

From Service to Stickiness: The Mediating Role of Customer Satisfaction and the Moderating Role of Generational Differences

From Service to Stickiness: Peran Mediasi Kepuasan Pelanggan dan Moderasi Perbedaan Generasi

Verdo Reginald^{1*}, Charly Hongdiyanto², Wendra Hartono³

Program Studi Magister Management, Fakultas Bisnis Management,
Universitas Ciputra Surabaya

¹vreginald01@magister.ciputra.ac.id, ²charly@ciputra.ac.id, ³wendra.hartono@ciputra.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the impact of service quality on customer satisfaction and loyalty among generationally diverse customers in Spazio, a hybrid office building in West Surabaya. Previous research has shown that service quality and management quality strongly influence customer satisfaction and retention; however, few studies have examined these relationships in the context of office buildings, particularly in Indonesia. Furthermore, generational differences—such as those between Baby Boomers, Millennials, and Gen Z—may shape how customers perceive service quality dimensions like reliability, responsiveness, and assurance. Grounded in the Expectation–Confirmation Theory (ECT) with SERVQUAL framework and perceived value, this research uses a quantitative survey approach to test the direct, mediating, and moderating effects of service quality, customer satisfaction, loyalty, and generational differences. Data will be collected from 120 Spazio customers across generational cohorts. The findings are expected to extend ECT by integrating generational differences into service quality research and provide practical insights for property managers to improve customer retention strategies.

Keywords: Service Quality, Customer Satisfaction, Loyalty, Generational Differences, Property Management.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana *Service Quality* membentuk kepuasan dan loyalitas customer pada kelompok generasi yang berbeda di Gedung Spazio, Surabaya Barat. Studi-studi sebelumnya umumnya membuktikan keterkaitan antara mutu pelayanan dan loyalitas pelanggan, namun kajian tersebut masih terkonsentrasi pada sektor jasa secara luas dan belum banyak menyentuh konteks gedung perkantoran di Indonesia secara spesifik. Di samping itu, karakteristik generasional — mencakup Baby Boomer, Generasi Milenial, hingga Generasi Z — diduga turut membentuk persepsi customer terhadap dimensi-dimensi *Service Quality* seperti keandalan, daya tanggap, dan jaminan layanan. Bertumpu pada Expectation–Confirmation Theory (ECT) yang dipadukan dengan kerangka SERVQUAL dan perceived value, penelitian ini menerapkan desain survei kuantitatif untuk menelusuri pengaruh langsung, peran mediasi, serta efek moderasi di antara variabel *Service Quality*, *Customer Satisfaction*, *Customer Loyalty*, dan *Generational Differences*. Sebanyak 120 customer aktif Gedung Spazio yang merepresentasikan berbagai kelompok generasi dilibatkan sebagai responden. Temuan penelitian ini diharapkan memperkaya penerapan ECT melalui penambahan dimensi generasional dalam kajian *Service Quality*, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pengelola properti dalam upaya memperkuat loyalitas customer.

Kata kunci: Service Quality, Kepuasan Customer, Loyalitas Customer, Lintas Generasi, Manajemen Property.

1. Pendahuluan

Selama satu dekade terakhir, sektor perkantoran di Indonesia mengalami pergeseran struktural yang cukup mendasar. Transisi menuju pola kerja hybrid, akselerasi digitalisasi operasional, serta meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas

ruang membuat perusahaan kian selektif dalam menentukan gedung perkantoran yang akan disewa. Pertimbangan penyewa kini tidak lagi semata bertumpu pada kualitas fisik bangunan, melainkan turut mencakup *Service Quality*, *Perceived Value*, kenyamanan pengalaman penggunaan ruang, efisiensi biaya operasional, hingga kapasitas ruang kerja dalam menunjang kolaborasi dan produktivitas karyawan. Sejumlah kajian global mengindikasikan bahwa pergeseran pola kerja ini mendorong perusahaan untuk meninjau ulang peran kantor sebagai instrumen penunjang produktivitas, kesejahteraan, dan pengalaman kerja secara holistik (Global Workplace Study, 2022; *Global Workplace Survey*, 2025). Di tengah dinamika tersebut, kompetisi antar pengelola gedung perkantoran turut meningkat, sehingga upaya peningkatan *Service Quality* yang proporsional terhadap biaya yang dikeluarkan penyewa serta pengalaman yang dirasakan menjadi penentu utama dalam menjaga keberlanjutan hubungan sewa jangka panjang.

Pada tingkat nasional, pasar perkantoran menunjukkan fluktuasi tingkat okupansi seiring dengan perubahan kebutuhan ruang kerja dan strategi perusahaan dalam mengelola biaya operasional yang erat hubungannya dengan *perceived value*. Laporan pasar properti menunjukkan bahwa penyewa semakin memprioritaskan fleksibilitas ruang, kesesuaian biaya atau efisiensi, serta *Service Quality* pengelolaan gedung dalam pengambilan keputusan sewa. Selain itu, pengelola gedung dituntut untuk lebih adaptif dalam menyediakan skema sewa yang fleksibel dan layanan yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan operasional penyewa yang semakin beragam. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *Service Quality* pengelolaan gedung berperan sebagai faktor strategis dalam meningkatkan daya saing properti komersial di tengah pasar yang semakin kompetitif (Colliers Surabaya, 2026).

Kondisi tersebut juga tercermin di Surabaya sebagai salah satu pusat aktivitas ekonomi utama di Indonesia. Persaingan antar-pengembang besar seperti Pakuwon Group, Ciputra Group, Intiland Development, dan Sinar Mas Land semakin ketat, khususnya di kawasan Surabaya Barat yang mengalami pertumbuhan signifikan untuk gedung perkantoran modern. Laporan pasar menunjukkan bahwa tidak adanya penambahan pasokan gedung perkantoran baru dalam beberapa periode terakhir membuat kompetisi terfokus pada optimalisasi gedung eksisting, sehingga pengelola berlomba meningkatkan daya tarik properti melalui peningkatan fasilitas, fleksibilitas ruang, serta *Service Quality* pengelolaan. Dalam konteks ini, kemampuan pengelola gedung dalam menyediakan *Service Quality* yang konsisten dan bernilai tambah menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas penyewa di tengah banyaknya alternatif ruang kerja yang tersedia (Jones Lang LaSalle, 2025).

Tabel 1. Data Occupancy Spazio 2023

			2023											
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agus	Sep	Okt	Nov	Des
Penggunaan Listrik Total														
F	Luas Area Tenant Terisi - <i>Occupied Space</i> F.1 + F.2 + F.3	m2	17,004	17,072	17,356	17,356	17,356	17,676	17,339	17,581	17,774	17,539	17,875	17,861
	Occupancy Rate		71%	72%	73%	73%	73%	74%	73%	74%	74%	73%	75%	75%
F.1	Luas Area Tenant Kantor terisi	m2	13,373	13,441	13,441	13,441	13,441	13,762	13,381	13,623	13,587	13,360	13,696	13,666
	Occupancy Rate	%	69%	69%	69%	69%	69%	71%	69%	70%	70%	69%	70%	70%
F.2	Luas Area Tenant Ritel terisi	m2	3,630	3,630	3,914	3,914	3,914	3,914	3,956	3,956	4,185	4,177	4,159	4,195
	Occupancy Rate		82%	82%	88%	88%	88%	88%	89%	89%	94%	94%	94%	94%

Sumber: Data Annual Occupancy Spazio 2023

Tabel 2. – Data Occupancy Spazio 2024

			2024											
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Penggunaan Listrik Total														
F	Luas Area Tenant Terisi - Occupied Space F.1 + F.2 + F.3	m2	177,990	17,588	17,588	17,588	17,588	17,657	17,769	17,808	16,396	16,366	16,456	16,730
	Occupancy Rate		783%	77%	77%	77%	77%	78%	78%	78%	72%	72%	72%	74%
F.1	Luas Area Tenant Kantor terisi	m2	13,911	14,026	14,026	14,026	14,016	14,120	14,301	14,329	14,121	14,091	14,181	14,455
	Occupancy Rate	%	72%	72%	72%	72%	72%	73%	74%	74%	73%	73%	73%	74%
F.2	Luas Area Tenant Ritel terisi	m2	3,879	3,562	3,562	3,562	3,562	3,562	3,466	3,478	2,274	2,274	2,274	2,274
	Occupancy Rate		118%	108%	108%	108%	108%	108%	105%	106%	69%	69%	69%	69%

Sumber: Data Annual Occupancy Spazio 2024

Tabel 3. – Data Occupancy Spazio 2025

			2025											
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Penggunaan Listrik Total														
F	Luas Area Tenant Terisi - Occupied Space F.1 + F.2 + F.3	m2	16,662	16,460	16,460	16,092	16,092	16,155	16,234	15,930	16,687	16,202	16,721	16,804
	Occupancy Rate		73%	72%	72%	71%	71%	71%	71%	74%	73%	71%	74%	74%
F.1	Luas Area Tenant Kantor terisi	m2	14,388	14,131	14,131	13,817	13,817	13,880	13,880	13,573	14,246	13,761	13,893	13,893
	Occupancy Rate	%	74%	73%	73%	71%	71%	71%	71%	70%	73%	71%	71%	71%
F.2	Luas Area Tenant Ritel terisi	m2	2,274	2,274	2,274	2,274	2,274	2,274	2,353	2,357	2,441	2,441	2,828	2,911
	Occupancy Rate		69%	69%	69%	69%	69%	69%	72%	72%	74%	74%	86%	86%

Sumber: Data Annual Occupancy Spazio 2025

Dalam konteks tersebut, Spazio Building sebagai gedung hybrid di Surabaya Barat menghadapi dinamika pasar yang serupa. Data internal periode 2023–2025 menunjukkan tingkat okupansi yang berfluktuasi pada kisaran 71%–78%, yang mencerminkan tantangan dalam mempertahankan penyewa di tengah kompetisi perkantoran yang semakin padat. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa keputusan penyewa tidak hanya dipengaruhi oleh faktor fisik bangunan, tetapi juga oleh pengalaman penggunaan gedung secara keseluruhan selama masa sewa. Variasi tingkat okupansi tersebut mengindikasikan perlunya evaluasi yang lebih mendalam terhadap kontribusi *Service Quality* manajemen gedung terhadap kepuasan dan loyalitas customer. Hal ini sejalan dengan konsep post-occupancy evaluation (POE), yang menekankan pentingnya menilai kinerja gedung berdasarkan persepsi dan pengalaman aktual pengguna dalam fase operasional, khususnya dalam konteks perkantoran modern yang menghadapi perubahan pola kerja dan ekspektasi penyewa (Dam-Krogh et al., 2024).

Berdasarkan Tabel 1, pada periode 2023 tingkat hunian Spazio mengalami peningkatan dari 71% pada awal tahun menjadi 75% pada akhir tahun. Peningkatan ini terutama didorong oleh kenaikan signifikan pada area retail, di mana tingkat okupansi meningkat dari 82% menjadi 94%. Sementara itu, tingkat hunian area perkantoran relatif stabil, dari 69% menjadi 70% pada akhir tahun, dengan peningkatan sementara hingga 71% pada bulan Juni yang dipengaruhi oleh penyewaan jangka pendek. Selanjutnya, berdasarkan Tabel 1.2, pada periode 2024 tingkat okupansi mencapai 78% pada awal tahun, namun mengalami penurunan hingga 72% pada bulan September akibat berakhirnya masa sewa tenant retail berskala besar. Kondisi ini kemudian menunjukkan pemulihan moderat pada akhir tahun menjadi 74%, seiring masuknya beberapa tenant baru di area perkantoran. Pola serupa terlihat pada Tabel 1.3, di mana pada awal 2025 tingkat hunian berada pada 74%, kemudian menurun menjadi 71% hingga pertengahan tahun akibat perpindahan beberapa tenant perkantoran ke lokasi lain, sebelum akhirnya meningkat signifikan hingga 86% pada akhir tahun karena masuknya tenant berskala besar. Fluktuasi tingkat okupansi Gedung Spazio selama periode 2023–2025 menunjukkan bahwa

keberlanjutan hunian sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara ekspektasi penyewa dan pengalaman aktual selama masa penggunaan gedung. Dalam konteks ini, POE menjadi pendekatan yang relevan untuk menjembatani evaluasi kinerja gedung dengan kepuasan penyewa serta implikasinya terhadap loyalitas dan keputusan perpanjangan sewa (Dam-Krogh et al., 2024).

Indikasi permasalahan pada dimensi *Service Quality* di Gedung Spazio juga dapat diamati melalui pola keluhan operasional yang diterima oleh manajemen gedung. Keluhan yang paling sering dilaporkan oleh penyewa mencakup ketidaknyamanan termal pada area sirkulasi vertikal akibat performa sistem pendingin udara yang tidak optimal, serta keterbatasan kapasitas lahan parkir yang menyebabkan sebagian penyewa tidak mendapatkan akses parkir secara konsisten. Keluhan-keluhan tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara ekspektasi penyewa terhadap standar layanan fasilitas gedung dan kualitas aktual yang dirasakan selama masa hunian. Dalam kerangka SERVQUAL, kondisi ini berkaitan langsung dengan dimensi tangibles dan reliability — di mana kondisi fisik fasilitas dan konsistensi operasional layanan menjadi tolok ukur utama evaluasi penyewa terhadap kualitas pengelolaan gedung (Parasuraman et al., 1988; Yoong, 2022). Apabila gap persepsi ini tidak dikelola dengan baik, terdapat risiko penurunan tingkat kepuasan penyewa yang pada akhirnya berdampak pada keputusan untuk tidak memperpanjang masa sewa.

Di sisi lain, kondisi makro ekonomi yang ditandai oleh tekanan biaya operasional dan ketidakpastian bisnis mendorong penyewa untuk semakin kritis dalam mengevaluasi kesepadanan antara biaya sewa yang dikeluarkan dan nilai layanan yang diterima. Dalam konteks pasar perkantoran Surabaya yang semakin kompetitif, penyewa memiliki akses terhadap berbagai alternatif ruang kerja dengan harga dan fasilitas yang bervariasi, sehingga keputusan untuk bertahan atau berpindah gedung tidak lagi semata-mata didasarkan pada pertimbangan lokasi, melainkan juga pada persepsi value for money secara menyeluruh (Jones Lang LaSalle, 2025; Colliers Indonesia, 2026). Kondisi ini mengindikasikan bahwa Perceived Value yang mencakup penilaian terhadap kewajaran harga, manfaat fungsional yang diperoleh, dan kesepadanan antara pengorbanan dan pengalaman yang dirasakan berperan sebagai faktor penentu yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas penyewa secara paralel dengan *Service Quality*.

2. Kajian Pustaka

Expectation Confirmation Theory

Kerangka teoretis penelitian ini dibangun dari dua landasan utama, yakni Expectation–Confirmation Theory (ECT) dan model SERVQUAL. ECT menjelaskan terbentuknya kepuasan pengguna melalui proses evaluasi kognitif yang membandingkan ekspektasi sebelum menggunakan layanan dengan kinerja aktual yang dirasakan; ketika kinerja tersebut memenuhi atau melampaui ekspektasi, kondisi ini mendorong kepuasan sekaligus mendukung keberlangsungan hubungan dengan penyedia layanan (Bhattacharjee, 2001; 2021). Pada konteks pengelolaan gedung perkantoran, kerangka ini membantu menjelaskan keterkaitan antara pengalaman aktual penyewa terhadap layanan pengelola dengan tingkat kepuasan yang terbentuk. Di sisi lain, model SERVQUAL menyediakan instrumen pengukuran kualitas layanan melalui lima dimensi — reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles (Parasuraman et al., 1988) — yang lazim diterapkan dalam riset fasilitas dan manajemen properti. Sejumlah temuan empiris menegaskan bahwa

dimensi reliability dan responsiveness khususnya memegang peran sentral dalam membentuk kepuasan pelanggan (Setiono & Hidayat, 2022). Perpaduan ECT dan SERVQUAL dalam penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang cukup kuat untuk mengkaji bagaimana *Service Quality* berdampak pada *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty* pada konteks pengelolaan gedung perkantoran.

Variabel X1 – *Service Quality*

Service Quality pada penelitian ini diartikan sebagai konsistensi dan kesesuaian layanan yang diberikan pengelola gedung terhadap apa yang diharapkan penyewa selama periode hunian berlangsung. Pengukurannya mengikuti lima dimensi pokok model SERVQUAL milik Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), yakni reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles. Kelima dimensi tersebut dipandang sesuai untuk konteks gedung perkantoran dan bangunan mixed-use karena mencakup tiga aspek sekaligus: operasional, interaksi layanan, dan kondisi fisik fasilitas (Yoong, 2022; Setiono & Hidayat, 2022). Uraian berikutnya akan mengulas masing-masing dimensi SERVQUAL beserta indikator yang digunakan untuk mengukurnya.

Variable X2 – *Perceived Value*

Pada konteks pengelolaan gedung perkantoran, Perceived Value dimaknai sebagai penilaian keseluruhan customer atas keseimbangan antara apa yang diperoleh—meliputi kualitas layanan, fasilitas, dan pengalaman selama menggunakan gedung—dengan apa yang dikorbankan, yakni biaya sewa beserta biaya operasional yang harus dibayarkan selama masa hunian. Pengukuran Perceived Value dalam penelitian ini bertumpu pada tiga dimensi. Dimensi pertama, Price, menggambarkan persepsi customer atas kewajaran dan keterjangkauan biaya sewa jika dibandingkan dengan kualitas layanan yang mereka terima. Dimensi kedua, Benefit, mengukur penilaian customer terhadap manfaat fungsional yang didapat selama menggunakan gedung, seperti kenyamanan ruang kerja, keandalan fasilitas, serta kualitas interaksi dengan pihak pengelola. Dimensi ketiga, Sacrifice, menilai keseluruhan pengalaman customer sebagai hasil dari pengorbanan yang telah mereka keluarkan selama masa sewa berlangsung (Kusumawati & Rahayu, 2020).

Dalam kerangka *Expectation–Confirmation Theory* (ECT), perceived value berfungsi sebagai faktor kognitif yang turut mempengaruhi proses konfirmasi ekspektasi pada diri customer. Apabila customer menganggap nilai yang mereka terima setara atau bahkan melebihi biaya yang dikeluarkan, proses konfirmasi tersebut akan semakin memperkuat kepuasan sekaligus mendorong keberlangsungan hubungan sewa (Bhattacharjee, 2001). Pada properti komersial, perceived value tidak semata diukur dari sisi harga, tetapi juga dari persepsi customer atas manfaat fungsional yang mereka peroleh. Persaingan pasar perkantoran di Surabaya yang terus meningkat membuat customer semakin selektif dalam menilai nilai yang mereka dapatkan dari gedung yang disewa (Jones Lang LaSalle, 2025; Colliers Indonesia, 2026).

Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa perceived value menjadi salah satu determinan penting bagi terbentuknya kepuasan dan loyalitas customer, terutama untuk layanan yang berlangsung dalam jangka panjang dan bersifat berkelanjutan. Customer yang merasakan nilai tinggi dari layanan yang mereka terima umumnya menunjukkan tingkat kepuasan lebih tinggi pula, yang pada akhirnya

mendorong komitmen untuk terus menjalin hubungan dengan penyedia layanan (Dam & Dam, 2021; Hongdiyanto & Liemena, 2021). Atas dasar itu, *Perceived Value* ditempatkan sebagai variabel independen kedua dalam penelitian ini—sejajar dengan *Service Quality*—guna menjelaskan pembentukan *Customer Satisfaction* serta dampaknya terhadap *Customer Loyalty* di Gedung Spazio.

Variable M – Customer Satisfaction

Customer Satisfaction dalam konteks gedung perkantoran dipahami sebagai evaluasi afektif customer terhadap kesesuaian antara ekspektasi awal dengan pengalaman yang dirasakan selama menggunakan layanan gedung. Expectation-Confirmation Theory (ECT) memberi penjelasan bahwa kepuasan terbentuk ketika kinerja layanan yang dirasakan memenuhi atau melampaui harapan, sehingga menghasilkan *confirmation* atau *positive disconfirmation* (Oliver, 1980; Bhattacharjee, 2001). Dalam pengelolaan gedung perkantoran, kepuasan tidak hanya terpengaruh oleh kondisi fisik bangunan, melainkan juga oleh kualitas layanan manajemen, keandalan operasional, responsivitas pengelola dalam menangani kebutuhan dan keluhan penyewa. Dengan demikian, *Customer Satisfaction* merefleksikan sejauh mana *Service Quality* yang diberikan mampu memenuhi ekspektasi customer selama masa sewa.

Variable Y – Customer Loyalty

Customer Loyalty dalam konteks gedung perkantoran merujuk pada komitmen customer untuk mempertahankan hubungan sewa dalam jangka panjang, yang tercermin melalui niat memperpanjang kontrak, kecenderungan melakukan rekomendasi, serta preferensi untuk tetap menggunakan gedung yang sama meskipun tersedia alternatif lain. Loyalitas menjadi indikator penting bagi stabilitas tingkat hunian dan keberlanjutan kinerja pengelolaan gedung, karena secara langsung berdampak pada pendapatan dan risiko kekosongan ruang.

Berdasarkan uraian tersebut, *Customer Loyalty* dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel dependen yang merefleksikan keberhasilan pengelola gedung dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan penyewa. Loyalitas tercermin dari niat customer untuk terus menggunakan layanan, kesediaan merekomendasikan gedung kepada pihak lain, serta komitmen untuk mempertahankan hubungan sewa jangka panjang. Penelitian Dam dan Dam (2021) menegaskan bahwa *Customer Loyalty* merupakan konsekuensi dari persepsi *Service Quality* dan *Customer Satisfaction* yang positif, di mana customer yang puas cenderung menunjukkan perilaku loyal secara berkelanjutan. Dalam konteks gedung perkantoran hybrid seperti Spazio, *Customer Loyalty* menjadi indikator strategis yang mencerminkan efektivitas pengelolaan gedung dalam menjaga stabilitas tingkat hunian dan keberlanjutan hubungan bisnis. Indikator variabel *Customer Loyalty* adalah *intention to continue using the service*, *willingness to recommend the service to others*, and *commitment to maintain a long-term relationship with the service provider* (Dam & Dam, 2021).

Variable Z – Generational Differences

Generational Differences merepresentasikan perbedaan karakteristik, nilai, dan ekspektasi antar kelompok usia yang memengaruhi cara customer mengevaluasi kualitas layanan, membentuk kepuasan, serta menunjukkan loyalitas. Perbedaan ini muncul karena setiap generasi dibentuk oleh konteks sosial, teknologi, dan lingkungan

kerja yang berbeda, sehingga menghasilkan preferensi layanan dan pengalaman yang tidak seragam (Wijaya et al., 2020; Mahmoud et al., 2021).

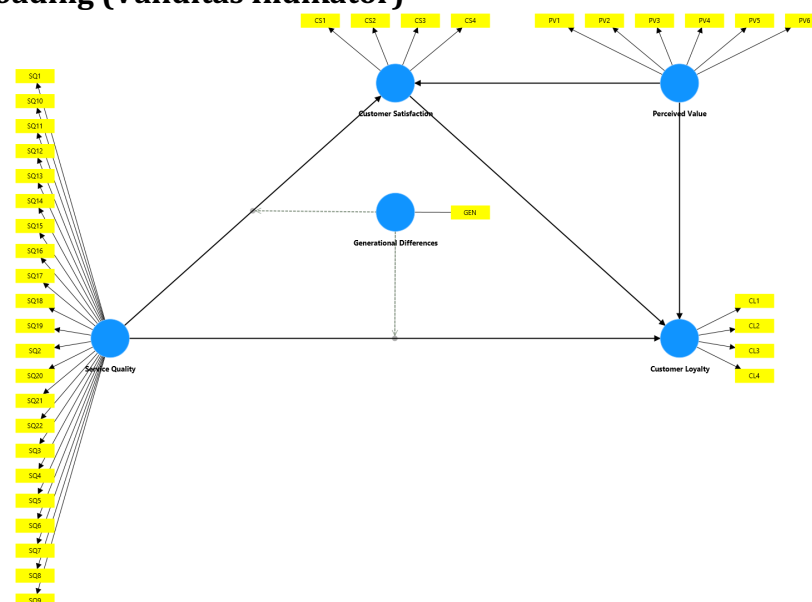
3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel dalam model yang mencakup *Service Quality* sebagai variabel independen, *Customer Satisfaction* sebagai mediator, *Customer Loyalty* sebagai variabel dependen, serta *Generational Differences* sebagai variabel moderasi. Analisis hubungan tersebut menggunakan konsep moderated mediation yang diuji dengan metode PLS-SEM karena mampu menangani model kompleks yang melibatkan variabel laten, mediasi, dan moderasi tanpa asumsi normalitas data. Populasi penelitian terdiri dari 120 tenant aktif Gedung Spazio Surabaya tahun 2025, yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik saturated sampling dengan kriteria purposive pada penyewa aktif. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert 1–5 sebagai data primer, serta data sekunder dari laporan operasional, laporan industri properti, dan literatur ilmiah. Instrumen penelitian disusun berdasarkan dimensi SERVQUAL untuk *Service Quality*, perceived value, *Customer Satisfaction*, *Customer Loyalty*, dan klasifikasi generasi sebagai variabel moderasi. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS melalui dua tahap, yaitu evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator, serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel melalui path coefficient, R-square, effect size, dan bootstrapping. Dengan demikian, penelitian ini dirancang secara sistematis untuk menjelaskan pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan dengan mempertimbangkan perbedaan generasi sebagai faktor moderasi.

4. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Pengujian Outer Model

Uji Outer Loading (Validitas Indikator)



Gambar 1. – Diagram Model PLS-SEM (*Outer Model & Inner Model*)

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Tabel 3. – Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Customer Loyalty</i>	CL1	0,872	Valid
	CL2	0,817	Valid
	CL3	0,842	Valid
	CL4	0,824	Valid
<i>Customer Satisfaction</i>	CS1	0,871	Valid
	CS2	0,826	Valid
	CS3	0,806	Valid
	CS4	0,818	Valid
<i>Generational Differences</i>	GEN	1,000	Valid
<i>Perceived Value</i>	PV1	0,832	Valid
	PV2	0,864	Valid
	PV3	0,849	Valid
	PV4	0,835	Valid
	PV5	0,789	Valid
	PV6	0,831	Valid
<i>Service Quality</i>	SQ1	0,799	Valid
	SQ2	0,807	Valid
	SQ3	0,811	Valid
	SQ4	0,729	Valid
	SQ5	0,792	Valid
	SQ6	0,747	Valid
	SQ7	0,789	Valid
	SQ8	0,787	Valid
	SQ9	0,815	Valid
	SQ10	0,728	Valid
	SQ11	0,711	Valid
	SQ12	0,764	Valid
	SQ13	0,774	Valid
	SQ14	0,737	Valid
	SQ15	0,821	Valid
	SQ16	0,820	Valid
	SQ17	0,795	Valid
	SQ18	0,769	Valid
	SQ19	0,858	Valid
	SQ20	0,814	Valid
	SQ21	0,801	Valid
	SQ22	0,735	Valid
<i>Gen. Diff. x Service Quality</i>	Interaksi	1,000	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Service Quality*, *Perceived Value*, *Customer Satisfaction*, *Customer Loyalty*, *Generational Differences*, serta variabel interaksi *Generational Differences* × *Service Quality* memiliki nilai outer loading di atas batas minimum 0,70. Nilai outer loading variabel *Customer Loyalty* berkisar antara 0,817 hingga 0,872, *Customer Satisfaction* antara 0,806 hingga 0,871, *Perceived Value* antara 0,789 hingga 0,864, dan *Service Quality* antara 0,711 hingga 0,858. Variabel *Generational Differences* dan interaksinya masing-masing

memiliki satu indikator dengan outer loading sebesar 1,000. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk latennya secara baik, sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Uji Validitas Konvergen (*Average Variance Extracted*)

Uji validitas konvergen dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk mengevaluasi sejauh mana konstruk mampu menjelaskan varians indikator pembentuknya. Nilai AVE minimal yang disyaratkan adalah 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al., 2022).

Tabel 4. Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Customer Loyalty</i>	0,704	Valid
<i>Customer Satisfaction</i>	0,690	Valid
<i>Perceived Value</i>	0,695	Valid
<i>Service Quality</i>	0,613	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Nilai AVE untuk variabel *Customer Loyalty* sebesar 0,704, *Customer Satisfaction* sebesar 0,690, *Perceived Value* sebesar 0,695, dan *Service Quality* sebesar 0,613. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator pembentuknya. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang dipersyaratkan.

Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) untuk mengevaluasi sejauh mana konstruk dalam model bersifat berbeda satu sama lain. Kriteria yang digunakan adalah nilai HTMT di bawah 0,85, di mana nilai yang melampaui batas tersebut mengindikasikan adanya permasalahan validitas diskriminan (Henseler et al., 2015).

Tabel 5. – Hasil Uji HTMT

	CL	CS	GEN	PV	SQ	GEN × SQ
<i>Customer Loyalty (CL)</i>	–					
<i>Customer Satisfaction (CS)</i>	0,797	–				
<i>Generational Differences (GEN)</i>	0,062	0,070	–			
<i>Perceived Value (PV)</i>	0,679	0,631	0,144	–		
<i>Service Quality (SQ)</i>	0,711	0,643	0,141	0,521	–	
GEN × SQ	0,066	0,156	0,053	0,057	0,268	–

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Nilai HTMT antar konstruk berada pada rentang 0,053 hingga 0,797. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan *Customer Loyalty* dan *Customer Satisfaction* sebesar 0,797, yang masih berada di bawah batas maksimum 0,85. Seluruh nilai HTMT dalam matriks telah memenuhi kriteria yang disyaratkan, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki karakteristik yang cukup berbeda dan tidak terdapat permasalahan validitas diskriminan dalam model penelitian ini.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal masing-masing variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) minimal 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 6. – Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	Keterangan
<i>Customer Loyalty</i>	0,860	0,864	0,905	Reliabel
<i>Customer Satisfaction</i>	0,850	0,854	0,899	Reliabel
<i>Perceived Value</i>	0,912	0,917	0,932	Reliabel
<i>Service Quality</i>	0,970	0,971	0,972	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) yang berada di atas batas minimum 0,70. Nilai Cronbach's Alpha tertinggi terdapat pada *Service Quality* sebesar 0,970, diikuti *Perceived Value* (0,912), *Customer Loyalty* (0,860), dan *Customer Satisfaction* (0,850). Nilai Composite Reliability (rho_c) juga seluruhnya di atas 0,85, yang mencerminkan konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Hasil Pengujian Inner Model

Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (R Square) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen dalam model penelitian.

Tabel 7. – Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
<i>Customer Loyalty</i>	0,615	0,598	Kuat
<i>Customer Satisfaction</i>	0,520	0,504	Moderat

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Nilai R Square variabel *Customer Loyalty* sebesar 0,615 (Adjusted R Square: 0,598), yang berarti 61,5% variasi *Customer Loyalty* dapat dijelaskan oleh *Service Quality*, *Perceived Value*, *Customer Satisfaction*, *Generational Differences*, dan interaksi *Generational Differences* × *Service Quality*, sedangkan 38,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R Square variabel *Customer Satisfaction* sebesar 0,520 (Adjusted R Square: 0,504), yang menunjukkan bahwa 52,0% variasi *Customer Satisfaction* dapat dijelaskan oleh *Service Quality*, *Perceived Value*, *Generational Differences*, dan interaksi *Generational Differences* × *Service Quality*. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong sedang hingga kuat.

Uji Effect Size (f Square)

Uji effect size (f Square) dilakukan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi relatif masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen di luar pengaruh

prediktor lainnya. Kategori effect size mengacu pada pedoman Cohen (1988) di mana $f^2 \geq 0,35$ tergolong besar, $0,15 - 0,34$ tergolong sedang, $0,02 - 0,14$ tergolong kecil, dan di bawah $0,02$ tergolong sangat kecil (Hair et al., 2022).

Tabel 8. – Hasil Uji Effect Size (f Square)

Hubungan	f Square	Kategori
<i>Service Quality</i> → <i>Customer Satisfaction</i>	0,343	Besar
<i>Service Quality</i> → <i>Customer Loyalty</i>	0,185	Sedang
$GD \times SQ \rightarrow Customer Satisfaction$	0,162	Sedang
<i>Perceived Value</i> → <i>Customer Satisfaction</i>	0,159	Sedang
<i>Customer Satisfaction</i> → <i>Customer Loyalty</i>	0,127	Kecil
<i>Perceived Value</i> → <i>Customer Loyalty</i>	0,085	Kecil
$GD \times SQ \rightarrow Customer Loyalty$	0,017	Sangat Kecil
<i>Generational Differences</i> → <i>Customer Loyalty</i>	0,010	Sangat Kecil
<i>Generational Differences</i> → <i>Customer Satisfaction</i>	0,000	Sangat Kecil

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction* memiliki effect size terbesar dalam model dengan nilai $f^2 = 0,343$ yang tergolong besar, yang menunjukkan bahwa *Service Quality* merupakan prediktor paling dominan dalam membentuk kepuasan customer. Pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* ($f^2 = 0,185$), interaksi *Generational Differences* × *Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction* ($f^2 = 0,162$), dan *Perceived Value* terhadap *Customer Satisfaction* ($f^2 = 0,159$) berada pada kategori sedang. Sementara itu, pengaruh *Customer Satisfaction* terhadap *Customer Loyalty* ($f^2 = 0,127$) dan *Perceived Value* terhadap *Customer Loyalty* ($f^2 = 0,085$) tergolong kecil. Pengaruh *Generational Differences* secara langsung terhadap kedua variabel endogen serta interaksinya dengan *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* termasuk dalam kategori sangat kecil.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel melalui SmartPLS 4. Kriteria penerimaan hipotesis adalah nilai t -statistic $\geq 1,96$ dan p -value $\leq 0,05$ (Hair et al., 2022).

Tabel 9. – Hasil Uji Path Coefficient

Hipotesis	Hubungan	β	t -statistic	p -value	Keterangan
H1	$SQ \rightarrow CS$	0,500	6,785	0,000	Diterima
H2	$CS \rightarrow CL$	0,320	3,516	0,000	Diterima
H3	$SQ \rightarrow CL$	0,382	4,198	0,000	Diterima
H4a	$GD \times SQ \rightarrow CS$	0,275	4,384	0,000	Diterima
H4b	$GD \times SQ \rightarrow CL$	0,085	1,562	0,118	Ditolak
H6	$PV \rightarrow CS$	0,329	4,390	0,000	Diterima
H7	$PV \rightarrow CL$	0,233	2,880	0,004	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Tabel 10. – Hasil Uji *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	Hubungan Tidak Langsung	β	t -statistic	p -value	Keterangan
H5	$SQ \rightarrow CS \rightarrow CL$	0,160	3,117	0,002	Diterima
H8	$PV \rightarrow CS \rightarrow CL$	0,105	2,706	0,007	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah 2026

Tabel 9 mengonfirmasi tiga hubungan langsung dalam model penelitian ini. Pengujian H1 menunjukkan pengaruh positif *Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction* dengan β sebesar 0,500 ($t = 6,785$; $p = 0,000$), sehingga hipotesis ini terdukung secara statistik. Pada jalur kedua, *Customer Satisfaction* terbukti memengaruhi *Customer Loyalty* secara signifikan ($\beta = 0,320$; $t = 3,516$; $p = 0,000$), mendukung diterimanya H2. Sementara itu, pengaruh langsung *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* juga teruji signifikan ($\beta = 0,382$; $t = 4,198$; $p = 0,000$), sehingga H3 turut terdukung.

Pada pengujian efek moderasi, interaksi *Generational Differences* dengan *Service Quality* terbukti memperkuat pembentukan *Customer Satisfaction* secara signifikan ($\beta = 0,275$; $t = 4,384$; $p = 0,000$), mengonfirmasi H4a. Kondisi berbeda ditemukan pada H4b: interaksi yang sama tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Customer Loyalty* ($\beta = 0,085$; $t = 1,562$; $p = 0,118$), sehingga hipotesis ini tidak terdukung. Selanjutnya, Tabel 4.10 menunjukkan bahwa peran mediasi *Customer Satisfaction* pada jalur *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* terbukti signifikan ($\beta = 0,160$; $t = 3,117$; $p = 0,002$), mendukung H5, dan demikian pula pada jalur *Perceived Value* terhadap *Customer Loyalty* ($\beta = 0,105$; $t = 2,706$; $p = 0,007$), mendukung H8.

Pada variabel *Perceived Value*, pengujian H6 mengindikasikan pengaruh positif terhadap *Customer Satisfaction* ($\beta = 0,329$; $t = 4,390$; $p = 0,000$), sementara H7 menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Customer Loyalty* ($\beta = 0,233$; $t = 2,880$; $p = 0,004$). Secara agregat, tujuh dari delapan hipotesis yang diajukan terdukung secara empiris, dengan H4b sebagai satu-satunya hipotesis yang tidak terbukti.

Pembahasan

Pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction* (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Service Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Satisfaction*, sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan landasan teoritis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Expectation-Confirmation Theory (ECT) yang menjelaskan bahwa kepuasan terbentuk ketika kinerja layanan yang dirasakan customer memenuhi atau melampaui ekspektasi awal mereka (Oliver, 1980; Bhattacharjee, 2001). Dalam konteks Gedung Spazio, hasil ini menunjukkan bahwa kelima dimensi *Service Quality* — reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles — secara kolektif berkontribusi pada terbentuknya kepuasan customer selama masa hunian.

Nilai koefisien jalur sebesar 0,500 dengan effect size $f^2 = 0,343$ yang tergolong besar mengindikasikan bahwa *Service Quality* merupakan determinan paling kuat dalam membentuk *Customer Satisfaction* dibandingkan variabel lain dalam model. Hal ini konsisten dengan temuan Setiono dan Hidayat (2022) yang membuktikan bahwa *Service Quality* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Satisfaction*, khususnya melalui dimensi reliability dan responsiveness sebagai dimensi dominan dalam layanan yang bersifat berkelanjutan. Dalam konteks pengelolaan gedung perkantoran, konsistensi operasional, ketepatan penanganan keluhan, serta kualitas interaksi antara staf dan tenant menjadi faktor kunci yang membentuk evaluasi kepuasan penyewa secara keseluruhan. Temuan ini juga memperkuat argumen Yoong (2022) bahwa *Service Quality* dalam property management memiliki peran sentral dalam

membangun persepsi positif penghuni terhadap pengelola gedung, yang pada akhirnya menentukan keputusan keberlanjutan hubungan sewa.

Pengaruh *Customer Satisfaction* terhadap *Customer Loyalty* (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Customer Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty*, sehingga H2 diterima. Temuan ini mengkonfirmasi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana evaluasi kepuasan customer diterjemahkan menjadi komitmen loyalitas jangka panjang. Sesuai dengan kerangka ECT, ketika customer merasakan confirmation — yaitu kinerja layanan yang sesuai atau melampaui ekspektasi — maka tingkat kepuasan yang terbentuk akan memperkuat niat untuk melanjutkan hubungan dengan penyedia layanan (Bhattacharjee, 2001).

Dalam konteks Gedung Spazio, hasil ini menunjukkan bahwa customer yang puas terhadap layanan pengelolaan gedung cenderung menunjukkan komitmen untuk memperpanjang masa sewa, memberikan rekomendasi positif kepada pihak lain, serta mempertahankan preferensi terhadap Gedung Spazio meskipun tersedia alternatif ruang perkantoran lain di pasar Surabaya Barat yang semakin kompetitif. Temuan ini sejalan dengan Hongdiyanto dan Liemena (2021) yang menegaskan bahwa *Customer Satisfaction* berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani pengalaman layanan dengan perilaku loyal, serta Dam dan Dam (2021) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan terhadap loyalitas customer pada konteks layanan jasa.

Pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* (H3)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Service Quality* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Customer Loyalty*, sehingga H3 diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,382 menunjukkan bahwa *Service Quality* memiliki pengaruh langsung yang substansial terhadap loyalitas customer, tidak hanya melalui mekanisme mediasi *Customer Satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa penyewa yang menilai *Service Quality* pengelola gedung secara positif memiliki kecenderungan yang lebih kuat untuk mempertahankan komitmen sewa jangka panjang, bahkan secara langsung tanpa memerlukan proses evaluasi kepuasan sebagai mediator.

Hasil ini konsisten dengan temuan Dam dan Dam (2021) yang menemukan bahwa *Service Quality* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Loyalty*, serta Hongdiyanto dan Liemena (2021) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan dapat mendorong loyalitas pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks gedung perkantoran hybrid seperti Spazio, *Service Quality* yang baik—tercermin dari respons cepat terhadap keluhan teknis, keandalan sistem gedung, dan profesionalisme staf—secara langsung membentuk citra positif pengelola yang mendorong customer untuk tetap memilih Gedung Spazio sebagai lokasi operasional jangka panjang, terlepas dari adanya alternatif properti lain yang tersedia di pasar.

Moderasi *Generational Differences* pada Hubungan *Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction* (H4a)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi *Generational Differences* × *Service Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Satisfaction* sehingga H4a diterima. Temuan ini membuktikan bahwa perbedaan generasi memperkuat hubungan antara *Service Quality* dan *Customer Satisfaction*, artinya efek *Service Quality*

terhadap kepuasan customer bervariasi bergantung pada kelompok generasi responden. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran moderasi *Generational Differences* cukup substansial dalam memengaruhi seberapa kuat persepsi *Service Quality* diterjemahkan menjadi kepuasan customer.

Hasil ini sejalan dengan literatur yang menjelaskan bahwa perbedaan generasi menghasilkan pola evaluasi layanan yang berbeda karena masing-masing kelompok generasi dibentuk oleh nilai, teknologi, dan lingkungan sosial yang berbeda (Wijaya et al., 2020; Mahmoud et al., 2021). Generasi Y (Milenial) yang mendominasi sampel penelitian ini cenderung lebih kritis terhadap aspek responsiveness dan teknologi layanan, sedangkan Generasi Z lebih menekankan kecepatan layanan dan kemudahan akses digital. Sementara itu, Generasi X dan Baby Boomer cenderung lebih menghargai keandalan dan interaksi personal dalam mengevaluasi kualitas layanan gedung. Dalam konteks Gedung Spazio, variasi ekspektasi lintas generasi ini menyebabkan dimensi *Service Quality* yang sama dapat menghasilkan tingkat kepuasan yang berbeda pada customer dari kelompok generasi yang berbeda, sehingga pengelola perlu mempertimbangkan pendekatan layanan yang adaptif untuk setiap segmen generasi.

Moderasi *Generational Differences* pada Hubungan *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* (H4b)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi *Generational Differences* $\times$ *Service Quality* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Customer Loyalty*, sehingga H4b ditolak. Nilai koefisien jalur interaksi tercatat sebesar $\beta = 0,085$ dengan t-statistic 1,562 dan p-value 0,118. Karena nilai t-statistic berada di bawah ambang batas 1,96 dan p-value melampaui batas signifikansi 0,05 kriteria signifikansi standar dalam prosedur bootstrapping PLS-SEM (Hair et al., 2022), maka secara statistik tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa efek moderasi tersebut berbeda dari nol pada tingkat kepercayaan 95%, sehingga H4b dinyatakan ditolak. Meskipun *Generational Differences* terbukti memoderasi hubungan antara *Service Quality* dan *Customer Satisfaction* (H4a), efek moderasi tersebut tidak berlanjut secara langsung terhadap loyalitas customer. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh perbedaan generasi dalam membentuk loyalitas customer tidak beroperasi melalui jalur *Service Quality* secara langsung, melainkan lebih banyak dimediasi oleh proses pembentukan kepuasan terlebih dahulu.

Interpretasi yang dapat dikembangkan dari temuan ini adalah bahwa meskipun setiap generasi memiliki cara yang berbeda dalam mengevaluasi *Service Quality* dan membentuk kepuasan (terbukti melalui H4a), perilaku loyalitas customer tampaknya lebih ditentukan oleh faktor-faktor lain yang bersifat lebih universal, seperti pertimbangan biaya, ikatan kontraktual, dan aksesibilitas lokasi, dibandingkan dengan variasi persepsi generasional semata. Hal ini konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa variabel *Generational Differences* memiliki dampak yang lebih terbatas terhadap output perilaku dibandingkan dengan output evaluatif seperti kepuasan (Mahmoud et al., 2021; Wijaya et al., 2020). Dengan demikian, implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa strategi layanan berbasis segmentasi generasi perlu difokuskan pada peningkatan *Customer Satisfaction* sebagai jembatan menuju loyalitas, bukan pada upaya memengaruhi loyalitas secara langsung melalui diferensiasi *Service Quality* berbasis generasi.

Mediasi *Customer Satisfaction* pada Hubungan *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* (H5)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Customer Satisfaction* memediasi hubungan antara *Service Quality* dan *Customer Loyalty* secara, sehingga H5 diterima. Temuan ini mengkonfirmasi peran *Customer Satisfaction* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani dampak *Service Quality* terhadap pembentukan loyalitas customer. Dengan mempertimbangkan pengaruh langsung *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* dan pengaruh tidak langsung melalui *Customer Satisfaction*, diperoleh total pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* sebesar 0,542, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh *Service Quality* terhadap loyalitas beroperasi melalui pembentukan kepuasan.

Hasil ini konsisten dengan temuan Dam dan Dam (2021) serta Hongdiyanto dan Liemena (2021) yang menegaskan bahwa *Customer Satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kualitas layanan ditranslasikan menjadi komitmen loyalitas customer. Dalam konteks Gedung Spazio, temuan ini memiliki implikasi strategis yang penting: peningkatan *Service Quality* tidak hanya akan berdampak langsung pada loyalitas customer, tetapi juga memperkuat loyalitas secara tidak langsung melalui jalur pembentukan kepuasan yang lebih mendalam. Dengan demikian, investasi dalam peningkatan dimensi-dimensi *Service Quality* — terutama reliability dan responsiveness yang terbukti dominan — akan menghasilkan multiplier effect pada loyalitas customer melalui dua jalur sekaligus.

Pengaruh Perceived Value terhadap *Customer Satisfaction* (H6)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Perceived Value berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Satisfaction*, sehingga H6 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi customer terhadap kesepadanan antara manfaat yang diterima dan pengorbanan yang dikeluarkan — yang mencakup kewajaran biaya sewa, manfaat fungsional gedung, dan efisiensi pengalaman penggunaan — berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kepuasan. Nilai koefisien jalur 0,329 mengkonfirmasi bahwa Perceived Value merupakan determinan penting yang melengkapi peran *Service Quality* dalam membentuk kepuasan customer.

Temuan ini konsisten dengan Matsuoka (2022) yang menemukan pengaruh signifikan Perceived Value terhadap *Customer Satisfaction*, serta Kusumawati dan Rahayu (2020) yang menjelaskan bahwa kepuasan customer terbentuk ketika nilai manfaat yang diperoleh sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan. Dalam konteks Gedung Spazio, kondisi pasar perkantoran Surabaya yang semakin kompetitif mendorong customer untuk semakin kritis dalam mengevaluasi value for money dari gedung yang mereka sewa. Ketika customer merasa bahwa biaya sewa yang dibayarkan sepadan dengan kualitas fasilitas, keandalan layanan operasional, dan kenyamanan penggunaan ruang, evaluasi positif tersebut akan terwujud sebagai kepuasan yang lebih tinggi terhadap pengelola gedung. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelola Spazio untuk secara konsisten mengkomunikasikan dan mewujudkan value proposition yang komprehensif kepada customer.

Pengaruh Perceived Value terhadap *Customer Loyalty* (H7)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Perceived Value berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty*, sehingga H7 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa customer yang mempersepsikan nilai tinggi dari layanan

Gedung Spazio — baik dari sisi kewajaran harga, manfaat fungsional yang diterima, maupun efisiensi keseluruhan pengalaman sewa — cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat untuk mempertahankan hubungan sewa jangka panjang. Nilai koefisien jalur sebesar 0,233 menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, meskipun lebih kecil dibandingkan pengaruh *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty*.

Hasil ini sejalan dengan Kusumawati dan Rahayu (2020) yang menemukan bahwa *Perceived Value* berpengaruh langsung terhadap loyalitas customer, serta Dam dan Dam (2021) yang mengidentifikasi *Perceived Value* sebagai salah satu antecedent penting loyalitas pada berbagai konteks layanan jasa. Dalam lingkungan bisnis perkantoran yang ditandai oleh meningkatnya tekanan biaya operasional, penyewa yang merasa mendapatkan nilai yang sepadan dari investasi sewanya akan cenderung mempertahankan komitmen kontraktual, memperpanjang masa sewa, dan bahkan merekomendasikan Gedung Spazio kepada mitra bisnis mereka. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi customer di Gedung Spazio tidak hanya harus berfokus pada peningkatan kualitas layanan operasional, tetapi juga pada pengelolaan persepsi nilai melalui transparansi harga dan komunikasi manfaat yang efektif.

Mediasi *Customer Satisfaction* pada Hubungan *Perceived Value* terhadap *Customer Loyalty* (H8)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Customer Satisfaction* memediasi hubungan antara *Perceived Value* dan *Customer Loyalty* secara signifikan, sehingga H8 diterima. Hasil ini melengkapi temuan pada H7 dengan menunjukkan bahwa pengaruh *Perceived Value* terhadap loyalitas tidak hanya beroperasi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme pembentukan kepuasan sebagai mediator. Dengan demikian, *Customer Satisfaction* berperan sebagai jembatan psikologis yang mentranslasikan evaluasi nilai yang dipersepsikan customer terhadap komitmen loyalitas jangka panjang.

Temuan ini konsisten dengan kerangka ECT yang menjelaskan bahwa evaluasi nilai (*perceived value*) merupakan salah satu input kognitif yang membentuk proses konfirmasi ekspektasi customer, sehingga menghasilkan kepuasan yang kemudian mendorong keberlanjutan hubungan (Bhattacharjee, 2001; Matsuoka, 2022). Dalam konteks Gedung Spazio, implikasi dari temuan ini adalah bahwa pengelola perlu memahami bahwa hubungan antara persepsi nilai dan loyalitas dimediasi oleh pengalaman kepuasan yang terakumulasi selama masa sewa. Artinya, meskipun customer menilai biaya sewa sebagai wajar dan manfaat fungsional gedung sebagai memadai, loyalitas yang sesungguhnya baru akan terbentuk secara kuat ketika evaluasi nilai tersebut berhasil diterjemahkan menjadi pengalaman kepuasan yang nyata dan konsisten dalam interaksi sehari-hari dengan pengelola gedung.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan PLS-SEM terhadap 120 responden tenant Gedung Spazio, berikut adalah kesimpulan untuk masing-masing hipotesis penelitian:

H1: *Service Quality* → *Customer Satisfaction* – **Diterima**

H2 : *Customer Satisfaction* → *Customer Loyalty* – **Diterima**

H3 : *Service Quality* → *Customer Loyalty* – **Diterima**

H4a : *Generational Differences* × *Service Quality* → *Customer Satisfaction* – **Diterima**

H4b : *Generational Differences* × *Service Quality* → *Customer Loyalty* – **Ditolak**

H5 : *Service Quality* → *Customer Satisfaction* → *Customer Loyalty* (mediasi) – **Diterima**

H6 : *Perceived Value* → *Customer Satisfaction* – **Diterima**

H7 : *Perceived Value* → *Customer Loyalty* – **Diterima**

H8 : *Perceived Value* → *Customer Satisfaction* → *Customer Loyalty* (mediasi) – **Diterima**

Dengan demikian, dari delapan hipotesis yang diuji, tujuh hipotesis diterima dan satu hipotesis (H4b) ditolak. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas penerapan ECT pada konteks pengelolaan gedung perkantoran hybrid dengan mengintegrasikan variabel lintas generasi, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengelola Gedung Spazio dalam merancang strategi layanan yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan kepuasan dan loyalitas customer lintas generasi.

6. Daftar Pustaka

- ADP Research Institute. (2022). Global workplace study 2022: Full research report. ADP Research Institute.
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., & Anwar, G. (2021). *Hotel Service Quality: The impact of Service Quality on Customer Satisfaction* in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*.
- Colliers Indonesia. (2026). Office market report 2026. Colliers International.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dam, S. M., & Dam, T. C. (2021). Relationships between *Service Quality*, brand image, *Customer Satisfaction*, and *Customer Loyalty*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 0585–0593.
- Dam-Krogh, E. P., Rupp, R. F., Clausen, G., & Toftum, J. (2024). Scoping review of post occupancy evaluation of office buildings with focus on indoor environmental quality and productivity. *Journal of Building Engineering*, 86, 108911.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fajri, C., Amelya, A., Suworo., Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad
- Gensler Research Institute. (2025). Global workplace survey 2025: The workplace reset. Gensler Research Institute.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hongdiyanto, C., Padmalia, M., Gosal, G. G., & Wahanadie, D. V. (2020). The influence of *e-Service Quality* and *e-recovery* towards repurchase intention on online shop in Surabaya: The mediating role of *Customer Loyalty*. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*.
- Hongdiyanto, C., & Liemena, K. (2021). The mediation effect of *Customer Satisfaction* in relationship between product quality and *Service Quality* towards *Customer Loyalty* in Fuzee Sushi. *FIRM Journal of Management Studies*.
- Jones Lang LaSalle. (2025). Asia Pacific office market overview 2025. JLL Research.

- Knight Frank Indonesia. (2024). Indonesia property outlook 2024. Knight Frank Research.
- Kusumawati, A., & Rahayu, K. S. (2020). The effect of experience quality on customer perceived value and *Customer Satisfaction* and its impact on *Customer Loyalty*. Human Systems Management.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Reisel, W. D., Mohr-Jackson, I., Grigoriou, N., & Hack-Polay, D. (2021). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. International Journal of Manpower.
- Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, *Customer Satisfaction*, and *Customer Loyalty*. Journal of Business Research.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of *Service Quality*. Journal of Retailing.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling: Guidelines for using PLS in management research. Long Range Planning.
- Setiono, B. A., & Hidayat, S. (2022). Influence of *Service Quality* with the dimensions of reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangibles on *Customer Satisfaction*. International Journal of Economics, Business and Management Research.
- Wijaya, V. R., Warouw, G. I., & Thio, S. (2020). Perbedaan customer experience pada generasi Y dan Z. Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation.
- Yoong, T. C. (2022). An assessment of occupants' satisfaction on the property management *Service Quality*: A study on mixed-use building [Master's thesis, Universiti Tunku Abdul Rahman]. Universiti Tunku Abdul Rahman Institutional Repository.