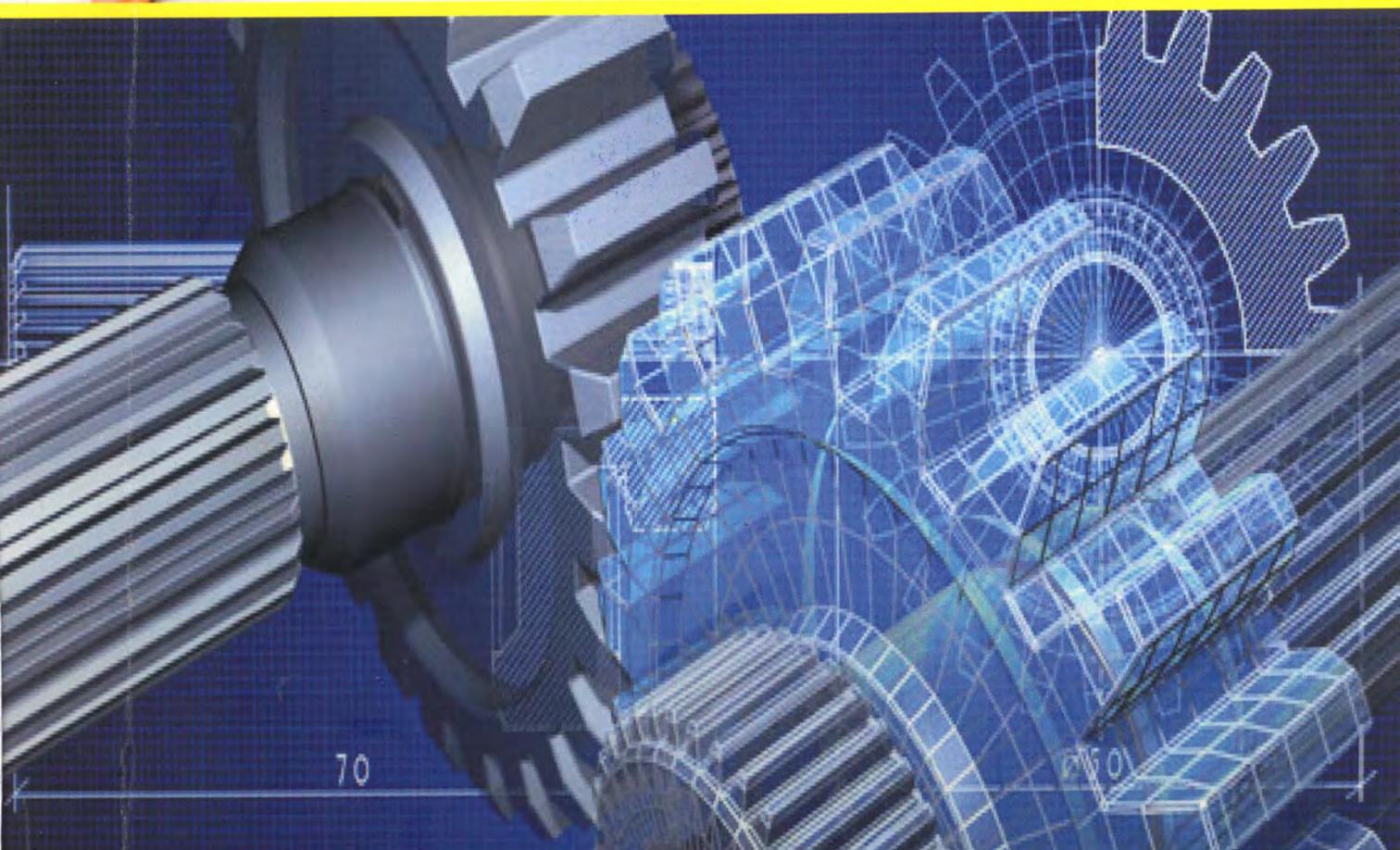
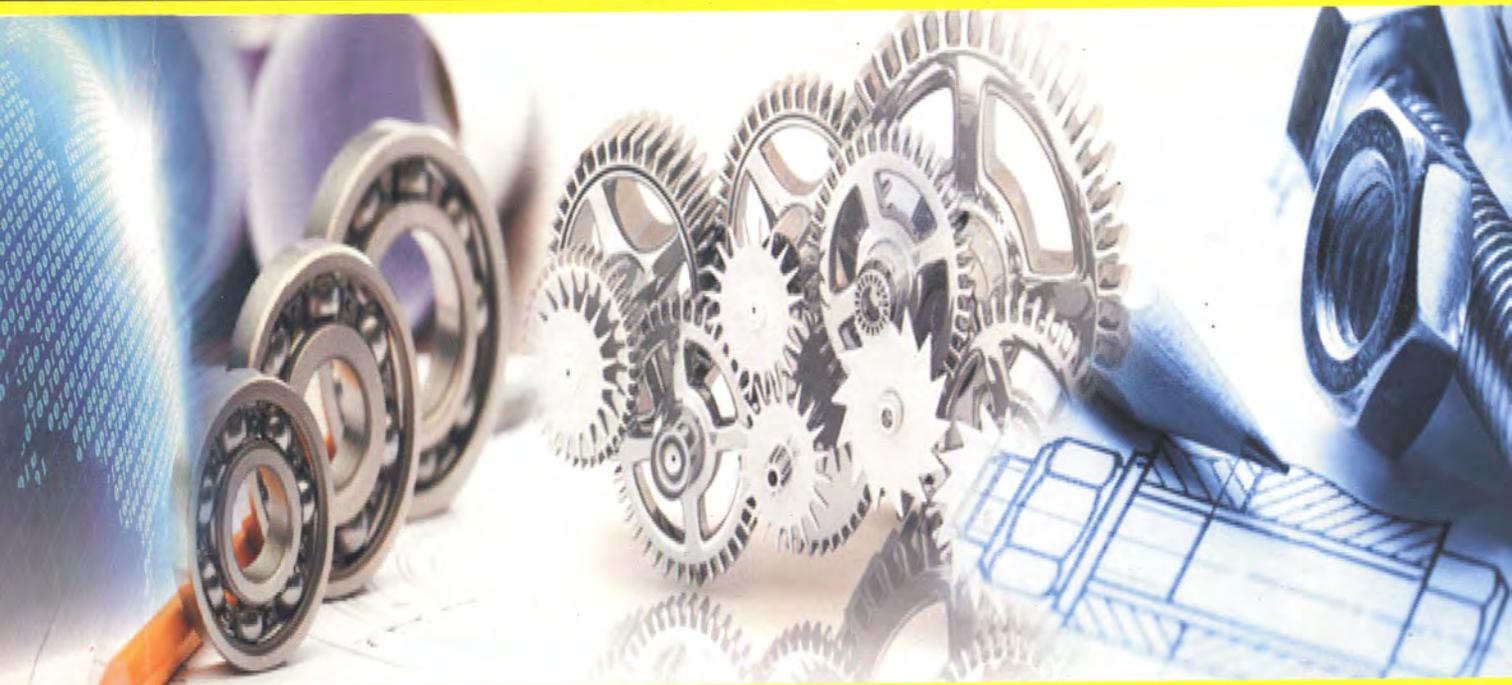


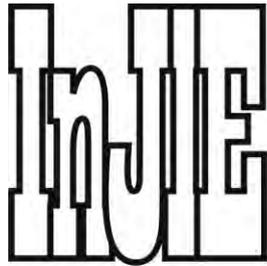
InJIE

ISSN : 2087-5118

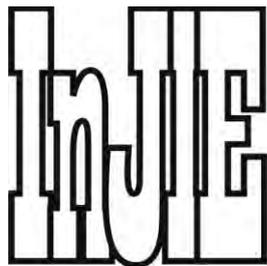
INDONESIA JOURNAL OF
INDUSTRIAL ENGINEERING

Volume 04 | No. 01 | April 2014



**DAFTAR ISI**

DAFTAR ISI	i
DEWAN PENGURUS	ii
STUDI KOMPARATIF KUALITAS LAYANAN BERDASARKAN PERSEPSI PELANGGAN PADA CLUB ARENA METROPOLIS DAN THE WAREHOUSE GYM SURABAYA Yenny Sari, Rosita Meitha Surjani, Rita Tang	1
PERANCANGAN ALAT BANTU UNTUK MEMINIMASI PEMBOROSAN PRODUKSI KANTONG SEMEN PADANG Yesmizarti Muchtiar, Ivan Fadli	21
<i>SEGMENTED AUTOREGRESSIVE</i> SEBAGAI ALTERNATIF PEMODELAN <i>INTERRUPTED TIME SERIES</i>: SEBUAH STUDI SIMULASI M. Arbi Hadiyat	28
MANAJEMEN RISIKO DAN AKSI MITIGASI RISIKO DENGAN METODE MATRIKS <i>HOUSE OF RISK</i> (HOR) PADA PROSES IMPOR CKD DI PT ADM. Thalita Putri Almanar, Gunawarman Hartono	37
USULAN METODE PERHITUNGAN PERAMALAN NILAI ESKALASI BIAYA PT DIRGANTARA INDONESIA MENGGUNAKAN MODEL PERAMALAN STRUKTURAL DAN MODEL ARIMA Emil Zola Farkhan, Rachmawati Wangsaputra	51
KAJIAN PERANCANGAN MANAJEMEN BISNIS STRATEJIK PADA USAHA <i>SHUTTLECOCK</i> DI SURABAYA Esti Dwi Rinawiyanti, Rosita Meitha, Dany Prananta	54
APLIKASI <i>ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS</i> DALAM PEMILIHAN ALTERNATIF RANCANGAN ALAT TENUN Dessi Mufti, Handri Syafrizal	62
DAFTAR NAMA <i>REVIEWER</i> / MITRA BESTARI	70
PEDOMAN PENULISAN	72



ISSN : 2087-5118

INDONESIA JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Volume 04 | No. 01 | April 2014

DEWAN PENGURUS

Pelindung:

Ketua Umum Badan Kerjasama Penyelenggara Pendidikan
Tinggi Teknik Industri Indonesia (BKSTI)
Ketua Umum Ikatan Sarjana Teknik Industri dan Manajemen Industri Indonesia (ISTMI)
Ketua Umum Badan Kejuruan Teknik Industri - Persatuan Insinyur Indonesia (BKTI-PII)

Redaktur Utama:

Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D.

Mitra Bestari:

Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D.
Prof. Dr. Ir. Yuri M. Zagloel, M.Eng. Sc.
Dr. Ir. Paulus Sukpto, MBA.
Dr. Ir. Sudaryanto, M.Sc.

Dewan Redaksi:

Ir. Gunawarman Hartono, M.Eng
Ir. M. Dahyar, M.Sc.
Ir. Fauzia Dianawati, M.Si.
Rina Fitriana, ST., MM.
Asep Ridwan, ST., MT.
Dendi Prajadhiana Ishak, MSIE

Dewan Editor:

Dr. Ir. Sudaryanto, M.Sc.

Sekretariat:

Ir. Gunawarman Hartono, M.Eng
Rina Fitriana, ST., MM.
Asep Ridwan, ST., MT.

Terbitan dan No. ISSN :

Terbit 2 (dua) kali dalam setahun
No. ISSN: 2087-5118

Studi Komparatif Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Pelanggan Pada Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym Surabaya

Yenny Sari

Teknik Industri, Universitas Surabaya
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293
ysari@staff.ubaya.ac.id

Rosita Meitha Surjani

Teknik Industri, Universitas Surabaya
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293
rositameitha@yahoo.com

Rita Tang

Teknik Industri, Universitas Surabaya
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293
rie_ta_12@yahoo.com

ABSTRAK

Setiap *fitness center* tentunya ingin memiliki jumlah member yang banyak agar dapat terus menjalankan usahanya. Salah satu hal penting yang dapat mempertahankan usaha *fitness center* ini yaitu kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Kualitas layanan yang diberikan ini nantinya akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan yang dirasakan. Dengan konsumen yang puas, maka akan terbentuk loyalitas terhadap suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji ada tidaknya hubungan atau pengaruh antara kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan, kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan, serta pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym Surabaya. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hubungan yang ada, yang hasilnya digunakan untuk merancang perbaikan terhadap kualitas layanan yang sesuai dengan kondisi riil *fitness center*, terutama bagi Club Arena Metropolis. Berdasarkan analisis *structural equation modeling* (SEM), kedua *fitness center* ini menghasilkan model yang serupa. Bentuk model yang dihasilkan yaitu, kualitas layanan baik di Club Arena Metropolis maupun The Warehouse Gym berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan pelanggan. Kemudian, kepuasan pelanggan di kedua *fitness center* sama-sama memiliki pengaruh signifikan positif terhadap loyalitas pelanggan. Dan yang terakhir, kualitas layanan sama-sama tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap loyalitas pelanggan di kedua *fitness center*. Selanjutnya, ada enam variabel kualitas layanan yang dilanjutkan analisisnya dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) untuk merumuskan strategi perbaikan pada Club Arena Metropolis Surabaya.

Kata kunci: *Fitness center*, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *Structural Equation Modeling* (SEM), *Quality Function Deployment* (QFD).

ABSTRACT

Each fitness center certainly wants to have a lot of members in order to run its business. One important thing that can sustain the fitness center business is the service quality which provided for the consumers. The service quality will have impacts on customer satisfaction. Throughout satisfied customers, they will create loyalties to a company. The purpose of this research was to determine whether there is a relationship or influence between service quality on customer satisfaction, service quality on customer loyalty, as well as the influence of customer satisfaction on customer loyalty at Club Arena Metropolis and The Warehouse Gym Surabaya using Structural Equation Modeling (SEM). The result of SEM both in Club Arena Metropolis and The Warehouse Gym, concluded that service quality has a positive influence on customer satisfaction and customer satisfaction has a positive influence on customer loyalty, but quality service has no direct influence on customer loyalty. Furthermore, there were six attributes of service quality being chosen to be analyzed using Quality Function Deployment (QFD) to formulate the improvement strategies for Club Arena Metropolis Surabaya.

Keywords: *Fitness center, service quality, customer satisfaction, customer loyalty, Structural Equation Modeling (SEM), Quality Function Deployment (QFD).*

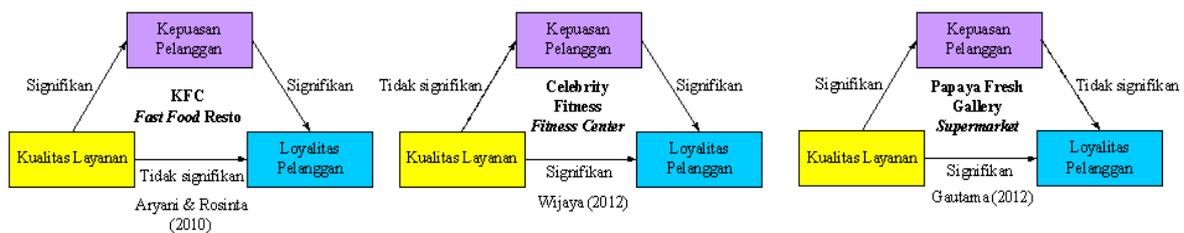
1. PENDAHULUAN

Saat ini terdapat cukup banyak *fitness center* yang bermunculan di Surabaya dalam mencukupi kebutuhan masyarakat kota yang menjadikan olahraga di *fitness center* sebagai suatu gaya hidup. Tidak heran, persaingan dalam industri ini menjadi lebih ketat. Setiap *fitness center* tentunya ingin memiliki jumlah *member* yang banyak agar dapat terus mengembangkan dan menjalankan usahanya. Salah satu hal penting yang dapat mempertahankan usaha *fitness center* ini yaitu kualitas layanan yang diberikan kepada konsumennya. Hal ini penting karena siklus hidup perusahaan berada di tangan konsumen, yang berarti bahwa salah satu tujuan utama perusahaan yakni memenuhi kepuasan konsumen dalam menerima produk/ jasa yang dihasilkan. Dengan konsumen yang puas, maka pada umumnya akan terbentuk loyalitas terhadap suatu perusahaan. Loyalitas yang diberikan oleh konsumen ini menjadi suatu kekuatan bagi perusahaan karena mendatangkan keuntungan tersendiri, seperti konsumen setia terhadap perusahaan dan konsumen bersedia merekomendasikan perusahaan ke orang lain.

Pengukuran hubungan antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan akan dilakukan pada Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym Surabaya. The Warehouse Gym dipilih sebagai kompetitor Club Arena Metropolis karena fasilitas *gym* yang disediakan kedua *fitness center* ini hampir serupa, letak kedua *fitness center* ini juga dapat dikatakan berdekatan sehingga *target market*-nya pun serupa, dengan begitu The Warehouse Gym dirasa tepat digunakan sebagai kompetitor dalam penelitian ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kotler (2003, p.274) yang menyebutkan bahwa pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar pasar sasaran yang sama dengan strategi yang sama. Dari penelitian ini dapat dilihat apakah terdapat perbedaan kualitas layanan yang diberikan oleh masing-masing *fitness center* kepada para konsumennya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau pengaruh antara kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan, kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan, serta pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan pada Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym yang dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), dan dilanjutkan dengan perumusan strategi perbaikan dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD), terutama bagi Club Arena Metropolis. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan suatu teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik antar indikator dengan konstruksinya, maupun hubungan antar konstruk, menurut Santoso (2011, p.17).

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang juga menganalisis pengaruh kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan menggunakan metode SEM, yaitu Model SEM pada Aryani dan Rosinta (2010), Wijaya (2012) dan Gautama (2012). Namun, hasil yang diperoleh antar satu penelitian belum tentu sama dengan hasil dari penelitian lainnya (Gambar 1). Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai validasi model-model yang sudah ada ataupun kajian model SEM yang baru.



Gambar 1. Penelitian terkait sebelumnya: Pengujian Model SEM pada Aryani dan Rosinta (2010), Wijaya (2012), dan Gautama (2012)

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini terdiri atas beberapa tahap, yaitu (a) melakukan analisis tingkat kualitas layanan dengan menggunakan 16 variabel pengukur kualitas layanan (berdasarkan 5 dimensi kualitas layanan – yaitu dimensi TERRA: *tangible, empathy, reliability, responsiveness, assurance* - seperti yang dikatakan oleh Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2006, p.117); (b) melakukan analisis tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan 6 variabel pengukur, berdasarkan atribut pembentuk kepuasan pelanggan menurut Dutka (1994, p.41); (c) melakukan analisis tingkat loyalitas pelanggan dengan menggunakan 4 variabel pengukur, berdasarkan atribut pembentuk loyalitas pelanggan menurut Griffin (1995, p.31); (d) melakukan analisis terhadap model (SEM) yang terbentuk pada Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym; dan (e) merancang usulan perbaikan guna meningkatkan kualitas layanan di Club Arena Metropolis.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah responden yang pernah melakukan kunjungan minimal 2 kali di masing-masing *fitness center* (Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym) agar pendapat mereka terhadap *fitness center* ini valid. Jumlah

responden yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 responden untuk masing-masing *fitness center*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hair, Black, Anderson, dan Tatham (2006, p.637) yang menyatakan banyaknya sampel yang diperlukan dengan menggunakan metode *structural equation modelling* (SEM) adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap parameter yang akan diukur.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketiga konstruk, yaitu kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan diukur dengan skala *likert* (1 sampai 7). Dalam analisisnya, dilakukan pengelompokan terhadap nilai *grand mean* sebagai berikut: (i) nilai rata-rata berada antara 1 – 3 berarti penilaian responden cenderung “rendah”, (ii) nilai 3,01 – 5 diartikan “sedang”, dan (iii) nilai 5,01 – 7 berarti penilaian responden cenderung “tinggi”.

3.1. Analisis Tingkat Kualitas Layanan

Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan hasil olahan nilai rata-rata dari 16 variabel kualitas layanan yang digunakan dalam pengukuran pada kedua *fitness centre*. Secara keseluruhan, kualitas layanan Club Arena Metropolis (Tabel 1) termasuk dalam kategori “sedang” berdasarkan penilaian dari pelanggannya.

Tabel 1. Tingkat Kualitas Layanan Club Arena Metropolis

No	Dimensi	Variabel	Mean	Grand Mean	Keterangan
1	<i>Tangibles</i>	Kebersihan ruangan Club Arena Metropolis	5,22	4,74	Sedang
		Kebersihan peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis	4,81		
		Kelengkapan peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis	3,56		
		Kelengkapan layanan penunjang di Club Arena Metropolis (kolam renang, <i>aerobic class</i> , <i>yoga class</i> , dsb)	4,83		
		Kelengkapan fasilitas penunjang Club Arena Metropolis (<i>locker</i> , handuk, air minum)	5,29		
2	<i>Reliability</i>	Kondisi peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis yang memadai	3,75	4,89	Sedang
		Ketepatan jam operasional Club Arena Metropolis	5,86		
		Kemampuan pihak Club Arena Metropolis memberikan layanan yang memuaskan	5,07		
3	<i>Responsiveness</i>	Kecepatan tanggap petugas Club Arena Metropolis dalam memberikan layanan kepada pelanggan	4,93	4,47	Sedang
		Kecepatan pihak Club Arena Metropolis dalam menanggapi kritik/saran dari pelanggan	4		
4	<i>Assurance</i>	Kesopanan petugas Club Arena Metropolis dalam melayani pelanggan	5,55	5,4	Tinggi
		<i>Trainer</i> Club Arena Metropolis menguasai materi pelatihan dengan baik	5,54		

No	Dimensi	Variabel	Mean	Grand Mean	Keterangan
		Petugas <i>front desk</i> Club Arena Metropolis memiliki pemahaman yang baik mengenai layanan yang disediakan	5,36		
		Keamanan peralatan <i>fitness</i> yang disediakan Club Arena Metropolis	5,15		
5	<i>Empathy</i>	Informasi mengenai promo yang berlaku di Club Arena Metropolis disampaikan secara jelas	4,98	4,88	Sedang
		Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan komplain kepada Club Arena Metropolis	4,79		
<i>Grand Mean</i>			4,92		Sedang

Hal ini terbukti dari *grand mean* yang diperoleh yaitu sebesar 4,92. Variabel kualitas layanan yang mendapat penilaian tertinggi dari pelanggan, yaitu ketepatan jam operasional Club Arena Metropolis (*mean* = 5,86). Hal ini karena jam operasional Club Arena Metropolis yang cukup panjang, yakni mulai pukul 06.00-22.00 WIB dan selalu tepat waktu. Bahkan pada beberapa hari libur nasional pun Club Arena Metropolis tetap buka seperti biasa. Sedangkan, variabel kualitas layanan yang mendapat penilaian terendah, yaitu kelengkapan peralatan *fitness* (*mean* = 3,56). Pelanggan merasa peralatan *fitness* di Club Arena Metropolis kurang lengkap, ada beberapa peralatan yang dibutuhkan oleh pelanggan yang belum tersedia di Club Arena Metropolis. Selain itu, Club Arena Metropolis juga dirasa kurang *up date* terhadap jenis peralatan baru. Hal ini mengakibatkan jenis latihan yang dapat dilakukan oleh pelanggan terbatas pada beberapa alat saja.

Tabel 2. Tingkat Kualitas Layanan The Warehouse Gym

No	Dimensi	Variabel	Mean	Grand Mean	Keterangan
1	<i>Tangibles</i>	Kebersihan ruangan The Warehouse Gym	5,21	4,73	Sedang
		Kebersihan peralatan <i>fitness</i> The Warehouse Gym	4,78		
		Kelengkapan peralatan <i>fitness</i> The Warehouse Gym	4,71		
		Kelengkapan layanan penunjang di The Warehouse Gym (<i>aerobic class, yoga class, dsb</i>)	4,94		
		Kelengkapan fasilitas penunjang The Warehouse Gym (<i>locker, handuk, air minum</i>)	3,98		
2	<i>Reliability</i>	Kondisi peralatan <i>fitness</i> The Warehouse Gym yang memadai	3,68	4,83	Sedang
		Ketepatan jam operasional The Warehouse Gym	5,78		
		Kemampuan pihak The Warehouse Gym memberikan layanan yang memuaskan	5,05		
3	<i>Responsiveness</i>	Kecepatan tanggap petugas The Warehouse Gym dalam memberikan layanan kepada pelanggan	5,38	4,75	Sedang
		Kecepatan pihak The Warehouse Gym dalam menanggapi kritik/saran dari pelanggan	4,11		
4	<i>Assurance</i>	Kesopanan petugas The Warehouse Gym dalam melayani pelanggan	5,9	5,51	Tinggi
		<i>Trainer</i> The Warehouse Gym menguasai materi pelatihan dengan baik	5,92		
		Petugas <i>front desk</i> The Warehouse Gym memiliki pemahaman yang baik mengenai layanan yang	5,29		

No	Dimensi	Variabel	Mean	Grand Mean	Keterangan
		disediakan			
		Keamanan peralatan <i>fitness</i> yang disediakan The Warehouse Gym	4,91		
5	<i>Empathy</i>	Informasi mengenai promo yang berlaku di The Warehouse Gym disampaikan secara jelas	4,78	4,73	Sedang
		Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan komplain kepada The Warehouse Gym	4,69		
<i>Grand Mean</i>			4,94		Sedang

Tabel 2 menunjukkan kualitas layanan The Warehouse Gym juga termasuk dalam kategori "sedang" berdasarkan penilaian dari pelanggannya, namun nilai yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada kualitas layanan Club Arena Metropolis. Hal ini terbukti dari *grand mean* yang diperoleh yaitu sebesar 4,92. Variabel kualitas layanan The Warehouse Gym yang mendapat penilaian tertinggi dari pelanggannya yaitu, *trainer* The Warehouse Gym menguasai materi pelatihan dengan baik (*mean* = 5,92). Dalam hal ini, *trainer* The Warehouse Gym dirasa mampu memberikan pelatihan yang bermanfaat kepada pelanggan, serta benar-benar paham akan setiap jenis latihan. Sedangkan, variabel kualitas layanan The Warehouse Gym yang mendapat penilaian terendah yaitu, kondisi peralatan *fitness* yang memadai (*mean* = 3,68). Variabel ini mendapat penilaian terendah karena beberapa peralatan *fitness* yang sering digunakan oleh pelanggan tidak berada dalam kondisi yang baik atau jumlahnya kurang memadai, sehingga pelanggan tidak dapat menggunakan alat tersebut.

3.2. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tabel 3 dan 4 menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym. Tingkat kepuasan pelanggan di Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym sama-sama termasuk dalam kategori "sedang", yang ditunjukkan oleh *grand mean* = 4,82 (Club Arena Metropolis) dan *grand mean* = 4,53 (The Warehouse Gym).

Tabel 3. Tingkat Kepuasan Pelanggan Club Arena Metropolis

Faktor	Variabel	Mean	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	Kesesuaian antara harga yang ditawarkan Club Arena Metropolis dengan manfaat yang diperoleh pelanggan	5,15	Tinggi
	Kesesuaian antara kualitas layanan yang ditawarkan Club Arena Metropolis dengan harapan pelanggan	4,8	Sedang
	Kesesuaian antara ragam jenis layanan yang ditawarkan Club Arena Metropolis dengan harapan pelanggan	4,61	Sedang
	Kesesuaian antara kecepatan Club Arena Metropolis dalam menangani keluhan dengan harapan pelanggan	4,21	Sedang
	Kesesuaian antara keahlian yang dimiliki pihak Club Arena Metropolis dalam memberikan layanan yang baik dengan harapan pelanggan	4,91	Sedang
	Kesesuaian antara kesopanan, keramahan, dan rasa hormat pihak Club Arena Metropolis dengan harapan pelanggan	5,26	Tinggi
<i>Grand Mean</i>		4,82	Sedang

Dari hasil penilaian kepuasan pelanggan di masing-masing *fitness center*, dapat diketahui bahwa Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym sama-sama mendapat penilaian tertinggi pada variabel kesesuaian antara kesopanan, keramahan, dan rasa hormat pihak *fitness center* dengan harapan pelanggan. Untuk variabel kepuasan pelanggan yang mendapat penilaian terendah di Club Arena Metropolis yaitu kesesuaian antara kecepatan Club Arena Metropolis dalam menangani keluhan dengan harapan pelanggan, sedangkan di The Warehouse Gym yaitu kesesuaian antara harga yang ditawarkan The Warehouse Gym dengan manfaat yang diperoleh pelanggan. Hal ini berarti harga yang ditawarkan oleh The Warehouse Gym terlampaui tinggi dan tidak sesuai dengan manfaat yang diperoleh pelanggannya. Sementara itu, respon Club Arena Metropolis dirasa lambat dalam menangani keluhan yang disampaikan pelanggannya.

Tabel 4. Tingkat Kepuasan Pelanggan The Warehouse Gym

Faktor	Variabel	Mean	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	Kesesuaian antara harga yang ditawarkan The Warehouse Gym dengan manfaat yang diperoleh pelanggan	3,63	Sedang
	Kesesuaian antara kualitas layanan yang ditawarkan The Warehouse Gym dengan harapan pelanggan	4,6	Sedang
	Kesesuaian antara ragam jenis layanan yang ditawarkan The Warehouse Gym dengan harapan pelanggan	4,91	Sedang
	Kesesuaian antara kecepatan The Warehouse Gym dalam menangani keluhan dengan harapan pelanggan	3,78	Sedang
	Kesesuaian antara keahlian yang dimiliki pihak The Warehouse Gym dalam memberikan layanan yang baik dengan harapan pelanggan	4,88	Sedang
	Kesesuaian antara kesopanan, keramahan, dan rasa hormat pihak The Warehouse Gym dengan harapan pelanggan	5,38	Tinggi
<i>Grand Mean</i>		4,53	Sedang

3.3. Analisis Tingkat Loyalitas Pelanggan

Tabel 5 dan 6 menunjukkan tingkat loyalitas pelanggan Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym. Tingkat loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym sama-sama termasuk dalam kategori "sedang", yang ditunjukkan oleh *grand mean* = 4,9 (Club Arena Metropolis) dan *grand mean* = 4,37 (The Warehouse Gym). Namun, dari *grand mean* tersebut dapat diketahui bahwa tingkat loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat loyalitas pelanggan di The Warehouse Gym. Berdasarkan hasil penilaian loyalitas pelanggan yang diperoleh kedua *fitness center*, dapat dilihat bahwa Club Arena Metropolis maupun The Warehouse Gym sama-sama mendapat penilaian terendah pada variabel kecenderungan dalam memilih Club Arena Metropolis / The Warehouse Gym dibandingkan dengan *fitness center* lain.

Tabel 5. Hasil Pengukuran Loyalitas Pelanggan Club Arena Metropolis

Faktor	Variabel	Mean	Keterangan
Loyalitas Pelanggan	Anda ingin menjadi <i>member</i> /memperpanjang <i>membership</i> Anda di Club Arena Metropolis	5,06	Tinggi
	Anda tertarik untuk mencoba jenis layanan baru yang ditawarkan Club Arena Metropolis	5,05	Tinggi
	Anda terdorong untuk merekomendasikan Club Arena Metropolis kepada orang lain	4,77	Sedang
	Anda cenderung memilih Club Arena Metropolis dibandingkan dengan <i>fitness center</i> lain	4,7	Sedang
<i>Grand Mean</i>		4,9	Sedang

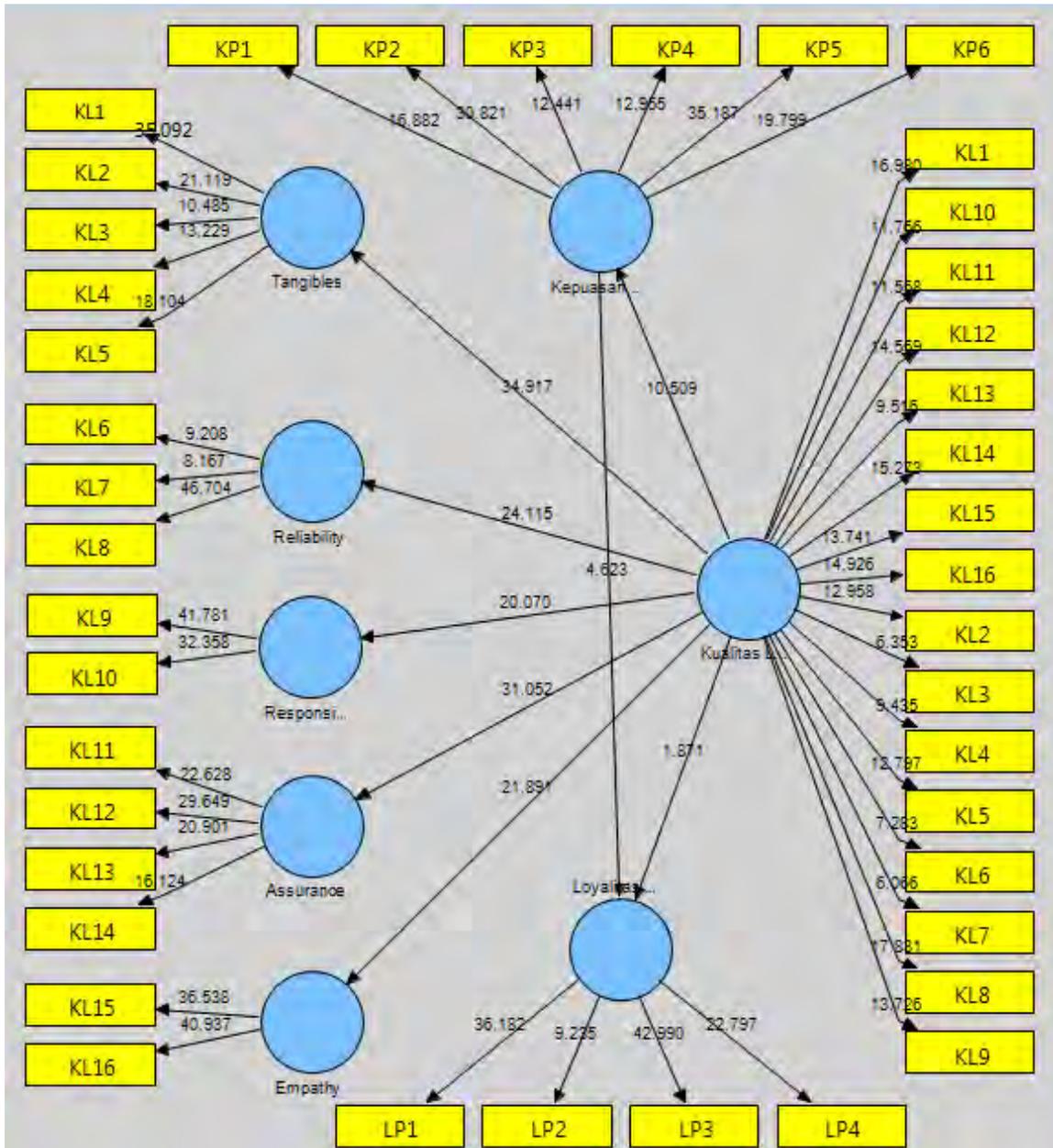
Tabel 6. Hasil Pengukuran Loyalitas Pelanggan The Warehouse Gym

Faktor	Variabel	Mean	Keterangan
Loyalitas Pelanggan	Anda ingin menjadi <i>member</i> /memperpanjang <i>membership</i> Anda di The Warehouse Gym	4,34	Sedang
	Anda tertarik untuk mencoba jenis layanan baru yang ditawarkan The Warehouse Gym	5,01	Tinggi
	Anda terdorong untuk merekomendasikan The Warehouse Gym kepada orang lain	4,34	Sedang
	Anda cenderung memilih The Warehouse Gym dibandingkan dengan <i>fitness center</i> lain	3,8	Sedang
<i>Grand Mean</i>		4,37	Sedang

Hal ini berarti pelanggan di kedua *fitness center* tersebut sama-sama tidak memberikan jaminan untuk tidak berpindah tempat ke *fitness center* lain. Untuk variabel loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis yang mendapat penilaian tertinggi adalah keinginan untuk menjadi *member* atau memperpanjang *membership*-nya di Club Arena Metropolis. Sedangkan di The Warehouse Gym yang mendapat penilaian tertinggi adalah variabel ketertarikan untuk mencoba jenis layanan baru yang ditawarkan The Warehouse Gym. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa pelanggan di Club Arena Metropolis menunjukkan bentuk loyalitas yang lebih kuat dibandingkan dengan pelanggan di The Warehouse Gym yang hanya tertarik pada jenis layanan baru yang ditawarkan, namun keinginan untuk menjadi *member* atau memperpanjang *membership*-nya di The Warehouse Gym tidak setinggi pelanggan di Club Arena Metropolis.

3.4. Analisis Model Structural Equation Modeling (SEM)

Proses analisis SEM dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS. Gambar 2 berikut merupakan model SEM yang terbentuk untuk Club Arena Metropolis. Model terdiri dari 8 variabel konstruk (laten) yang digambarkan dalam bentuk lingkaran dan 26 variabel indikator yang digambarkan dalam bentuk persegi panjang dan terhubung pada variabel konstruk. Dari 8 variabel konstruk tersebut, 7 merupakan *first order* konstruk (*Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*, Kepuasan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan) dan 1 merupakan *second order* konstruk (Kualitas Layanan). Kualitas Layanan menjadi *second order* konstruk karena variabel ini merupakan variabel yang tersusun atas 5 variabel konstruk di dalamnya (*Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*).



Gambar 2. Hasil *Bootstrapping* SEM Club Arena Metropolitan

Analisis SEM terdiri atas 3 tahap, yaitu:

1. Melakukan uji *measurement model*.

Pada tahap ini, pengujian dilakukan dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* menguji validitas konstruk; *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk. Tabel 7 menunjukkan semua variabel indikator telah memenuhi *convergent validity*, karena semua *factor loading* untuk *first order* konstruk yang ditunjukkan oleh *original sample* (O) berada di atas 0,50.

Tabel 7. Uji *Convergent validity*: *Outer Loadings* SEM Club Arena Metropolis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
KL1 ← <i>Tangibles</i>	0.8638	0.8636	0.0246	0.0246	35.0918
KL1 ← Kualitas Layanan	0.7717	0.7679	0.0454	0.0454	16.9804
KL2 ← <i>Tangibles</i>	0.8013	0.803	0.0379	0.0379	21.1187
KL2 ← Kualitas Layanan	0.7137	0.7135	0.0551	0.0551	12.9576
KL3 ← <i>Tangibles</i>	0.6583	0.6505	0.0628	0.0628	10.4848
KL3 ← Kualitas Layanan	0.478	0.4711	0.0752	0.0752	6.3532
KL4 ← <i>Tangibles</i>	0.7504	0.7445	0.0567	0.0567	13.2286
KL4 ← Kualitas Layanan	0.6308	0.6267	0.0669	0.0669	9.4346
KL5 ← <i>Tangibles</i>	0.7981	0.7982	0.0441	0.0441	18.1035
KL5 ← Kualitas Layanan	0.7262	0.7284	0.0567	0.0567	12.7969
KL6 ← <i>Reliability</i>	0.6859	0.6769	0.0745	0.0745	9.2077
KL6 ← Kualitas Layanan	0.565	0.5583	0.0776	0.0776	7.2832
KL7 ← <i>Reliability</i>	0.6844	0.6852	0.0838	0.0838	8.167
KL7 ← Kualitas Layanan	0.5527	0.5568	0.0911	0.0911	6.0658
KL8 ← <i>Reliability</i>	0.8936	0.8943	0.0191	0.0191	46.704
KL8 ← Kualitas Layanan	0.7474	0.7445	0.0419	0.0419	17.8308
KL9 ← <i>Responsiveness</i>	0.8771	0.8752	0.021	0.021	41.7811
KL9 ← Kualitas Layanan	0.6832	0.6804	0.0498	0.0498	13.7261
KL10 ← <i>Responsiveness</i>	0.8687	0.8663	0.0268	0.0268	32.3579
KL10 ← Kualitas Layanan	0.6624	0.6617	0.0563	0.0563	11.7659
KL11 ← <i>Assurance</i>	0.8409	0.8376	0.0372	0.0372	22.6277
KL11 ← Kualitas Layanan	0.7327	0.7294	0.0634	0.0634	11.5583
KL12 ← <i>Assurance</i>	0.8681	0.8678	0.0293	0.0293	29.6492
KL12 ← Kualitas Layanan	0.7252	0.7237	0.0498	0.0498	14.5585
KL13 ← <i>Assurance</i>	0.8176	0.8172	0.0391	0.0391	20.9009
KL13 ← Kualitas Layanan	0.6451	0.6482	0.0678	0.0678	9.5164
KL14 ← <i>Assurance</i>	0.7551	0.7565	0.0468	0.0468	16.1237
KL14 ← Kualitas Layanan	0.7399	0.7388	0.0484	0.0484	15.2734
KL15 ← <i>Empathy</i>	0.9066	0.9068	0.0248	0.0248	36.5377
KL15 ← Kualitas Layanan	0.736	0.735	0.0536	0.0536	13.7406
KL16 ← <i>Empathy</i>	0.9128	0.9149	0.0223	0.0223	40.9371
KL16 ← Kualitas Layanan	0.7601	0.7661	0.0509	0.0509	14.9261
KP1 ← Kepuasan Pelanggan	0.7656	0.7636	0.0453	0.0453	16.8823
KP2 ← Kepuasan Pelanggan	0.8528	0.8516	0.0277	0.0277	30.8212
KP3 ← Kepuasan Pelanggan	0.7384	0.7332	0.0594	0.0594	12.4407
KP4 ← Kepuasan Pelanggan	0.7426	0.7401	0.0573	0.0573	12.955
KP5 ← Kepuasan Pelanggan	0.8737	0.8721	0.0248	0.0248	35.1874

Tabel 7. Uji *Convergent validity*: *Outer Loadings* SEM Club Arena Metropolis (Lanjutan)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
KP6 ← Kepuasan Pelanggan	0.7482	0.7506	0.0378	0.0378	19.7994
LP1 ← Loyalitas Pelanggan	0.892	0.8925	0.0247	0.0247	36.1822
LP2 ← Loyalitas Pelanggan	0.6977	0.6948	0.0755	0.0755	9.2355
LP3 ← Loyalitas Pelanggan	0.8913	0.8904	0.0207	0.0207	42.9896
LP4 ← Loyalitas Pelanggan	0.8585	0.8544	0.0377	0.0377	22.7966

Dari Tabel 8, hasil analisis *cross loadings* menyimpulkan bahwa sebagian besar konstruk (variabel laten) memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya atau dapat juga dikatakan *discriminant validity* telah terpenuhi. Sedangkan pada Tabel 9, terlihat pada nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, yang mana hasil ini dapat menyimpulkan setiap konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 8. *Cross Loadings* SEM Club Arena Metropolis

	<i>Tangibles</i>	<i>Reliability</i>	<i>Responsiveness</i>	<i>Assurance</i>	<i>Empathy</i>	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pelanggan	Kualitas Layanan
KL1	0.8638	0.561	0.5213	0.5828	0.5666	0.5619	0.4425	0.7717
KL2	0.8013	0.5439	0.4709	0.5028	0.5625	0.5608	0.4259	0.7137
KL3	0.6583	0.3643	0.3685	0.2008	0.3486	0.2531	0.2284	0.478
KL4	0.7504	0.4603	0.4057	0.4824	0.3951	0.4032	0.3727	0.6308
KL5	0.7981	0.5785	0.4545	0.574	0.4903	0.6104	0.4874	0.7262
KL6	0.5852	0.6859	0.549	0.2435	0.3743	0.4272	0.299	0.565
KL7	0.355	0.6844	0.3856	0.5293	0.3844	0.4505	0.4171	0.5527
KL8	0.5506	0.8936	0.6641	0.5992	0.5092	0.4982	0.4615	0.7474
KL9	0.4391	0.6858	0.8771	0.5499	0.4899	0.3366	0.3109	0.6832
KL10	0.5682	0.554	0.8687	0.4336	0.4739	0.5778	0.3149	0.6624
KL11	0.5157	0.5507	0.5073	0.8409	0.5887	0.45	0.407	0.7327
KL12	0.4757	0.5354	0.4529	0.8681	0.6302	0.5505	0.5681	0.7252
KL13	0.4181	0.3823	0.3675	0.8176	0.6252	0.5122	0.4023	0.6451
KL14	0.6245	0.5266	0.5117	0.7551	0.5955	0.4762	0.4203	0.7399
KL15	0.5736	0.4933	0.4559	0.6611	0.9066	0.5298	0.4131	0.736
KL16	0.5512	0.5271	0.5473	0.6901	0.9128	0.5978	0.375	0.7601
KP1	0.4144	0.4461	0.3075	0.4432	0.3883	0.7656	0.5992	0.488
KP2	0.5395	0.4821	0.437	0.4433	0.4648	0.8528	0.4894	0.5719
KP3	0.4988	0.3884	0.3164	0.3127	0.3899	0.7384	0.4499	0.4654
KP4	0.5606	0.4378	0.4353	0.3517	0.5183	0.7426	0.441	0.551
KP5	0.5498	0.4981	0.4845	0.6042	0.5718	0.8737	0.6166	0.6562
KP6	0.4461	0.5709	0.4625	0.6407	0.5724	0.7482	0.548	0.6429

Tabel 8. Cross Loadings SEM Club Arena Metropolis (Lanjutan)

	<i>Tangibles</i>	<i>Reliability</i>	<i>Respon-siveness</i>	<i>Assurance</i>	<i>Empathy</i>	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pelanggan	Kualitas Layanan
LP1	0.5082	0.4709	0.3316	0.5189	0.4114	0.6471	0.892	0.5555
LP2	0.2642	0.3111	0.1923	0.3875	0.2516	0.3923	0.6977	0.3487
LP3	0.5027	0.5259	0.3947	0.4548	0.4136	0.631	0.8913	0.5549
LP4	0.4036	0.3993	0.2468	0.4743	0.3451	0.534	0.8585	0.4658

Tabel 9. Composite Reliability & Cronbach's Alpha SEM Club Arena Metropolis

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Tangibles</i>	0.8834	0.8353
<i>Reliability</i>	0.8024	0.6259
<i>Responsiveness</i>	0.8649	0.6878
<i>Assurance</i>	0.8922	0.8383
<i>Empathy</i>	0.9056	0.7917
Kualitas Layanan	0.9328	0.9224
Kepuasan Pelanggan	0.9077	0.8777
Loyalitas Pelanggan	0.9039	0.8578

2. Uji Structural (Inner) Model.

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Nilai *R-square* (pada Tabel 10) yang terdapat pada konstruk Kepuasan Pelanggan adalah 0,5188, yang berarti variabilitas konstruk Kepuasan Pelanggan yang dapat dijelaskan oleh konstruk Kualitas Layanan sebesar 51,88%. Demikian halnya, variabilitas konstruk Loyalitas Pelanggan yang dapat dijelaskan oleh konstruk Kualitas Layanan sebesar 47,16%.

Tabel 10. R-Square SEM Club Arena Metropolis

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Tangibles</i>	0.7511
<i>Reliability</i>	0.6812
<i>Responsiveness</i>	0.5942
<i>Assurance</i>	0.7552
<i>Empathy</i>	0.6764
Kualitas Layanan	0
Kepuasan Pelanggan	0.5188
Loyalitas Pelanggan	0.4716

3. Uji hipotesis.

Ini merupakan pengujian yang terakhir, uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *T statistic* untuk setiap koefisien. Hipotesis yang digunakan yaitu:

$H_1(a)$: *Semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi kepuasan pelanggan.*

$H_1(b)$: *Semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi loyalitas pelanggan.*

$H_1(c)$: *Semakin tinggi kepuasan pelanggan maka semakin tinggi loyalitas pelanggan.*

Tabel 11 memperlihatkan hubungan yang terbentuk antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis, yaitu setiap dimensi Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan, Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pelanggan. Namun, Kualitas Layanan tidak mempengaruhi tingkat Loyalitas Pelanggan. Kedua konstruk akan berhubungan signifikan apabila nilai *T-Statistic* $\geq 1,96$ (T-tabel signifikansi 5% = 1,96). Hubungan antar konstruk akan bersifat positif apabila nilai *original sample* yang diperoleh $\geq 0,000$, dan akan bersifat negatif apabila nilai *original sample* yang diperoleh $< 0,000$. Nilai *T statistic* signifikan apabila $\geq 1,96$ yang berarti hipotesis dapat diterima (tolak H_0). Jika nilai *T statistic* $< 1,96$, maka hasil tidak signifikan dan hipotesis ditolak (gagal tolak H_0). H_0 di sini berarti tidak terdapat pengaruh antar variabel laten (konstruk) yang diuji.

Tabel 11. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) SEM Club Arena Metropolis

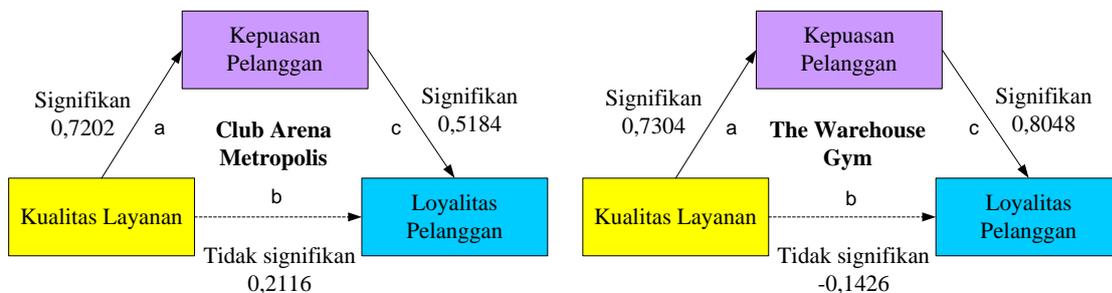
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>	Keterangan (Signifikan = <i>T Statistic</i> $\geq 1,96$)
Kualitas Layanan \rightarrow <i>Tangibles</i>	0.8667	34.9169	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow <i>Reliability</i>	0.8254	24.1149	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow <i>Responsiveness</i>	0.7708	20.0697	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow <i>Assurance</i>	0.869	31.0523	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow <i>Empathy</i>	0.8225	21.8912	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow Kepuasan Pelanggan	0.7202	10.5089	Signifikan
Kualitas Layanan \rightarrow Loyalitas Pelanggan	0.2116	1.8706	Tidak signifikan
Kepuasan Pelanggan \rightarrow Loyalitas Pelanggan	0.5184	4.6229	Signifikan

Dengan cara yang sama, pembuatan model SEM beserta pengujian dilakukan pada The Warehouse Gym, Tabel 12 memperlihatkan hubungan yang terbentuk, yaitu setiap dimensi Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan, Kualitas Layanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pelanggan. Namun, Kualitas Layanan tidak mempengaruhi tingkat Loyalitas Pelanggan.

Tabel 12. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) SEM The Warehouse Gym

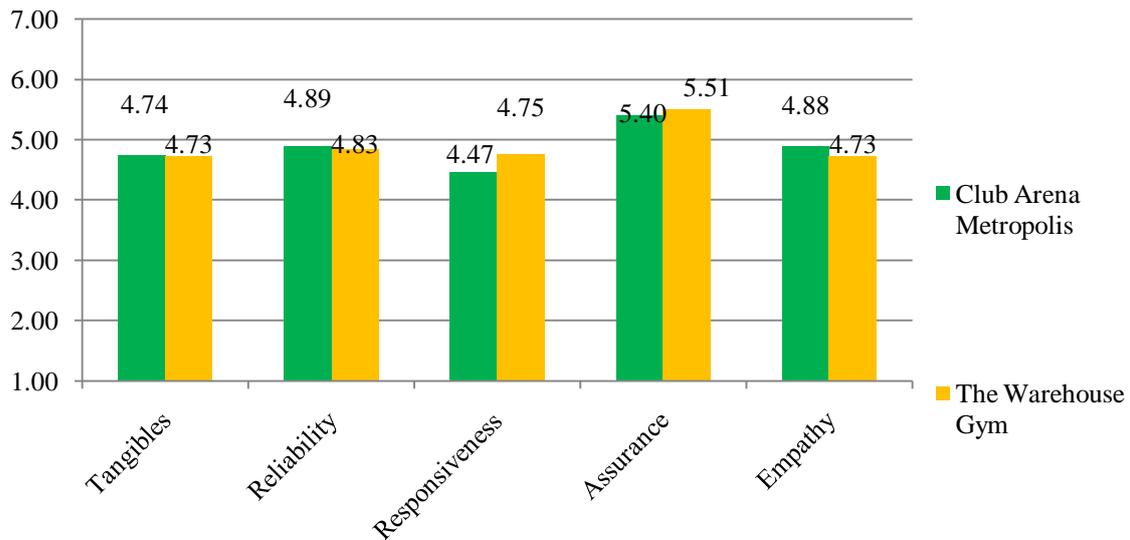
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan (Signifikan = T Statistic > 1,96)
Kualitas Layanan → <i>Tangibles</i>	0.8067	15.0687	Signifikan
Kualitas Layanan → <i>Reliability</i>	0.801	12.5665	Signifikan
Kualitas Layanan → <i>Responsiveness</i>	0.7838	9.1371	Signifikan
Kualitas Layanan → <i>Assurance</i>	0.8531	29.6145	Signifikan
Kualitas Layanan → <i>Empathy</i>	0.7719	17.5185	Signifikan
Kualitas Layanan → Kepuasan Pelanggan	0.7304	10.2227	Signifikan
Kualitas Layanan → Loyalitas Pelanggan	-0.1426	1.544	Tidak signifikan
Kepuasan Pelanggan → Loyalitas Pelanggan	0.8048	9.6045	Signifikan

Hasil pengujian berupa Model SEM yang diperoleh dari analisis di atas ditunjukkan melalui Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Bentuk SEM Pada Kedua *Fitness Center*

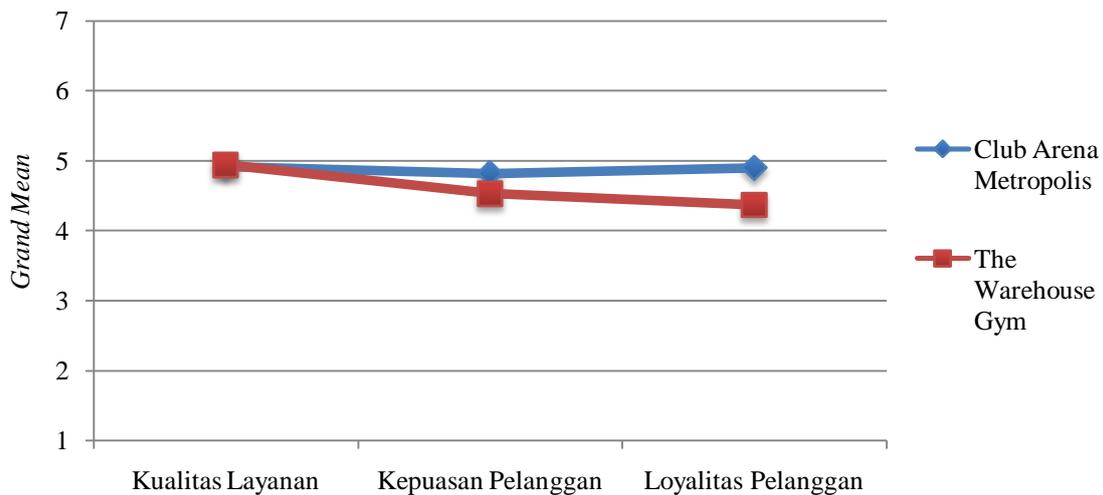
Berdasarkan Gambar 3 di atas, dapat diketahui bahwa model yang terbentuk antara Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym adalah sama. Model hubungan yang terbentuk berdasarkan hasil SEM yaitu, Kualitas Layanan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan memiliki pengaruh terhadap Loyalitas Pelanggan. Sedangkan untuk Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan tidak memiliki pengaruh secara langsung. Dari bentuk SEM pada Gambar 3 dapat dilihat bahwa nilai koefisien parameter variabel kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan di Club Arena Metropolis sebesar 0,7202, sedangkan di The Warehouse Gym sebesar 0,7304. Nilai tersebut menunjukkan koefisien parameter kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan di kedua *fitness center* ini hampir sama. Dari sini dapat dikatakan bahwa karakteristik responden dalam merespon kualitas layanan yang diberikan, pada kedua *fitness centre*, memiliki pengaruh yang sama terhadap kepuasan yang dirasakan. Hal ini didukung oleh hasil analisis tingkat kualitas layanan di Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym, perbandingan tingkat kualitas layanan ditunjukkan pada Gambar 4 berikut.



Gambar 4. Hasil Pengukuran Kualitas Layanan di Kedua *Fitness Center*

Gambar 4 di atas menggambarkan bahwa dimensi kualitas layanan baik di Club Arena Metropolis maupun The Warehouse Gym, yang mendapat penilaian tertinggi dari responden adalah dimensi *assurance* (*grand mean* Club Arena Metropolis = 5,40 & *grand mean* The Warehouse Gym = 5,51). Selain itu, nilai *grand mean* pada masing-masing dimensi kualitas layanan antara kedua *fitness center* ini pun tidak jauh berbeda. Hasil analisis tingkat kepuasan pelanggan pada kedua *fitness center* (lihat Tabel 3 dan 4) menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan yang mendapat penilaian tinggi dari responden di kedua *fitness center* ini yaitu sama-sama pada variabel “Kesesuaian antara kesopanan, keramahan, dan rasa hormat pihak *fitness center* dengan harapan pelanggan”. Selain itu, nilai *grand mean* kepuasan pelanggan di Club Arena Metropolis (*grand mean* = 4,82) maupun The Warehouse Gym (*grand mean* = 4,53) memiliki besar yang hampir sama dan kriteria penilaian yang sama yaitu “sedang”.

Untuk hubungan yang terbentuk antara variabel kepuasan pelanggan dengan loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym pun sama, yakni kepuasan pelanggan di kedua *fitness center* ini sama-sama berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini ditunjukkan dari koefisien parameter SEM di Club Arena Metropolis (0,5184) dan The Warehouse Gym (0,8048). Dari nilai koefisien parameter tersebut dapat dilihat bahwa loyalitas pelanggan di The Warehouse Gym lebih sulit dicapai dibandingkan dengan di Club Arena Metropolis. Untuk mencapai loyalitas pelanggan, The Warehouse Gym harus membentuk kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan dengan Club Arena Metropolis. Ini karena pelanggan Club Arena Metropolis cenderung lebih loyal dibandingkan pelanggan The Warehouse Gym, atau dapat dikatakan bahwa tingkat loyalitas pelanggan The Warehouse Gym masih rendah. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis tingkat loyalitas pelanggan di kedua *fitness center* yang terdapat pada Gambar 5.



Gambar 5. Hasil Pengukuran Kualitas Layanan, Kepuasan Pelanggan, dan Loyalitas Pelanggan di Kedua *Fitness Center*

Pada hasil analisis tingkat loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis variabel yang mendapat penilaian tertinggi yaitu, keinginan untuk menjadi *member*/memperpanjang *membership* di Club Arena Metropolis ($mean = 5,06$). Sedangkan pada hasil analisis tingkat loyalitas pelanggan di The Warehouse Gym variabel yang mendapat penilaian tertinggi yaitu, ketertarikan pelanggan dalam mencoba jenis layanan baru yang ditawarkan The Warehouse Gym ($mean = 5,01$). Dari sini dapat dilihat bahwa keinginan pelanggan The Warehouse Gym untuk memperpanjang *membership*-nya tidak setinggi di Club Arena Metropolis. Namun, pelanggan The Warehouse Gym mempunyai minat yang cukup besar dalam mencoba jenis layanan baru yang ditawarkan, sehingga The Warehouse Gym harus berupaya lebih keras dalam menyediakan layanan baru agar tingkat loyalitas pelanggannya menjadi lebih tinggi. Sedangkan Club Arena Metropolis sendiri harus tetap meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggannya, karena kualitas layanan inilah faktor penentu dari terbentuknya loyalitas pelanggan di Club Arena Metropolis.

Setelah membandingkan kedua model dari objek yang diteliti, selanjutnya akan dilihat apakah hasil dari penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya (Gambar 1). Pertama, berdasarkan hipotesis $H_1(a)$ yang menyatakan **“Semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi kepuasan pelanggan”**, hasil yang diperoleh pada penelitian ini yaitu menerima hipotesis tersebut. Dari hasil yang diperoleh dapat dikatakan bahwa kualitas layanan merupakan senjata ampuh dalam keunggulan perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Tingkat kepuasan pelanggan antara pelanggan yang satu dengan yang lainnya tidaklah sama. Kepuasan atau ketidakpuasan merupakan keadaan emosional dari reaksi setelah menerima suatu layanan, dapat berupa kemarahan, ketidakpuasan, kekecewaan, netralitas, kegembiraan, atau kepuasan yang lebih. Perbedaan tingkat kepuasan ini dipengaruhi oleh kualitas layanan yang diberikan oleh suatu badan usaha, serta sejauh mana harapan pelanggan terpenuhi. Hal ini didukung oleh pernyataan Boone dan Kurtz (1995, p.439), yaitu bahwa kualitas layanan sangat berhubungan dengan persepsi atau apa yang diberikan dari kualitas sebuah layanan yang diharapkan pada suatu jasa. Dimana ini merupakan penentu kepuasan atau

ketidakpuasan konsumen. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan Kotler (2003, p.84) yang menyebutkan bahwa kepuasan konsumen dan keuntungan badan usaha mempunyai kaitan yang erat dengan kualitas produk atau layanan yang diberikan oleh badan usaha tersebut. Selain itu juga erat kaitannya dalam menciptakan keuntungan bagi badan usaha yang bersangkutan. Apabila produk dan layanan yang diberikan berkualitas baik maka pelanggan akan semakin puas terhadap badan usaha tersebut, demikian juga sebaliknya. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kualitas layanan memegang peranan penting dalam membentuk kepuasan pelanggan.

Kedua, berdasarkan hipotesis $H_1(c)$ yang menyatakan **"Semakin baik kepuasan pelanggan maka semakin tinggi loyalitas pelanggan"**, hasil yang diperoleh pada penelitian ini yaitu menerima hipotesis tersebut. Pelanggan akan menjadi loyal pada Club Arena Metropolis maupun The Warehouse Gym apabila mereka merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh *fitness center*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Fornell dalam Aryani dan Rosinta (2010) yang menyatakan,

"Kepuasan pelanggan merupakan kunci dalam menciptakan loyalitas pelanggan"

Pelanggan yang merasa puas mempunyai peluang untuk menjadi pelanggan yang loyal. Pelanggan ini diharapkan akan melakukan pembelian ulang, bahkan menjadikan perusahaan sebagai referensi untuk ditawarkan kepada kerabatnya.

Ketiga, pada hipotesis $H_1(b)$ yang menyatakan **"Semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi loyalitas pelanggan"**, hasil yang diperoleh pada penelitian ini yaitu menolak hipotesis tersebut. Secara umum, kualitas layanan tidak langsung berpengaruh pada loyalitas pelanggan. Namun, kualitas layanan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Hal ini didukung oleh pernyataan Oliver (1997, p.408) yang menyatakan bahwa tidaklah mudah untuk mencapai loyalitas. Konsumen harus pernah merasakan tingkat kualitas layanan atau produk yang diberikan dan menilainya berdasarkan pengalaman yang memuaskan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil yang diperoleh pada penelitian Gautama (2012) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan di Papaya Fresh Gallery, dan Wijaya (2012) yang membuktikan bahwa kualitas layanan secara signifikan mempengaruhi loyalitas pelanggan Celebrity Fitness di Surabaya. Terjadinya perbedaan antara hasil penelitian ini dengan penelitian Wijaya (2012) maupun Gautama (2012) dapat disebabkan oleh faktor kualitas layanan yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap terbentuknya loyalitas pelanggan. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap loyalitas pelanggan ini yaitu, layanan dan sikap yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan. Dimana layanan dan sikap yang diberikan karyawan ini termasuk dalam salah satu bagian dari kualitas layanan. Dengan layanan dan sikap yang sangat baik dari karyawan, maka pelanggan akan merasa nyaman dan betah untuk tetap melakukan pembelian. Hal ini sesuai dengan pendapat Heskett, Sasser, dan Schlesinger dalam Hermawan Kartajaya (2007, p.30), yang menyatakan bahwa loyalitas pelanggan hanya akan tercipta jika karyawan mempunyai antusiasme tinggi dalam melayani pelanggan. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan akan terbentuk berdasarkan pengalaman yang dirasakan pelanggan dari kualitas layanan yang terdapat di Club Arena

Metropolis maupun The Warehouse Gym. Pengalaman ini dapat berupa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Apabila kualitas layanan yang diberikan oleh suatu badan usaha lebih rendah dari apa yang diharapkan pelanggan, maka pelanggan akan merasa tidak puas dan kecewa terhadap badan usaha tersebut. Apabila kualitas layanan yang diberikan badan usaha sesuai dengan harapan pelanggan, pelanggan akan merasa puas. Namun, apabila kualitas layanan yang diberikan badan usaha melebihi harapan pelanggan, maka pelanggan akan merasa sangat puas dan gembira terhadap badan usaha tersebut. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diperoleh sebelumnya yaitu $H_1(a)$, yang menyatakan bahwa semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi kepuasan pelanggan.

3.5. Penyusunan Strategi Perbaikan

Sebelum merancang strategi perbaikan, ditentukan terlebih dulu variabel kualitas layanan di Club Arena Metropolis yang perlu ditingkatkan (identifikasi elemen *what*), yaitu variabel kualitas layanan yang nilai rata-ratanya lebih kecil dari nilai *grand mean*. Enam variabel kualitas layanan yang termasuk dalam elemen *what* adalah sebagai berikut: Kebersihan peralatan *fitness* (KL2), Kelengkapan peralatan *fitness* (KL3), Kelengkapan layanan penunjang (KL4), Kondisi peralatan *fitness* yang memadai (KL6), Kecepatan dalam menanggapi kritik/saran dari pelanggan (KL10), Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan keluhan (KL16). Langkah selanjutnya adalah menentukan elemen *how*. Elemen *how* ini merupakan usulan perbaikan yang mungkin dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan, sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan dan disesuaikan dengan kemampuan dari fitness centre (*brainstorming*). Elemen *what* dan *how* ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 13. Penentuan *What* dan *How* Dalam Merumuskan Strategi Perbaikan

<i>What</i>	<i>How</i>
Kebersihan peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis (KL2)	Membersihkan peralatan <i>fitness</i> secara berkala atau pada saat peralatan tidak sedang digunakan (H1)
Kelengkapan peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis (KL3)	Menambah variasi alat <i>fitness</i> (H2)
	Selalu meng- <i>up date</i> apabila ada alat <i>fitness</i> terbaru (H3)
Kelengkapan layanan penunjang di Club Arena Metropolis (kolam renang, <i>aerobic class</i> , <i>yoga class</i> , dsb) (KL4)	Menambah layanan lainnya, seperti pengembangan jadwal <i>aerobic class</i> , <i>sauna</i> , dan <i>jacuzzi</i> (H4)
Kondisi peralatan <i>fitness</i> Club Arena Metropolis yang memadai (KL6)	Melakukan <i>maintenance</i> terhadap alat-alat <i>fitness</i> secara berkala (H5)
	Selalu memperhatikan kondisi peralatan <i>fitness</i> (H6)
	Menambah jumlah alat <i>fitness</i> populer (H7)
Kecepatan pihak Club Arena Metropolis dalam menanggapi kritik/saran dari pelanggan (KL10)	Membuat sistem <i>reward</i> untuk karyawan teladan (H8)
	Pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala (H9)
Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan keluhan kepada Club Arena Metropolis (KL16)	Menyediakan <i>form</i> kritik dan saran bagi pelanggan (H10)
	Petugas <i>front desk</i> selalu <i>stand by</i> di tempat (H11)

Elemen *what* dan *how* ini selanjutnya dimasukkan dalam analisis QFD (*House of Quality*). Di dalamnya juga mencakup penentuan *relationship* antara *what* dan *how*, *relationship* antar elemen *how*, penentuan *importance of what* dan diperoleh nilai *importance of how*.

4. KESIMPULAN

Dari hubungan yang terbentuk berdasarkan model SEM, dapat diketahui bahwa kualitas layanan berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan berhubungan positif dengan loyalitas pelanggan, namun kualitas layanan tidak berhubungan secara langsung dengan loyalitas pelanggan. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan di Club Arena Metropolis memegang peranan penting dalam membentuk loyalitas pelanggan, sehingga kualitas ini harus terus dijaga dan ditingkatkan. Untuk meningkatkan kualitas layanan di Club Arena Metropolis, maka diberikan prioritas perbaikan berikut beserta tingkat kepentingannya:

Tabel 14. Rumusan Strategi Perbaikan Beserta Prioritas (berdasarkan analisis QFD)

Prioritas	Perbaikan	Importance of How	Percent Importance of How
1	Petugas <i>front desk</i> selalu <i>stand by</i> di tempat (H11)	327,5	14,86%
2	Selalu memperhatikan kondisi peralatan <i>fitness</i> (H6)	275,0	12,48%
3	Pihak manajemen melakukan evaluasi secara berkala (H9)	248,9	11,29%
4	Menambah variasi alat <i>fitness</i> (H2)	224,6	10,19%
5	Selalu meng- <i>up date</i> apabila ada alat <i>fitness</i> terbaru (H3)	224,6	10,19%
6	Membuat sistem <i>reward</i> untuk karyawan teladan (H8)	209,7	9,52%

Dengan adanya usulan perbaikan ini, diharapkan Club Arena Metropolis mampu meningkatkan kualitas layanannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aryani, D., dan Rosinta, F. (2010). Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Volume 17, No.2, Hlm. 114-120, Mei-Agustus.
- Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (1995). *Contemporary Marketing Plus*, 8th Edition, The Dryden Press, Orlando, USA.

- Dutka, A. (1994). *AMA Handbook for Customer Satisfaction: Research, Planning, and Implementation*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, USA.
- Gautama, V. (2012). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan di Papaya Fresh Gallery Margorejo Surabaya*, Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya.
- Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty : How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, Singapore.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (1995). *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th Edition, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on The Consumers*, The McGraw-Hill Companies Inc., USA.
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, Indonesia.
- Wijaya, A. (2012). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan Celebrity Fitness di Surabaya*, Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., and Gremler, D. D. (2006). *Service Marketing: Integrating Customers Focus Across the Firm*, Fourth Edition, The Free Press, New York, USA.