

2. TEORI PENUNJANG

2.1. *Service Failure*

Sebelum penulis memberikan penjelasan definisi *service failure*, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang definisi *service quality* atau kualitas pelayanan. Menurut Tjiptono (2014, p.59) kualitas pelayanan adalah kualitas pelayanan adalah suatu keadaan dinamis yang berkaitan erat dengan produk, jasa, sumber daya manusia, serta proses dan lingkungan yang setidaknya dapat memenuhi atau malah dapat melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan. Sedangkan menurut Parasuraman et al. (1996, p.175) kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang pelanggan terima atau peroleh.

Tjiptono dan Chandra (2012, p.121) menyatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan (*perceived service*). Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersipkan buruk. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat kepuasan yang diperoleh atas jasa layanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kualitas pelayanan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, seringkali mengalami kegagalan, atau disebut dengan *service failure*. Faktor-faktor yang menyebabkan *service failure* dijelaskan oleh Palmer dan Bejou (2011, p. 154) bahwa *service failure* adalah “*a service failure refers to something that went wrong in dealing with the business or to a real or perceived service-related problem*”. Dari perspektif pelanggan tersebut, *service failure* merupakan kesalahan yang terjadi dalam menangani bisnis atau masalah yang berkaitan dengan layanan kepada pelanggan.

Weun (2004) menyatakan bahwa *service failure* berhubungan dengan intensitas kegagalan layanan yang terjadi, lebih sering intensitasnya atau *service*

failure yang dirasakan oleh pelanggan parah, maka perusahaan akan kehilangan lebih banyak pelanggannya. Dampak (*magnitude*) kegagalan pelayanan tentu saja beragam, tergantung pada faktor individual dan situasional, serta pemahaman secara serius atas kegagalan sebagai faktor yang kritis untuk memilih strategi pemulihan yang tepat. Semakin tinggi tingkat kegagalan pelayanan yang dialami oleh pelanggan, maka akan cukup sulit bagi perusahaan untuk melakukan program-program *service recovery* yang efektif.

Service failure atau kegagalan layanan, merupakan sesuatu yang tidak mungkin dapat dieliminasi dengan sempurna oleh perusahaan penyedia jasa. Sering kali, kegagalan layanan tidak dapat dielakkan, sekalipun penyedia jasa telah berusaha melakukan yang terbaik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Kim, Yoo dan Lee (2011) menyatakan, *service failure* yang terjadi dapat disebabkan beberapa hal yakni pelayanan yang lambat, kesalahan dalam pelayanan, dan masalah pelayanan yang utama, seperti tidak tersedianya pelayanan, yaitu tidak adanya personil karyawan yang memiliki kelebihan yang layak.

2.2. Service Recovery

Tjiptono (2014, p.159) menjelaskan bahwa komitmen perusahaan sangat penting dalam mendengar dan merespon suara konsumen. Kesungguhan komitmen tersebut diharapkan dapat menumbuhkan kepercayaan pada pelanggan sehingga integritas dan keandalan merek akan semakin kuat. Kepercayaan merupakan cerminan dari rasa aman pada diri pelanggan karena yakin bahwa merek yang dipilih akan memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan tidak bisa lagi mengambil resiko kehilangan sejumlah pelanggan hanya karena ketidakpuasan diabaikan. Lebih baik perusahaan mengorbankan uang yang relatif sedikit untuk mengkompensasikan kekecewaan pelanggan tersebut melalui program *service recovery* atau *win-back marketing program*. Perusahaan harus melakukan penanganan keluhan di saat-saat kritis, tidak hanya sekedar merespon keluhan tersebut.

Sajadi dan Bohrer (2017) menjelaskan bahwa *service recovery* adalah keputusan yang diambil perusahaan sebagai reaksi terhadap terjadinya kegagalan

layanan dengan tujuan untuk mengubah ketidakpuasan menjadi kepuasan dan akhirnya perusahaan mampu mempertahankan pelanggan tersebut. Sementara Sciarelli et al. (2017) juga menjelaskan bahwa *service recovery* merupakan suatu hasil pemikiran, rencana, dan proses untuk menebus kekecewaan pelanggan menjadi puas terhadap organisasi setelah pelayanan yang diberikan mengalami masalah (kegagalan). Dari pengertian tersebut maka *service recovery* bisa diartikan sebagai tindakan, pemikiran, rencana, dan proses untuk memperbaiki pelayanan bila terjadi kesalahan atau kekecewaan pelanggan dengan menebus kesalahan atau kekecewaan sehingga pelanggan menjadi puas.

Selain *service recovery*, dalam memenangkan hati pelanggan *theory of justice* (teori keadilan) dapat membantu untuk menjelaskan reaksi pelanggan atas kegagalan pelayanan yang dialami, karena apa yang dianggap adil dan masuk akal oleh pelanggan pada *service failure* akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Teori keadilan adalah prediktor kuat dari kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan setelah mengalami kegagalan layanan (Kim, Yoo, dan Lee, 2011).

Teori keadilan merupakan serangkaian keterangan yang satu sama lainnya berkaitan dengan logis dan sistematis yang menjelaskan dasar alasan, ukuran pembenaran, sifat dasar, asal mula mengapa suatu hal dianggap adil. Menurut Robbins dan Judge (2012, p. 165), keadilan organisasi telah dikenal sebagai salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Keadilan organisasi menjelaskan persepsi individu atau kelompok terhadap penanganan keadilan yang dicapai dari organisasi dan responnya terhadap persepsi, dan setiap pelanggan sebuah organisasi dapat merasakan atau membandingkan perasaan untuk diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa keadilan adalah keseimbangan antara hak dan kewajiban, berbuat adil berarti menghargai dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, sebaliknya berbuat tidak adil berarti menginjak-injak harkat dan martabat manusia.

Robbins dan Judge (2012, p.165) merancang konseptual keadilan yang dirasakan pelanggan sebagai konstruksi tiga dimensi, yaitu *distributive justice* atau keadilan distributif, *procedural justice* atau keadilan prosedural, dan *interactional justice* atau keadilan interaksional. Kim, Yoo dan Lee (2011) juga

menggunakan tiga dimensi ini sebagai pengukuran *service recovery*, dan telah disesuaikan dengan obyek restoran. Berikut penjelasan setiap dimensi tersebut:

1. *Procedural Justice*, merupakan keadilan yang dipersepsikan oleh pelanggan pada proses penanganan keluhan, termasuk pengendalian proses dan waktu penyelesaian keluhan tersebut. Terdapat 5 elemen *procedural justice*, yaitu: pengendalian proses, pengendalian keputusan, kemudahan akses, waktu/kecepatan, dan fleksibilitas. *Procedural justice* juga penting dalam *service recovery* saat pelanggan yang mungkin puas dengan jenis strategi *recovery* yang ditawarkan tetapi masih tidak senang jika proses *recovery* yang diterima oleh pelanggan tersebut tidak memuaskannya.
 - a. Keluhan pelanggan di restoran ditangani dengan tepat waktu
 - b. Keluhan pelanggan di restoran dapat ditangani dengan cepat
 - c. Prosedur penanganan keluhan pelanggan di restoran tidak rumit (mudah)
 - d. Karyawan restoran berupaya menyesuaikan prosedur penanganan keluhan sesuai dengan kebutuhan pelanggan
2. *Interactional Justice*, merupakan keadilan yang dipersepsikan oleh pelanggan akan perilaku karyawan yang memberikan pelayanan pada pelanggan yang mengeluh. Terdapat 5 elemen *interactional justice*, yaitu: *explanation/ causal account* (penjelasan), *honesty* (kejujuran/ keterbukaan), *politeness* (kesopanan), usaha dan empati.
 - a. Karyawan restoran bersikap sopan dalam menangani keluhan pelanggan
 - b. Komunikasi karyawan restoran dengan pelanggan sudah tepat
 - c. Karyawan restoran melakukan interaksi yang baik dalam menyelesaikan masalah yang dialami pelanggan
 - d. Karyawan restoran berusaha bersikap adil kepada pelanggan, dengan melayani sesuai antrian
 - e. Karyawan restoran telah menunjukkan kepedulian kepada pelanggan
3. *Distributive justice*, merupakan keadilan yang dipersepsikan sebagai dampak dari keluhan pelanggan. Bentuk keadilan ini dapat berupa kompensasi dalam bentuk diskon, kupon atau *voucher*, pengembalian dana, *free gift*, penggantian produk, dan permintaan maaf. Ukuran atau pun penilaian apakah kompensasi yang diberikan tersebut adil atau tidak, dapat dipengaruhi oleh pengalaman

pelanggan dengan perusahaan tersebut, pengetahuan mengenai bagaimana pelanggan lain diperlakukan pada situasi yang sama dan persepsi besarnya kerugian yang dialami oleh pelanggan tersebut. Berikut adalah indikator yang digunakan oleh Kim, Yoo dan Lee (2011) :

- a. Solusi yang diberikan lebih baik dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan restoran
- b. Pelanggan menilai solusi yang diberikan manajer restoran sudah cukup adil
- c. Pelanggan merasa bahwa restoran telah memberikan kompensasi yang memadai
- d. Pelanggan restoran telah mendapatkan apa yang layak untuk didapatkan (misal terkait pengembalian uang, kupon)

2.3. Customer Satisfaction

Menurut Kotler dan Keller (2013), kepuasan merupakan perasaan seseorang akan kesenangan atau kekecewaan yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk yang dirasakan (atau hasil) dengan harapan. Jika kinerja tidak memenuhi harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas atau senang. Penilaian pelanggan akan kinerja produk tergantung dari banyak faktor, terutama jenis hubungan loyalitas pelanggan dengan merek. Pelanggan sering membentuk persepsi yang lebih menguntungkan dari suatu produk dengan merek yang pelanggan sudah merasa atau memiliki sikap positif.

Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat. Manfaat itu antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, hubungan yang baik itu memberikan dasar bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan. Selain itu, pelanggan cenderung akan memberikan suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 2014).

Tjiptono (2014) mengatakan secara garis besar kepuasan pelanggan memberikan dua manfaat utama bagi perusahaan yaitu berupa loyalitas pelanggan dan *word-of-mouth*. Manfaat spesifik kepuasan pelanggan bagi perusahaan

mencakup dampak positif pada loyalitas pelanggan dan berpotensi melakukan pembelian ulang, *cross selling*, dan *up selling*. Sedangkan *word-of-mouth* akan menumbuhkan jumlah pelanggan baru, karena pelanggan yang merasa puas akan tetap setia dalam kurun waktu yang lebih lama, melakukan pembelian kembali terhadap produk ketika perusahaan kembali meluncurkan produk baru di pasar, komunikasi yang positif kepada orang lain tentang perusahaan dan produknya, selain itu pelanggan tidak terlalu sensitif terhadap harga dan tidak terlalu memperhatikan merek pesaing.

Kim, Yoo dan Lee (2011) menggunakan pengukuran kepuasan pelanggan atas *service recovery* yang telah dilakukan perusahaan, atau disebut dengan *service recovery satisfaction* pada obyek restoran, menggunakan pengukuran berikut:

1. Kepuasan pelanggan pada layanan restoran secara keseluruhan
2. Kepuasan pelanggan pada penyelesaian kegagalan layanan oleh restoran
3. Pemulihan layanan yang dilakukan restoran terhadap kegagalan layanan yang terjadi, lebih baik dari yang diperkirakan pelanggan
4. Pelanggan memiliki sikap yang lebih positif terhadap restoran

2.4. Customer Loyalty

Menurut Oliver (2010), loyalitas merupakan komitmen yang dipegang secara mendalam untuk membeli atau mendukung kembali produk atau jasa yang disukai di masa depan meski pengaruh situasi dan usaha pemasaran berpotensi menyebabkan pelanggan beralih. Menurut Kotler dan Keller (2013) loyalitas pelanggan adalah suatu ukuran keterikatan pelanggan terhadap suatu produk yang terwujud pada keinginan untuk merekomendasikannya pada orang lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2014) loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko atau pemasok berdasarkan sifat yang sangat positif dalam pembelian jangka panjang.

Perusahaan yang mempunyai pelanggan lama yang tetap loyal, tidak perlu melakukan proses edukasi untuk meyakinkan pelanggan membeli atau menggunakan produk, namun yang perlu dilakukan adalah menginformasikan apabila ada produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menjaga

hubungan bisnis yang sudah tercipta. Perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan pelanggan harus mendapatkan prioritas yang lebih besar dibandingkan untuk mendapatkan pelanggan baru (Tjiptono, 2014). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan adalah suatu komitmen pelanggan terhadap perusahaan yang tercermin pada sikap positif dengan melakukan pembelian ulang dan keinginan untuk merekomendasikan kepada orang lain.

Indikator loyalitas pelanggan menurut Kotler dan Keller (2013) adalah:

1. *Repeat Purchase* (kesetiaan terhadap pembelian produk).
2. *Retention* (ketahanan terhadap pengaruh yang negatif mengenai perusahaan).
3. *Referalls* (merefereasikan secara total esistensi perusahaan).

Sementara Kim, Yoo dan Lee (2011) menggunakan pengukuran loyalitas pelanggan pada obyek restoran, yang menggunakan pengukuran berikut:

1. Pelanggan akan mengatakan hal-hal positif tentang restoran kepada orang lain
2. Pelanggan akan merekomendasikan restoran kepada orang lain
3. Di masa depan, restoran akan menjadi pilihan pertama pelanggan ketika memilih restoran

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian ini (Lampiran 1, halaman 61) antara lain :

1. Kim, Yoo dan Lee (2011) melakukan penelitian dengan judul “*Post-recovery customer relationships and customer partnerships in a restaurant setting*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan menguji model integratif yang mengeksplorasi hubungan struktural antara keadilan yang dirasakan, kepuasan, hubungan pelanggan pasca *service recovery*, dan kemitraan pelanggan pasca *service recovery*. Obyek penelitian adalah pelanggan restoran di kota Seoul, sedangkan teknik analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan hubungan *service recovery* dan kepuasan pelanggan dapat dijelaskan dengan setiap

dimensi dari *service recovery*, yaitu *procedural justice*, *interactional justice*, dan *distributive justice*. Hasil penelitian menunjukkan *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* ketiganya berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu, *service recovery* juga secara signifikan berpengaruh terhadap *trust* dan *loyalty*.

2. Khoiri dan Edward (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh atribut *service recovery* terhadap kepuasan pelanggan McDonald’s Plaza Marina Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh *service recovery* berupa kompensasi, kecepatan merespon, permintaan maaf, dan inisiatif perbaikan terhadap kepuasan pelanggan. Obyek penelitian adalah konsumen yang berkunjung ke restoran McDonald’s Plaza Marina Surabaya, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan *service recovery* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, hal ini berarti bahwa peningkatan kondisi terhadap atribut *service recovery* akan memberikan peluang terhadap meningkatnya kepuasan pelanggan.
3. Mansori, Tyg, dan Ismail (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Service recovery, satisfaction and customers’ post service behavior in the Malaysian Banking Sector*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model hubungan antara *service recovery*, *satisfaction*, dan perilaku pembelian pelanggan. Obyek penelitian adalah nasabah perbankan di Malaysia yang memiliki pengalaman layanan tidak memuaskan. Teknik analisis data menggunakan *SmartPLS* Hasil penelitian menunjukkan bahwa *service recovery* berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan sebagai hasil dari upaya pemulihan layanan. Dalam industri perbankan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan hanya dapat dilakukan dengan menciptakan kepercayaan pelanggan. Kepercayaan diperoleh melalui *service recovery* yang mampu memuaskan pelanggan. Oleh karena itu, manajer bank harus berkonsentrasi pada semua dimensi *service recovery*, yaitu kompensasi, prosedur pemulihan, serta komunikasi yang baik.
4. Rashid, Ahmad, dan Othman (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Does service recovery affect customer satisfaction? a study on co-created*

retail industry”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara *service recovery* dan kepuasan pelanggan dalam industri ritel. Obyek penelitian adalah konsumen ritel di Malaysia, dan teknik analisis data menggunakan Analisis Varian (Anova). Hasil penelitian menunjukkan tiga dimensi *service recovery* semuanya terbukti mempengaruhi kepuasan pelanggan, serta menghasilkan peningkatan kesetiaan pelanggan, yang mengarah ke pertumbuhan dan peningkatan reputasi perusahaan secara luas.

5. Sajadi dan Bohrer (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of service recovery output/ process on customer satisfaction and loyalty: The case of the airline industry*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh persepsi penumpang penerbangan pada proses *service recovery* terhadap kepuasan dan loyalitas penumpang. Obyek penelitian adalah penumpang yang memiliki masalah sebelum / selama / atau setelah penerbangan. Hasil analisis data menggunakan teknik *SmartPLS* menunjukkan bahwa penumpang yang tidak puas umumnya disebabkan karena penundaan penerbangan, diikuti oleh masalah dengan bagasi, dan pembatalan penerbangan. Hasil analisis juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari proses *service recovery* terhadap loyalitas pelanggan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. Apabila pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan kesetiaan pelanggan sehingga minat beli pelanggan meningkat dan membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan.

2.6. Hubungan Antar Konsep

2.6.1. Hubungan *Service Recovery* dengan *Customer Satisfaction*

Kim, Yoo dan Lee (2011) meneliti tentang *post-recovery customer relationships* dan *customer partnerships* pada sebuah restoran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan menguji model integratif yang mengeksplorasi hubungan struktural antara keadilan yang dirasakan, kepuasan, hubungan pelanggan pasca-pemulihan, dan kemitraan pelanggan pasca pemulihan layanan. Survei dilakukan kepada 317 pelanggan restoran yang telah mengalami

pemulihan layanan dalam enam bulan terakhir. Teknik analisis menggunakan analisis jalur yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hubungan *service recovery* dan kepuasan pelanggan dapat dijelaskan dengan setiap dimensi dari *service recovery*, yaitu *procedural justice*, *interactional justice*, dan *distributive justice*.

Hasil penelitian Kim, Yoo, dan Lee (2011) menunjukkan *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* ketiganya berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. *Procedural justice* merupakan keadilan yang dirasakan dari kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan kegagalan layanan. Tanggapan pelanggan pada pemulihan layanan dapat dievaluasi tergantung pada bagaimana pelanggan merasakan keadilan prosedural. *Interactional justice* juga merupakan keadilan yang dirasakan pelanggan dari cara penanganan oleh karyawan restoran selama proses pemulihan layanan. Sifat layanan restoran yang tidak berwujud, kualitas interaksi yang dirasakan antara pelanggan dan restoran dapat mempengaruhi penilaian pelanggan tentang kepuasan layanan. Cara restoran berinteraksi dengan pelanggan yang mengalami kegagalan layanan dapat menjadi penentu utama kepuasan pelanggan. Terakhir, *distributive justice* berfokus pada alokasi biaya dan manfaat dalam mencapai hubungan yang adil antara restoran dan pelanggan. Pelanggan yang mendapatkan perlakuan adil berupa kompensasi atas kegagalan layanan yang dialami, dapat mempengaruhi kepuasannya.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Khoiri dan Edward (2014) tentang pengaruh *service recovery* terhadap kepuasan pelanggan McDonald Plaza Marina Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh *service recovery* berupa kompensasi, kecepatan merespon, permintaan maaf, dan inisiatif perbaikan terhadap kepuasan pelanggan. Jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah konsumen yang berkunjung ke restoran McDonald's Plaza Marina Surabaya dengan jumlah sebanyak 100 orang. Untuk menguji hipotesis, perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS, dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier.

Hasil penelitian Khoiri dan Edward (2014) membuktikan bahwa *service recovery* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, hal ini

berarti bahwa peningkatan kondisi terhadap atribut *service recovery* akan memberikan peluang terhadap meningkatnya kepuasan pelanggan. *Service recovery* berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan dan secara umum dapat diwujudkan dengan tiga cara pokok. Pertama, memperlakukan para pelanggan yang tidak puas dengan sedemikian rupa sehingga bisa mempertahankan loyalitas pelanggan. Kedua, penyedia jasa memberikan jaminan yang luas dan tidak terbatas pada ganti rugi yang dijanjikan saja. Ketiga, penyedia jasa memenuhi atau melebihi harapan para pelanggan yang mengeluh dengan cara menangani kerusakan keluhannya.

Mansori, Tyg, dan Ismail (2014) juga meneliti tentang *service recovery*, *satisfaction*, perilaku pelanggan pasca pelayanan pada industri perbankan di Malaysia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model hubungan antara *service recovery*, *satisfaction*, dan perilaku pembelian pelanggan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel penelitian adalah nasabah perbankan yang memiliki pengalaman layanan tidak memuaskan, dengan jumlah 322 orang. Teknik analisis data menggunakan *SmartPLS*.

Hasil penelitian Mansori, Tyg, dan Ismail (2014) menunjukkan *service recovery* berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan sebagai hasil dari upaya pemulihan layanan. Dalam industri perbankan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan hanya dapat dilakukan dengan menciptakan kepercayaan pelanggan. Kepercayaan diperoleh melalui *service recovery* yang memuaskan pelanggan. Oleh karena itu, untuk memiliki mekanisme pemulihan layanan yang efektif, manajer bank harus berkonsentrasi pada semua tiga dimensi *service recovery*, yaitu kompensasi yang wajar, prosedur pemulihan yang jelas dan akurat, serta komunikasi yang baik antara staf dengan pelanggan.

Sementara Rashid, Ahmad, dan Othman (2014) meneliti pengaruh *service recovery* terhadap kepuasan pelanggan, studi pada industri ritel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara *service recovery* dan kepuasan pelanggan dalam industri ritel. Metode penelitian menggunakan pendekatan eksperimental (*experimental research*), dengan sampel adalah konsumen ritel di Malaysia. Teknik analisis menggunakan analisis varian, yang menunjukkan bahwa tiga dimensi *service recovery* terbukti semuanya mempengaruhi kepuasan

pelanggan. Dengan meningkatnya kekhawatiran bisnis untuk mempertahankan hubungan perusahaan dengan pelanggan, diyakini bahwa ketiga dimensi keadilan dari *service recovery* akan menghasilkan pengembangan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, yang mengarah ke pertumbuhan dan meningkatkan reputasi perusahaan secara luas.

Keempat hasil penelitian yang telah dijelaskan di memberikan kesimpulan bahwa tiga dimensi *service recovery* yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* semuanya berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan seperti dibuktikan oleh Kim, Yoo dan Lee (2010), Khoiri dan Edward (2014), Mansori, Tyg, dan Ismail (2014), serta Rashid, Ahmad, dan Othman (2014). Kim, Yoo, dan Lee (2011) menambahkan bahwa pelanggan mungkin sudah puas dengan jenis strategi pemulihan yang ditawarkan tapi pelanggan akan lebih senang jika proses untuk mencari ganti rugi dipermudah. *Procedural justice* juga penting dalam *service recovery* saat pelanggan yang mungkin puas dengan jenis strategi *recovery* yang ditawarkan tetapi masih tidak senang jika proses *recovery* yang diterima oleh pelanggan tersebut tidak memuaskannya. Sementara *interactional justice* merupakan keadilan yang dipersepsikan oleh pelanggan akan perilaku karyawan yang memberikan pelayanan pada pelanggan yang ada keluhan dan dapat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang pertama adalah:

H1 : *Service recovery* berpengaruh terhadap *customer satisfaction* pada restoran di Surabaya

2.6.2. Hubungan *Customer Satisfaction* dengan *Customer Loyalty*

Hubungan antara *customer satisfaction* dan *customer loyalty* juga dijelaskan oleh Sajadi dan Bohrer (2017) pada penelitiannya tentang dampak dari proses pemulihan layanan (*service recovery*) terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan, kasus pada industri penerbangan. Tujuan dari penelitian ini adalah juga untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan terhadap loyalitas penumpang. Kuesioner penelitian diberikan kepada penumpang yang berasal dari beberapa perusahaan penyedia penerbangan, seperti Lufthansa, Swiss, British Airways,

Easyjet, KLM, Air France, Singapore Airlines, Alitalia, American Airways, Emirates Airlines, Austrian Airlines, Iberia, dan Turkish Airlines. Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 159 responden dan teknik analisis data menggunakan *SmartPLS*.

Hasil penelitian Sajadi dan Bohrer (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. Apabila pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan kesetiaan pelanggan sehingga minat beli pelanggan meningkat dan membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan. Penurunan jumlah penumpang kemungkinan terjadi berkaitan dengan beralihnya pelanggan ke perusahaan pesaing disebabkan oleh ketidakpuasan pelanggan, sehingga pelanggan yang puas dengan pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan peningkatan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang merasa puas juga dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya hubungan antar perusahaan dan pelanggannya akan semakin harmonis, dan memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian kedua adalah:

H2 : *Customer satisfaction* berpengaruh terhadap *customer loyalty* pada restoran di Surabaya

2.6.3. Hubungan *Service Recovery* dengan *Customer Loyalty*

Hubungan antara *service recovery* dan *customer loyalty* dijelaskan oleh Sajadi dan Bohrer (2017) pada penelitiannya tentang dampak dari proses pemulihan layanan (*service recovery*) terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan, kasus pada industri penerbangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh persepsi penumpang penerbangan pada proses *service recovery* terhadap kepuasan dan loyalitas penumpang. Kuesioner penelitian diberikan kepada penumpang yang memiliki masalah sebelum / selama / atau setelah penerbangan. Penumpang berasal dari beberapa perusahaan penyedia penerbangan, seperti Lufthansa, Swiss, British Airways, Easyjet, KLM, Air France, Singapore Airlines, Alitalia, American Airways, Emirates Airlines,

Austrian Airlines, Iberia, dan Turkish Airlines. Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 159 responden dan teknik analisis data menggunakan *SmartPLS*. Hasil analisis menunjukkan bahwa penumpang yang tidak puas umumnya disebabkan adanya penundaan penerbangan, diikuti oleh masalah dengan bagasi, dan pembatalan penerbangan. Hasil analisis juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari proses *service recovery* terhadap loyalitas pelanggan.

Hal ini menegaskan pentingnya strategi *service recovery* yang baik dalam rangka memuaskan dan membuat loyal penumpang. Perusahaan penerbangan seringkali menerima keluhan dari penumpang seperti keluhan bagasi dan *delay*. Pelanggan yang kecewa atas pelayanan yang diberikan, akan melakukan keluhan kepada perusahaan. Apabila keluhan tidak ditangani dengan baik maka akan berakibat pelanggan kecewa, memutuskan hubungan dengan perusahaan, dan banyak terjadi konsumen menceritakan kekecewaannya kepada orang lain, sehingga bagi perusahaan akan berakibat hilangnya pelanggan. Untuk itu apabila terjadi kesalahan atau keluhan pelanggan, perusahaan perlu menangani dengan baik dan apabila perlu lakukan *recovery* agar pelanggan tidak meninggalkan perusahaan. Jika kegagalan jasa ini tidak segera ditangani dengan cepat, maka akan menimbulkan biaya yang besar dalam *recovery*-nya dan menyebabkan perpindahan pelanggan. Manfaat terpenting dari *service recovery* adalah mempertahankan pelanggan, karena biaya untuk mempertahankan pelanggan lebih kecil daripada biaya untuk mencari pelanggan baru, dan semakin lama seseorang menjadi pelanggan, orang tersebut semakin menguntungkan bagi organisasi.

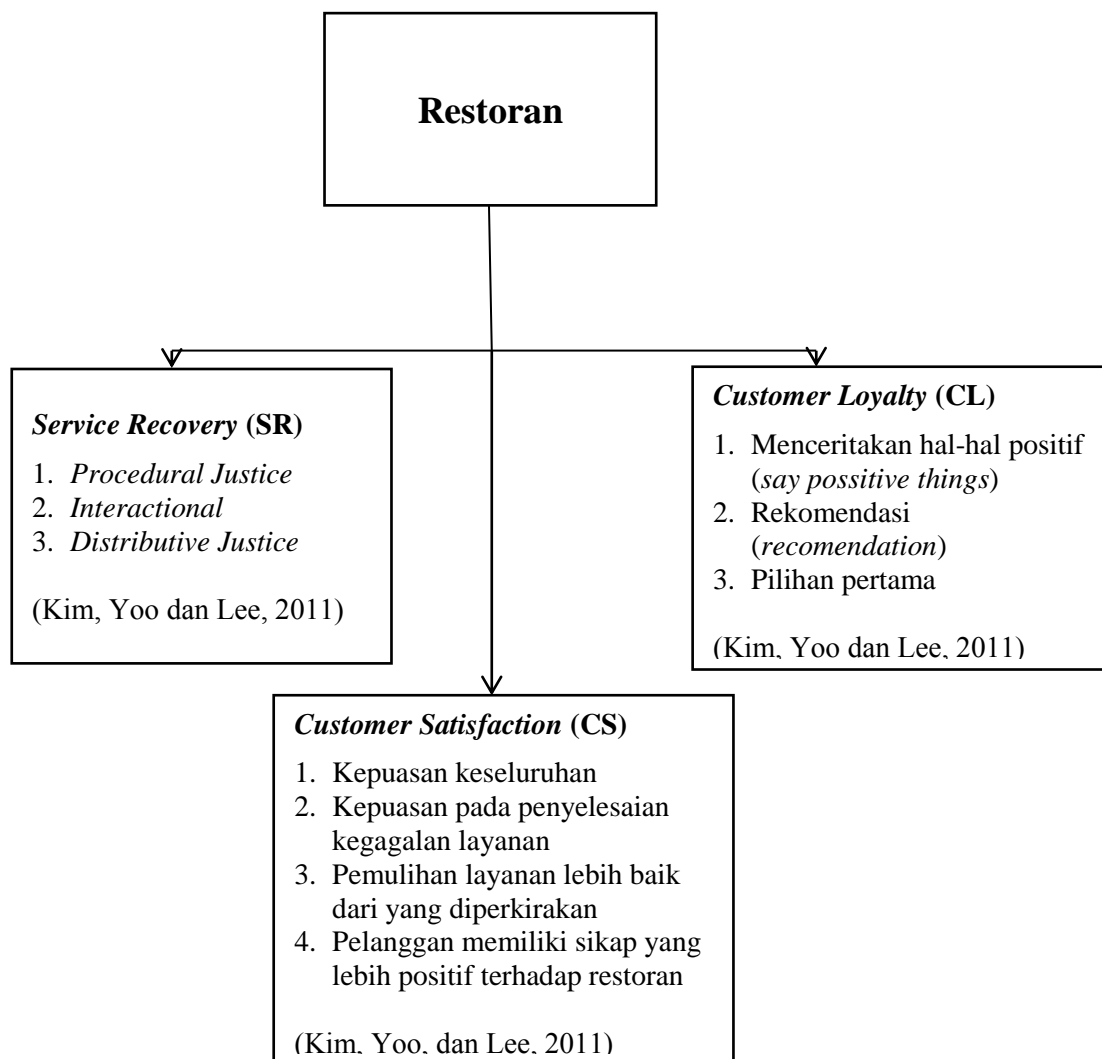
Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ketiga adalah:

H3 : *Service recovery* berpengaruh terhadap *customer loyalty* pada restoran di Surabaya melalui *customer satisfaction* sebagai variabel perantara

2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian, dan dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan

dari beberapa variabel serta hubungan diantara variabel-variabel tersebut. Pada penelitian ini, pertanyaan penelitian adalah bagaimana pengaruh *service recovery* terhadap *customer loyalty* dengan *customer satisfaction* sebagai variabel perantara pada restoran di Surabaya. Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagaimana disajikan pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

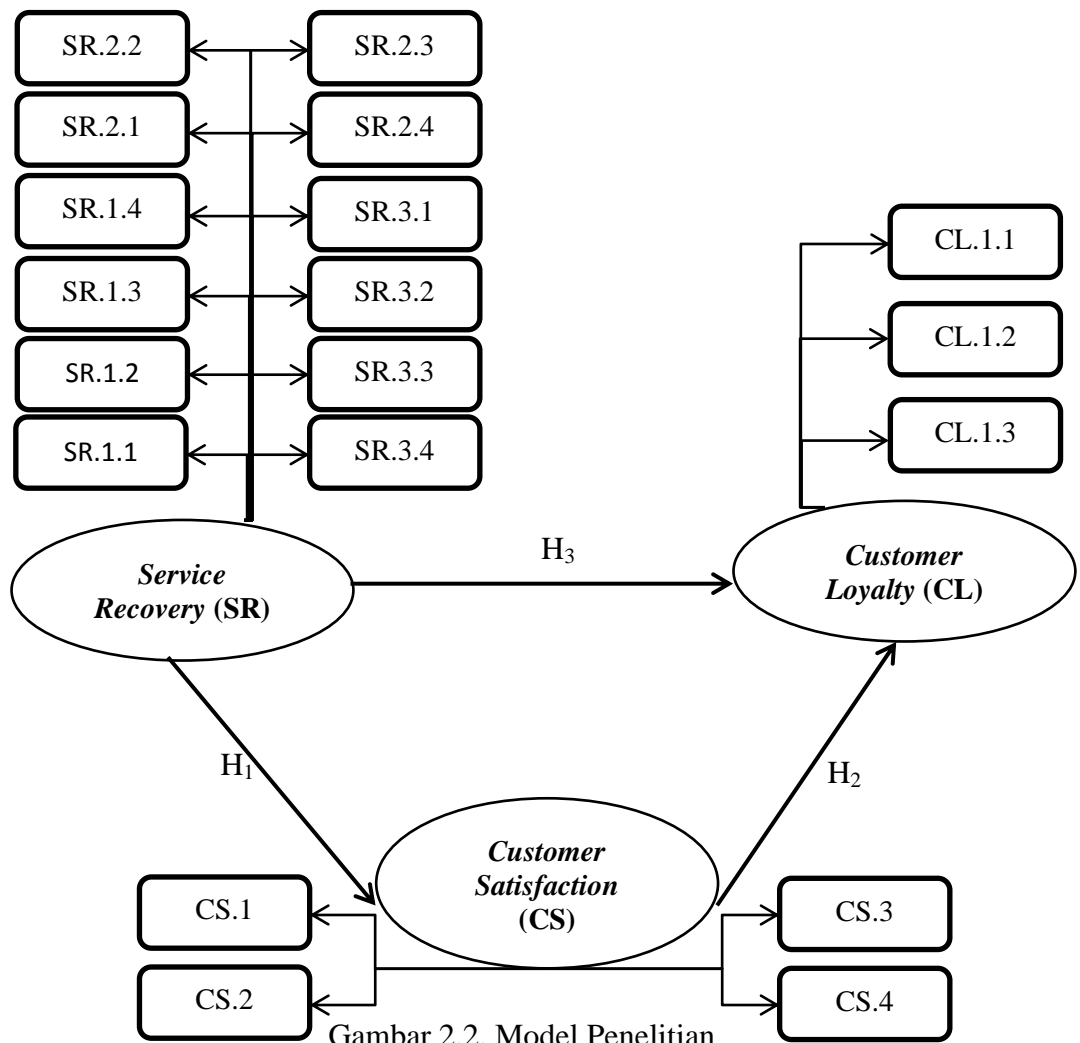
Gambar 2.1 menunjukkan kerangka pemikiran pada penelitian ini. Variabel *Service Recovery* (SR) diukur dengan tiga indikator, yaitu *perceived procedural justice*, *perceived interactional*, dan *perceived distributive justice*

justice. Service recovery akan memberikan peluang terhadap meningkatnya kepuasan pelanggan yang diwujudkan dengan tiga cara pokok, yaitu memperlakukan para pelanggan yang tidak puas dengan sedemikian rupa sehingga bisa mempertahankan loyalitas, penyedia jasa memberikan jaminan yang luas dan tidak terbatas pada ganti rugi yang dijanjikan saja, dan penyedia jasa memenuhi atau melebihi harapan para pelanggan yang mengeluh dengan cara menangani keluhan pelanggan.

Variabel kepuasan pelanggan diukur dengan empat indikator, yaitu kepuasan keseluruhan, kepuasan pada penyelesaian kegagalan layanan, pemulihan layanan lebih baik dari yang diperkirakan, dan pelanggan memiliki sikap yang lebih positif terhadap restoran. Kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan, apabila pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan kesetiaan pelanggan sehingga minat beli pelanggan meningkat dan membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan. Pelanggan yang merasa puas juga dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya hubungan antar perusahaan dan pelanggannya akan semakin harmonis, dan memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

2.8. Model Penelitian

Model pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Penelitian