

**MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS  
LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN PUSAT KEBUGARAN:  
STUDI MULTI KASUS DUA TIPE FITNESS CENTER DI BOGOR**

**TESIS**



Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar  
Magister Olahraga  
Program Studi Ilmu Keolahragaan

**Oleh :**  
**Fauzan Asa Habiburrahman**  
**NIM 22611251056**

**FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN DAN KESEHATAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2024**

## ABSTRAK

**Fauzan Asa Habiburrahman:** Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat Kebugaran: Studi Multi Kasus Dua Tipe Fitness Center di Bogor. **Tesis. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Yogyakarta, 2024.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pusat perkotaan bogor; (2) manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pinggiran perkotaan bogor; (3) perbedaan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan; (4) hubungan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan Reborn berjumlah 120 orang dan Fithub berjumlah 128 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah pelanggan dua tipe *fitness center* yang berjumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, kuesioner (angket), wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *response rate* (angket) dan *a multi-phased deductive coding approach* (wawancara).

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) Manajemen strategis yang diterapkan oleh Reborn *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan termasuk kategori sangat baik. (2) Manajemen strategis yang diterapkan oleh Fithub *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan termasuk kategori baik sekali. (3) Manajemen strategis yang diterapkan oleh Fithub *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan lebih baik dari Reborn *Fitness*. Hal ini dinyatakan karena skor penilaian yang didapatkan Fithub *Fitness* lebih tinggi dibandingkan dengan skor Reborn *Fitness*. (4) Manajemen strategis yang diterapkan oleh dua tipe *fitness center* yaitu Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* memiliki hubungan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini dinyatakan karena masing-masing *fitness center* berhasil meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dalam kategori sangat baik.

**Kata Kunci:** manajemen strategis, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, pusat kebugaran

## **ABSTRACT**

**Fauzan Asa Habiburrahman:** Strategic Management to Improve Service Quality and Customer Satisfaction of Fitness Centres: A Multi Case Study of Two Types of Fitness Centres in Bogor. **Thesis. Yogyakarta: Faculty of Sport and Health Sciences, Universitas Negeri Yogyakarta, 2024.**

*This research aims to determine: (1) strategic management to improve service quality and customers' satisfaction at the Fitness Center in Bogor urban center; (2) strategic management to improve service quality and customers' satisfaction at Fitness Centers in the rural areas of Bogor; (3) differences in strategic management of the two types of Fitness Centers to improve service quality and customers' satisfaction; and (4) strategic management correlation between two types of Fitness Centers to improve service quality and customers' satisfaction.*

*This research used a qualitative research approach. The research population was 120 Fitness Center Reborn customers and 128 Fitness Center Fithub customers. The research sample was customers of two types of Fitness Centers, totaling 62 people. The sampling technique used a purposive sampling technique. Sample calculation referred to predetermined inclusion and exclusion criteria. The research instruments were observation, questionnaires, interviews, and documentation. The data analysis techniques used response rate (questionnaire) and a multi-phased deductive coding approach (interview).*

*The research results show that: (1) the strategic management implemented by Reborn Fitness in improving service quality and customers' satisfaction is in the very good category. (2) the strategic management implemented by Fithub Fitness in improving service quality and customers satisfaction is in the very good category. (3) the strategic management implemented by Fithub Fitness in improving service quality and customers' satisfaction is better than Reborn Fitness. (4) the strategic management implemented by two types of fitness centers, specifically Reborn Fitness and Fithub Fitness, has a relationship in improving service quality and customer satisfaction. This is stated because each fitness center has succeeded in improving service quality and customer satisfaction in the excellent category.*

**Keywords:** *strategic management, service quality, customers' satisfaction, fitness center*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman  
NIM : 22611251056  
Program Studi : Ilmu Keolahragaan  
Fakultas : Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan  
Judul : Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat Kebugaran Studi Multi Kasus Dua Tipe Fitness Center di Bogor

Dengan ini menyatakan bahwa tesis merupakan karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 28 Juni 2024  
Yang membuat pernyataan,

  
Fauzan Asa Habiburrahman  
NIM 22611251056

## LEMBAR PERSETUJUAN

### MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN PUSAT KEBUGARAN: STUDI MULTI KASUS DUA TIPE FITNESS CENTER DI BOGOR

**TESIS**

**FAUZAN ASA HABIBURRAHMAN**

**NIM 22611251056**

Telah disetujui untuk dipertahankan di Depan Tim Penguji Hasil Tesis  
Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan Universitas Negeri Yogyakarta  
Tanggal: 14 Juni 2024

Koordinator Program Studi S2

Dosen Pembimbing



Dr. Sulistiyono, S.Pd., M.Pd  
NIP 197612122008121001



Dr. Martono, S.Or., M.Or  
NIP 198912302019031012

## LEMBAR PENGESAHAN





### MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN PUSAT KEBUGARAN: STUDI MULTI KASUS DUA TIPE FITNESS CENTER DI BOGOR

#### TESIS

**FAUZAN ASA HABIBURRAHMAN**  
NIM 22611251056

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis  
Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan Universitas Negeri Yogyakarta  
Tanggal: |Juli 2024

#### DEWAN PENGUJI

Nama/Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Yudik Prasetyo, M.Kes (Ketua Penguji)		12-07-2024
Dr. Rizki Mulyawan, M.Or (Sekretaris)		15-07-2024
Prof. Dr. Wawan Sundawan, M.Ed (Penguji I)		12.07.2024
Dr. Martono, M.Or (Penguji II/Pembimbing)		15-07-2024

Yogyakarta, 22 Juli 2024  
Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



Dr. Hedi Ardianto Hermawan., M.Or  
NIP. 197702182008011002

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur hanya kepada Allah SWT atas berkat lindungan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Manajemen Strategis untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat Kebugaran: Studi Multi Kasus Dua Tipe Fitness Center di Bogor” dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister Olahraga di Program Studi Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bimbingan, bantuan, dan dukungan dari semua pihak. Oleh karena itu, dengan tulus penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang tinggi kepada yang terhormat Bapak Dr. Martono, M.Or. yang sebagai mentor dan dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan dengan baik sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumaryanto, M.Kes., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan fasilitas untuk kelancaran studi magister.
2. Bapak Dr. Hedi Ardiyanto Hermawan, M.Or., selaku Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan (FIKK) Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan persetujuan atas penulisan tugas akhir tesis ini.
3. Bapak Dr. Sigit Nugroho, M.Or., selaku ketua Departemen Ilmu Keolahragaan.



4. Bapak Dr. Sulistiyono, M.Pd., selaku koordinator program studi S2 Fakultas Ilmu Keolahragaan.
5. Bapak Dr. Widiyanto, M.Or., selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan bimbingan selama kuliah.
6. Seluruh Dosen dan Staf Akademik Departemen Ilmu Keolahragaan dan Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan Universitas Negeri Yogyakarta.
7. *Manager, Personal Trainer, Customer Service* dan pelanggan Reborn Fitness dan FitHub *Fitness* atas izin, kesempatan, bantuan, serta kerjasamanya yang baik, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.
8. Bapak Sawitri dan Ibu Asriani selaku kedua orang tua saya yang selalu memberikan dukungan selama proses perkuliahan.
9. Kakak dan Adik saya yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada saya selama perkuliahan berlangsung.

Dengan demikian, semoga segala bantuan yang telah diberikan dari semua pihak diatas menjadi amal yang bermanfaat dan mendapatkan balasan dari Allah SWT sekaligus penulisan tugas akhir tesis ini menjadi informasi yang bermanfaat bagi pembaca atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.

Yogyakarta, 24 Juni 2024

Yang menyatakan,



Fauzan Asa H  
NIM. 22611251056



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR KEASLIAN KARYA.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Fokus Masalah .....	6
D. Tujuan Masalah.....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Manajemen Strategis .....	9
2. Pusat Kebugaran ( <i>Fitness Center</i> ).....	19
3. Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan.....	23
4. Pusat Perkotaan dan Pinggiran Bogor .....	25
5. Analisis Manajemen Strategis Kualitas Layanan dan Kepuasan .....	26
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	26
C. Kerangka Pikir .....	35
D. Pertanyaan Penelitian .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Populasi dan Sampel serta Sumber Data.....	38
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	38
E. Keabsahan Data.....	46
F. Teknik Analisis data.....	48

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
A. Hasil Penelitian .....	52
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	98
C. Keterbatasan Penelitian .....	102
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>105</b>
A. Simpulan .....	105
B. Saran.....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. <i>Fitness Center</i> Perkotaan Bogor .....	23
Tabel 2. <i>Fitness Center</i> Pinggiran Perkotaan Bogor.....	24
Tabel 3. Pedoman Observasi.....	37
Tabel 4. Pedoman Kuesioner .....	38
Tabel 5. Pedoman Wawancara.....	39
Tabel 6. Pedoman Dokumentasi .....	40
Tabel 7. Skala Penilaian ( <i>skala likert</i> ) .....	40
Tabel 8. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> .....	43
Tabel 9. Hasil Observasi Penelitian .....	49
Tabel 10. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 11. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 12. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Kualitas Layanan Reborn Fitness .....	51
Tabel 13. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Tangibles</i> Reborn Fitness .....	52
Tabel 14. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Reliability</i> Reborn Fitness .....	53
Tabel 15. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Responsiveness</i> Reborn Fitness .....	54
Tabel 16. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Assurance</i> Reborn Fitness .....	54
Tabel 17. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Empathy</i> Reborn Fitness.....	55
Tabel 18. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Kepuasan Pelanggan Reborn Fitness...	55
Tabel 19. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Harga Reborn Fitness .....	56
Tabel 20. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Penilaian Pelanggan Reborn Fitness ...	58
Tabel 21. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Kualitas Layanan Fithub Fitness .....	58
Tabel 22. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Tangibles</i> Fithub Fitness.....	59
Tabel 23. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Reliability</i> Fithub Fitness.....	60
Tabel 24. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Responsiveness</i> Fithub Fitness .....	61
Tabel 25. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Assurance</i> Fithub Fitness.....	62
Tabel 26. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate Empathy</i> Fithub Fitness .....	62
Tabel 27. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Kepuasan Pelanggan Fithub Fitness....	63
Tabel 28. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Harga Fithub Fitness.....	64
Tabel 29. Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Penilaian Pelanggan Fithub Fitness.....	65
Tabel 30. Rata-Rata Skor Penilaian Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan .....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Grafik Perbedaan Jumlah Member.....	3
Gambar 2. Proses Tahapan Manajemen Strategis.....	12
Gambar 3. Struktur Organisasi Reborn Fitness Gym .....	18
Gambar 4. Struktur Organisasi Fithub Fitness.....	19
Gambar 5. Kerangka Pikir .....	36
Gambar 6. Rumus <i>Response Rate</i> .....	50
Gambar 7. Langkah-Langkah Analisis Data.....	52
Gambar 8. Diagram Histogram Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Gambar 9. Diagram Histogram Berdasarkan Usia.....	55

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian .....	118
Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian I.....	119
Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian II.....	120
Lampiran 4. Permohonan Validasi Penelitian I .....	121
Lampiran 5. Permohonan Validasi Penelitian II.....	122
Lampiran 6. Hasil Validasi Penelitian I .....	123
Lampiran 7. Hasil Validasi Penelitian II.....	124
Lampiran 8. Kuesioner Penelitian.....	125
Lampiran 9. Wawancara Penelitian .....	129
Lampiran 10. Data Kuesioner Reborn Fitness .....	132
Lampiran 11. Data Kuesioner Fithub Fitness .....	133
Lampiran 12. Dokumentasi Reborn Fitness.....	134
Lampiran 13. Dokumentasi Fithub Fitness .....	135

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perkembangan gaya hidup masyarakat yang memiliki keragaman untuk menikmati produk dan layanan jasa seperti gaya hidup sehat, salah satunya adalah dengan menggunakan fasilitas di pusat kebugaran. Pusat kebugaran menjadi salah satu alternatif masyarakat untuk berolahraga, selain untuk meningkatkan kesehatan dan kekebalan imun tubuh, sebagian orang bertujuan untuk pembentukan masa otot (Marconcin et al., 2021). Seiring dengan banyaknya kebutuhan masyarakat yang ingin meningkatkan *physical fitness* (kebugaran jasmani), sehingga tidak ketinggalan para pengusaha membuat fasilitas pusat kebugaran jasmani dengan cara memfasilitasi pengadaan prasarana, sarana, dana dan SDM menjadi lebih baik dan menarik (Hsu et al., 2020).

Sebagaimana halnya daerah perkotaan dan pinggiran perkotaan. Perkembangan *fitness center* mengalami peningkatan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, terutama di daerah perkotaan dengan gaya hidup masyarakat yang beragam (Vorobiova et al., 2021). Kota Bogor menjadi salah satu daerah yang tidak luput dari perkembangan bisnis pusat kebugaran, banyaknya pusat kebugaran di daerah perkotaan mengakibatkan persaingan semakin ketat dengan daerah pinggiran perkotaan. Tidak sedikit *fitness center* yang akhirnya tutup karena kalah dalam persaingan. Hal ini disebabkan kurangnya penerapan manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, sehingga berdampak pada *fitness center* (Noviyanti, 2019).

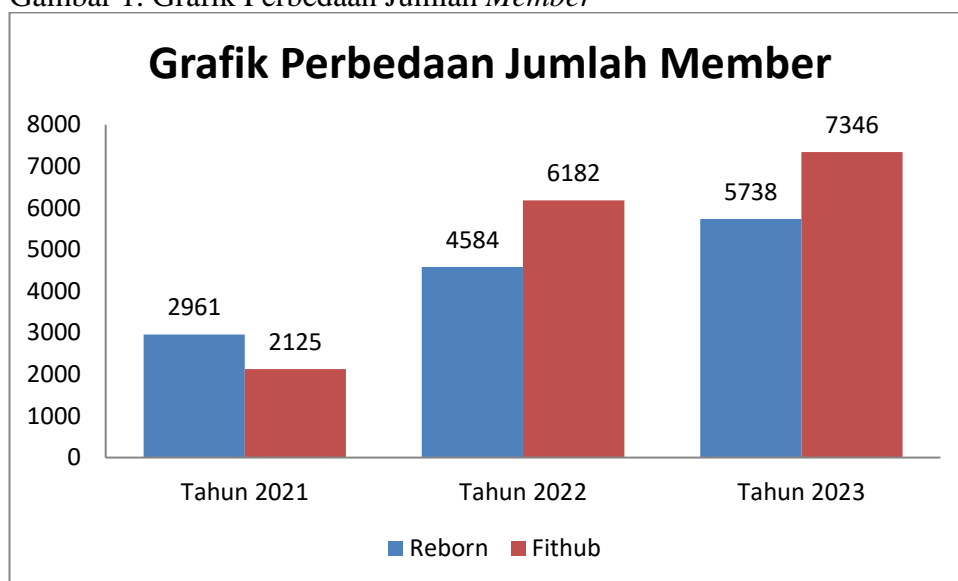
Pendekatan manajemen strategis pada semua tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Perlu adanya analisis lingkungan yaitu meliputi dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen *eksternal* dan *internal* akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan (Guerras-Martín et al., 2014). Pada sebuah penelitian terkait “Pengelolaan dan Pengembangan Bisnis Jasa Kebugaran Pada Artharaga *Fitness Center*” oleh Edwin Hartanto, ditemukan bahwa pengelolaan usaha jasa kebugaraan pada Artharaga *Fitness Center* dapat dikatakan kurang baik dengan beberapa masalah yang harus dibenahi. Kelemahan yang terdapat di Artharaga adalah promosi yang dilakukan masih kurang, peralatan yang tergolong tua/lama, kurangnya konsep penawaran yang menarik, dan fasilitas *fitness center* yang minim.

Temuan ini dapat menginformasikan bahwa perlu adanya analisis manajemen strategis khususnya di pusat-pusat kebugaran. Namun, fakta lain ditemukan bahwa tidak semua anggota di pusat kebugaran menerima kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang baik. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara penelitian yang telah dilakukan dengan fakta di lapangan. Celah ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan apakah manajemen strategis yang diterapkan *Fitness Center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan atau terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hal tersebut.



Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada 28 Desember 2023 bertempat di dua tipe *fitness center* daerah perkotaan dan daerah pinggiran perkotaan. Terdapat data mengenai jumlah member dari dua tipe *fitness center*. Data *member* yang diperoleh dari Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 1. Grafik Perbedaan Jumlah *Member*



Terdapat perbedaan jumlah *member* dalam dua tipe *Fitness Center*, Reborn *Fitness* merupakan *fitness center* yang letaknya di daerah perkotaan sedangkan Fithub *Fitness* yang letaknya di daerah pinggiran perkotaan. Pada tahun 2021 Reborn *Fitness* lebih unggul dibandingkan Fithub *Fitness*. Pada tahun berikutnya justru Fithub *Fitness* mulai mendominasi perolehan jumlah *member* di tahun 2022 dan 2023. Perbandingan jumlah *member* yang aktif dalam setiap *Fitness* memiliki perbedaan, Reborn *Fitness* memiliki jumlah *member* aktif rata-rata setiap bulan sekitar 138 orang sedangkan Fithub *Fitness* memiliki rata-rata *member* aktif 150 orang.

Ditinjau dari letak geografis, *Reborn Fitness* memiliki akses yang lebih mudah dan cepat karena berlokasi di daerah perkotaan dekat dengan jalan raya dan jalan tol namun perlu masuk ke dalam kawasan ruko. Sedangkan *Fithub Fitness* memiliki akses yang langsung berada ditepian jalan raya namun jauh dari akses jalan tol yang menghubungkan daerah perkotaan dengan daerah pinggiran perkotaan. Selain itu harga termasuk pertimbangan yang dapat mempengaruhi keputusan dalam memilih keanggotaan di pusat kebugaran. Pertimbangan harga akan jauh lebih mudah apabila bisa merasakan secara langsung keuntungan dan keunggulan yang ditawarkan oleh *fitness center*. Harga menentukan kualitas yang ditawarkan, *Reborn Fitness* memiliki harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan *Fithub Fitness*, namun apabila dibandingkan dengan keuntungan yang ditawarkan *Fithub Fitness* jelas lebih unggul.

Perbandingan jumlah *member*, rata-rata *member* aktif, letak geografis, alat dan fasilitas dari kedua tipe *fitness center* mempunyai perbedaan. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari kualitas dan standar alat yang dimiliki oleh masing-masing kedua tipe *fitness center*. Dari pengamatan observasi lapangan 28 Desember 2023, *Reborn Fitness* memiliki alat dan fasilitas yang dapat dikatakan sudah cukup layak untuk digunakan oleh masyarakat umum. Sedangkan pada *Fithub Fitness* yang merupakan tipe *fitness center* pinggiran memiliki alat dan fasilitas dengan kualitas yang tergolong baik dan sangat memenuhi kriteria layak untuk digunakan oleh masyarakat umum.

Terdapat beberapa keunggulan pada dua tipe *fitness center* daerah perkotaan dan daerah pinggiran perkotaan. Reborn Fitness memiliki keunggulan seperti kelas-kelas *bungee jumping*, *private muaythai*, *zumba* serta menyediakan loker dan toilet di beberapa lantai serta refill air minum, selain itu memiliki satu-satunya ring tinju di gym. Fithub *Fitness* memiliki keunggulan seperti kelas *signature power zumba*, *belly dance*, *pound fit*, *lessmils body combat* serta gym dengan jumlah cabang terbanyak dan tersebar di hampir seluruh Indonesia. Kekurangan yang dimiliki oleh Reborn *Fitness* diantaranya yaitu *maintenance* alat-alat yang cenderung kurang baik, jumlah staf yang cenderung sedikit dan akses tangga di setiap lantai yang cenderung curam. Fithub *Fitness* memiliki kekurangan seperti perubahan jadwal kelas yang mendadak, kesadaran staf terhadap tanggung jawab cenderung kurang baik, dan akses parkir yang cenderung kurang ideal.

Berpikir strategis dalam kepemimpinan berarti memiliki kemampuan mengantisipasi, disiplin mempersiapkan diri dan kemampuan memposisikan diri untuk bersaing (Fornell & Wernerfelt, 2014). Kepemimpinan pusat kebugaran ditingkat apapun harus mampu memobilisasi dan memfokuskan sumber daya dan energi pada prioritas yang akan menjamin kesuksesan bisnis bidang penyediaan fasilitas olahraga. (Hill & Cuthbertson, 2011). Beberapa permasalahan yang sering terjadi dalam kepemimpinan pusat kebugaran adalah relevansi kebutuhan masyarakat dalam budaya tren olahraga belum sesuai dengan kebutuhan pasar dan kebutuhan dunia pusat kebugaran.

Permasalahan selanjutnya yaitu visi dan misi yang belum mampu menjawab kebutuhan dalam menghadapi perubahan yang akan datang dimasa depan. Selain itu terdapat kesenjangan rasio jumlah *personal trainer* dengan jumlah *member* yang menjadi masalah di bidang pusat kebugaran. Manajemen strategis penting bagi seorang manajer *fitness center* sebagai suatu alat yang membuat perusahaan dapat berjalan secara keseluruhan dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya (Sorooshian et al., 2010). Manajemen strategi merupakan proses manajemen terdiri dari tiga tahapan, yaitu merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi (Gluck et al., 2012). Berdasarkan penjabaran diatas belum diketahui penerapan manajemen strategis dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat berbagai masalah yang muncul, dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan jumlah member yang dimiliki oleh dua tipe *fitness center* dalam setiap tahun.
2. Adanya perbedaan letak geografis yang dimiliki oleh dua tipe *fitness center* masing-masing berlokasi di pusat perkotaan dan pinggiran perkotaan.
3. Adanya perbedaan harga, alat dan fasilitas yang dimiliki oleh dua tipe *fitness center*.

4. Kebutuhan akan kepemimpinan manajemen dalam mengantisipasi, mempertahankan, berpikir secara strategis, dan bekerja sama dengan pihak lain untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi di masa depan.
5. Belum diketahuinya penerapan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

### **C. Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pusat perkotaan bogor.
2. Manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pinggiran perkotaan bogor.
3. Perbedaan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.
4. Hubungan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan fokus masalah diatas, adapun yang menjadi ruang lingkup dalam pembatasan masalah pada penelitian ini, yaitu hanya membahas “Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Dan Kepuasan Pelanggan Pusat Kebugaran: Studi Multi Kasus Dua Tipe *Fitness Center* Di Bogor”.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pusat perkotaan bogor.
2. Untuk menganalisis manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pinggiran perkotaan bogor.
3. Untuk menganalisis perbedaan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.
4. Untuk menganalisis hubungan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Berikut beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Sebagai bahan kajian ilmu pengetahuan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan serta gambaran peran manajemen strategis dalam peningkatan kualitas layanan dan kepuasan *fitness center* di daerah perkotaan maupun pinggiran perkotaan bogor.
  - b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk mengembangkan penelitian lain yang memiliki jangkauan lebih luas dan pengembangan khususnya bagi mahasiswa dibidang ilmu kelolahragaan yang berkonsentrasi manajemen olahraga.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai landasan pembuatan strategi *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.
- b. Memberikan informasi kepada *manager*, *personal trainer*, dan *customer service fitness center* terkait upaya-upaya meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Strategis**

Konsep manajemen adalah bentuk tata kelola sebuah perusahaan sehingga segala jenis aktivitasnya dapat terkontrol dengan cukup baik. Dalam hal ini, seorang manajer dituntut untuk dapat menguasai konsep perencanaan yang baik (Tate et al., 2015). Manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia (Imbron & Pamungkas, 2021). Manajemen merupakan suatu konsep untuk mencapai tujuan sebuah organisasi melalui tangan manusia. Hal tersebut yang mengharuskan organisasi olahraga harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas guna menjalankan sebuah konsep manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen merupakan sebuah konsep untuk merencanakan sebuah bidang organisasi, *event* dan lain sebagainya. Pada intinya manajemen adalah sebuah konsep besar yang mampu memberikan keberhasilan pada sebuah pelaksanaan konsep yang sudah dibuat untuk menjadi tujuan konsep tersebut. Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Griffin et al., 2020).

Pendekatan manajemen adalah pendekatan dua arah yang dilakukan manajemen untuk kemajuan perusahaan, saling menghargai sesama karyawan, transparansi dalam menjalankan sistem perusahaan serta tetap menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan (Woolfson, 2013). Pendekatan manajemen sangat bervariasi, hasil yang diinginkan tetap sama yaitu menyajikan rencana yang mudah dilihat oleh pelanggan, dapat diandalkan, komprehensif, dan mudah dievaluasi. Manajemen dapat dinyatakan sebagai tindakan tidak berwujud (intangible), tapi dapat dirasakan hasilnya yaitu output yang baik, kepuasan, produk dan pelayanan yang baik (Setyo, 2017).

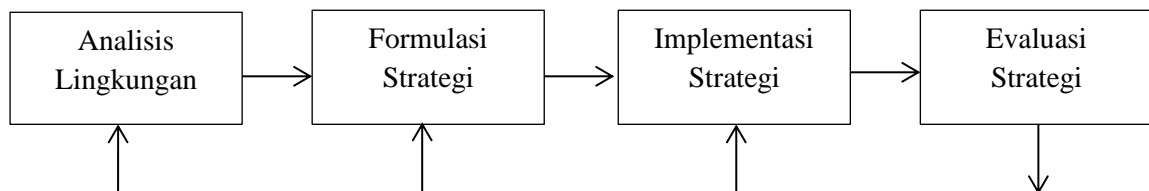
Manajemen strategi sangat penting bagi perusahaan sebab melibatkan perumusan, implementasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan bisnis untuk menggapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen strategi ini memainkan peran penting dalam perusahaan karena berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan untuk perusahaan sesuai visi dan misi yang ada. Dengan adanya manajemen strategi, perusahaan memiliki arah yang jelas untuk memantau, mengontrol dan menilai pelaksanaan strategi dan keberhasilan operasinya. Konsep manajemen strategi menghubungkan fungsi perencanaan dengan sistem administrasi dan struktur organisasi, strategi dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas manajerial di semua tingkat perusahaan. Dalam manajemen strategis ada sembilan tugas yang harus dilakukan (Pitt & Koufopoulos, 2017).

1. Merumuskan visi organisasi, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi dan tujuan.
2. Mengembangkan profil organisasi yang menggambarkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan *eksternal* organisasi, meliputi pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi organisasi dengan mencocokkan sumberdayanya dengan lingkungan *eksternal*.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan opsi organisasi.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya yang ada.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Manajemen strategis merupakan proses kesepakatan yang mendasar dalam pembaharuan dan pertumbuhan organisasi dengan mengembangkan strategi, struktur dan sistem yang dibutuhkan untuk mencapai pembaharuan dan perkembangan yang nyata dengan melakukan pengaturan secara efektif melalui perumusan strategi dan proses implementasi. Dalam praktiknya manajemen strategis merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai (Diza et al., 2016).

Manajemen strategis berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya (Bonn & Christodoulou, 2009). Manajemen strategis dapat dipandang sebagai hal yang mencakup empat macam elemen utama. Pertama, terdapat adanya analisis lingkungan dimana penyusun strategis yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategis dalam organisasi yang bersangkutan. Kedua, terdapat adanya formulasi strategis yang berhubungan dengan perumusan berbagai macam visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai. Ketiga, terdapat implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana formulasi strategi dapat dilaksanakan. Keempat, terdapat evaluasi strategi yang berhubungan dengan evaluasi hasil-hasil dari formulasi dan implementasi serta langkah-langkah perbaikan (Kumar & Samtani, 2021).

Gambar 2. Proses Tahapan Manajemen Strategis



Sumber : (Kumar & Samtani, 2021)

Berdasarkan gambar diatas maka terdapat empat tahapan dalam proses tahapan manajemen strategis dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur merupakan cara

penyusunan organisasi dalam komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Seiring hal tersebut sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi. Norma-norma organisasi secara tipikal muncul dan menentukan perilaku anggota yang dapat diterima mulai dari manajemen puncak sampai karyawan pelaksana.

Sumber daya organisasi adalah aset yang merupakan bahan-bahan mentah bagi produk organisasi baik barang ataupun jasa. Aset ini meliputi keterampilan manusia, kepandaian, dan bakat-bakat manajerial, maupun aset finansial dan fasilitas-fasilitas yang ditanamkan di dalam area fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel korporasi internal ini untuk membuat organisasi suatu korporasi yang istimewa mencapai keunggulan kompetitif yang baik dan dapat menghasilkan nilai-nilai organisasi.

#### b. Formulasi Strategi

Perumusan formulasi strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan sesuai analisis kekuatan dan kelemahan. Perumusan formulasi strategi meliputi penentuan misi organisasi penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Terdapat beberapa tahapan dalam proses formulasi strategi sebagai berikut:

### 1) Misi

Misi organisasi adalah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan penggunaan jasa yang layani.

### 2) Sasaran

Sasaran adalah hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi.

#### a) Strategi

Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

#### b) Kebijakan

Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri.

### c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses pelaksanaan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Apabila terdapat perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajemen menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategi dengan analisis oleh manajemen puncak. Terkadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategi sering termasuk keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya. Terdapat beberapa tahapan dalam proses implementasi strategi sebagai berikut:

#### 1) Program

Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan budaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya pembahasann baru.

##### a) Anggaran biaya

Anggaran biaya adalah program-program organisasi terkait uraian rencana perhitungan pembiayaan, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap program yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian.



#### b) Prosedur

Prosedur adalah sistem tentang langkah-langkah atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur secara tipikal merinci aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

#### d. Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi adalah proses pemantauan dan penilaian aktivitas kinerja organisasi aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajemen pada semua level menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah. Evaluasi dan pengendalian adalah unsur pokok yang final dari manajemen strategis. Hal ini dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana-rencana yang telah dilaksanakan sebelumnya dengan menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai. Supaya evaluasi dan pengendalian itu efektif, maka manajer harus segera memperoleh umpan balik yang jelas dan tidak bias, dari orang-orang bawahannya di dalam organisasi secara hirarkis.

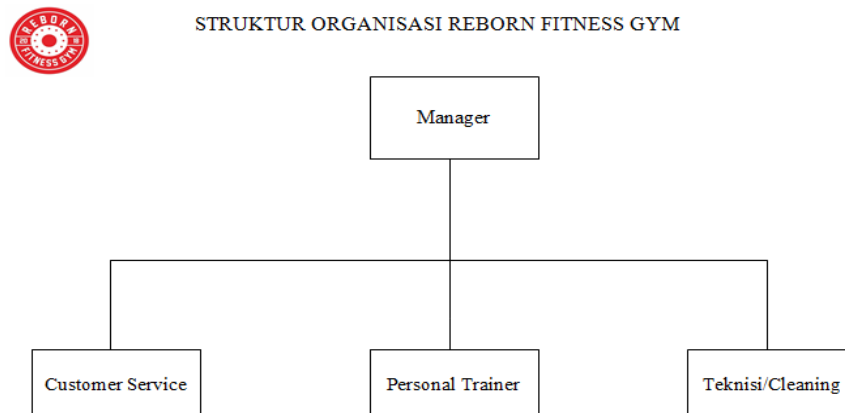
### **2. Pusat Kebugaran (*Fitness Center*)**

Pusat kebugaran sebagai salah satu tempat yang menyediakan dan menjalankan program-program latihan kebugaran jasmani, mendapatkan manfaat secara langsung seperti peningkatan derajat kebugaran dan kesehatan jasmani, selain itu mendapatkan keleluasaan untuk mengekspresikan segala kebutuhan seperti sosialisasi, aktualisasi, pemanfaatan waktu luang, bisnis dan sebagainya.

Pusat kebugaran bergerak di bidang jasa, maka para pelaku usaha ini pasti bersaing dalam menarik pelanggan sebanyak-banyaknya dan berupaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Keberhasilan utama bagi setiap perusahaan khususnya perusahaan jasa adalah kepuasan pelanggan, maka kualitas pelayanan merupakan prioritas utama yang harus ditingkatkan dan dipelihara, karena melalui pelayanan pelanggan dapat merasakan kepuasan dan ketidakpuasan. Berdasarkan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, maka kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh pelanggan mengenai atribut-atribut yang dianggap penting oleh para pelanggan.

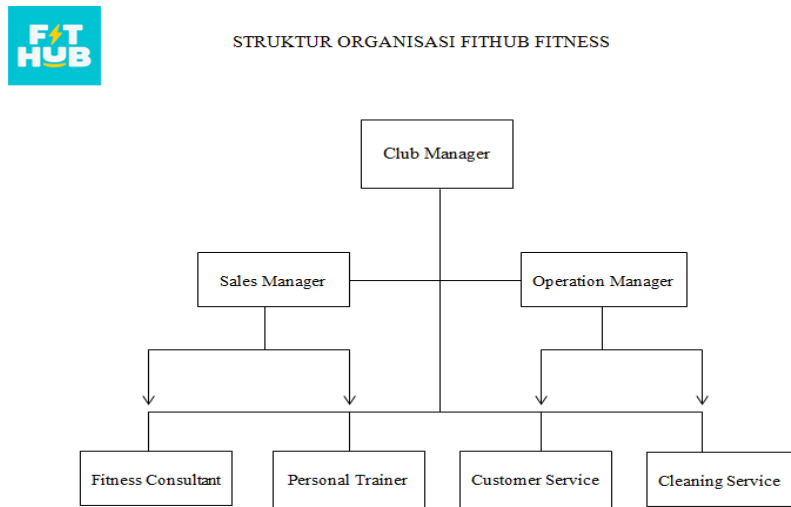
Bogor sebagai salah satu pusat perkotaan di Indonesia terdapat banyak pilihan pusat kebugaran mulai dari tarif murah hingga tempat *fitness luxury* yang berada di hotel-hotel berbintang. Reborn *Fitness* merupakan salah satu pusat kebugaran yang letaknya berada di daerah perkotaan. Reborn *Fitness* didirikan pada tahun 2020 dengan memiliki dua cabang yaitu Reborn *Fitness* dan Reborn *Training Camp* yang berlokasi Jl. Kol Ahmad Syam Komplek Ruko 179, RT.03/RW.10, Tanah Baru, Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16154. Reborn *Fitness* dibentuk oleh seorang mantan atlet binaragawan senior yaitu bapak Yan Afrian, hingga kini masih aktif terlibat langsung baik sebagai peran manajer maupun *Personal Trainer* atlet muda khususnya cabang binaragawan. Reborn *Fitness* menyediakan beberapa layanan seperti *gym*, *muaythai boxing*, *zumba*, *pilates*, *bootcamp tabata*, *cardio strike*, hingga *personal trainer* dengan slogan “*Be Ready for the New You*”.

Gambar 3. Struktur Organisasi Reborn *Fitness*



*Fithub Fitness* merupakan salah satu pusat kebugaran terletak di daerah pinggiran perkotaan. *Fithub Fitness* merupakan salah satu *premium gym* yang memiliki 80 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. *Fithub Fitness* didirikan pada tahun 2021 dan dibentuk oleh PT Jaya Digital Properti. *Fithub Fitness* Bogor berlokasi di Jl. Mayor Oking Jaya Atmaja No.67, Ciriung, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16918. *Fithub Fitness* memiliki beberapa program unggulan seperti peralatan *gym* yang modern, kelas yang beragam dapat diakses setiap harinya sesuai dengan kebutuhan, *Personal Trainer* yang berkualitas dengan memiliki pengalaman dan telah tersertifikasi serta salah satu *gym* yang berbasis digital membuat olahraga semakin mudah dan menyenangkan melalui aplikasi *FIT HUB*.

Gambar 4. Struktur Organisasi Fithub *Fitness*



*Fithub Fitness* kurang lebih memiliki 32.000 orang *member* yang berasal dari kalangan mahasiswa maupun masyarakat umum serta karyawan *corporate*. Fasilitas yang ditawarkan terhadap para member tidak hanya menyediakan alat *fitness*, namun ada beberapa program latihan yang ditawarkan yaitu *functional training*, *strength and conditioning training*, *body shaping*, *muscle gain*, *kick boxing* dan *sport performance*. *Fithub Fitness* memiliki program setiap bulan yang disebut *Community Day* berlaku bagi semua member dan karyawan. Program *Community Day* merupakan kegiatan keakraban sekaligus bermain *games* yang menarik dan terdapat *give away* bermacam jenis peralatan penunjang olahraga. Program *Community Day* dilaksanakan diseluruh cabang *Fithub Fitness* dengan tema yang berbeda disetiap bulan.

### 3. Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat Kebugaran

### 3.1 Definisi Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan dapat diasumsikan sebagai suatu tingkatan kepuasan pelanggan. Sedangkan tingkat kepuasan pelanggan dapat diperoleh dari perbandingan atas jenis pelayanan yang diterima oleh konsumen tersebut dengan jenis pelayanan yang diharapkan (Aulia & Hidayat, 2017). Jenis kualitas pelayanan dikatakan baik apabila pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan ekspektasi pelayanan yang diharapkan oleh konsumen. Sedangkan jenis kualitas pelayanan yang buruk apabila suatu pelayanan yang berada jauh dibawah ekspekstasi pelayanan yang diharapkan oleh konsumen (Bricci et al., 2016).

Altejarf et al., (2009) “Kualitas pelayanan menjadi faktor penting karena akan berdampak langsung terhadap citra atau pandangan terhadap perusahaan”. Kualitas pelayanan yang baik akan menjadi sebuah nilai positif bagi perusahaan. Jika suatu perusahaan memiliki nilai positif di mata konsumen, maka konsumen tersebut akan bersedia memberikan *feedback* yang baik, serta bukan tidak mungkin akan menjadi pelanggan tetap atau *repeat buyer* (Greene, 2011). Sangat penting untuk memperbaiki aspek-aspek kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Suatu kualitas pelayanan yaitu tindakan yang ditawarkan seseorang kepada orang lain. Pada intinya pelayanan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh penjual kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Tindakan memiliki tujuan agar tercapainya kepuasan pelanggan (Herdiani et al., 2021).

Kualitas pelayanan memiliki beberapa dimensi. Dimensi ini dibentuk untuk dapat mengukur kualitas pelayanan dengan menggunakan suatu kuisioner. Teknik ini dapat mengetahui seberapa besar jarak selisih harapan pelanggan dengan ekspektasi dari pelanggan terhadap pelayanan yang diterima serta dirasakanya (Halim et al., 2014). Terdapat beberapa dimensi dalam pelaksanaan kualitas pelayanan sebagai berikut:

a. Bukti langsung (*tangibles*)

*Tangibles* adalah bentuk nyata kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Termasuk dari sisi fisik bangunan, fasilitas, perlengkapan teknologi, hingga penampilan karyawan.

b. Keandalan (*reliability*)

*Reliability* adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi dari harapan konsumen meliputi kecepatan, ketepatan waktu dan lain sebagainya.

c. Daya tanggap (*responsiveness*)

*Responsiveness* adalah daya tanggap dalam memberikan suatu pelayanan yang cepat serta diiringi dengan cara penyampaian yang jelas dan merespon dengan tepat sesuai keinginan pelanggan.

d. Jaminan (*assurance*)

*Assurance* adalah suatu jaminan dan kepastian yang diberikan oleh perusahaan termasuk sikap sopan santun karyawan, komunikasi yang baik, dan pengetahuan yang dimiliki, sehingga mampu menumbuhkan rasa percaya pelanggan.

e. Perhatian (*empathy*)

*Empathy* adalah memberikan suatu perhatian yang tulus dan bersifat personal kepada pelanggan, dalam hal ini dilakukan untuk mengetahui keinginan konsumen secara akurat dan spesifik.

### **3.2 Definisi Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan adalah suatu tanggapan konsumen terhadap evaluasi kinerja yang dirasakan antara harapan yang sebelumnya dengan kinerja produk yang mereka dirasakan (Du et al., 2012). Jika keinginan dan kebutuhan dari pelanggan terpenuhi dengan tepat, maka hal tersebut memiliki efek yang positif bagi perusahaan. Apabila pelanggan merasa puas terhadap suatu produk tentunya hal tersebut akan selalu menggunakan atau mengkonsumsi produk tersebut secara rutin. Suatu bentuk emosional dalam evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Sebagai bentuk dari pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan setelah menggunakan suatu produk atau jasa.

Kepuasan Pelanggan berhubungan dengan beberapa faktor yang mendukung terhadap kepuasan pelanggan. Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan di bagi menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah suatu faktor yang dikendalikan perusahaan, seperti sopan santun karyawan, kedisiplinan dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal yang terdapat diluar kendali dari perusahaan tersebut, seperti iklim, gangguan dilapangan, dan masalah pribadi dengan pelanggan (Nek Kamal Yeop Yunus; & Salomawati Ishak, 2014).



Faktor pendukung yang tidak kalah pentingnya dengan suatu kepuasan yaitu faktor kesadaran para karyawan yang berada dalam pelayanan tersebut, faktor aturan yang dibuat perusahaan yang menjadi dasar kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat dan sistem yang membuat berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, faktor pemasukan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup, faktor keterampilan dan kreativitas karyawan, dan faktor fasilitas pelayanan (Tobergte & Curtis, 2013). Terdapat beberapa penentuan kepuasan pelanggan yang harus diperhatikan suatu perusahaan sebagai berikut:

a. Penilaian Pelanggan

Terbagi dalam kualitas produk yang diberikan, yaitu pelanggan akan merasa puas jika hasil produk dari perusahaan berkualitas dalam penggunaannya. Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan pelayanan yang baik, ramah, sopan atau sesuai dengan yang diharapkan.

b. Harga

Harga produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi memiliki harga yang lebih murah akan lebih disukai pelanggan. Biaya termasuk ketika pelanggan tidak harus mengeluarkan biaya ekstra dalam mendapatkan suatu produk.

#### **4. Pusat Perkotaan dan Pinggiran Bogor**

Pada lingkup penyediaan aktivitas kebugaran yang sesuai dengan perkembangan kota. Pusat-pusat kebugaran perkotaan dan pinggiran perkotaan Bogor mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Terdapat beberapa jenis *fitness center* di daerah Perkotaan Bogor sebagai berikut:

Tabel 1. *Fitness Center* Perkotaan Bogor

No	Nama	Alamat	No telp
1.	Fit For Two Fitness	Jl. Bukit Cimanggu Blok M3 No.5, RT.01/RW.11, Cibadak, Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat 16166	(0251) 7536334
2.	Larasati Fitness	Jl. Bangbarung Raya No.45, 47,49, RT.02/RW.14, Bantarjati, Kec. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16152	(0251) 8374828
3.	Celebrity Fitness	Botani Square 1st, 2nd & 3rd Floor, Jl. Raya Pajajaran, RT.04/RW.05, Tegallega, Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat 16127	(0251) 8400663
4.	Win Gym Fitness	Jl. Kapten Yusuf No.7, Kota Batu, Kec. Bogor Sel., Kota Bogor, Jawa Barat 16132	085883671007
5.	Legacy Fitness	Jl. Sholeh Iskandar, RT.01/RW.04, Cibadak, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat 16113	085772030008
6.	Loop Studio	Jl. Pandu Raya, RT.02/RW.16, Tegal Gundil, Kec. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16152	087800080059
7.	Underground Fitness	Jl. Raya Tajur No.154, Pakuan, Kec. Bogor Sel., Kota Bogor, Jawa Barat 16137	082122648695
8.	Reborn Fitness	Jl. Kol Ahmad Syam Komplek Ruko 179, RT.03/RW.10, Tanah Baru, Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16154.	081330303308

Munculnya fenomena pusat kebugaran yang dilandasi gaya hidup masyarakat dan perkembangan daerah perkotaan, maka tidak kalah ketinggalan daerah disekitarnya mengikuti perkembangan tersebut seperti daerah pinggiran perkotaan. Gaya hidup masyarakat dan perkembangan daerah pinggiran perkotaan dapat ditinjau dari unsur kebutuhan manusia yang tinggal di lingkungan tersebut.

Terdapat beberapa jenis *fitness center* didaerah Pinggiran Perkotaan Bogor sebagai berikut:

Tabel 2. *Fitness Center* Pinggiran Perkotaan Bogor

No	Nama	Alamat	No telp
1.	Shika Gym	Jl. Kreteg Kaler No. 3 RT 02/02 16610, Ciapus, Kec. Ciomas, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16610	089609100600
2.	Rafflesia Gym	Jl. Raya Karadenan No.30, Karadenan, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16913	081285845197
3.	Cobra 45 Fitness	Jl. Raya Cimandala Blok Amil No.5, RT.05/RW.2, Cimandala, Kec. Sukaraja, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16710	081213930530
4.	Sadewo Fitness	Jl. Kencana No.55, Cilebut Bar., Kec. Sukaraja, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16167	085161779561
5.	Arnold Fitness	Jl. Raya Cikaret, RT.01/RW.07, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16914	081218639002
6.	Black Tiger Gym	Jl. Mayjen H.R. Edi Sukma, Cinagara, Kec. Caringin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16730	085691736292
7.	Rachmat Fitness	Jl. Raya Cikaret, RT.01/RW.04, Harapan jaya, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16914	085932838901
8.	FitHub Mayor Oking	Jl. Raya Mayor Oking Jaya Atmaja No.67, Ciriung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16918	085174262320

## 5. Analisis Manajemen Strategis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Pelaksanaan kegiatan pusat kebugaran tidak terlepas dari manajemen. Manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pelatihan serta bimbingan secara keseluruhan karena tanpa pengelola manajemen yang baik akan terasa sangat sulit proses kegiatan di pusat kebugaran. Manajemen strategi untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan merupakan cara yang untuk memperoleh pelanggan baru dengan menggabungkan berbagai cara (Nguyen & Nagase, 2019). Kepuasan pelanggan sendiri yaitu respon atau tanggapan yang diberikan para konsumen setelah terpenuhinya kebutuhan akan sebuah produk atau jasa, sehingga para konsumen memperoleh rasa nyaman dan senang karena harapannya telah terpenuhi. Proses pemenuhan kepuasan pelanggan tidak hanya membutuhkan produk atau jasa yang berkualitas, namun membutuhkan adanya sistem pelayanan yang mendukung (Khadka & Maharjan, 2017).

Kualitas pelayanan akan menjadi dasar bagi kepuasan seorang konsumen (*customer satisfaction*). Kualitas pelayanan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik karena akan berpengaruh terhadap perilaku konsumen baik itu untuk jangka pendek ataupun jangka panjang (Hidayat et al., 2016). Kualitas jasa mengacu pada penilaian pelanggan tentang inti pelayanan, yaitu pemberi pelayanan sendiri atau keseluruhan organisasi pelayanan. Sebagian besar masyarakat sekarang ini mulai menampakkan tuntutan terhadap adanya pelayanan prima, bukan hanya sekedar membutuhkan produk yang bermutu akan tetapi lebih senang menikmati kenyamanan pelayanan (Angelova & Zekiri, 2011).

Secara umum manajemen strategis adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya manajemen strategis dalam meningkatkan kualitas produk, sebelumnya kita sudah menetapkan suatu tujuan yaitu bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan *fitness center*. Maka dari itu kita harus mencari cara bagaimana supaya kita dapat menciptakan suatu cara yang dapat diimplementasikan dalam manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan tersebut. Tentunya dalam penciptaan strategi ini harus sesuai dengan kemampuan yang kita miliki berdasarkan sumberdaya yang ada.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Kajian penelitian yang relevan sebagai acuan agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih jelas. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Angelica Mega Nanda (2019) dengan judul “Perencanaan Strategis Untuk Pengembangan Bisnis *Fitness Center* di Semarang”. Persaingan di pasar menciptakan persaingan antar bisnis. Sebuah perusahaan harus mampu melewati lingkungan yang kompetitif dan memiliki keunggulan kompetitif dengan perencanaan strategis yang lebih baik. Bisnis yang berkembang pesat di Semarang adalah bisnis layanan kebugaran tubuh. Konsumen memilih tempat pusat kebugaran berdasarkan citra, fasilitas dan pelayanan perusahaan. Perencanaan

strategis terkait dengan pemenuhan kebutuhan anggota kebugaran dan keputusan pelanggan dan menjadi sukses dalam bisnis. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuat perencanaan strategis di bidang pemasaran dan operasional yang berfokus pada penetrasi pasar dan mengembangkan produk agar dapat bersaing. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan matriks IE. Hasil dari penelitian ini adalah perencanaan strategis perusahaan. Dalam fungsi manajemen pemasaran, strategi yang adalah menambah jumlah variasi kelas berupa Yoga, TRX dan *Zumba* dan meningkatkan kualitas peralatan; dan mengaktifkan kembali kafe sehat. Dalam fungsi manajemen operasional fungsi manajemen operasional, strateginya adalah menyempurnakan sistem-sistem program operasional perusahaan, meningkatkan kualitas peralatan dan ruang kebugaran, menyediakan ruang, peralatan dan kebutuhan variasi kelas baru, menyediakan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Daniel Parnell (2019) dengan judul *“Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity”*. Penelitian kualitatif ini mengeksplorasi dampak penghematan pada fasilitas olahraga komunitas di Inggris (Inggris), dengan memanfaatkan teori ketergantungan sumber daya (RDT) yang tertanam dalam teori jaringan. Metode Penelitian: Data wawancara semi-terstruktur mendalam dikumpulkan dari 24 pemangku kepentingan yang terkait dengan fasilitas olahraga masyarakat (n = 12 pengelola fasilitas,

n = 6 pengelola hibah daerah, n = 6 pemberi dana nasional baik sektor ketiga maupun korporasi). Data kualitatif dianalisis secara tematis untuk memahami dampak penghematan terhadap cara fasilitas olahraga masyarakat mengelola organisasi dan operasionalnya. Hasil dan Temuan: Temuan dari penelitian ini memberikan wawasan mengenai tantangan yang dihadapi fasilitas olahraga masyarakat akibat penghematan, dan menyusutnya pendanaan dari Pemerintah pusat untuk layanan publik daerah. Selain itu, berbagai fasilitas olahraga komunitas telah mengatasi tantangan ini untuk menjaga keberlanjutan, terutama melalui adaptasi struktur jaringan dan dinamisme pendapatan. Selain itu, penggunaan pendekatan teori jaringan bersama RDT dalam konteks olahraga telah memungkinkan kami mengatasi permasalahan tentang bagaimana aliran dan struktur jaringan berdampak pada keberlanjutan dan operasional di dalam dan antar organisasi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Jairo leon (2020) dengan judul “*Best Practices for Fitness Center Business Sustainability: A Qualitative Vision*”. Meningkatnya minat terhadap layanan kebugaran menuntut manajemen dan operasi layanan yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam manajemen pusat kebugaran untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan dan untuk stabilitas jangka panjang dan keberlanjutan bisnis. Pendekatan kualitatif melalui 23 wawancara semi-terstruktur terhadap manajer pusat kebugaran dilakukan di Spanyol, meliputi pusat kebugaran swasta dengan model bisnis yang

beragam (7 pusat kebugaran berbiaya rendah, 13 pusat kebugaran menengah, dan 3 pusat kebugaran premium). Para manajer ditanyai tentang karakteristik mereka, karakteristik pusat kebugaran, dan keputusan manajerial serta pendapat individu. Hasil penelitian menunjukkan praktik terbaik dibagi menjadi lima bagian: layanan pelanggan, layanan yang ditawarkan, pemasaran, fasilitas, dan syarat dan ketentuan umum. Layanan pelanggan yang baik, adanya program loyalitas, kualitas yang cukup nyata, dan strategi pemasaran online sangat penting untuk kesuksesan pusat kebugaran. Selain itu, biaya yang adil dan maksimal 15 menit perjalanan ke pusat kebugaran harus dijamin. Informasi ini memiliki implikasi yang jelas untuk mempromosikan kebiasaan berolahraga dan melibatkan lebih banyak orang dalam aktivitas fisik, melengkapi data kuantitatif yang luas dalam literatur yang ada.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Nica Irene (2019) dengan judul "*The Management of Sports Activities within a Fitness Center*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengamati secara dekat evolusi atau revolusi disiplin ilmu di dalam pusat kebugaran, dengan tujuan untuk kemudian melakukan intervensi dalam meningkatkan citranya serta kualitas layanan yang diberikan, untuk memuaskan harapan klien. Data yang dikumpulkan dan kemudian ditafsirkan secara grafis diwakili oleh gambar sintesis utama nilai-nilai yang dipertimbangkan. Selain itu, data yang diperoleh dari perbandingan antara nilai-nilai yang dihasilkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Penelitian ini terdiri dari melakukan analisis obyektif



mungkin dari sudut pandang interaksi antara orang, di dalam pusat kebugaran. Tujuannya adalah untuk memantau secara dekat hubungan antara departemen, manajemen pusat kebugaran dan karyawan di dalam perusahaan, tetapi dalam kaitannya dengan otoritas publik dan mitra lainnya perusahaan. Faktor manusia saat ini merupakan elemen strategis yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan bisnis yang baik. Kepuasan dalam bekerja dapat diperoleh dengan mengakui kelebihan, kemungkinan promosi, memperoleh prestasi khusus, kemungkinan kemajuan profesional, mengikuti perbaikan kondisi kerja, melakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kekurangan yang ada. Semua langkah ini dilakukan untuk mendapatkan kemajuan yang berkelanjutan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Hussain Khalil Koshak (2019) dengan judul *“The Relationship Between Service Quality And Customer Satisfaction In Men’s Fitness Centers In Saudi Arabia”*. Jumlah pusat kebugaran di Arab Saudi terus meningkat. Demikian pula, partisipasi dalam bisnis olahraga telah meningkat. Konsekuensinya adalah ketatnya persaingan yang ketat dalam upaya meningkatkan pemberian layanan. Untuk alasan ini, penelitian ini menyelidiki hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di Arab Saudi, dengan memberikan perhatian khusus pada pusat kebugaran pria. Target populasi dan ukuran sampel termasuk 324 pelanggan di pusat kebugaran umum yang berlokasi di Arab Saudi, sampel diperoleh melalui teknik convenience. Dengan menggunakan SPSS versi 25, data dianalisis dengan menggunakan

statistik deskriptif statistik deskriptif, Korelasi, Regresi dan ANOVA. Temuan menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan secara statistik antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara antara tingkat pendidikan dan tingkat pendapatan peserta dan kualitas layanan secara keseluruhan atau kepuasan pelanggan. Tiga subskala kualitas layanan (*tangibility*, *assurance*, dan *empathy*) secara khusus ditemukan sebagai prediktor yang signifikan dari kepuasan pelanggan. Temuan ini dapat menginformasikan kepemimpinan di pusat-pusat kebugaran di Arab Saudi, sehingga mereka dapat berusaha untuk mempertahankan pelanggan dan memastikan pusat kebugaran mereka memiliki keunggulan kompetitif.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Andre Luis Fretas (2019) dengan judul *“Fitness Centers: What Are The Most Important Attributes In This Sector”*. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor yang paling berpengaruh terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di industri kebugaran. Namun, hanya sedikit perhatian telah didedikasikan untuk identifikasi atribut yang paling relevan yang paling relevan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dan menyarankan bahwa perlu adanya mengidentifikasi faktor-faktor dan atribut yang paling penting mengenai persepsi pelanggan pelanggan pusat kebugaran. Berdasarkan literatur ilmiah, kuesioner 23 item dirancang dan sampel 368 pelanggan pelanggan dari empat pusat kebugaran di Brasil. Analisis faktorial dan analisis Kuartil mengungkapkan bahwa faktor yang

paling penting terkait dengan fasilitas latihan & harga. Harga dan Staf. Peralatan kebugaran harus bervariasi dan dalam jumlah yang cukup, selain itu harus dalam keadaan baik. Perhatian khusus harus diberikan kepada instruktur kesopanan dan kompetensi, dan keakuratan informasi yang mereka berikan. Kebersihan keseluruhan dari pusat kebugaran dan nilai layanan penting.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Claudia Dias (2019) dengan judul *“Examining the relationship between perceived service quality, satisfaction, and renewal intention in Portuguese fitness centers”*. Penelitian ini mengadopsi model kualitas layanan yang diusulkan oleh Chang yang menetapkan pandangan sistem tiga tahap layanan sebagai *input*, *throughputs* dan *output*, untuk menganalisis hubungan antara kualitas layanan (*input*), kepuasan pelanggan (*throughputs*) dan niat pembaruan (*output*). 263 subjek menyelesaikan versi Portugis dari skala kualitas layanan kebugaran, skala kepuasan klien, dan skala niat perpanjangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan keterlibatan pribadi diprediksi oleh kombinasi interaksi tugas, kualitas layanan yang dirasakan dan kontak dengan klien lain; kepuasan layanan diprediksi oleh kualitas layanan yang dirasakan, komitmen terhadap kualitas layanan dan interaksi interpersonal, dan niat perpanjangan diprediksi oleh kepuasan layanan. Dengan demikian, hasil ini dapat memberikan kontribusi penting bagi referensi pelanggan di klub kebugaran dengan menyarankan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan keterlibatan pribadi mereka

sendiri dan dengan layanan yang diberikan, manajer harus berkomitmen untuk mengimplementasikan inisiatif kualitas tetapi memperhatikan faktor manusia, yaitu hubungan antar antara pelanggan itu sendiri dan tugas pelanggan serta interaksi interpersonal dengan karyawan layanan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Martono (2023) dengan judul “Pengaruh *Marketing Mix*, Kualitas Layanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan *Fitness Center* Di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Marketing Mix*, Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan *Fitness Center* di Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah Pelanggan di Fitness Center Daerah Istimewa Yogyakarta, baik laki-laki maupun perempuan. Penelitian ini menggunakan sampel berukuran 330 responden. Pengambilan sampel menggunakan metode Purposive sampling. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah survei dengan menggunakan instrumen angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Structural Equation Model (SEM) menggunakan *Software AMOS 22*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini yang terdiri atas 7 hipotesis dan semua terbukti berpengaruh. Adapun hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa *marketing mix* berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan *fitness center*, Kualitas layanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan *fitness center*, *Marketing mix* berpengaruh

terhadap loyalitas pelanggan, Kualitas layanan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan, Kepuasan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan *fitness center*, *marketing mix* berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan pelanggan *fitness center* dan kepuasan pelanggan dan kualitas layanan berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan pelanggan *fitness center*. Hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan dengan nilai probabilitas (P values) kurang atau sama dari  $\alpha=5\%$  atau 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terbukti diterima/didukung secara signifikan oleh data penelitian ini berdasarkan analisis data *Structural Equation Model (SEM)* menggunakan Aplikasi *Software AMOS* 22.

### **C. Kerangka Pikir**

Pusat kebugaran merupakan salah satu pelayanan jasa untuk memenuhi apa yang diinginkan oleh setiap orang yang datang untuk melakukan aktivitas kebugaran, tentunya dalam memperoleh kebugaran fisik (*physical fitness*). Seiring dengan perubahan yang semakin cepat dan semakin kompetitif, serta kemajuan teknologi yang sangat pesat, mengubah cara berpikir seseorang dalam memberikan penilaian terhadap suatu layanan jasa, khususnya pada kualitas layanan kebugaran dan kepuasan pelanggan, sehingga menuntut fitness untuk melakukan pembaruan dalam menyusun strategi bisnis dengan tujuan memperoleh keunggulan dalam bersaing (Tate et al., 2015).

Pada dasarnya pengelola *fitness center* bersaing untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi para memberi pelanggan, untuk itu manajemen harus menonjolkan kualitas pelayanan merupakan penggambaran karakteristik langsung dari suatu kualitas pelayanan yang dapat dilihat dari indikator *tangibles*, *reliability*, *assurance*, *responsiveness* dan *empathy* yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan capaian yang diperlukan bagi setiap pengelola *fitness center*. Karakteristik dalam kepuasan pelanggan dapat dilihat dari indikator harga dan penilaian pelanggan (Bara & Prawitowati, 2020).

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja dan hasil dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi tahapan analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (Parnell et al., 2019). Pusat kebugaran yang digunakan sebagai perbandingan antara dua tipe latar belakang daerah perkotaan dan pinggiran perkotaan. Pusat kebugaran yang memiliki perbedaan karakteristik secara nyata terdapat pada *Reborn Fitness* dan *Fithub Fitness*.

Berdasarkan uraian diatas penulis beranggapan bahwa apakah dengan menerapkan manajemen strategis akan meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan karena dapat mengidentifikasi peluang baru, menanggapi tantangan pasar, serta memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal sehingga dapat digambarkan pada kerangka pikir sebagai berikut:

The diagram illustrates the Strategic Management Process, showing the flow from initial assessment to final implementation and evaluation. The process is divided into three main stages: Penilaian (Evaluation), Formulasi Strategi (Strategy Formulation), and Implementasi Strategi (Strategy Implementation). The process is supported by various factors and outcomes, including Kualitas Pelayanan (Service Quality), Pusat Kebugaran (Fitness Center), FitHub Fitness, Reborn Fitness, Analisis Lingkungan (Environmental Analysis), Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation), Implementasi Strategi (Strategy Implementation), Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction), and Harga (Price).

```

graph LR
    subgraph TopRow [ ]
        direction LR
        KP[Kualitas Pelayanan]
        PK[Pusat Kebugaran]
    end

    subgraph MiddleRow [ ]
        direction LR
        FH[FitHub Fitness]
        RF[Reborn Fitness]
    end

    subgraph BottomRow [ ]
        direction LR
        MP[Manajemen Strategis]
    end

    subgraph LeftSide [ ]
        direction TB
        R[Reability]
        RS[Responsiveness]
        A[Assurance]
        P[Penilaian]
        KPP[Kepuasan Pelanggan]
    end

    subgraph RightSide [ ]
        direction TB
        T[Tangibles]
        E[Empathy]
        AL[Analisis Lingkungan]
        FS[Formulasi Strategi]
        ES[Evaluasi Strategi]
        IS[Implementasi Strategi]
    end

    KP --> T
    KP --> E
    KP --> A
    PK --> T
    PK --> E
    PK --> A
    P --> KPP
    KPP --> H[Harga]
    H --> MP
    MP --> AL
    AL --> FS
    FS --> ES
    ES --> IS
    IS --> RF
    RF --> FH
    FH --> PK
    PK --> KP
    KP --> R
    KP --> RS
    KP --> A

```

#### D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* perkotaan bogor?
2. Bagaimanakah manajemen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan *fitness center* pinggiran perkotaan bogor?
3. Bagaimanakah perbedaan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan?
4. Bagaimanakah hubungan manajemen strategis dari dua tipe *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan?

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, yakni suatu pendekatan penelitian yang ditujukan untuk menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. (Marinu Waruwu, 2023). Jenis penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah penelitian lapangan, dimana peneliti menggali dan mengumpulkan data dengan langsung dengan turun ke lapangan (Hartono, 2014).

Pendekatan multi kasus merupakan penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial tertentu, yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat (Noviyanti, 2019). Penelitian studi multikasus yaitu penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus. Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu secara umum bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih detail, sehingga deskripsi hasil penelitian lebih terperinci dan mendalam. Desain ini dapat digunakan untuk mengeneralisasi konsep atau teori yang dihasilkan. Sehingga penggunaan multikasus dapat menutup kelemahan yang terdapat pada penggunaan kasus tunggal yang dianggap tidak dapat digeneralisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategis *fitness center* untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Peneliti beranggapan dengan alasan memilih studi multi kasus karena dapat memahami berbagai fakta terkait topik maupun kasus tersebut.



## **B. Populasi dan Sampel serta Sumber Data**

### **1. Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau objek yang banyaknya terbatas dan tidak terbatas. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan (Arikunto, 2016).

Populasi pada penelitian adalah pelanggan *fitness center* Reborn berjumlah 120 orang dan pelanggan *fitness center* Fithub berjumlah 128 orang.

### **2. Sampel**

Sebagaimana karakteristik populasi, sampel merupakan ukuran oleh nilai dan ciri yang dipunyai dari populasi. Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Arikunto, 2016).

Sampel pada penelitian adalah pelanggan dua tipe *fitness center* yang berjumlah 62 orang. Perhitungan sampel mengacu pada kriteria inklusi yang telah ditentukan. Berdasarkan kriteria inklusi, maka sampel yang memenuhi kriteria dari dua tipe *fitness center* masing-masing berjumlah 30 orang pada Reborn *Fitness* dan 32 orang dari Fithub *Fitness*.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2014). Pertimbangan dalam pengambilan sampel berdasarkan kriteria inklusi dan eklusi sebagai berikut:

### 1) Kriteria Inklusi

Kriteria inklusi adalah karakteristik umum subjek penelitian dari suatu populasi target yang terjangkau yang akan diteliti (Nursalam, 2017). Kriteria inklusi dalam penelitian ini yaitu :

- a) Sehat secara kebugaran jasmani.
- b) Merupakan member aktif selama 3 bulan terakhir.
- c) Bersedia menjadi sampel secara sukarela dan mengikuti penelitian hingga selesai.

### 2) Kriteria Eksklusi

Kriteria inklusi adalah adalah menghilangkan atau mengeluarkan subjek yang tidak memenuhi kriteria karena berbagai sebab (Nursalam, 2017). Kriteria eksklusi dalam penelitian ini yaitu :

- a) Tidak sehat secara kebugaran jasmani.
- b) Bukan merupakan member aktif selama 3 bulan terakhir.
- c) Tidak bersedia menjadi sampel secara sukarela dan mengikuti penelitian hingga selesai.

## 3. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data sebagai berikut:

### a. Data Primer

Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Nana & Elin, 2018). Peneliti

menggunakan hasil wawancara dan kuesioner yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer.

**b. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data tetapi melalui artefak (dokumen). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah dokumen, gambar, berita, leaflets yang berkaitan dengan topik penelitian.

**C. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan studi multikasus ini, yaitu dua tipe *fitness center*. Reborn *Fitness* merupakan salah satu pusat kebugaran yang letaknya di pusat perkotaan dan Fithub *Fitness* salah satu pusat kebugaran yang berada di pinggiran perkotaan. Pemilihan pusat kebugaran terhadap dua tipe tersebut, memiliki keunggulan dibandingkan dengan pusat kebugaran lain karena lokasi yang strategis, fasilitas *gym premium*, jumlah *member* aktif 130 orang setiap bulan, dan kelas-kelas unggulan yang tidak dimiliki *gym* lain. Waktu penelitian dilaksanakan dengan observasi dilakukan pada 10 Oktober – 28 Desember 2023 dan pelaksanaan penelitian pada tanggal 19 Februari – 31 Maret 2024.

**D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

**1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung bertemu dengan responden dengan observasi, wawancara langsung, kuesioner dan analisis dokumen. Dengan menggabungkan ketiganya dapat memperoleh data yang kredibel, jika dari ketiga proses tersebut diperoleh data yang sama maka hasil penelitiannya dianggap kredibilitasnya tinggi (Sugiyono, 2014). Adapun mekanismenya sebagai berikut:

- a. Memberikan penjelasan kepada pelanggan *fitness center* mengenai tata cara pengisian kuisisioner.
- b. Kuisisioner dibagikan kepada pelanggan *fitness center*
- c. Setelah peneliti mengumpulkan kuisisioner dan melakukan transkrip atas hasil pengisian kuisisioner.
- d. Setelah memperoleh data penelitian peneliti mengambil kesimpulan dan saran.

## **2. Instrumen Penelitian**

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, kuisisioner, dokumentasi, dan gabungan ketiganya.

### **a. Observasi**

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik apabila dibandingkan dengan teknik yang lainnya. Peneliti hanya sebagai pengamat independen yang mencatat, menganalisis, dan membuat kesimpulan. Teknik ini menggunakan instrumen yaitu berupa panduan observasi. Pedoman observasi dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. Pedoman Observasi

Aspek yang diamati	Indikator yang dicari	Sumber
Observasi Fisik	Lokasi dan alamat <i>fitness center</i>	Observasi
	Keadaan <i>fitness center</i>	
	Alat <i>fitness center</i>	
	Kondisi lingkungan <i>fitness center</i>	
Observasi Kegiatan	Visi dan misi <i>fitness center</i>	Observasi
	Struktur organisasi <i>fitness center</i>	
	Program unggulan <i>fitness center</i>	

b. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh (Sukmanawati & Purwati, 2022). Kualitas pelayanan meliputi beberapa item pertanyaan dengan indikator meliputi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*. Instrumen diadopsi dari penelitian Sukmanawati & Purwati, (2022) dengan validitas sebesar 0,726 dan reliabilitas sebesar 0,748. Sedangkan kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan meliputi beberapa item pertanyaan dengan indikator meliputi harga dan penilaian pelanggan. Kuesioner diadopsi dari penelitian (Sukmanawati & Purwati, 2022) dengan validitas sebesar 0,627 dan reliabilitas sebesar 0,709. Pedoman kuesioner dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. Pedoman Kuesioner

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Soal
Kualitas Layanan (Sukmanawati & Purwati, 2022)	Bukti Fisik ( <i>Tangibles</i> )	1. Fasilitas 2. Hasil yang dirasakan 3. Penampilan karyawan	1,2,3,4,5,6,7,8*
	Keandalan ( <i>Reliability</i> )	1. Ketepatan 2. Kedisiplinan 3. Kinerja dan profesionalisme karyawan	9,10,11,12,13*
	Daya Tanggap ( <i>Responsiveness</i> )	1. Respons terhadap masukan dan kesulitan konsumen 2. Penghargaan kepada karyawan 3. Keluhan konsumen	14,15,16,17*
	Jaminan ( <i>Assurance</i> )	1. Jaminan keamanan dan kenyamanan 2. Keramahan karyawan 3. Jaminan karyawan yang berkualitas	18,19,20,21,22*
	Empati ( <i>Empathy</i> )	1. Kemudahan 2. Komunikasi 3. Perhatian dan pelayanan konsumen	23,24,25,26,27*,28
Kepuasan Pelanggan (Sukmanawati & Purwati, 2022)	Harga	1. Harga jual 2. Kesesuaian harga 3. Perbandingan harga	29,30,31*,32
	Penilaian Pelanggan	1. Merekomendasikan kepada konsumen lain 2. Niat untuk pembelian ulang 3. Mengatakan hal yang baik setelah membeli	33,34,35,36*
Jumlah			36

Keterangan : ( \* ) Pernyataan Negatif

c. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk mengetahui hal-hal yang akan diteliti dari responden secara mendalam berkaitan dengan dua tipe manajemen *fitness center*. *Reborn Fitness* merupakan salah satu pusat kebugaran yang letaknya di pusat perkotaan dan *Fithub Fitness* salah satu pusat kebugaran yang berada di pinggiran perkotaan. Pedoman wawancara dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Pedoman Wawancara

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Soal
Manajemen Strategis (Soeratman, 2021)	Analisis Lingkungan	1. Internal	
		a. <i>Resources</i>	1,2
		b. <i>Positioning</i>	1,2
		c. <i>Marketing mix</i>	1,2
		2. Eksternal	
		a. <i>Political factor</i>	1,2
		b. <i>Economic factor</i>	1,2
		c. <i>Social factor</i>	1,2
	Formulasi Strategi	a. Visi misi	1,2
		b. Sasaran/Target	1,2
		c. Strategi	1,2
		d. Kebijakan	1,2
	Implementasi Strategi	a. Program unggulan	1,2
		b. Anggaran biaya	1,2
		c. Pengembangan strategi	1,2
		d. Prosedur	1,2
Evaluasi Strategi	a. Konsistensi	1,2	
	b. Kesesuaian	1,2	
	c. Keunggulan	1,2	
	d. Kelayakan	1,2	
Jumlah			36

## d. Dokumentasi

Dokumentasi dalam kegiatan penelitian ini dilakukan untuk mendukung kelengkapan data dari hasil pengamatan dan hasil wawancara yang telah dilakukan. Data dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data pengunjung saat *fitness*, alat *fitness*, dan dokumentasi pada saat pengambilan data pengisian kuesioner.

Tabel 6. Pedoman Dokumentasi

Aspek yang diamati	Indikator yang dicari	Sumber
Dua tipe <i>Fitness Center</i>	Gedung <i>fitness center</i>	Dokumentasi
	Keadaan <i>fitness center</i>	
	Alat <i>fitness center</i>	
	Pengunjung <i>fitness center</i>	

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yaitu daftar pernyataan yang disusun secara tertulis yang bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban para responden. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. *Skala likert* yang digunakan yaitu minimum skor 1 dan maksimum skor 4, dikarenakan akan diketahui secara pasti jawaban responden, apakah cenderung kepada jawaban yang setuju maupun yang tidak setuju. Sehingga hasil jawaban responden diharapkan lebih relevan.

Tabel 7. Skala Penilaian (*Skala Likert*)

Indikator	Poin
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2014)

Variabel pengambilan keputusan jawaban diukur menggunakan metode *skala likert* dengan keterangan skor 1 (sangat tidak setuju), skor 2 (tidak setuju), skor 3 (setuju), skor 4 (sangat setuju). Alasan dalam penelitian ini menggunakan *skala likert* 1-4 adalah karena untuk menghindari responden menjawab jawaban



netral. Hal itu menunjukkan bahwa semakin tinggi skor, maka semakin tinggi responden mempertimbangkan dalam mengambil keputusan pemilihan jawaban.

#### **E. Keabsahan Data**

Triangulasi merupakan teknik untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dengan sumber yang sama dengan teknik yang berbeda yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Apabila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan beberapa dokumentasi (Arksey & Knight, 2011). Terdapat beberapa kriteria guna menjamin keabsahan data kualitatif sebagai berikut:

1. *Standar kredibilitas*, merupakan standar apakah hasil penelitian memiliki kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta yang ada di lapangan maka perlu dilakukan:
  - a. Memperpanjang keterlibatan peneliti di lapangan
  - b. Melakukan observasi secara terus-menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti dapat mendalami fenomena yang ada
  - c. Lakukan teknik triangulasi (metode, isi, dan proses)
  - d. Melibatkan atau berdiskusi dengan ahli maupun teman sejawat
  - e. Melakukan kajian atau analisis kasus negatif
  - f. Melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis

2. *Standar transferabilitas*, merupakan standar yang dinilai oleh pembaca laporan. Suatu hasil penelitian dianggap memiliki transferabilitas tinggi apabila pembaca laporan memiliki pemahaman yang jelas tentang fokus dan isi penelitian.
3. *Standar dependabilitas*, adanya pengecekan atau penilaian ketepatan peneliti di dalam mengkonseptualisasikan data secara ajeg. Konsistensi peneliti dalam keseluruhan proses penelitian menyebabkan hasil dianggap memiliki dependabilitas tinggi.
4. *Standar konfirmabilitas*, lebih terfokus pada pemeriksaan dan pengecekan (*checking and audit*) kualitas hasil penelitian, apakah benar hasil penelitian didapat dari lapangan. *Audit konfirmabilitas* umumnya bersamaan dengan audit dependabilitas.

Penelitian ini menggunakan proses keabsahan data dengan triangulasi atau keabsahan (*trustworthiness*) data dijaga dengan kredibilitas atau validitas internal. Keduanya digunakan bersama dengan tujuan agar data yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya. Peneliti mengabungkan data hasil observasi dan wawancara mendalam. Pada triangulasi sumber peneliti mengabungkan data dari berbagai sumber diantaranya subjek penelitian, yaitu manajer dan pelanggan.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data statistik menggunakan komparatif adalah perbandingan berdampingan yang secara sistematis membandingkan dua hal atau lebih untuk menunjukkan persamaan dan perbedaannya. Analisis data kuantitatif yang dilakukan menggunakan angket tertutup berupa pertanyaan dan jawaban yang

telah disediakan. Hasil dari kuesioner yang disebarkan dilihat dari tingkat kuesioner yang kembali dan dapat dipakai. Persentase dari pengisian kuesioner yang diisi dibandingkan dengan yang disebarkan dikatakan sebagai *response rate* (tingkat tanggapan responden). Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *response rate* adalah tingkat penyelesaian atau tingkat pengembalian, dalam penelitian survei mengacu pada jumlah orang yang menjawab survei dibagi jumlah orang dalam sampel. Dari simpulan diatas rumus dari *response rate* adalah sebagai berikut:

Gambar 6. Rumus *Response Rate*

$$\text{Response rate} = \frac{\text{The number of who answered the survey}}{\text{The number of people in the sample}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian *Response Rate* sebagai berikut:

Tabel 8. Kriteria Penilaian *Response Rate*

No	Kriteria	Respon Rate
1	<i>Excellent</i>	$\geq 85\%$
2	<i>Very good</i>	70% - 84%
3	<i>Acceptable</i>	60% - 69%
4	<i>Questionable</i>	50% - 59%
5	<i>Not acceptable</i>	$\leq 50\%$

Sumber : (Yang dan Miller, 2008:231)

Analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Analisis data menggunakan *a multi-phased deductive coding approach* dengan langkah-langkah: (1) mengorganisasikan dan mereduksi data (*data organization and reduction*), (2) penyajian data (*data display*), dan pengambilan kesimpulan dan

verifikasi (*summarizing and verification*). Langkah-langkah analisis data dengan menggunakan *a multi-phased deductive coding approach* sebagai berikut:

1. *Data organization and reduction*

Mengorganisasikan dan mereduksi data merupakan proses yang diperoleh dari data lapangan masih bersifat kompleks dan rumit, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti.

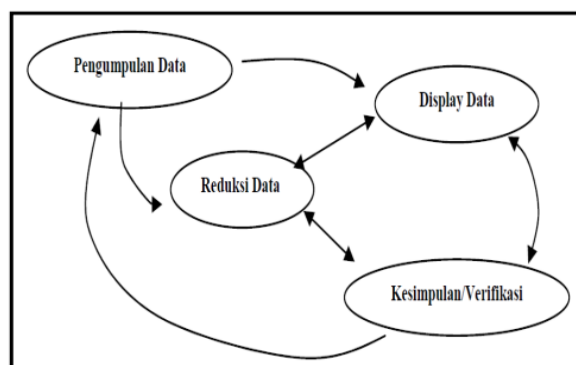
2. *Data display*

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Penyajian data dalam jenis penelitian kualitatif dapat disajikan dengan teks yang bersifat naratif.

3. *Summarizing and verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Data yang sudah disajikan dipilih yang penting kemudian dibuat kategori. Kategori dibuat berdasarkan faktor fisik dan faktor psikologis.

Gambar 7. Langkah-langkah analisis data



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 19 Februari – 31 Maret 2024. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan studi multikasus ini, yaitu dua tipe *fitness center*. Reborn *Fitness* merupakan salah satu pusat kebugaran yang letaknya di pusat perkotaan dan Fithub *Fitness* salah satu pusat kebugaran yang berada di pinggiran perkotaan. Teknik pengambilan data sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* sebanyak 62 orang. Pada penelitian ini responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 34 orang dan perempuan 28 orang, dalam kategori usia penelitian ini rata-rata terdapat pada usia 15-24 tahun dengan jumlah total 23 orang, usia 25-34 tahun dengan jumlah total 30 orang, usia 35-44 tahun dengan jumlah total 6 orang dan usia 45-54 tahun dengan jumlah total 3 orang.

Kegiatan penelitian yang dilakukan adalah melakukan pengisian kuesioner mengenai data umum berupa nama, jenis kelamin dan umur dilanjutkan dengan menjawab soal berjumlah 36 pertanyaan. Setelah data terkumpul kemudian data diolah dan disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Selain itu dalam penelitian dilaksanakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan menggabungkan ketiganya dapat memperoleh data yang kredibel, jika dari ketiga proses tersebut diperoleh data yang sama maka hasil penelitiannya dianggap kredibilitasnya tinggi.

## 1. Hasil Observasi dan Dokumentasi Penelitian

Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data yang sebenarnya di Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* mengenai manajemen strategis *fitness center* daerah perkotaan dan pinggiran perkotaan Bogor. Dari hasil observasi fisik diperoleh data Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* memiliki lokasi dan alamat *fitness center*, keadaan *fitness center*, alat-alat *fitness center* dan kondisi lingkungan *fitness center*. Dari hasil observasi kegiatan diperoleh data Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* memiliki visi dan misi *fitness center*, struktur organisasi *fitness center* dan program unggulan *fitness center*. Berikut hasil observasi tersebut:

Tabel 9. Hasil Observasi Penelitian

Aspek	Indikator	Ada	Tidak
Observasi Fisik	Lokasi dan alamat <i>fitness center</i>	√	
	Keadaan <i>fitness center</i>	√	
	Alat <i>fitness center</i>	√	
	Kondisi lingkungan <i>fitness center</i>	√	
Observasi Kegiatan	Visi dan misi <i>fitness center</i>	√	
	Struktur organisasi <i>fitness center</i>	√	
	Program unggulan <i>fitness center</i>	√	

Berdasarkan dari data hasil observasi di atas, dapat disimpulkan bahwa observasi fisik dan observasi kegiatan Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* sudah berjalan dengan baik.

## 2. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

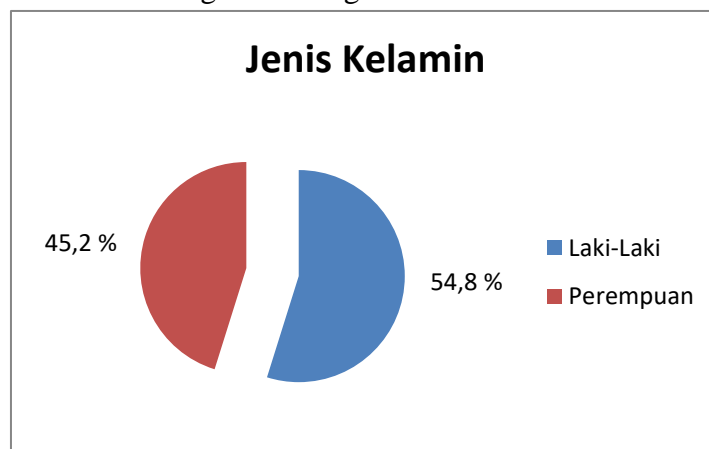
Responden dalam penelitian ini adalah konsumen dua tipe *fitness center* yaitu *Reborn Fitness* dan *Fithub Fitness*. Jumlah konsumen yang dipilih sebagai responden sebanyak 62 orang. Perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan adalah 34 responden laki-laki dan 28 responden perempuan. Deskripsi subjek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Laki-laki	34	54,8	54,8	54,8
Perempuan	28	45,2	45,2	45,2
Total	62	100,0	100,0	100,0

Berdasarkan tabel tersebut, jumlah responden laki-laki ada 34 orang (54,8%) dan perempuan ada 28 orang (45,2%). Histogram perbandingan jumlah responden menurut jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan adalah sebagai berikut:

Gambar 8. Diagram Histogram Berdasarkan Jenis Kelamin



### 3. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Usia

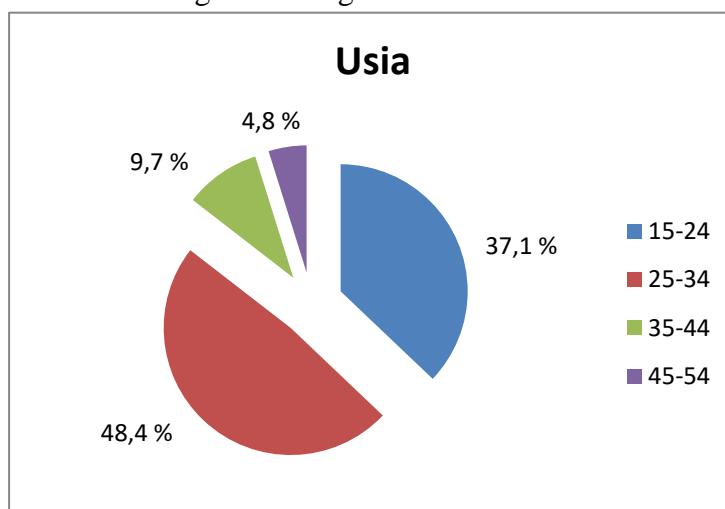
Responden dalam penelitian ini adalah konsumen dua tipe *fitness center* yaitu *Reborn Fitness* dan *Fithub Fitness*. Jumlah konsumen yang dipilih sebagai responden sebanyak 62 orang. Deskripsi subjek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Perbandingan Jumlah Responden Berdasarkan Usia

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
15 – 24	23	37,1	37,1	37,1
25 – 34	30	48,4	48,4	48,4
35 – 44	6	9,7	9,7	9,7
45 – 54	3	4,8	4,8	4,8
Total	62	100,0	100,0	100,0

Berdasarkan tabel tersebut, responden yang berusia antara 15-24 tahun ada 23 orang (37,1%), 25-34 tahun ada 30 orang (48,4%), 35-44 tahun ada 6 orang (9,7%), dan 45-54 tahun ada 3 orang (4,8%). Histogram perbandingan jumlah pengguna menurut usia adalah sebagai berikut:

Gambar 9. Diagram Histogram Berdasarkan Usia





#### 4. Indikator Penelitian Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Reborn Fitness

##### a. Variabel Kualitas Layanan

Tingkat kualitas layanan pada penelitian ini diukur dengan angket yang berjumlah 28 butir pertanyaan dan jumlah total 30 responden. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi frekuensi berdasarkan pengkategorian adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Kualitas Layanan Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Kualitas Layanan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	12	40
2.	Very Good	70% - 84%	18	60
3.	Acceptable	60% - 69%	0	0
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 12 orang (40%) menyatakan baik sekali, dan 18 orang (60%) menyatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

Untuk lebih jelasnya, kualitas layanan di Reborn *Fitness* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

##### 1) *Tangibles*

Untuk mengukur *subvariable tangibles* digunakan angket yang berjumlah 8 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 14. Kriteria Penilaian *Respon Rate Tangibles* Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Tangibles				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	7	23,3
2.	Very Good	70% - 84%	22	73,3
3.	Acceptable	60% - 69%	1	3,3
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable tangibles* yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 7 orang (23,3%) menyatakan baik sekali, 22 orang (73,3%) menyatakan sangat baik, dan 1 orang (3,3%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable tangibles* di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

## 2) *Reliability*

Untuk mengukur *subvariable reliability* digunakan angket yang berjumlah 5 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 15. Kriteria Penilaian *Respon Rate Reliability* Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Reliability				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	16	53,3
2.	Very Good	70% - 84%	14	46,7
3.	Acceptable	60% - 69%	0	0
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable reliability* yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 16 orang (53,3%) menyatakan baik sekali, dan 14 orang (46,7%) menyatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable reliability* di Reborn *Fitness* adalah baik sekali.

### 3) *Responsiveness*

Untuk mengukur *subvariable responsiveness* digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 16. Kriteria Penilaian *Respon Rate Responsiveness* Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Responsiveness				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	12	40
2.	Very Good	70% - 84%	15	50
3.	Acceptable	60% - 69%	2	6,7
4.	Questionable	50% - 59%	1	3,3
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable responsiveness* yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 12 orang (40%) menyatakan baik sekali, 15 orang (50%) menyatakan sangat baik, 2 orang (6,7%) menyatakan dapat diterima, dan 1 orang (3,3%) menyatakan perlu dipertanyakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable responsiveness* di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

#### 4) Assurance

Untuk mengukur *subvariable assurance* digunakan angket yang berjumlah 5 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 17. Kriteria Penilaian *Respon Rate Assurance* Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Assurance				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	13	43,3
2.	Very Good	70% - 84%	15	50
3.	Acceptable	60% - 69%	2	6,7
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable assurance* yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 13 orang (43,3%) menyatakan baik sekali, 15 orang (50%) menyatakan sangat baik, dan 2 orang (6,7%) menyatakan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan *subvariable assurance* di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

### 5) *Empathy*

Untuk mengukur *subvariable empathy* digunakan angket yang berjumlah 6 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 18. Kriteria Penilaian *Respon Rate Empathy Reborn Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Empathy				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	12	40
2.	Very Good	70% - 84%	15	50
3.	Acceptable	60% - 69%	3	10
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable empathy* yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 12 orang (40%) menyatakan baik sekali, 15 orang (50%) menyatakan sangat baik, dan 3 orang (10%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable assurance* di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

### b. Variabel Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan pada penelitian ini diukur dengan angket yang berjumlah 8 butir pertanyaan dan jumlah total 30 responden. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi frekuensi berdasarkan pengkategorian adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Kepuasan pelanggan Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Kepuasan Pelanggan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	4	13,3
2.	Very Good	70% - 84%	23	76,7
3.	Acceptable	60% - 69%	2	6,7
4.	Questionable	50% - 59%	1	3,3
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 4 orang (13,3%) menyatakan baik sekali, 23 orang (76,7%) menyatakan sangat baik, 2 orang (6,7%) menyatakan dapat diterima, dan 1 orang (3,3%) menyatakan dipertanyakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

Untuk lebih jelasnya, kepuasan pelanggan di Reborn *Fitness* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 1) Harga

Untuk mengukur *subvariable* harga digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 20. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Harga Reborn *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Harga				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	15	50
2.	Very Good	70% - 84%	8	26,7
3.	Acceptable	60% - 69%	7	23,3
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan berdasarkan *subvariable* harga yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 15 orang (50%) menyatakan baik sekali, 8 orang (26,7%) menyatakan sangat baik, dan 7 orang (23,3%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap *subvariable* harga di Reborn *Fitness* adalah baik sekali.

## 2) Penilaian Pelanggan

Untuk mengukur *subvariable* penilaian pelanggan digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 21. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Penilaian Pelanggan Reborn

Kriteria Penilaian Respon Rate Penilaian Pelanggan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	9	30
2.	Very Good	70% - 84%	15	50
3.	Acceptable	60% - 69%	5	16,7
4.	Questionable	50% - 59%	1	3,3
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan berdasarkan *subvariable* penilaian pelanggan yang diberikan yang diberikan oleh Reborn *Fitness* yaitu sebanyak 9 orang (30%) menyatakan baik sekali, 15 orang (50%) menyatakan sangat baik, 5 orang (16,7%) menyatakan dapat diterima, dan 1 orang (3,3%) menyatakan dipertanyakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap *subvariable* penilaian pelanggan di Reborn *Fitness* adalah sangat baik.

## 5. Indikator Penelitian Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Fithub Fitness

### a. Variabel Kualitas Layanan

Tingkat kualitas layanan pada penelitian ini diukur dengan angket yang berjumlah 28 butir pertanyaan dan jumlah total 32 responden. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi frekuensi berdasarkan pengkategorian adalah sebagai berikut:

Tabel 22. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Kualitas Layanan Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Kualitas Layanan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	25	78,1
2.	Very Good	70% - 84%	7	21,9
3.	Acceptable	60% - 69%	0	0
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100



Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 25 orang (78,1%) menyatakan baik sekali, dan 7 orang (21,9%) menyatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

Untuk lebih jelasnya, kualitas layanan di Fithub *Fitness* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 1) *Tangibles*

Untuk mengukur *subvariable tangibles* digunakan angket yang berjumlah 8 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4.

Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 23. Kriteria Penilaian *Respon Rate Tangibles* Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Tangibles				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	17	53,1
2.	Very Good	70% - 84%	12	37,5
3.	Acceptable	60% - 69%	3	9,4
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable tangibles* yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 17 orang (53,1%) menyatakan baik sekali, 12 orang (37,5%) menyatakan sangat baik, dan 3 orang (9,4%) menyatakan dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable tangibles* di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

## 2) *Reliability*

Untuk mengukur *subvariable reliability* digunakan angket yang berjumlah 5 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 24. Kriteria Penilaian *Respon Rate Reliability* Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Reliability				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	27	84,4
2.	Very Good	70% - 84%	4	12,5
3.	Acceptable	60% - 69%	1	3,1
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable reliability* yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 27 orang (84,4%) menyatakan baik sekali, 4 orang (12,5%) menyatakan sangat baik, dan 1 orang (3,1%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable reliability* di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

## 3) *Responsiveness*

Untuk mengukur *subvariable responsiveness* digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 25. Kriteria Penilaian *Respon Rate Responsiveness* Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Responsiveness				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	22	68,8
2.	Very Good	70% - 84%	9	28,1
3.	Acceptable	60% - 69%	1	3,1
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable responsiveness* yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 22 orang (68,8%) menyatakan baik sekali, 9 orang (28,1%) menyatakan sangat baik, 1 orang (3,1%) menyatakan dapat diterima, dan 1 orang (3,3%) menyatakan perlu dipertanyakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable responsiveness* di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

#### 4) Assurance

Untuk mengukur *subvariable assurance* digunakan angket yang berjumlah 5 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 26. Kriteria Penilaian *Respon Rate Assurance Fithub Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Assurance				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	26	81
2.	Very Good	70% - 84%	6	19
3.	Acceptable	60% - 69%	0	0
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable assurance* yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 26 orang (81%) menyatakan baik sekali dan 6 orang (19%) menyatakan sangat baik Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable assurance* di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

##### 5) *Empathy*

Untuk mengukur *subvariable empathy* digunakan angket yang berjumlah 6 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 27. Kriteria Penilaian *Respon Rate Empathy Fithub Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Empathy				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	28	87,5
2.	Very Good	70% - 84%	4	12,5
3.	Acceptable	60% - 69%	0	0
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kualitas layanan berdasarkan *subvariable empathy* yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 28 orang (87,5%) menyatakan baik sekali dan 4 orang (12,5%) menyatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan terhadap *subvariable assurance* di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

b. Variabel Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan pada penelitian ini diukur dengan angket yang berjumlah 8 butir pertanyaan dan jumlah total 32 responden. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi frekuensi berdasarkan pengkategorian adalah sebagai berikut:

Tabel 28. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Kepuasan pelanggan Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Kepuasan Pelanggan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	19	59,4
2.	Very Good	70% - 84%	11	34,4
3.	Acceptable	60% - 69%	2	6,2
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 19 orang (59,4%) menyatakan baik sekali, 11 orang (34,4%) menyatakan sangat baik dan 2 orang (6,2%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

Untuk lebih jelasnya, kepuasan pelanggan di Fithub *Fitness* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

1) Harga

Untuk mengukur *subvariable* harga digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4.

Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 29. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Harga Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian <i>Respon Rate</i> Harga				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	17	53,1
2.	Very Good	70% - 84%	9	28,1
3.	Acceptable	60% - 69%	6	18,8
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			32	100

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan berdasarkan *subvariable* harga yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 17 orang (53,1%) menyatakan baik sekali, 9 orang (28,1%) menyatakan sangat baik dan 6 orang (18,8%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap *subvariable* harga di Fithub *Fitness* adalah baik sekali.

## 2) Penilaian Pelanggan

Untuk mengukur *subvariable* penilaian pelanggan digunakan angket yang berjumlah 4 butir pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 4. Berdasarkan analisis data diperoleh distribusi sebagai berikut:

Tabel 30. Kriteria Penilaian *Respon Rate* Penilaian Pelanggan Fithub *Fitness*

Kriteria Penilaian Respon Rate Penilaian Pelanggan				
No	Kriteria	Respon Rate	Frequency	
			Absolut	%
1.	Excellent	$\geq 85\%$	22	68,8
2.	Very Good	70% - 84%	7	21,9
3.	Acceptable	60% - 69%	3	9,4
4.	Questionable	50% - 59%	0	0
5.	Not Acceptable	$\leq 50\%$	0	0
Total			30	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan pelanggan berdasarkan *subvariable* penilaian pelanggan yang diberikan yang diberikan oleh Fithub *Fitness* yaitu sebanyak 22 orang (68,8%) menyatakan baik sekali, 7 orang (21,9%) menyatakan sangat baik, dan 3 orang (9,4%) menyatakan dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap *subvariable* penilaian pelanggan di Fithub *Fitness* adalah sangat baik.

## 6. Hasil Wawancara Reborn Fitness

### a. Analisis Lingkungan Internal

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait analisis lingkungan internal Reborn *Fitness*.

### 1) *Resources*

Pada *subvariable resources* ini membahas terkait sumber daya fisik dan non fisik, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Kami menyewa ruko 4 lantai untuk fasilitas gym. Lantai dasar sebagai tempat parkir, toilet, loker. Lantai 2 untuk kelas-kelas seperti zumba, tabata, bungee jump dsb. Lantai 3 untuk pelatihan Muaythai. Lantai 4 untuk pelatihan pribadi. Kami memiliki merek dagang sebagai Reborn Fitness.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Reborn Fitness memiliki gedung sendiri dengan parkir, toilet, dan loker di lantai pertama dan alat gym di setiap lantainya. Reborn Fitness memiliki sumber daya non fisik seperti hak merek.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai sumber daya fisik dan non fisik yang dimiliki:

“Fasilitas gym reborn fitness terdiri dari dua ruko dengan 4 lantai. Lantai 1 berisi parkir, gym, toilet, dan loker. Lantai 2 memiliki ruang kelas aerobik dan tempat latihan pribadi. Lantai 3 memiliki program bela diri muaythai dan ring pertama di Bogor. Lantai 4 adalah area latihan semioutdoor dengan fokus pada *functional training*. Kami memiliki hak paten sebagai pusat kebugaran dengan nama Reborn Fitness”

### 2) *Positioning*

Pada *subvariable positioning* ini membahas terkait citra *fitness center* dan pandangan bagi konsumen, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Citranya yaitu semua member disini sebagai teman dan keluarga. Tidak ada perbedaan antara member dengan member yang lain baik dari pekerjaan, agama dan suku atau ras.”



Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Beberapa member telah merekomendasikan berbagai topik yang berkaitan dengan keunggulan gym dengan fasilitas yang cukup baik dan harga yang terjangkau.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai citra dan pandangan konsumen:

“Reborn sendiri adalah bagian penting untuk jaminan masa depan banyak orang khususnya masyarakat yang memiliki kesibukan tetapi bingung mencari tempat, suasana dan fasilitas cukup memadai. Di reborn sendiri, memberikan 4 area lantai dan program latihan yang member inginkan supaya mendapat hasil optimal.”

### 3) *Marketing mix*

Pada *subvariable marketing mix* ini membahas terkait garansi maupun cara menentukan sebuah diskon, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Setiap produk/jasa yang dapat dibeli mendapatkan garansi atau hak anggota untuk menerimanya, dan setiap diskon akan berdampak pada bonus dan gaji masing-masing staf.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Garansi sendiri memang sudah ada ketentuannya baik berupa produk/jasa, dan diskon berdasarkan hasil meeting dahulu untuk menentukan berapa diskonnya, kemudian mulai kapan berlakunya dan ketentuan terkait diskon.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai garansi dan cara menentukan diskon:

“Garansi adalah satu daya tarik dan kepercayaan semua orang terhadap produk/jasa karena penting dan berbagai kepercayaan. Namun, melihat harga konsumen dan memiliki paket special untuk member sendiri yaitu sebesar 50% dengan syarat mengajak teman, sahabat, pacar, keluarga atau siapapun itu untuk join di reborn.”

## **b. Analisis Lingkungan Eksternal**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait analisis lingkungan eksternal Reborn *Fitness*.

### *1) Politic Factors*

Pada *subvariable politic factors* ini membahas terkait kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi *fitness center*, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Tentu berpengaruh karena peraturan dan kebijakan pemerintah mutlak, sebagai contoh jam operasional ketika covid tidak ada kegiatan dan gym, namun ketentuan protokol kesehatan adalah kembali gymnya.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Kebijakan terkait itu reborn fitness membantu menaati ketentuan dan kebijakan pemerintah, dan akan buka kembali setelah adanya himbauan dan kebijakan menyatakan bahwa sudah dapat beroperasi kembali.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai kebijakan pemerintah:

“Terkait pertanyaan ini menggarisbawahi sebagai warga negara yang baik, maka kebijakan berpengaruh terhadap reborn, contoh kasusnya seperti kemarin pada covid pemerintah melarang semua tempat gym tidak boleh buka, masyarakat yang patuh pada hukum atau ketentuan yang berlaku.”

## 2) *Economic Factors*

Pada *subvariable economic factors* ini membahas terkait kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasinya, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* reborn *Fitness*:

“Banyak member mengeluh disebabkan BBM naik dan merasa tertekan karena biayanya yang mahal. *Personal trainer* harus memberikan edukasi dan dukungan kepada member, memastikan mereka memiliki kondisi ekonomi yang diperlukan untuk berhasil dan memahami tujuan mereka.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Kondisi ekonomi yang kurang stabil dengan kenaikan harga BBM mempengaruhi kemauan anggota untuk membayar, menghasilkan layanan yang lebih efisien dan tidak terlalu mementingkan pendapat anggota.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai kondisi ekonomi dan solusi mengatasinya:

“Pebisnis melihat peluang yang ada, kelebihannya akan menarik minat banyak orang. Pada masa BBM naik terutama orang Indonesia, soal kondisi ekonomi memiliki pasti dampak. Namun, harus membujuk mereka supaya tetap datang latihan entah dengan kendaraan umum dan kendaraan pribadi.”

## 3) *Social Factors*

Pada *subvariable social factors* ini membahas terkait kondisi sosial (tren gaya hidup dan budaya) yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasinya, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Justru berpengaruh banyak member karena sifatnya olahraga berdekatan dengan sehari-hari dan berpengaruh secara langsung pada pola hidup sehat. Untuk menanggulangnya, kita memberikan pertanyaan singkat kepada member dan edukasi terkait tren gaya hidup member.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Budaya atau tren gaya hidup sekarang diberbagi layanan kesehatan dan latihan berbeda, manfaatnya untuk reborn fitness menjadi ramai dan dikenal banyak kalangan. Budaya atau tren gaya hidup perlu diluruskan terlebih dahulu dan harus berkualitas supaya hasilnya maksimal.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai kondisi sosial dan solusi mengatasinya:

“Struktur sosial, gaya hidup sehat, dan budaya bertransformasi menjadi gaya hidup sehat. Banyak orang yang tidak hanya sehat tetapi juga bugar, dan gaya hidup ini dipengaruhi oleh berbagai faktor. Media sosial dapat membantu orang untuk tetap mendapatkan informasi terbaru tentang gaya hidup mereka, termasuk rutinitas olahraga dan waktu berolahraga di gym.”

### c. **Formulasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait formulasi strategi Reborn *Fitness*.

#### 1) Visi dan Misi *Fitness Center*

Pada *subvariable* visi dan misi ini membahas terkait visi dan misi *fitness center*, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Visi kita adalah "*Be ready to the new you*" yang membentuk badan atau tubuh member menjadi lebih sehat dan bugar, melatih badan atau tubuh member dengan latihan tepat dan jitu.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Visi Reborn adalah mempersiapkan menjadi diri anda yang baru, memberikan manfaat kesehatan melalui fasilitas dan program, mencapai target kesehatan, dan memberikan pengetahuan yang baik kepada anggota.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai visi dan misi *fitness center*:

“Kalo untuk visi pastinya selama buka dari awal reborn memiliki visi "Be ready to the new you", yang berhak menjadi baru dalam hal, ingin menjadi lebih aware lagi dalam hal kesehatan dimasa tua.”

## 2) Sasaran/Target *Fitness Center*

Pada *subvariable* sasaran/target ini membahas terkait sasaran maupun target *fitness center* serta bagaimana cara mencapai target tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Sebagai *personal trainer*, sangat penting untuk fokus pada target yang spesifik dan menjaga fokus selama pertemuan, karena kurangnya fokus dapat menyebabkan hilangnya kesempatan dan potensi bonus.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Nah kalo target saya adalah *customer service* yang mencari member untuk join dan latihan di reborn, caranya melakukan evaluasi diakhir bulan, biasanya memiliki masing-masing cara untuk mencapai target tersebut.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai sasaran atau target *fitness center*:

“Kembali lagi berarti lebih kearah jual produk, jadi target setiap bulannya apabila mengalami penurunan penghasilan akan evaluasi. Apabila target bulan lalu tercapai, tetap dilanjutkan kebulan berikutnya, namun jika target tidak tercapai atau kerugian maka perlu adanya cara lain.”

## 3) Strategi *Fitness Center*

Pada *subvariable* strategi ini membahas terkait strategi pemasaran, bagaimana hasil dari strategi pemasaran dan siapa yang bertanggung jawab dalam hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn Fitness:

“Strategi saya yaitu menawarkan program latihan yang member butuhkan, namun member akan lebih tertarik pada orientasi program dan proses latihan, hasilnya lumayan berhasil untuk membujuk member dan memberikan kepuasan, dan berhasil atas strategi pemasaran masing-masing.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn Fitness yang menyatakan:

“Strategi pemasaran yang biasanya melibatkan lebih sedikit orang yang berinteraksi dengan anggota, daripada anggota yang berinteraksi satu sama lain. Hal ini memungkinkan lebih banyak anggota untuk bergabung dan berkontribusi pada kesuksesan reborn fitness, daripada hanya bertindak sebagai *costumer service*.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn Fitness mengenai strategi pemasaran, bagaimana hasil dari strategi pemasaran dan siapa yang bertanggung jawab dalam hal tersebut:

“Fitness center ini memperkenalkan kembali strategi tanpa konsultasi konsultan atau pemasaran. Mereka menawarkan keanggotaan gratis untuk anggota baru dan biaya untuk anggota lama. Perusahaan ini menekankan pada layanan pelanggan dan pelatihan pribadi, yang sangat penting untuk kepuasan dan loyalitas anggota. Perusahaan ini berencana untuk mempekerjakan lebih banyak orang untuk pemasaran dan branding yang lebih baik.”

#### 4) Kebijakan *Fitness Center*

Pada *subvariable* kebijakan ini membahas terkait kebijakan yang berlaku dan bagaimana kebijakan tersebut dapat berjalan efektif, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn Fitness:

“Kalo untuk reborn sendiri kebijakan mungkin sama dengan gym lain, yang memberikan fasilitas loker, toilet dan lahan parkir. Paling yang membedakan diperbolehkan air minum refill dengan botol masing-masing supaya dan betah latihan.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Reborn memiliki dispenser atau galon yang dapat digunakan dengan cara membawa tumblr masing-masing, dan menyediakan minuman dingin yang dapat dibeli langsung. Namun, kita berikan pemahaman dan penjelasan diawal terkait kebijakan atau ketentuan yang berlaku di reborn.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai kebijakan yang berlaku dan bagaimana kebijakan tersebut dapat berjalan efektif:

“Kebijakan yang berlaku tidak berbeda dengan gym lainnya dengan reborn sendiri. Namun, yang membedakan yaitu air minum free refill untuk member dan menekankan kepada staf dan tim. Namun, supaya langkah kebijakan dan peraturan berjalan efektif kuncinya komunikasi yang baik antara member dan sebaliknya.”

#### **d. Implementasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait implementasi strategi Reborn *Fitness*.

##### **1) Program unggulan *Fitness Center***

Pada *subvariable* program unggulan ini membahas terkait program unggulan *fitness center* dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Program unggulan kita adalah fasilitas disini *muaythai*, karena fasilitas disini mendukung, mentor dan pelatih berlisensi. Maka memang paling menonjol *muaythai*, bahkan memberikan kesempatan untuk ikut kejuaraan dan turnamen, dan berbagai medali.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Program unggulan yaitu kelas *muaythai*, fasilitas lengkap mulai alat latihan memberikan pemahaman dan pengertian kepada *member* apabila alat-alat dipakai dikembalikan ke tempatnya, dan inovasi jenis latihan lainnya supaya *member* tidak bosan.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai program unggulan dan bagaimana mempertahankan program unggulan tersebut:

“Kalo untuk kelas sendiri saya sejak awal konsen sekali dengan *muaythai*, sebelumnya saya sudah survei keberbagai tempat lain. Saya bisa bangga dengan reborn memiliki ring latihan pertama di *gym* dan latihan dengan teknik yang benar terutama *muaythai* sendiri. Saya akan inovasi terhadap program latihan khususnya pada *muaythai* dan biasanya melakukan *training* kepada temen-teman *personal trainer*.”

## 2) Anggaran biaya *Fitness Center*

Pada *subvariable* program unggulan ini membahas terkait bagaimana cara mengelola anggaran biaya dan siapa yang bertanggung jawab hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Selama bekerja disini, terdapat orang yang dipercayakan lebih untuk mengelola anggaran biaya reborn gym, biasanya di alokasikan untuk mendesak saja seperti perbaikan alat atau teknisi, dan bersama tanggung jawab lebih untuk mengelola anggaran biaya gym.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Manajer dan staf kepercayaan anggaran biaya, tidak dijelaskan secara rinci pengelolaanya. Sejauh ini, staf tersebut yang memiliki peranan penting bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran biaya selain manajer.”



Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai pengelolaan anggaran biaya dan siapa yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut:

“Terkait anggaran biaya sendiri memiliki karyawan khusus yang bertugas mengelola pengeluaran keuangan dan *maintenance*, karena kalo tidak dilakukan *maintenance member* merasakan alatnya kurang nyaman atau rusak, dan mengakibatkan kebosanan pada latihan. “

### 3) Pengembangan Strategi *Fitness Center*

Pada *subvariable* pengembangan strategi ini membahas terkait pengembangan strategi dan bagaimana hasil dari pengembangan strategi tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Sebagai seorang personal trainer, fokusnya adalah memberikan layanan yang berkualitas kepada para member, berpotensi memberikan hasil yang lebih baik. Strategi ini, didukung oleh kepemimpinan yang baik, dapat membuat latihan menjadi lebih efektif.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Untuk mengembangkan hal ini, fokus pada lokasi dan tempat karena banyak anggota yang membutuhkan lebih banyak ruang dan mengurangi ketergantungan pada sumber daya, sehingga menghasilkan layanan yang lebih baik untuk anggota yang baru bergabung dan pengembangan lainnya.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai pengembangan strategi dan bagaimana hasil dari pengembangan strategi tersebut:

“Fokus tim kami adalah mengidentifikasi dan menangani target potensial, sehingga kami dapat menciptakan strategi baru untuk anggota kami. Sebagai anggota keluarga, bekerja bersama dapat membuat target kami lebih efektif dan membuat pekerjaan tim kami lebih menyenangkan.”

#### 4) Prosedur Kerja *Fitness Center*

Pada *subvariable* prosedur kerja ini membahas terkait prosedur kerja yang diterapkan dan bagaimana manfaat dari prosedur kerja tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“*Personal trainer* yang bekerja secara efisien selama 6 hari dengan 8 jam pertemuan mungkin lebih efektif dalam mengatur waktu pemulihan, sehingga dapat pulih lebih cepat.”

Pendapat yang sama disampaikan Dinar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Prosedur kerja disini sama seperti dengan gym lain, memungkinkan jadwal yang fleksibel, peningkatan efisiensi, dan layanan pelanggan yang lebih baik.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai prosedur kerja dan bagaimana manfaat dari prosedur kerja yang diterapkan tersebut:

“Prosedur kerja yang diterapkan yaitu dengan melakukan kualitas yang baik dan kerja sama yang baik. Prosedur yang diterapkan adalah supaya lebih disiplin, tepat waktu dan memenuhi standar sop kerja yang baik.”

#### e. **Evaluasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait evaluasi strategi Reborn *Fitness*.

##### 1) Konsistensi *Fitness Center*

Pada *subvariable* konsistensi *fitness center* ini membahas terkait apakah *fitness center* telah konsisten dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Sejauh ini yang saya rasakan adalah hasil maksimal buat reborn sendiri, karena biasanya adakan evaluasi setiap bulan terkait target dan adanya hal inovasi ide baru.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Sejauh ini operasional, layanan, dan dukungan perusahaan telah konsisten dengan semua sumber daya yang tersedia di reborn dan komunikasi dengan para manajer dan staf sangat penting untuk menjaga konsistensi ini.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai konsistensi *fitness center* dan bagaimana cara mempertahankan konsistensi dari hal tersebut:

“Secara tim sampai saat ini konsisten mempertahankan tingkat profesionalisme dan integritas yang tinggi, secara konsisten menghadiri evaluasi dan pertemuan tim, dan secara konsisten berkomunikasi, berinteraksi, dan merefleksikan strategi. Kami berkomitmen untuk menjaga konsistensi dalam strategi, berfokus pada target audiens, dan terus berkembang dengan ide-ide baru.”

## 2) Kesesuaian *Fitness Center*

Pada *subvariable* kesesuaian *fitness center* ini membahas terkait apakah yang menjadi kesulitan dan bagaimana cara mengatasi hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Kesulitan ada pada harga karena member dari awal pertimbangan ketika mau join, dan harga adalah patokan khusus bagi member baru yang mau latihan di reborn.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Reborn *fitness* berada dalam bisnis, harga persaingan yang tidak dapat ditoleransi. Strategi bisnis di reborn dapat dibahas dengan manajer, dan meeting bulanan supaya dicarikan solusinya dari kesulitan sedang di hadapi.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai terkait apakah yang menjadi kesulitan *fitness center* dan bagaimana cara mengatasi hal tersebut:

“Dalam dunia *gym*, aspek yang paling penting adalah harga, terutama bagi orang Indonesia. Untuk memahami harga, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, seperti mencari informasi, mengecek ulang pendapat member, dan berkomunikasi dengan orang lain untuk memastikan memiliki pengalaman dengan harga tersebut”

### 3) Keunggulan *Fitness Center*

Pada *subvariable* keunggulan *fitness center* ini membahas terkait apakah yang menjadi keunggulan dan bagaimana cara menjaga keunggulan tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Keunggulan reborn sendiri adalah fasilitas lumayan lengkap, yang mulai parkir, kemudian fasilitas kelas, dan ruang outdoor. Kita harus memberikan pelayanan yang baik dan biarkan member yang merasakan dampaknya sendiri, dan gausah khawatir selama memberikan terbaik. “

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Reborn *gym* menawarkan berbagai jenis latihan, termasuk di dalam dan di luar ruangan, dengan berbagai fasilitas seperti pelatih pribadi, ring *muaythai*, arena, dan area *semioutdoor*. Hal ini memberikan pengalaman kepada para anggotanya dan menghindari persaingan dengan *gym* lain.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai keunggulan *fitness center* dan bagaimana cara menjaga keunggulan tersebut:

“Kami memiliki fasilitas unggulan seperti parkir luas untuk motor dan mobil, loker, toilet, dan *refill* air minum. Kami adalah satu-satunya *gym* di Bogor dengan fasilitas ring tinju, latihan fungsional *semioutdoor*, dan musholla. Strategi bisnis kami difokuskan pada pelayanan dan fasilitas yang membuat *member* merasakan perbedaan yang signifikan. Kami menggunakan media sosial untuk mempromosikan *gym* kami dengan konten menarik. Harga dapat didiskusikan.”

#### 4) Kelayakan *Fitness Center*

Pada *subvariable* kelayakan *fitness center* ini membahas terkait apakah strategis bisnis *fitness center* layak dipertahankan dan bagaimana cara menjaga kelayakan tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Irene seorang *personal trainer* Reborn *Fitness*:

“Nah saya rasa layak dipertahankan dengan kondisi sekarang yang memiliki cukup banyak member, kemudian mulai dikenal lebih luas dan banyak orang. Namun, kelayakan harus memajukan reborn lebih besar dan luas lagi, kuncinya adalah komunikasi.”

Pendapat yang sama disampaikan Danar seorang *customer service* di Reborn *Fitness* yang menyatakan:

“Strategi bisnis ini bukan tentang mencari strategi lain, tetapi tentang melahirkan kembali visi dan misi melalui sumber daya dan ide yang segar dan inovatif.”

Kemudian dipertegas oleh Rian sebagai manajer Reborn *Fitness* mengenai apakah strategis bisnis *fitness center* layak dipertahankan dan bagaimana cara menjaga kelayakan tersebut:

“Saya bersyukur memiliki tempat seperti ini meskipun tidak pernah puas. Langkah kedepan adalah memperluas tempat ini dengan menambah satu ruko lagi untuk member supaya tidak merasa jenuh. Saya selalu melibatkan karyawan dalam strategi bisnis agar memiliki sudut pandang yang beragam dan sesuai dengan visi misi kita.”

## 7. Hasil Wawancara Fithub Fitness

### a. Analisis Lingkungan Internal

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait analisis lingkungan internal Fithub Fitness.

#### 1) *Resources*

Pada *subvariable resources* ini membahas terkait sumber daya fisik dan non fisik, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Fithub fitness menawarkan berbagai fasilitas termasuk gym, ruang ganti, toilet, dan loket, dengan berbagai level gym dan peralatan yang tersedia untuk pengguna.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub adalah atas 3 lantai, berdiri ruko, parkir, toilet dan loker, dan lantai 2 terdapat gym, alat-alat gym, dan lantai paling atas gym. Fithub memiliki hak paten dan merek perusahaan yang ada.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai sumber daya fisik dan non fisik:

“Fithub merupakan sebuah pusat kebugaran berpusat di Jabodetabek, menawarkan tiga lantai dengan berbagai peralatan olahraga, termasuk treadmill, pec dec fly, dan peralatan angkat beban. Fithub menyediakan peralatan kebugaran non-fisik, dan kelas seperti Zumba, poundfit, yoga, dan kelas kebugaran lainnya yang dapat digunakan secara pribadi.”

#### 2) *Positioning*

Pada *subvariable positioning* ini membahas terkait citra *fitness center* dan pandangan bagi konsumen, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *Personal Trainer* Fithub *Fitness*:

“Fithub adalah pusat kebugaran dimana masyarakat dikenal dan diketahui adalah memiliki cabang banyak dan alat *premium gym*, yang harganya affordable, dan antusias terbukti bagi masyarakat untuk berbagai dan latihan.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub adalah *club* yang memiliki alat gym premium, menunjang latihan dengan program masing-masing, dan memberikan akses yang diperoleh ketika sudah join dan bergabung di berbagai cabang dan kelas yang tersebar di hampir seluruh Indonesia.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai citra *fitness center* dan pandangan bagi konsumen:

“Sebuah pusat kebugaran di Fithub, menawarkan layanan kebugaran premium dengan harga yang kompetitif, sehingga menarik banyak orang Indonesia. Pusat kebugaran ini menyediakan fasilitas premium yang dapat diakses di seluruh negeri, memastikan kenyamanan bagi pelanggan.”

### 3) *Marketing Mix*

Pada *subvariable marketing mix* ini membahas terkait garansi dan cara menentukan diskon, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Tentu produk dan jasa di fithub terdiri dari jaminan, dan untuk diskon biasanya membantu arahan manajer tergantung dari *event* terdekatnya, dan akan memberikan informasi terkait diskon tersebut.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *Customer Service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Diskon merupakan kebutuhan gym produk dan jasa yang memiliki garansi bagi member, yang memiliki limit batas, dan member saja yang dapat memiliki garansi.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai garansi dan cara menentukan diskon:

“Garansi yang kita tawarkan adalah produk dan jasa memiliki kesehatan, yang digunakan selama menjadi member dan ketentuannya sendiri. Kita biasanya menentukan diskon berdasarkan season, biasanya akan diskon untuk mahasiswa kemudian diskon menyesuaikan.”

#### **b. Analisis Lingkungan Eksternal**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait analisis lingkungan eksternal Fithub *Fitness*.

##### *1) Politic Factors*

Pada *subvariable politic factors* ini membahas terkait kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi *fitness center*, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap fithub yang berlaku dan wajib menaatinya baik pegawai dan member, dan terdapat jam operasional nasional.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Tindakan pemerintah ini secara signifikan berdampak pada fithub, terutama bagi para anggota yang ingin tetap terinformasi tentang perubahan operasional melalui media sosial.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi *fitness center*:

“Kebijakan pemerintah mempengaruhi jam operasional gym kami sehingga kami memberikan informasi melalui aplikasi fithub dan sosial media agar member tidak dirugikan.”



## 2) *Economic Factors*

Pada *subvariable economic factors* ini membahas terkait kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasi hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Pastinya *member* berbeda dengan ekonomi berbeda, terdiri dari fithub, memperhatikan harga dan memperhatikan *budget*. *Personal trainer* akan konsultasi kepada manajer dan penyesuaian dengan harga.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Kondisi ekonomi, seperti inflasi atau fluktuasi arus uang dapat dikelola dengan memberikan diskon yang baik bagi para anggota untuk mengelola keuangan mereka secara efektif.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasi hal tersebut:

“Oke untuk kondisi ekonomi sendiri berpengaruh dari tingkat fluktuasi atau inflasi, karena member akan memikirkan uangnya di tempat gym dan memikirkan uangnya digunakan untuk kebutuhan lainnya.”

## 3) *Social Factors*

Pada *subvariable social factors* ini membahas kondisi sosial (tren gaya hidup dan budaya) yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasinya, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Fithub berbagi tren gaya hidup dan budaya olahraga yang mempengaruhi, karena pasca covid member fithub dan banyak bergabung masyarakat urban. Untuk menanggulangi gaya hidup member biasanya akan memantau latih dan memastikan kembali kembali untuk tetap pada tujuan.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Gaya hidup dan budaya berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis, yang dibutuhkan keseimbangan dan berolahraga, paling efektif dalam mengatasi gaya hidup dengan memberikan edukasi dan pemahaman.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai kondisi sosial (tren gaya hidup dan budaya) yang dapat mempengaruhi *fitness center* dan solusi mengatasinya:

“*Fitness Center* berpengaruh terhadap gaya hidup yang memang belum berfokus pada olahraga, dan apabila di kota-kota besar memang olahraga menjadi kebutuhan sehari-hari. Paling utama dalam menanggulangi gaya hidup konsumen adalah memantau perkembangan gaya hidup sedang digemari konsumen.”

### **c. Formulasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait formulasi strategi Fithub *Fitness*.

#### **1) Visi dan Misi *Fitness Center***

Pada *subvariable* visi dan misi ini membahas terkait visi dan misi *fitness center*, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Fithub adalah klub dengan banyak cabang dan fasilitas gym premium, menawarkan layanan gym yang sangat baik di seluruh Indonesia dan memberikan pengalaman yang sangat baik di setiap lokasi.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub adalah club terdiri dari cabang terbanyak di seluruh Indonesia, misinya membuka cabang baru, meningkatkan pelayanan dan fasilitas premium.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai visi dan misi *fitness center*:

“Visi dari fithub yaitu menjadi club terbanyak dan terbesar di Indonesia dengan harga terjangkau dan fasilitas gym premium. Untuk misinya yaitu mendapatkan member sebanyak-banyaknya dari pelayanan kita yang super excellent.”

## 2) Sasaran/Target *Fitness Center*

Pada *subvariable* sasaran/target membahas terkait apa yang menjadi target *fitness center* dan bagaimana cara mencapai target tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Untuk mencapai target, tingkatkan keanggotaan kebugaran dan bonus, gunakan pelatih pribadi untuk menargetkan anggota dan meningkatkan pendapatan untuk setiap anggota yang bergabung.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Layanan pelanggan menargetkan anggota aktif dan pendapatan di fithub, yang memengaruhi keanggotaan klub. Mengidentifikasi dan menangani area target secara efektif membantu menjangkau pemangku kepentingan internal dan eksternal. “

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai apa yang menjadi target *fitness center* dan bagaimana cara mencapai target tersebut:

“Target kita di Fithub adalah total revenue yang didapatkan kemudian total member yang harus didapatkan selama satu bulan. Caranya yaitu pasti kita melakukan goal setting kepada setiap staf sehingga bisa menentukan budgetnya seberapa besar untuk setiap staf.”

### 3) Strategi *Fitness Center*

Pada *subvariable* strategi membahas terkait strategi pemasaran, bagaimana hasil dari strategi pemasaran dan siapa yang bertanggung jawab dalam hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Strategi pemasaran fithub berdasarkan arahan dari manajer melalui *event*, kerjasama, dan inovasi baru setiap bulan. Hasilnya menguntungkan dan karyawan bertanggung jawab atas strategi pemasaran adalah manajer *club*.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“*Renewal* diberikan kepada member yang habis masa aktif, penawaran menarik bagi baru. Hasilnya memuaskan bila target tercapai, manajer bertanggung jawab terhadap strategi pemasaran.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai strategi pemasaran, bagaimana hasil dari strategi pemasaran dan siapa yang bertanggung jawab dalam hal tersebut:

“Strategi pemasaran fokus kepada marketing online kemudian menjalin kerjasama dengan beberapa brand-brand lain yang bergerak dibidang olahraga. Untuk hasilnya so far so good sudah banyak masyarakat yang mulai sadar pentingnya berolahraga dan mengenal apa itu Fithub sendiri. Orang yang bertanggung jawab dalam strategi pemasaran yaitu manajer.”

### 4) Kebijakan *Fitness Center*

Pada *subvariable* kebijakan membahas terkait kebijakan yang berlaku dan bagaimana kebijakan tersebut dapat berjalan efektif, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Anggota Fithub dapat berlatih di cabang mana pun selama keanggotaan masih aktif. Fithub memberikan edukasi, monitor progres latihan dan memantau lokasi club serta kelas yang dapat di booking melalui aplikasi.”

Pernyataan Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Setelah bergabung, member fithub boleh menggunakan akses dan fasilitas sesuai aturan. Kami akan bantu jika ada masalah.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai kebijakan yang berlaku dan bagaimana kebijakan tersebut dapat berjalan efektif:

“Kebijakan yang berlaku di Fithub untuk satu member bisa mendapatkan fasilitas menggunakan club-club yang tersebar hampir seluruh Indonesia. Maka apabila seorang member join disalah satu club maka dapat menggunakan fasilitas yang sama seperti club lainnya. Pertama kita mempunyai sistem dimana member kita yang sudah memiliki aplikasi Fithub akan terhubung dengan seluruh club kemudian dapat booking class, dapat melakukan transaksi pembelian *personal trainer* dan memantau progres latihannya.”

#### **d. Implementasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait implementasi strategi Fithub *Fitness*.

##### **1) Program Unggulan *Fitness Center***

Pada *subvariable* program unggulan ini membahas terkait program unggulan *fitness center* dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Program unggulan di Fithub meliputi kelas-kelas spesial seperti *pound fit*, *body combat*, dan *bootcamp*. *Community Day* merupakan *event* bulanan rutin dengan games dan give away untuk para member. Inovasi diperlukan untuk mempertahankan keunggulan dalam ide-ide baru, *event*, atau perubahan baru yang perlu dicoba.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub memiliki program *Community Day* untuk bersosialisasi dan bermain *games*. Ada kelas baru seperti *pound fit* dan *body mills combat*, inovasi setiap bulan diperlukan untuk mencegah kebosanan.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai program unggulan *fitness center* dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut:

“Program unggulan di fithub, *loyalty* program bagi *member* lama, kelas *signature* eksklusif, dan *Community Day* dengan interaksi antara *member* dan staf. Program unggulan wajib dipertahankan dengan menjalankan program yang baru dan inovasi terus dilakukan.”

## 2) Anggaran Biaya *Fitness Center*

Pada *subvariable* anggaran biaya ini membahas terkait bagaimana cara mengelola anggaran biaya dan siapa yang bertanggung jawab hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Menghemat dan memanfaatkan anggaran operasional dengan baik, manajer club bertanggung jawab atas pengelolaan biaya.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Memaksimalkan dan menjaga anggaran club penting untuk manajemen biaya yang efektif. Tanggung jawab club manajer dalam pengelolaan anggaran sangatlah besar.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai bagaimana cara mengelola anggaran biaya dan siapa yang bertanggung jawab hal tersebut:

“Nah untuk pengelolaan biaya biasanya kita punya *budget* setiap *club* yang sudah ditentukan oleh *home office* tinggal bagaimana kita mengelola budget tersebut supaya tidak minus apalagi pemborosan biaya. Orang bertanggungjawab dalam mengelola anggaran biaya tersebut yaitu hanya saya sebagai *club* manajer.”

### 3) Pengembangan Strategi *Fitness Center*

Pada *subvariable* pengembangan strategi ini membahas terkait pengembangan strategi dan bagaimana hasil dari pengembangan strategi tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Fithub mengembangkan strategi sesuai dengan musim untuk memastikan kesesuaian strategi setiap bulan, hasil ini telah membantu pertumbuhan fithub secara signifikan.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Pengembangan strategi dilakukan setiap bulan mengikuti *event* seperti lebaran atau tahun baru untuk hasil maksimal.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai pengembangan strategi dan bagaimana hasil dari pengembangan strategi tersebut:

“Pengembangan strategi di fithub sendiri tergantung dari *season*, apabila season tertentu seperti natal dan tahun baru biasanya orang-orang menghabiskan waktu untuk liburan. Nah biasanya itu kita akan banyak memberikan diskon. Hasilnya sejauh ini strategi yang kita jalani mendapatkan hasil yang baik untuk fithub sendiri.”

#### 4) Prosedur Kerja *Fitness Center*

Pada *subvariable* prosedur kerja ini membahas terkait prosedur kerja yang diterapkan dan bagaimana manfaat dari prosedur kerja tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Prosedur absensi di fithub ketat, termasuk tugas merapihkan ruang kelas dan gym untuk kerjasama dan kepuasan member.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Prosedur kerja penting dalam dunia pekerjaan untuk presensi, kebersihan, kenyamanan, dan keamanan karyawan. Kerjasama yang dilakukan maksimal maka menghasilkan manfaat yang optimal.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai pengembangan strategi dan bagaimana hasil dari pengembangan strategi tersebut:

“Prosedur kerja di Fithub ketat, terstruktur, disiplin, wajib mematuhi seragam, menjaga kebersihan, keamanan, dan kenyamanan staf. Dapat meningkatkan profesionalisme staf.”

#### **e. Evaluasi Strategi**

Hasil wawancara terkait manajemen strategis terkait evaluasi strategi Fithub *Fitness*.

##### 1) Konsistensi *Fitness Center*

Pada *subvariable* konsistensi *fitness center* ini membahas terkait apakah *fitness center* telah konsisten dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:



“Sebagai *personal trainer*, saya merasa operasional dan pelayanan telah konsisten. Namun, kita perlu memberikan yang terbaik kepada *member* untuk menjaga konsistensi.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub sukses dalam penjualan, operasional, dan pelayanan dengan cabang-cabang baru dan ide kreatif seperti turnamen dan *Community Day*.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai apakah *fitness center* telah konsisten dan bagaimana cara mempertahankan hal tersebut:

“Pemasaran, penjualan, operasional, dan pelayanan sejauh ini telah konsisten sehingga dapat menjadi fithub seperti sekarang. Kita terus memberikan ide-ide baru setiap bulannya kemudian kita punya *Community Day* kita dapat mengetahui keluhan dari *member-member* tersebut.”

## 2) Kesesuaian *Fitness Center*

Pada *subvariable* kesesuaian *fitness center* ini membahas terkait apakah yang menjadi kesulitan dan bagaimana cara mengatasi hal tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Pentingnya memberikan pemahaman tentang olahraga, memberikan diskon sesuai kondisi ekonomi, dan fasilitas *gym* untuk masyarakat di sekitar fithub.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Kesulitan mendapatkan diskon dalam fithub adalah strategi bisnis utama. Member perlu pemahaman tentang pentingnya berolahraga dengan fasilitas premium, serta diskon dan sosialisasi alat.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai apakah yang menjadi kesulitan *fitness center* dan bagaimana cara mengatasi hal tersebut:

“Strategi fithub mengatasi kesulitan yaitu dengan menyesuaikan konsep dengan tren gaya hidup mahasiswa dan anak sekolah. Diskon sesuai musim diberikan untuk menarik ibu rumah tangga, dengan diskon bulanan untuk meningkatkan keanggotaan di Fithub.

### 3) Keunggulan *Fitness Center*

Pada *subvariable* keunggulan *fitness center* ini membahas terkait apakah yang menjadi keunggulan dan bagaimana cara menjaga keunggulan tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Keunggulan fithub adalah cabangnya yang banyak, alat dan personal trainer berkualitas, serta pelayanan maksimal kepada membernya.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub unggul dengan cabang terbanyak dan gym premium. Membuka cabang baru adalah efektif untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai apakah yang menjadi keunggulan *fitness center* dan bagaimana cara menjaga keunggulan tersebut:

“Fithub memiliki 80 cabang terbesar di Indonesia, harga terjangkau dengan kualitas premium, target 100 club di tahun ini.”

#### 4) Kelayakan *Fitness Center*

Pada *subvariable* kelayakan *fitness center* ini membahas terkait apakah strategis bisnis *fitness center* layak dipertahankan dan bagaimana cara menjaga kelayakan tersebut, seperti yang dipaparkan oleh Bayu seorang *personal trainer* Fithub *Fitness*:

“Strategi bisnis Fithub layak dipertahankan karena menyediakan kenyamanan latihan di cabang mana pun dan berkomitmen pada pelayanan berkualitas untuk anggotanya.”

Pendapat yang sama disampaikan Rani seorang *customer service* di Fithub *Fitness* yang menyatakan:

“Fithub layak dipertahankan karena cabangnya banyak, pelayanan maksimal, paling penting yaitu memberi yang terbaik untuk pertumbuhan pesatnya.”

Kemudian dipertegas oleh Ivan sebagai manajer Fithub *Fitness* mengenai apakah strategis bisnis *fitness center* layak dipertahankan dan bagaimana cara menjaga kelayakan tersebut:

“Untuk strategi bisnis *fitness center* terutama fithub layak untuk dipertahankan karena kita bisa sebesar dan sampai seperti berhasil seperti ini berkat strategi bisnis fithub. Cara menjaga kelayakannya dengan terus berkembang melalui membuka cabang baru lagi, menghasilkan revenue yang banyak, mencapai target yang telah ditentukan masing-masing club sehingga akan lebih maju kedepannya.”

### **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian ini memberikan gambaran lebih lanjut mengenai hasil-hasil analisis data yang diperoleh dari proses penelitian. Temuan penelitian adalah peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor lain seperti pendapatan *fitness center*, promosi yang dilakukan, latar belakang pekerjaan pelanggan dan sebagainya.

Pendapatan rata-rata *fitness center* setiap bulan dipengaruhi berbagai hal seperti adanya diskon spesial, libur nasional, *event-event* dengan pihak lain dan sebagainya (Fernando & Salim, 2019). Pendapatan Reborn *Fitness* rata-rata dalam setiap bulan mencapai 30 juta, sedangkan pendapatan Fithub *Fitness* rata-rata dalam setiap bulan mencapai 50 juta. Peningkatan pendapatan yang dilakukan oleh *fitness center* dapat dipengaruhi dari kreatifitas yang dilakukan pengelola (Zanjabila, 2022). Kreatifitas yang dilakukan oleh Reborn *Fitness* melalui *event-event*, dan diskon spesial. Berbeda dengan Fithub *Fitness* kreatifitas yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan yaitu kolaborasi dengan pihak lain, *open class* diberbagai *event* dan diskon yang menarik setiap bulan.

Promosi merupakan segala sesuatu upaya yang dilakukan oleh pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain individu maupun kelompok untuk menawarkan sesuatu (Robby Anggara Putra, 2022). Salah satu alat yang banyak digunakan saat ini untuk mempromosi atau menginformasikan suatu produk kepada konsumen adalah media sosial (social media). Pemasaran media sosial memungkinkan membangun hubungan sosial yang lebih personal dan dinamis dibandingkan dengan strategi pemasaran tradisional (Paat et al., 2020). Promosi yang dominan dilakukan Reborn *Fitness* melalui *leaflet* terkait harga dan melalui sosial media seperti instagram, promosi yang dominan dilakukan Fithub *Fitness* melalui *leaflet*, *digital marketing* dan sosial media seperti facebook, instagram dan tiktok.

Dunia kebugaran pada era digital saat ini sudah sangat maju, tidak mengherankan jika persaingan antar pusat kebugaran semakin meningkat (Setiamy & Deliani, 2019). Setiap pusat kebugaran memiliki strategi khusus untuk menarik minat para pelanggan, mulai dari fasilitas, promosi kelas promosi harga dan lain sebagainya (Visnu et al., 2021). Strategi yang tepat berdasarkan analisis yang tepat tentu sangat diperlukan dalam menentukan kebijakan untuk menentukan target klien atau pasar sebelum pemasaran dilakukan dengan melakukan perhitungan yang matang seperti survei awal sehingga pemasaran dapat fokus pada klien yang tepat (Koustelios, 2013).

Pemasaran memegang peranan penting bagi kelangsungan pusat kebugaran pusat kebugaran, maju tidaknya pusat kebugaran akan ditentukan oleh baik tidaknya sistem pemasaran yang baik (Nurrohman & Rofiah, 2024). *Reborn Fitness* menawarkan paket khusus untuk anggota yang membawa teman atau keluarga, maka dapat menerima diskon hingga 50%. Fokus utama adalah menjual produk, dengan target bulanan yang ditetapkan dan evaluasi yang dilakukan untuk memastikan kemajuan. *Fithub Fitness* berfokus pada strategi pemasarannya pemasaran *online* dan kolaborasi dengan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan olahraga. Fokus utama adalah membuka cabang terbesar dan terbanyak di Indonesia, serta memberikan harga yang terjangkau dengan kualitas *gym* premium. Berdasarkan hasil penilaian kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang didapatkan, sehingga manajemen strategis yang diterapkan *Fithub Fitness* berhubungan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang dibedakan berdasarkan kebutuhan, karakteristik, maupun tingkah laku (Rinawiyanti et al., 2014). Dengan adanya segmentasi pasar, maka manajemen *fitness center* dapat menentukan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Merita Bernik, 2019). Pada Reborn *Fitness* rata-rata pelanggan memiliki latar belakang pekerjaan seperti pegawai negeri sipil, karyawan kantor, mahasiswa, dan ibu rumah tangga. Berbeda dengan Fithub *Fitness* yang rata-rata pelanggan memiliki latar belakang pekerjaan didominasi oleh karyawan kantor, anak sekolah dan ibu rumah tangga. Hal ini karena letak perbedaan geografis yang berada di pusat perkotaan dan memiliki akses ke berbagai gedung, pusat perbelanjaan, kampus hingga perumahan.

Kehadiran di tempat kesehatan dan kebugaran sering kali menurun drastis selama tahun pertama keanggotaan. Hanya 30% anggota yang menghadiri tempat kesehatan dan kebugaran setelah satu tahun menjadi anggota (Freitas & Lacerda, 2019). Berhenti keanggotaan merupakan masalah utama industri kebugaran yang dapat dianggap sebagai kerugian tiga kali lipat mewakili kerugian finansial bagi pengelola, hilangnya peluang bagi manajer, dan kegagalan pengalaman bagi anggota pusat kebugaran (Vorobiova et al., 2021). Kendala yang sering dihadapi oleh pusat kebugaran terhadap berhenti keanggotaan dapat disebabkan oleh tidak adanya teman, tidak nyaman dengan peralatan, tidak mendapatkan hasil dan tidak memiliki keuangan yang stabil (Setiamy & Deliani, 2019). Solusi terhadap berhenti keanggotaan yaitu dengan memberikan edukasi, informasi serta pemahaman yang baik kepada anggota.

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 (Eriksson, 2012). 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 (Aflis, 2016). Variabel prediktor kualitas layanan kurang mendapat perhatian dan mengabaikan untuk mengukur ukuran dari hubungan antara dimensi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Sureshchandar et al., 2012).

Kualitas layanan yang memuaskan atau sesuai harapan pelanggan tentu akan berpengaruh pada penilaian pelanggan terhadap perusahaan (Gultom & Yoestini, 2022). Letak kualitas layanan ada dalam persepsi konsumen, jika persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan suatu perusahaan tinggi maka mengartikan bahwa perusahaan tersebut memiliki kualitas layanan yang baik (Liung & Syah, 2017). Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat, dan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerimanya, maka dapat diketahui Fithub *Fitness* memiliki nilai kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang lebih baik dibandingkan dengan Reborn *Fitness*. Hal ini dapat dikarenakan skor yang didapatkan Fithub *Fitness* lebih tinggi dibandingkan dengan skor Reborn *Fitness*.

Peran manajer strategis adalah membuat keputusan, menyebarluaskan informasi, dan mengelola personal. Manajer perlu mengorganisasikan, memotivasi, dan mengarahkan orang untuk dapat berkontribusi dirinya bagi keberhasilan organisasi. Berupaya menampilkan peran-peran seperti ini adalah kunci utama bagi efektivitas manajer strategis (Vieira & Ferreira, 2020). Tantangan utama yang dihadapi manajer strategis adalah memadukan peluang-peluang yang ada di lingkungan dengan kapabilitas-kapabilitas organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi (Winarni, 2016). Peran manajemen strategis yang digunakan oleh manajemen Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* sesuai dengan tahapan manajemen strategis yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Pada pelaksanaan penelitian ini, peneliti sudah berupaya semaksimal mungkin untuk memperoleh hasil penelitian yang mendukung penelitian ini. Namun tentunya peneliti masih mengalami kendala-kendala yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Adapun kendala-kendalanya sebagai berikut:

1. Instrumen penelitian dalam bentuk angket tertutup yang jawabannya sudah tersedia sehingga responden hanya memilih jawaban sesuai pengalaman dan kondisi yang dialami masing-masing.
2. Tidak tertutup kemungkinan bahwa para responden dalam mengisi angket tidak bersungguh-sungguh karena tidak ada sangsi apapun yang akan dijatuhkan seandainya mereka mengisi angket tidak bersungguh-sungguh



3. Pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara masih terdapat hambatan, hambatannya seperti peneliti kesulitan mengatur waktu untuk mewawancarai narasumber karena jadwal setiap hari dan memiliki kesibukan diluar pekerjaan sehingga memungkinkan data yang diperoleh dari hasil penelitian belum begitu lengkap dan mendalam.
4. Keterbatasan kemampuan peneliti dalam mengkaji pokok-pokok bahasan, sehingga peneliti banyak melakukan konsultasi kepada pembimbing serta membaca buku penunjang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen strategis yang diterapkan oleh Reborn *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan termasuk kategori sangat baik.
2. Manajemen strategis yang diterapkan oleh Fithub *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan termasuk kategori baik sekali.
3. Manajemen strategis yang diterapkan oleh Fithub *Fitness* dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan lebih baik dari Reborn *Fitness*. Hal ini dinyatakan karena skor penilaian yang didapatkan Fithub *Fitness* lebih tinggi dibandingkan dengan skor Reborn *Fitness*.
4. Manajemen strategis yang diterapkan oleh dua tipe *fitness center* yaitu Reborn *Fitness* dan Fithub *Fitness* memiliki hubungan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini dinyatakan karena masing-masing *fitness center* berhasil meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dalam kategori sangat baik.

## B. SARAN

Berdasarkan gambaran hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi manajemen *fitness center* khususnya pada Reborn *Fitness* yang sudah memberikan kualitas layanan dan mendapatkan kepuasan dari pelanggan agar senantiasa mempertahankannya, dengan tetap konsisten memberikan inovasi *event* dan program unggulan lainnya.
2. Bagi manajemen *fitness center* khususnya pada Fithub *Fitness* yang sudah memberikan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dengan hasil yang baik sekali agar senantiasa mempertahankannya, dengan tetap konsisten menjaga program unggulan *Community Day* dan meningkatkan kemudahan pelanggan dalam menggunakan aplikasi Fithub.
3. Disarankan bagi peneliti yang tertarik dengan permasalahan ini untuk meneliti kembali dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan yang ada, serta hasil ini dapat dipakai sebagai bahan referensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aflis. (2016). *Studi Komparatif Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Pelanggan Pada Club Arena Metropolis dan The Warehouse Gym Surabaya*. 0, 1–23.
- Altejarf, L. U., Deloria, J. D., & Dizon, C. D. G. (2009). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(June 2011), 253–260.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 27. <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>
- Arikunto. (2016). Metode Penelitian. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, 5(1), 1689–1699. <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/download/1659/1508%0Ahttp://hpatiapiress.com/hpjournals/index.php/qre/article/view/1348%5Cnhttp://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500799708666915%5Cnhttps://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Educa>
- Arksey, H., & Knight, P. (2011). Triangulation in Data Collection. In *Interviewing for Social Scientists* (pp. 21–31). The SAGE handbook of qualitative data collection. <https://doi.org/10.4135/9781849209335.n2>

- Aulia, M., & Hidayat, I. (2017). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Amanda Brownies. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 6(5), 17.
- Bara, F., & Prawitowati, T. (2020). Pengaruh kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan keterikatan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan grab di Surabaya. *Journal of Business and Banking*, 10(1), 33. <https://doi.org/10.14414/jbb.v10i1.1760>
- Bonn, I., & Christodoulou, C. (2009). From Strategic Planning to Strategic Management. In *Long Range Planning* (Vol. 29, Issue 4). Springer. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00046-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00046-5)
- Bricci, L., Fragata, A., & Antunes, J. (2016). The Effects of Trust, Commitment and Satisfaction on Customer Loyalty in the Distribution Sector. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 173–177. <https://doi.org/10.7763/joebm.2016.v4.386>
- Diza, F., Moniharapon, S., & Ogi, I. W. J. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Pada PT. FIFGROUP Cabang Manado). *Jurnal EMBA*, 4(1), 109–119. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/11568>
- Du, X., Jiao, J., & Tseng, M. M. (2012). Understanding customer satisfaction in product customization. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 31(3–4), 396–406. <https://doi.org/10.1007/s00170-005-0177-8>

- Eriksson, J. (2012). The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umeå. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 23(3), 270–271. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00631.x>
- Fernando, J., & Salim, A. (2019). Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Minat Beli Ulang Celebrity Fitness Metropolitan Mall Bekasi. *Jurnal Manajemen*, 8(2).
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (2014). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7(3), 287–298. <https://doi.org/10.1287/mksc.7.3.287>
- Freitas, A. L. P., & Lacerda, T. S. (2019). Fitness centers: What are the most important attributes in this sector? *International Journal for Quality Research*, 13(1), 177–192. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-11>
- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. S. (2012). The Four Phases of Strategic Management. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9–21.
- Greene, J. D. (2011). Repeat-Buying: Theory and Applications. *JMR, Journal of Marketing Research (Pre-1986)*, 10(000004), 454.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. CENGAGE learning.
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The

- evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76.  
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Gultom, G. A., & Yoestini. (2022). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan, Lokasi, dan E-Payment Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Pelanggan fitness center Elise Ladies Gym Semarang). *Jurnal Undip*, 11(5), 1–9.
- Halim, P., Swasto, B., Hamid, D., & Firdaus, M. R. (2014). The influence of product quality , brand image , and quality of service to customer trust and implication on customer loyalty. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 159–166.
- Hartono, J. (2014). Metodologi Penelitian. *Yogyakarta: Pustaka Baru Perss*.
- Herdiani, I., Kurniawan, A., Nuradillah, H., Putri, G. W., & Gunawan, I. P. (2021). Penyuluhan kesehatan rumah sehat pada masyarakat di wilayah kerja Puskesmas Cibeureum. *Abdimas PHB*, 4(1), 47–52.
- Hidayat, A., Saifullah, M., & Ishak, A. (2016). Determinants of satisfaction, trust, and loyalty of Indonesian e-commerce customer. *International Journal of Economics and Management*, 10(SpecialIssue1), 151–166.
- Hill, A., & Cuthbertson, R. (2011). Fitness map: A classification of internal strategic fit in service organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(9), 991–1021.  
<https://doi.org/10.1108/01443571111165857>

- Hsu, C. C., Gu, M., Lee, T. S., & Lu, C. J. (2020). The effects of daily sleep condition on performances of physical fitness among Taiwanese adults: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061907>
- Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (N. Rismawati (ed.)). CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). *Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Case Trivsel Stadtjanster (Trivsel siivouspalvelut)*. 1–64.
- Koustelios, A. (2013). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3), 145–153.
- Kumar, S., & Samtani, J. (2021). The Influence of Customer Service Quality towards Customer Satisfaction and its implication on Loyalty: A Survey on MICE Customers in Hotels. *FIRM Journal of Management Studies*, 6(2), 143. <https://doi.org/10.33021/firm.v6i2.1542>
- Liung, H., & Syah, T. Y. R. (2017). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan dalam Meningkatkan Loyalitas di Moderasi Harga. *Jurnal Ekonomi*, 8 (2)(9).
- Marconcin, P., Matos, M. G., Ihle, A., Ferrari, G., Gouveia, É. R., López-Flores, M., Peralta, M., & Marques, A. (2021). Trends of Healthy Lifestyles Among Adolescents: An Analysis of More Than Half a Million Participants From 32 Countries Between 2006 and 2014. *Frontiers in Pediatrics*, 9, 645074.



<https://doi.org/10.3389/fped.2021.645074>

Marinu Waruwu. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 3. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/6187>

Merita Bernik. (2019). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN KONSUMEN: STUDI KASUS GOLD'S GYM BANDUNG. 미간행 박사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1–17.

Nana, D., & Elin, H. (2018). Memilih Metode Penelitian Yang Tepat: Bagi Penelitian Bidang Ilmu Manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 288. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/article/view/1359>

Nek Kamal Yeop Yunus;, & Salomawati Ishak. (2014). The relationship between internal satisfaction and external satisfaction among hotel customers in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1(1), 22–29.

Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277–285. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1647378>

Noviyanti, I. (2019). Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Cv Usaha Mandiri Jakarta Selatan. *Jimf (Jurnal*

*Ilmiah Manajemen Forkamma*), 1(2), 21–32.  
<https://doi.org/10.32493/frkm.v1i2.2538>

Nurrohman, M. A., & Rofiah, C. (2024). *Marketing Strategy and Business Performance in Facing Competition in the Fitness Services Business*. 07(06), 3770–3786. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-67>

Paat, L., Rogi, M., Millenia Maharani Paat, L., Moniharapon, S., Rogi, M. H., Manajemen, J., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado, F. (2020). Pengaruh Fasilitas, Word of Mouth, Kelompok Referensi, Gaya Hidup Sehat Dan Promosi Media Sosial Terhadap Keputusan Pemilihan Tempat Berolahraga Pada Generasi Milenial Di Gpi Futsal Dan Sport Center Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1566–1577.

Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., & Bailey, R. (2019). Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, 19(3), 312–330.

Pitt, M., & Koufopoulos, D. (2017). *Essentials of Strategic Management*. <https://doi.org/10.4135/9781526435736>

Rinawiyanti, E. D., Meitha, R., Januar, J., & Putra, P. (2014). Studi Segmentasi Berorientasikan Psikografis dan Behavioral pada Konsumen Fitness Center di Surabaya. *International Management Di Fachhochschule Nuertingen University*, 7(1), 25–38. <https://jurnal.unpad.ac.id>

robby anggara putra. (2022). *PENGARUH PROMOSI PENJUALAN TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN PADA PUSAT KEBUGARAN EXECUTIVE FITNESS CENTER KOTA JAMBI*.

Setiamy, A. A., & Deliani, E. (2019). *TREND GAYA HIDUP SEHAT di FITNESS CENTER*. 2, 5–10.

Setyo, P. E. (2017). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen “Best Autoworks.” *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 1(6), 755–764.

Soeratman. (2021). *Lingkungan bisnis dan hukum* (Issue 55).

Sorooshian, S., Norzima, Z., Yusof, I., & Rosnah, Y. (2010). Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers. *World Applied Sciences Journal*, 11(10), 1255–1261.

Sugiyono. (2014). Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods), Bandung: Alfabeta, 2013. *Jurnal JPM IAIN Antasari Vol*, 1(2).

Sukmanawati, S., & Purwati, S. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Dan Promosi Terhadap Kepuasan Pelanggan Grab. *Jurnal Manajemen Almatama*, 1(1), 61–84. <https://doi.org/10.58413/jma.v1i1.220>

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (20 C.E.). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/08876040210433248>

- Tate, B., Barnett, J. H., & Wilsted, W. D. (2015). Strategic Management; Concepts and Cases. In *The Journal of the Operational Research Society* (Vol. 43, Issue 11). Prentice hall. <https://doi.org/10.2307/2584115>
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). Factors That Influence Customer Satisfaction and Behavioural Intentions in Airline Industry. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Vieira, E., & Ferreira, J. (2020). What generic strategies do private fitness centres implement and what are their impacts on financial performance? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(3), 317–333.
- Visnu, J., Ridwan, A., & Lumintuarso, R. (2021). Application (Gym Fit) As a Fitness Center Marketing Tool in Digital Era. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education*, 4(3), 1046–1055.
- Vorobiova, A. V., Vasylenko, M. M., Yurchenko, O. A., Kovalova, N. V., Ieremenko, N. P., & Khurtyk, D. V. (2021). Global and local fitness trends in 2020. *Gazzetta Medica Italiana Archivio per Le Scienze Mediche*, 180(6), 295–300. <https://doi.org/10.23736/S0393-3660.20.04338-7>
- Winarni, S. (2016). *APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI OLAHRAGA Oleh.* <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132096081/penelitian/aplikasi+manajemen+strategi.pdf>
- Woolfson, J. (2013). Learning from Disasters - A Management Approach,

3rd edition. *The Obstetrician & Gynaecologist*, 8(2), 137–137.  
<https://doi.org/10.1576/toag.8.2.137.27244>

ZANJABILA, Z. (2022). EVALUASI MANAJEMEN PEMASARAN FITNESS CENTER HSC UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA. *International Journal of Sport Science*, 47(1), 100950.  
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.01.002><https://doi.org/10.1016/j.cs>  
[tp.2023.100950](https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.04.007)<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.04.007><https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102816><https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.03.015><https://doi.org/10.1016/j>

## **LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Surat Izin Penelitian

SURAT IZIN PENELITIAN

<https://admin.eservice.uny.ac.id/surat-izin/cetak-penelitian>



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
**FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN DAN KESEHATAN**  
Alamat : Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 586168, ext. 560, 557, 0274-550826, Fax 0274-513092  
Laman: fik.uny.ac.id E-mail: humas\_fik@uny.ac.id

Nomor : B/902/UN34.16/PT.01.04/2024

12 Februari 2024

Lamp. : 1 Bendel Proposal

Hal : Izin Penelitian

Yth . **Manager Club FITHUB dan REBORN FITNES**  
**Jl. Mayor Oking Jaya Atmaja No.67, Ciriung, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16918.**  
**Jl. Kol Ahmad Syam Komplek Ruko 179, RT.03/RW.10, Tanah Baru, Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16154.**

Kami sampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman  
NIM : 22611251056  
Program Studi : Ilmu Keolahragaan - S2  
Tujuan : Memohon izin mencari data untuk penulisan Tesis  
Judul Tugas Akhir : MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN PUSAT KEBUGARAN STUDI MULTI KASUS DUA TIPE FITNESS CENTER DI BOGOR  
Waktu Penelitian : 19 Februari - 31 Maret 2024

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberi izin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.



Prof. Dr. Ahmad Nasrulloh, S.Or., M.Or.  
NIP 19830626 200812 1 002

Tembusan :  
1. Kepala Layanan Administrasi;  
2. Mahasiswa yang bersangkutan.

## Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian I



### REBORN FITNESS GYM

Jl. Kolonel Ahmad Syam Komplek Pertokoan no. 179i – 179j , Panduraya  
Telp : 0251-8365572 , 0813-3030-3308

---

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yanyan Afrian  
Perusahaan : Reborn Fitness GYM  
Alamat : JL. Kolonel Ahmad syam komplek pertokoan no 179I-J,  
Panduraya, Kota Bogor

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Fauzan Asa H  
Fakultas : S2- Ilmu Keolahragaan  
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa adalah benar saudara Fauzan Asa H dari Universitas Negeri Yogyakarta telah melaksanakan dan menyelesaikan penelitian di Reborn Fitness GYM. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 20 Maret 2024

Reborn Fitness GYM

(Yanyan Afrian)

Owner



### Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian II



#### **FITHUB MAYOR OKING**

Jl. Raya Mayor Oking Jaya Atmaja No. 67 Ciriung, Kecamatan Cibinong,  
Kabupaten Bogor. Telp : 0851-7426-2320

#### **SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ivan Riyadi  
Jabatan : Manager Club FITHUB  
Alamat : Jl. Raya Mayor Oking Jaya Atmaja No. 67 Ciriung, Kecamatan  
Cibinong, Kabupaten Bogor.

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Fauzan Asa H  
Fakultas : S2- Ilmu Keolahragaan  
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa adalah benar saudara Fauzan Asa H dari Universitas  
Negeri Yogyakarta telah melaksanakan dan menyelesaikan penelitian di FITHUB.  
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Cibinong, 28 Maret 2024

Manager Club FITHUB

(Ivan Riyadi)

#### Lampiran 4. Permohonan Validasi Penelitian I



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN DAN KESEHATAN

Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 513092, 586168 Fax. (0274) 513092  
Laman: fikk.uny.ac.id Email: humas fikk@uny.ac.id

Nomor : 020/UN34.16/Val /2024

20 Februari 2024

Lamp. : -

Hal : Permohonan Validasi

Yth. Bapak/Ibu/Sdr:  
Prof. Dr. Yudik Prasetyo, M.Kes.  
di tempat

Dengan hormat, kami mohon Bapak/Ibu/Sdr bersedia menjadi Validator bagi mahasiswa:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman

NIM : 22611251056

Prodi : ILMU KEOLAHRAGAAN S2

Pembimbing 1 : Dr. Martono, M.Or.

Pembimbing 2 : -

Judul :

**Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan  
Pelanggan Pusat Kebugaran Studi Multi Kasus: Dua Tipe Fitness Center di Bogor**

Kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr dapat mengembalikan hasil validasi paling lambat 2 (dua) minggu. Atas perkenan dan kerja samanya kami ucapkan terimakasih.



Dekan

Prof. Dr. Ahmad Nasrulloh, M.Or.  
NIP. 19830626 200812 1 002

## Lampiran 5. Permohonan Validasi Penelitian II



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN DAN KESEHATAN  
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 513092, 586168 Fax. (0274) 513092  
Laman: [fikk.uny.ac.id](http://fikk.uny.ac.id) Email: [humas\\_fikk@uny.ac.id](mailto:humas_fikk@uny.ac.id)

Nomor : 020/UN34.16/Val /2024

20 Februari 2024

Lamp. : -

Hal : Permohonan Validasi

Yth. Bapak/Ibu/Sdr:  
Dr. Sigit Nugroho, M.Or.  
di tempat

Dengan hormat, kami mohon Bapak/Ibu/Sdr bersedia menjadi Validator bagi mahasiswa:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman

NIM : 22611251056

Prodi : ILMU KEOLAHRAGAAN S2

Pembimbing 1 : Dr. Martono, M.Or.

Pembimbing 2 : -

Judul :

**Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan  
Pelanggan Pusat Kebugaran Studi Multi Kasus: Dua Tipe Fitness Center di Bogor**

Kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr dapat mengembalikan hasil validasi paling lambat 2 (dua) minggu. Atas perkenan dan kerja samanya kami ucapkan terimakasih.



Dekan

Prof. Dr. Ahmad Nasrulloh, M.Or.  
NIP. 19830626 200812 1 002

## Lampiran 6. Hasil Validasi Penelitian I



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAHAAN DAN KESEHATAN  
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 513092, 586168 Fax. (0274) 513092  
Laman: [fikk.uny.ac.id](http://fikk.uny.ac.id) Email: [humas\\_fikk@uny.ac.id](mailto:humas_fikk@uny.ac.id)

### SURAT KETERANGAN VALIDASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Prof. Dr. Yudik Prasetyo, M.Kes.  
Jabatan/Pekerjaan : Dosen  
Instansi Asal : Universitas Negeri Yogyakarta

Menyatakan bahwa instrumen penelitian dengan judul:

Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat  
Kebugaran Studi Multi Kasus: Dua Tipe Fitness Center di Bogor

dari mahasiswa:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman  
NIM : 22611251056  
Prodi : ILMU KEOLAHRAHAAN S2

(sudah siap/belum siap)\* dipergunakan untuk penelitian dengan menambahkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlu ditambahkan butir soal negatif sebagai pengontrol dalam instrument yang akan Anda gunakan. Butir negatif dipisahkan atau diberi tanda tersendiri.
2. Mohon dapat disesuaikan kalimat wawancara yang digunakan dengan variabel yang Anda teliti.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 1 Maret 2024  
Validator,

Prof. Dr. Yudik Prasetyo, M.Kes.  
NIP 19820815 200501 1 002

## Lampiran 7. Hasil Validasi Penelitian II



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAHAAN DAN KESEHATAN  
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telepon (0274) 513092, 586168 Fax. (0274) 513092  
Laman: [fikk.uny.ac.id](http://fikk.uny.ac.id) Email: [humas\\_fikk@uny.ac.id](mailto:humas_fikk@uny.ac.id)

### SURAT KETERANGAN VALIDASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Sigit Nugroho, M.Or.  
Jabatan/Pekerjaan : Dosen  
Instansi Asal : Universitas Negeri Yogyakarta

Menyatakan bahwa instrumen penelitian dengan judul:

Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pusat  
Kebugaran Studi Multi Kasus: Dua Tipe Fitness Center di Bogor  
dari mahasiswa:

Nama : Fauzan Asa Habiburrahman  
NIM : 22611251056  
Prodi : ILMU KEOLAHRAHAAN S2

(sudah siap/~~belum siap~~)\* dipergunakan untuk penelitian dengan menambahkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Setiap masing-masing indikator mohon disesuaikan dengan nomer butir pernyataannya, misal sunb variabel bukti fisik indikator fasilitas ada berapa butir, indikator hasil ada berapa butir dan indikator penampilan ada berapa butir
2. Setiap Sub Variabel diusahakan jumlah indikator dan jumlah butirnya disamakan.
3. Pertayaan wawancara kata perusahaan lebih baik dispesifikan langsung ke Fitnes Centernya

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 4 Maret 2024  
Validator,

Dr. Sigit Nugroho, M.Or.  
NIP 19800924 200604 1 001

## Lampiran 8. Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

“Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan  
Pusat Kebugaran: Studi Multi Kasus Dua Tipe Fitness Center di Bogor”

#### A. IDENTITAS

1. Nama : .....
2. Usia : .....
3. Jenis kelamin : .....
4. Lama menjadi member : .....

#### B. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Bacalah setiap butir pernyataan dengan saksama.
2. Berilah tanda check list ( √ ) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan tanggapan Bapak/Ibu/Saudara pada kolom yang disediakan.

#### C. KETERANGAN PILIHAN JAWABAN:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

Terimakasih atas segala perhatian dan bantuan dari Bapak/Ibu dalam mengisi jawaban dengan baik dan benar.

#### Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Kualitas pelayanan <i>Fitness Center</i> sudah berjalan dengan baik	√			

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
<b>A. Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)</b>					
1.	Bangunan dan ruang kelas <i>Fitness Center</i> besar dan luas				
2.	Ruang tunggu yang ada di <i>Fitness Center</i> nyaman				
3.	Ruang bilas dan ruang ganti bersih				
4.	Kondisi WC/Toilet <i>Fitness Center</i> bersih				
5.	Kualitas air di WC/Toilet <i>Fitness Center</i> kondisinya baik				
6.	Kawasan parkir <i>Fitness Center</i> mudah diakses				
7.	Cara berpakaian karyawan <i>Fitness Center</i> rapih dan sopan				
8.	Karyawan <i>Fitness Center</i> tidak ramah				
<b>B. Keandalan (<i>Reliability</i>)</b>					
9.	Keprofesionalisme karyawan <i>Fitness Center</i> dalam melayani konsumen sangat baik				
10.	Jam buka dan jam tutup <i>Fitness Center</i> tepat waktu sesuai dengan jam operasional				
11.	Kehandalan karyawan dalam melayani konsumen <i>Fitness Center</i> baik				
12.	Sikap dan perilaku karyawan <i>Fitness Center</i> terhadap konsumen sopan dan ramah				
13.	Kepedulian karyawan <i>Fitness Center</i> terhadap konsumen tidak baik				
<b>C. Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)</b>					
14.	Tanggapan manajemen terhadap keluhan konsumen tergolong cepat				
15.	Reaksi cepat terhadap konsumen yang membutuhkan layanan				
16.	Respon aktif bagian check-in cepat dalam pelayanan				
17.	Bantuan karyawan <i>personal trainer</i> atau <i>customer service</i> kepada konsumen yang membutuhkan tidak responsif				

<b>D. Jaminan (<i>Assurance</i>)</b>				
18.	Keamanan barang bawaan konsumen di lingkungan <i>Fitness Center</i> terjaga dengan baik			
19.	Keamanan kendaraan di lingkungan <i>Fitness Center</i> terjaga dengan baik			
20.	Keamanan lingkungan sekitar <i>Fitness Center</i> terjaga dengan baik			
21.	Karyawan <i>Fitness Center</i> memberikan keamanan kepada konsumen			
22.	Keramahan dan sopan santun karyawan <i>Fitness Center</i> tidak baik			
<b>E. Empati (<i>Emphaty</i>)</b>				
23.	Akses menuju <i>Fitness Center</i> dilengkapi fasilitas kemudahan bagi penyandang disabilitas			
24.	Pendaftaran melalui karyawan untuk menjadi anggota <i>Fitness Center</i> sangat mudah			
25.	Penyampaian informasi yang dibutuhkan konsumen disampaikan secara jelas dan mudah dipahami			
26.	Mekanisme pembayaran di <i>Fitness Center</i> sangat mudah, cepat dan profesional			
27.	Pemesanan melalui telepon di <i>Fitness Center</i> tidak responsif			
28.	Pelanggan mudah dalam menghubungi karyawan dan manajemen <i>Fitness Center</i> guna menyampaikan saran, kritik, komentar, pertanyaan dan keluhan			
<b>F. Harga</b>				
29.	Harga yang ditawarkan <i>Fitness Center</i> lebih terjangkau			
30.	Harga yang ditawarkan <i>Fitness Center</i> lebih murah dibandingkan tempat lain			
31.	Harga yang ditawarkan <i>Fitness Center</i> tidak sesuai dengan fasilitas yang didapatkan			



32.	Harga yang ditawarkan <i>Fitness Center</i> lebih banyak diskon				
<b>G. Penilaian Pelanggan</b>					
33.	Konsumen merasakan manfaat setelah menggunakan fasilitas <i>Fitness Center</i>				
34.	Konsumen merekomendasikan <i>Fitness Center</i> kepada teman, sahabat dan keluarga				
35.	Konsumen mempromosikan <i>Fitness Center</i> kepada teman, sahabat dan keluarga				
36.	Konsumen merasa tidak puas menggunakan fasilitas <i>Fitness Center</i>				

## Lampiran 9. Wawancara Penelitian

### WAWANCARA PENELITIAN

“Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan  
Pusat Kebugaran: Studi Multi Kasus Dua Tipe Fitness Center di Bogor”

#### IDENTITAS

1. Nama : .....
2. Jenis kelamin : .....
3. No telp : .....
4. Jabatan : .....

#### A. Analisis Lingkungan

##### 1. Analisis Lingkungan Internal

Topik : *Resources*

1. Apa saja yang menjadi sumber daya fisik (gedung, alat-alat, parkir, toilet dsb) dan sumber daya non fisik (hak paten produk, merek perusahaan, hak cipta dsb) yang dimiliki *Fitness Center* ?
2. Bagaimana cara *Fitness Center* menghemat penggunaan sumber daya yang dimiliki ?

Topik : *Positioning*

1. Apa saja yang menjadi citra *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana pandangan citra *Fitness Center* anda dimata konsumen ?

Topik : *Marketing mix*

1. Apakah produk/jasa yang anda jual memiliki garansi ?
2. Bagaimana cara *Fitness Center* menentukan diskon ?

##### 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Topik : *Political factors*

1. Apakah kebijakan pemerintah (perijinan, kebijakan pemerintah dsb) dapat berpengaruh terhadap *Fitness Center* ?
2. Apakah faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi *Fitness Center* ?

Topik : *Economic factors*

1. Apakah kondisi ekonomi (fluktuasi mata uang, tingkat inflasi, tingkat suku bunga dsb) dapat berpengaruh terhadap *Fitness Center* ?
2. Bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi *Fitness Center* ?

Topik : *Social factors*

1. Apakah kondisi demografi (struktur sosial, tren gaya hidup, budaya dsb) dapat berpengaruh terhadap *Fitness Center* ?
2. Apakah gaya hidup konsumen mempengaruhi *Fitness Center* ?

## **B. Formulasi Strategi**

Topik : Visi Misi *Fitness Center*

1. Apa saja yang menjadi visi *Fitness Center* ?
2. Apa saja yang menjadi misi *Fitness Center* ?

Topik : Sasaran/Target *Fitness Center*

1. Apa saja yang menjadi target *Fitness Center* ?
2. Bagaimana cara *Fitness Center* mencapai target yang diinginkan ?

Topik : Strategi *Fitness Center*

1. Apa saja strategi pemasaran *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana hasil dari strategi pemasaran *Fitness Center* tersebut ?

Topik : Kebijakan *Fitness Center*

1. Apa saja kebijakan yang berlaku di *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana langkah-langkah *Fitness Center* agar dapat berjalan secara efektivitas?

## **C. Implementasi Strategi**

Topik : Program unggulan *Fitness Center*

1. Apa saja keunggulan yang dimiliki *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana cara *Fitness Center* mempertahankan keunggulan tersebut ?

Topik : Anggaran biaya *Fitness Center*

1. Bagaimana cara *Fitness Center* mengelola anggaran biaya ?

2. Siapa saja yang bertanggungjawab dalam mengelola anggaran biaya *Fitness Center* ?

Topik : Pengembangan strategi *Fitness Center*

1. Apa saja yang menjadi fokus pengembangan strategi *Fitness Center* ?
2. Bagaimana hasil dari pengembangan strategi *Fitness Center* tersebut ?

Topik : Prosedur kerja di *Fitness Center*

1. Bagaimana prosedur kerja yang diterapkan di *Fitness Center* ?
2. Bagaimana manfaat dari prosedur kerja yang diterapkan *Fitness Center* ?

#### **D. Evaluasi Strategi**

Topik : Konsistensi *Fitness Center*

1. Apakah dalam pemasaran, penjualan, operasional, dan pelayanan telah konsisten dengan alokasi sumber daya yang dimiliki *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana cara menjaga konsistensi terhadap strategi bisnis *Fitness Center* anda?

Topik : Kesesuaian *Fitness Center*

1. Apa saja kesulitan strategi bisnis *Fitness Center* terhadap permintaan pasar ?
2. Bagaimana cara menjaga permintaan pasar terhadap strategi bisnis *Fitness Center* anda ?

Topik : Keunggulan *Fitness Center*

1. Apakah keunggulan *Fitness Center* anda ?
2. Bagaimana cara menjaga keunggulan strategi bisnis *Fitness Center* anda ?

Topik : Kelayakan *Fitness Center*

1. Apakah strategi bisnis *Fitness Center* layak dipertahankan ?
2. Bagaimana cara menjaga kelayakan strategi bisnis *Fitness Center* anda ?

## Lampiran 10. Data Kuesioner Reborn Fitness

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	Total		
1	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	104	
2	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	95	
3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	107	
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109	
5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	109	
6	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
7	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	107
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117	
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	114
10	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	112
11	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	112
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	114
14	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	109
15	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	112
16	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	109
17	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	107
18	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
19	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	115
20	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	113
21	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	112
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	3	111
23	1	4	3	1	2	3	4	3	1	4	4	4	3	1	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	94
24	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115
25	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	115
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	109	
28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
29	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	111
30	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	3	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	96
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	114
32	1	4	3	2	2	3	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	85
33	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	113
34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	113
36	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	111

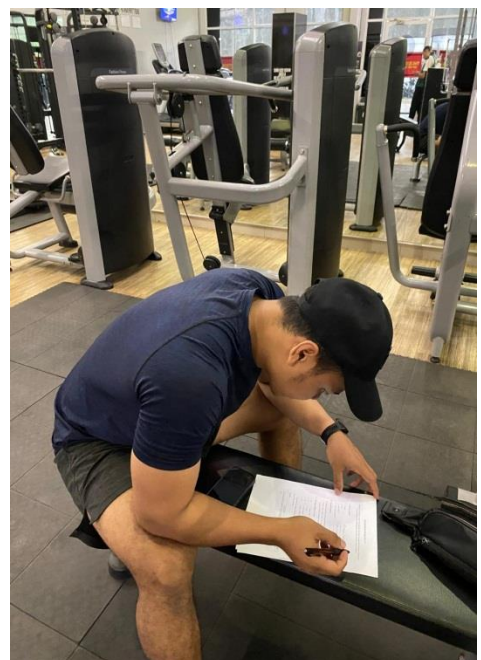
## Lampiran 11. Data Kuesioner Fithub Fitness

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	Total	
1	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	114	
2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	106	
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	119	
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	119	
6	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
7	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	118	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	123	
10	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	121	
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	122	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
13	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	123	
14	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	117	
15	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	121	
16	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	117	
17	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	116	
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	126	
20	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	125	
21	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	123	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	120	
23	4	3	3	3	2	3	4	3	1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	110
24	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
25	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125	
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	124	
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	117	
28	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	124	
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	120	
30	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	4	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	106	
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	123	
32	2	3	3	4	2	3	4	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	97	
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	122	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	123	
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	122	

Lampiran 12. Dokumentasi Reborn Fitness









### Lampiran 13. Dokumentasi Fithub Fitness

