

## **PENGARUH *SERVICE RECOVERY* TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN DI HOTEL BINTANG 4 DAN 5 DI KOTA SURABAYA**

**Monica Tancia Santoso<sup>1</sup>, David Handranatan Tang<sup>2</sup>, Adriana Aprilia<sup>3\*</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Hotel Manajemen, Sekolah Bisnis dan Manajemen, Universitas Kristen Petra,  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

Email: monicatancia20@gmail.com<sup>1</sup>; davidhandra02@gmail.com<sup>2</sup>; aprilialia@petra.ac.id<sup>3\*</sup>

\*Penulis korespondensi

### **Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dimensi dari *service recovery* (*distributive justice, procedural justice, interactional justice*) terhadap kepuasan konsumen di hotel bintang 4 dan 5 Surabaya. Penelitian ini melibatkan sebanyak 160 responden yang pernah menggunakan fasilitas restoran dan penginapan di hotel bintang 4 dan 5 kota Surabaya selama 12 bulan terakhir pada periode Februari 2021 - Maret 2022. Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *distributive justice, procedural justice, interactional justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 Surabaya.

**Kata kunci:** *service recovery, service failure, distributive justice, procedural justice, interactional justice, kepuasan konsumen.*

### **Abstract**

*This study was conducted to determine how big the dimensions of service recovery (distributive justice, procedural justice, interactional justice) are on customer satisfaction in 4 and 5 star hotels in Surabaya. This study involved 160 respondents who had used restaurant and room facilities in 4 and 5 star hotels in Surabaya during the last 12 months in the period of February 2021 - March 2022. The data analysis technique used in this study was Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that distributive justice, procedural justice, interactional justice have a positive and significant effect on customer satisfaction in 4 and 5 star hotels in Surabaya.*

**Keywords:** *service recovery, service failure, distributive justice, procedural justice, interactional justice, customer satisfaction.*

### **PENDAHULUAN**

Kota Surabaya merupakan kota metropolitan terbesar kedua setelah ibukota Jakarta. Menurut Mardiansjah & Rahayu (2019) kota atau distrik metropolitan adalah kawasan perkotaan dengan karakteristik penduduk yang menonjol dibandingkan dengan penduduk pedesaan di sekitarnya. Kota metropolitan juga memiliki probabilitas pengunjung nasional maupun mancanegara yang tinggi, oleh karena itu hotel merupakan hal yang vital untuk menunjang aktivitas bisnis di kota besar khususnya Surabaya.

Kota Surabaya dipenuhi oleh perusahaan hotel dengan jumlah yang signifikan, mulai dari perusahaan lokal sampai perusahaan asing yang memiliki kantor cabang di Indonesia khususnya kota Surabaya, seperti hotel bintang 4 yang ada adalah Novotel Samator, Four Point by Sheraton, BeSS Mansion Hotel dan beberapa hotel bintang 5 adalah Bumi Surabaya City

Resort, JW Marriott, DoubleTree by Hilton, Vasa Hotel, Shangri-La, Westin dan masih banyak lagi.

Hal ini membuat persaingan lebih ketat dan industri hotel berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik untuk memuaskan konsumen. Dalam usaha untuk memuaskan konsumen, manajemen hotel bersaing untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Dalam prosesnya, hotel juga tidak luput dari masalah-masalah yang terjadi selama proses pemberian layanan yang disebut *service failure*. Menurut Kim & Jang (2014) *service failure* terjadi ketika konsumen merasa tidak puas jika kualitas layanan yang dirasakan tidak sesuai dengan harapan konsumen. Dalam upaya untuk mengatasi *service failure*, manajemen hotel akan melakukan *service recovery*. *Service recovery* memiliki tiga dimensi keadilan (*justice*) yaitu *distributive justice, procedural justice* dan *interactional justice* (Kau & Loh, 2006).

Upaya untuk mengatasi *service failure*, penyedia jasa atau hotel akan melakukan pemulihan jasa atau *service recovery*. *Service recovery* menurut Sciarelli et al., (2017) adalah sebuah tindakan dari pihak penyedia jasa untuk menangani ketidakpuasan dari konsumen atau juga bisa diartikan sebagai tindakan menebus suatu kesalahan.

Di dalam melakukan *service recovery* perusahaan selanjutnya memahami dengan seksama harapan serta kebutuhan konsumen terlebih dahulu. Menurut Cheng et al., (2018) perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen dengan cara memaksimalkan pengalaman konsumen yang menyenangkan dan meminimalkan atau meniadakan pengalaman konsumen yang kurang menyenangkan.

Tiga dimensi keadilan (*justice*) yang saling berhubungan dan digunakan untuk mewujudkan *service recovery* menurut Kau & Loh (2006) adalah *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice*. Untuk mewujudkan *distributive justice* perusahaan memberikan permintaan maaf dan kompensasi. Bentuk kompensasi ini dapat berwujud diskon, *coupon*, *refund*, *free gift*, *replacement*, *upgrade kamar*. Selanjutnya adalah *procedural justice* yaitu prosedur yang ditempuh untuk memperoleh penggantian tersebut, misalkan kebijakan perusahaan, aturan dan prosedur yang harus dilalui serta jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah. Elemen dari *procedural justice* yaitu *process control*, *decision control*, *accessibility*, *timing/speed*, dan *flexibility*. Variabel terakhir, *interactional justice* berkaitan dengan perlakuan interpersonal yang didapatkan selama proses komplain yang mempunyai elemen *politeness*, *honest*, *effort*, *empathy* dan *informative*. Melalui keadilan tersebut penyedia jasa akan tahu ketidakpuasan yang dirasakan oleh konsumen dan perbaikan yang diinginkan konsumen agar konsumen merasa puas (Kau & Loh, 2006).

*Service recovery* yang diukur pada penelitian ini yang terjadi pada hotel bintang 4 dan 5. Menurut Andajani (2005) hotel bintang 1,2 dan 3 memiliki segmentasi dan pelayanan yang berbeda dengan hotel bintang empat dan lima. Menurut Keputusan Menteri Perhubungan nomor: PM10/PW.301/Phb.1977 tentang Peraturan Usaha dan Klasifikasi Hotel, tidak semua hotel bintang 1-3 memiliki restoran dan *gym* ataupun *spa*, sedangkan hotel bintang 4 dan 5 sudah memiliki fasilitas yang lebih lengkap daripada bintang 1-3. Hotel bintang 4 dan 5 tentunya ingin memberi pelayanan yang maksimal karena pihak hotel pasti ingin menjaga kualitas pelayanan walaupun sering menghadapi *service failure*.

Mengacu pada penelitian terdahulu yang mengukur kepuasan konsumen dan *service recovery* yang telah dilakukan oleh Cheng et al., (2018) mengemukakan bahwa *service recovery* berdampak positif terhadap kepuasan konsumen. Hasil empiris membuktikan bahwa *service recovery* yang baik adalah pendorong utama dari kepuasan konsumen, bahkan *service recovery* yang baik dapat memberikan dampak yang jauh lebih positif dibandingkan jasa yang berjalan dengan lancar. Penelitian yang telah dilakukan oleh Cheng et al., (2018) di Kuala Lumpur, Malaysia dengan metode penelitian *structural equation modeling* melibatkan 500 responden yang sudah pernah menggunakan jasa hotel di Malaysia, maka *research gap* pada penelitian ini yaitu obyek penelitian di hotel bintang 4 dan 5 di kota Surabaya dengan menggunakan 3 dimensi *service recovery* sebagai variabel independennya dan kepuasan konsumen.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Layanan (*Service*)

Menurut Kotler & Armstrong, (2017) *service* memiliki empat karakteristik yaitu: *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability*. Secara umum layanan memiliki karakteristik tidak berwujud (*intangible*) dan dibuat pada saat yang sama saat digunakan (*inseparability*). Hal ini memperbesar kemungkinan untuk terjadi kesalahan saat proses layanan dilakukan. Kesalahan ini dapat mengakibatkan tidak tercapainya ekspektasi konsumen sehingga dapat menyebabkan *service failure* (Petzer et al., 2017).

### *Service Failure*

*Service failure* yang terjadi di hotel seringkali tidak dapat dihindari dan dapat terjadi karena faktor *human error* maupun faktor *non-human error* (Ellyawati et al., 2012). Maka dari itu dibutuhkan *service recovery* agar konsumen tidak kecewa, meninggalkan ulasan buruk atau berpaling kepada hotel lain (Cheung & To, 2016).

Secara umum *service* memiliki karakteristik tidak berwujud (*intangible*) dan dibuat pada saat yang sama saat digunakan (*inseparability*), hal ini memungkinkan untuk terjadinya kesalahan saat proses *service* dilakukan. Hal ini dapat mengakibatkan tidak tercapainya ekspektasi konsumen sehingga dapat menyebabkan *service failure* (Petzer et al., 2017).

## **Service Recovery**

Menurut Cheng et al., (2018) konsumen yang mengkonsumsi *service* tersebut menginvestasikan uang, waktu dan energi untuk mendapatkannya. Jika konsumen merasa tidak puas dengan *service* yang diberikan, konsumen dapat mencari kompensasi yang adil untuk investasi yang dilakukan. Untuk mengatasi ketidakpuasan konsumen, penyedia jasa memberikan kompensasi melalui *service recovery*. Menurut Kau & Loh (2006) *service recovery* dapat diwujudkan melalui *perceived justice* yang terdiri dari tiga dimensi keadilan (*justice*) yaitu *distributive justice*, *interactional justice*, dan *procedural justice*.

### a. *Distributive justice*

*Distributive justice* adalah hasil dari keadilan yang dirasakan konsumen dalam konteks *service recovery* (Cheng et al., 2018). Menurut Kau & Loh (2006), Tjitrokusmo et al., (2014) dan Cheng et al., (2018) *distributive justice* dapat diwujudkan dengan 2 elemen:

#### 1. Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada konsumen dapat berupa diskon, *coupon*, *refund*, *free gift*, *replacement*, *upgrade* kamar dan lainnya.

#### 2. Permintaan maaf

Penyedia jasa wajib menyampaikan permintaan maaf kepada konsumen atas terjadinya *service failure*.

### b. *Procedural justice*

*Procedural justice* yaitu perusahaan penyedia jasa tidak hanya diharapkan untuk bertanggung jawab atas *service failure* yang terjadi, namun juga diharapkan untuk memberikan proses *service recovery* yang nyaman, mudah diakses, dan responsif bagi konsumen yang mengalami *service failure* untuk mencari kompensasi (Cheng et al., 2018). *Procedural justice* memiliki 5 elemen menurut Kau & Loh (2006), Patricia & Priadi (2018), Tjitrokusmo et al., (2014):

1. *Process control*, melakukan kontrol terhadap penanganan keluhan agar prosesnya tidak berbelit-belit.
2. *Decision control*, memberikan penanganan keputusan kepada setiap keluhan konsumen secara tepat.
3. *Accessibility*, memberikan akses yang mudah untuk menyampaikan kritik dan saran.

4. *Timing/speed*, menangani keluhan konsumen dengan cepat.
5. *Flexibility*, bersikap fleksibel terhadap kebijakan perusahaan dalam menangani keluhan.

### c. *Interactional justice*

*Interactional justice* menekankan pada komunikasi antara penyedia jasa dengan konsumen. *Interactional justice* melibatkan staf penyedia jasa yang melakukan *service recovery* dan sikap staf terhadap konsumen (Cheng et al., 2018). *Interactional justice* memiliki 5 elemen menurut Kau & Loh (2006), Tjitrokusmo et al., (2014):

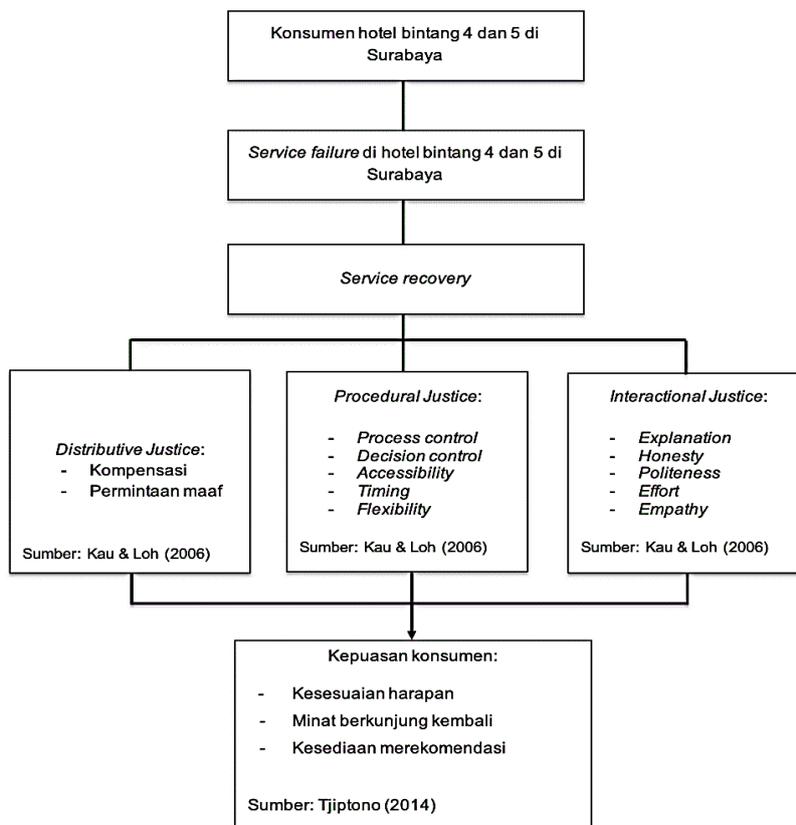
1. *Politeness*, penyedia jasa bersikap sopan dalam menangani keluhan konsumen.
2. *Effort*, penyedia jasa berusaha menemukan solusi untuk menyelesaikan keluhan konsumen.
3. *Empathy*, penyedia jasa memberikan perhatian serta berperilaku ramah dan bersahabat dalam menangani keluhan konsumen.
4. *Honest*, jujur mengakui kesalahan yang terjadi dan berterus terang atas kesalahan yang dialami konsumen.
5. *Informative*, memberikan penjelasan terkait permasalahan konsumen yang merasa tidak puas terhadap layanan yang diberikan.

## **Kepuasan Konsumen**

Menurut Kotler et al., (2013) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa konsumen yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan oleh konsumen terhadap ekspektasi konsumen itu sendiri. Jika kinerja sesuai dengan ekspektasi konsumen maka konsumen akan merasa puas namun jika kinerja gagal memenuhi ekspektasi konsumen maka konsumen akan merasa tidak puas. Indikator kepuasan konsumen menurut Tjiptono (2014):

1. Kesesuaian harapan  
Tingkat kesesuaian antara kinerja yang diharapkan oleh konsumen dengan yang diperoleh konsumen.
2. Minat berkunjung kembali  
Konsumen bersedia berkunjung kembali atau melakukan pembelian ulang.
3. Kesiediaan merekomendasi  
Konsumen bersedia merekomendasikan jasa yang telah dirasakan kepada teman atau keluarga.

### Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan bersifat asosiatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dimensi *service recovery* mana yang paling dominan terhadap kepuasan konsumen. Populasi dalam penelitian ini adalah semua konsumen yang pernah konsumsi di restoran, fasilitas lain dan pernah menginap serta pernah mengalami *service failure* dan diberikan *service recovery* oleh pihak hotel bintang 4 dan 5 Surabaya selama 12 bulan terakhir pada periode Februari 2021-Maret 2022. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*.

Survei dilakukan terhadap 160 responden yang memenuhi syarat dengan kriteria sampel yang telah ditentukan. Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner secara online menggunakan *google form*. Metode survei ini merupakan cara yang efektif untuk mengumpulkan data yang digunakan untuk penelitian ini dimana aktivitas masih dibatasi.

Kuesioner diukur menggunakan 5 skala Likert mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Sebelum pengumpulan data, dilakukan *pilot study* terhadap 30 responden untuk diuji validitas dan

reliabilitas menggunakan korelasi *pearson product moment*. Analisa ini digunakan dengan membandingkan *r* hitung yang diukur terhadap *r* tabel. Jika setiap indikatornya memiliki *r* hitung > *r* tabel maka indikator tersebut valid. *r* tabel yang dimiliki untuk jumlah responden 30 orang adalah sebesar 0,361. Maka untuk dapat menjadi indikator yang valid, setiap indikator harus memiliki nilai *r* hitung > 0,361. Uji reliabilitas pada kuesioner ini dilakukan dengan melihat nilai dari *cronbach's alpha*, jika memiliki nilai *alpha* > 0,6 variabel dikatakan reliabel dan sebaliknya jika nilai *alpha* < 0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut tidak reliabel. Selanjutnya pengolahan data pada penelitian ini menggunakan analisa Partial Least Square (PLS).

### HASIL PENELITIAN

#### Analisa Profil Responden

Dalam penelitian ini sebanyak 160 responden memenuhi syarat kriteria sebagai sampel penelitian. Profil demografis responden menggambarkan secara keseluruhan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia 18-25 tahun sebesar 86,9%, dengan

jenis kelamin wanita sebesar 61.3 %, pendidikan terakhir SMA sebesar 58,1 %, dan pendapatan /uang saku per bulan <Rp 4.000.000 sebesar 61.3 %.

### Analisa Deskriptif

Pada analisis statistik deskriptif dengan 160 data kuesioner dari responden, penulis menggambarkan dan menjelaskan hasil jawaban atas pertanyaan yang telah direspon untuk mengukur variabel *distributive justice* (DJ), *procedural justice* (PJ), *interactional justice* (IJ), dan kepuasan konsumen (K) melalui perhitungan nilai *mean* dan standar deviasi. Nilai rata-rata pada penelitian ini dikategorikan dari nilai interval terendah hingga tertinggi yaitu 1 sampai 5 dengan interval 0.8.

**Tabel 1.** Tanggapan Responden terhadap Variabel *Distributive Justice*

Kode	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
DJ 1	Saya puas dengan kompensasi yang diberikan oleh hotel.	4.062	0.796	Setuju
DJ 2	Saya menerima permintaan maaf dari pihak hotel atas <i>service failure</i> yang terjadi.	4.037	0.828	Setuju
Rata-rata <i>Distributive Justice</i>		4.049		Setuju

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju dengan semua indikator dari variabel *distributive justice*. Dapat dilihat dari total nilai rata-rata variabel yaitu 4.049. Diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator DJ1 sebesar 4.062 yang tergolong dalam kategori tinggi dengan nilai standar deviasi sebesar 0.796. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya.

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju pada semua indikator dari variabel *procedural justice*. Dapat dilihat dari total nilai rata-rata variabel yaitu 3.950. Diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator PJ3 sebesar 4.031 yang tergolong dalam kategori tinggi dengan nilai standar deviasi sebesar 0.925. Hal ini menunjukkan bahwa pihak hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya memberikan akses yang mudah bagi konsumen untuk menyampaikan kritik saran.

**Tabel 2.** Tanggapan Responden terhadap Variabel *Procedural Justice*

Kode	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
PJ 1	Pihak hotel tidak berbelit-belit dalam menangani masalah saya.	4.025	0.866	Setuju
PJ 2	Masalah yang saya alami ditangani dengan tepat oleh pihak hotel.	3.888	0.873	Setuju
PJ 3	Pihak hotel memberikan akses yang mudah bagi saya untuk menyampaikan kritik dan saran.	4.031	0.925	Setuju
PJ 4	Staf hotel menangani masalah saya dengan cepat.	3.881	0.861	Setuju
PJ 5	Staf hotel bisa langsung menindaklanjuti penanganan komplain saya tanpa harus menunggu keputusan atasannya	3.925	0.905	Setuju
Rata-rata Deskriptif <i>Procedural Justice</i>		3.950		Setuju

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju dengan semua indikator dari variabel *interactional Justice*, dapat dilihat dari total nilai rata-rata variabel yaitu 4.035. Diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator IJ 1 sebesar 4.100 yang tergolong dalam kategori tinggi dengan nilai standar deviasi sebesar 0.831. Hal ini menunjukkan bahwa staf hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya bersikap sopan dalam menangani keluhan responden.

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju semua indikator dari variabel kepuasan konsumen. Total nilai rata-rata variabel kepuasan konsumen yaitu 4.104. Diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terletak pada indikator K3 sebesar 4.144 yang tergolong dalam kategori tinggi dengan nilai standar deviasi sebesar 0.872. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya sesuai dengan ekspektasi responden.

**Tabel 3.** Tanggapan Responden terhadap Variabel *Interactional Justice*

Kode	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
IJ 1	Staf hotel bintang 4 dan 5 bersikap sopan dalam menangani keluhan saya	4.100	0.831	Setuju
IJ 2	Pihak hotel berusaha keras dalam memecahkan masalah saya	4.019	0.729	Setuju
IJ 3	Staf menangani keluhan saya dengan penuh perhatian.	4.044	0.832	Setuju
IJ 4	Pihak hotel mau dengan jujur mengakui kesalahan yang terjadi kepada saya.	4.031	0.825	Setuju
IJ 5	Pihak hotel memberikan penjelasan yang transparan tentang permasalahan yang sebenarnya terjadi, setelah dilakukan pengecekan oleh pihak hotel.	3.981	0.855	Setuju
Rata-rata Deskriptif <i>Interactional Justice</i>		4.035		Setuju

**Tabel 4.** Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Konsumen

Kode	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
K1	Pelayanan yang diberikan oleh hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya sesuai dengan ekspektasi saya	4.031	1.009	Setuju
K2	Saya bersedia untuk kembali ke hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya yang pernah saya kunjungi	4.138	0.862	Setuju
K3	Saya bersedia merekomendasikan hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya yang pernah saya kunjungi kepada teman dan keluarga	4.144	0.872	Setuju
Rata-rata Kepuasan Konsumen		4.104		Setuju

### Analisis *Partial Least Square*

Pada analisis dan pengujian data, penulis menggunakan SmartPLS 3.0 yang menghasilkan pengujian berupa *outer model* dan *inner model* dengan hasil sebagai berikut:

#### Pengujian *Outer Model*

Uji *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari penelitian. Validitas sebuah indikator adalah kemampuan sebuah indikator untuk mengukur apa yang seharusnya diukur oleh indikator tersebut. Sedangkan reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah sebuah data menunjukkan hasil yang sama jika dilakukan pengujian ulang terhadap objek yang sama.

#### Uji Validitas

Uji validitas dalam analisis smartPLS, menggunakan 2 tahap pengukuran yaitu uji validitas konvergen dan validitas diskriminan.

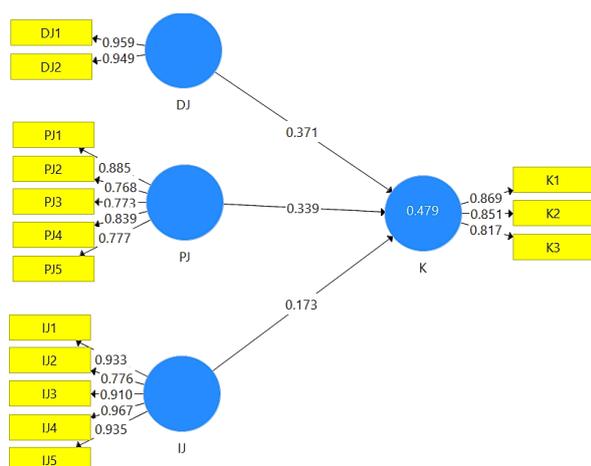
##### a. Uji Validitas Konvergen

Uji dari validitas konvergen menggunakan nilai *loading factor* yang dimiliki oleh setiap indikatornya. Sebuah indikator dikatakan valid jika indikator tersebut memiliki *loading factor*  $\geq 0,7$ , dan jika terdapat indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,7 sebaiknya indikator tersebut dihapus dari konstruksinya (Hair et al, 2014). Hasil uji validitas konvergen dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.

Nilai dari setiap *loading factor* dapat terlihat pada angka yang berada di tengah garis yang menghubungkan variabel terhadap indikatornya. Setiap indikator memiliki nilai lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa nilai dari *loading factor* yang dimiliki oleh setiap indikator telah valid.

Langkah selanjutnya dalam menguji validitas konvergen adalah dengan mengukur nilai *average variance extracted* (AVE). Penulis berpendapat bahwa nilai minimal yang sebaiknya dimiliki oleh setiap variabel sebaiknya  $\geq 0,5$  (Hair et al., 2014). Hasil pengujian dari AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa seluruh nilai AVE pada setiap variabel lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diuji dalam penelitian ini dapat dikatakan valid. Hasil dari *factor loading* yang memiliki hasil uji lebih dari 0,7 pada setiap indikatornya dan nilai AVE yang telah lebih dari 0,5 pada setiap variabel, mengindikasikan bahwa data ini telah valid secara konvergen.



**Gambar 2.** Hasil Uji Validitas Konvergen

**Tabel 5.** Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Distributive Justice</i>	0.910
<i>Procedural Justice</i>	0.655
<i>Interactional Justice</i>	0.822
Kepuasan Konsumen	0.716

#### b. Uji Validitas Diskriminan

Setelah menguji validitas konvergen, selanjutnya menguji validitas diskriminan, dengan 2 metode yaitu melalui *fornell-larcker criterion* dan *cross loading*. *Fornell-larcker criterion* diukur dengan membandingkan nilai perhitungan tabel di *fornell-larcker criterion* pada aplikasi *smartPLS*. Nilai dari sebuah variabel yang ditunjukkan pada tabel *fornell-larcker criterion* haruslah memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan nilai dari variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai dari setiap variabel terhadap dirinya sendiri memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai variabel tersebut terhadap variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang terdapat pada penelitian ini telah lolos melewati uji *fornell-larcker criterion*.

Uji diskriminan berikutnya adalah dengan mengukur nilai dari *cross loading* yang dimiliki setiap indikator. Sebuah indikator dapat dikatakan valid jika nilai korelasi indikator tersebut kepada variabelnya sendiri lebih besar dibandingkan nilai korelasi dari indikator tersebut kepada variabel lainnya. Hasil uji *cross loading* yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 8, bahwa korelasi dari setiap indikator terhadap variabelnya sendiri lebih besar daripada nilai dari indikator terhadap variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan variabelnya saja dan tidak memiliki

hubungan yang kuat terhadap variabel lainnya. Hasil dari pengujian *fornell-larcker criterion* dan pengujian *cross loading* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data pada penelitian ini telah valid secara diskriminan.

**Tabel 6.** Hasil Uji *Cross Loading*

	DJ	PJ	IJ	K
DJ 1	<b>0.959</b>	0.375	0.447	0.571
DJ 2	<b>0.949</b>	0.304	0.396	0.513
PJ 1	0.336	<b>0.885</b>	0.368	0.436
PJ 2	0.277	<b>0.768</b>	0.336	0.461
PJ 3	0.350	<b>0.773</b>	0.325	0.485
PJ 4	0.292	<b>0.839</b>	0.306	0.390
PJ 5	0.177	<b>0.777</b>	0.367	0.413
IJ 2	0.276	0.198	<b>0.776</b>	0.271
IJ 3	0.473	0.377	<b>0.910</b>	0.475
IJ 4	0.444	0.415	<b>0.967</b>	0.452
IJ 5	0.344	0.445	<b>0.935</b>	0.430
K 1	0.451	0.511	0.387	<b>0.869</b>
K 2	0.473	0.418	0.444	<b>0.851</b>
K 3	0.519	0.452	0.390	<b>0.817</b>

#### Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas sebuah data dalam PLS, digunakan dua metode pengujian yaitu dengan menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Nilai *composite reliability* minimal yang dibutuhkan setiap variabel agar data dapat disebut reliabel harus lebih dari 0,7, sedangkan nilai *cronbach alpha* yang dibutuhkan oleh setiap variabel agar dapat reliabel adalah diatas 0,6 (Hair et al., 2014). Hasil dari pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
DJ	0.953	0.902
PJ	0.905	0.868
IJ	0.958	0.946
K	0.883	0.801

Berdasarkan tabel 7, setiap variabel telah memiliki nilai uji *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

#### Hasil Uji *Inner Model*

Pengujian *inner model* digunakan untuk menguji hubungan yang dimiliki antar variabel laten yang diteliti. Terdapat 2 pengujian dalam *inner model* yaitu pengujian  $R^2$  dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) digunakan

untuk menguji seberapa besar suatu variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogennya. Hair et al., (2014) mendeskripsikan kategori pengelompokan R<sup>2</sup> yaitu 0-0,19 mengindikasikan model lemah, 0,2-0,33 mengindikasikan model moderat 0,34-0,67 mengindikasikan model baik. Hasil uji R<sup>2</sup> 0.479 tergolong baik.

Hal ini mengindikasikan bahwa model dari setiap variabel eksogen dalam penelitian ini sudah baik dalam menjelaskan variabel kepuasan konsumen. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* dapat mempengaruhi variabel kepuasan konsumen sebesar 47,9% dan sisanya 52,1% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini.

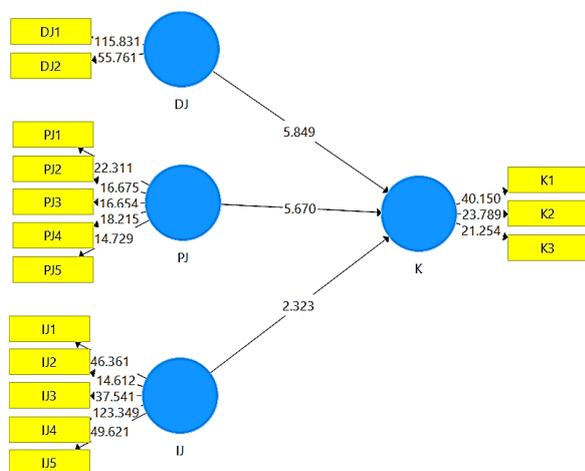
Pengujian selanjutnya dalam analisis *inner model* adalah dengan menguji hasil Q<sup>2</sup>. Q<sup>2</sup> digunakan untuk menguji seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dengan menggunakan persamaan berikut dan hasil ujinya:

$$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$$

Hasil pengujian Q<sup>2</sup> yang melebihi 0 menunjukkan bahwa model yang diteliti memiliki relevansi prediksi yang baik yaitu 0,329 untuk kepuasan konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diukur dalam penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik.

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan melalui proses *bootstrapping* dan membandingkan hasil t-hitung (*t-statistic*) yang dimiliki oleh setiap hubungan terhadap nilai t-tabelnya. Nilai t-tabel pada tingkat kesalahan 5% adalah 1,65, maka hipotesis diterima jika memiliki nilai t-hitung > 1,65. Hasil dari *bootstrapping* terlihat pada Gambar 3.



**Gambar 3.** Hasil *Bootstrapping*

**Tabel 8.** Hasil Koefisien Jalur dan T-Hitung

	Sample Original (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviasi (STD)	t tabel	t-hitung (O/STDEV)	Keterangan
DJ > K	0.371	0.371	0.063	1.65	5.849	Positif Signifikan
PJ > K	0.339	0.343	0.060	1.65	5.670	Positif Signifikan
II > K	0.173	0.172	0.074	1.65	2.323	Positif Signifikan

Berdasarkan table 8, pengaruh *distributive justice* terhadap kepuasan konsumen positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen sehingga H1 diterima. Pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan konsumen positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen sehingga H2 diterima. Pengaruh *interactional justice* terhadap kepuasan konsumen positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen sehingga H3 diterima. Semua dimensi *perceived justice* terhadap kepuasan konsumen menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dan variabel *distributive justice* memiliki t hitung yang lebih tinggi dibandingkan variabel *procedural justice* dan *interactional justice*, yaitu 5.849. Dengan demikian disimpulkan bahwa *distributive justice* memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan konsumen sehingga H4 diterima.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh *Distributive Justice* terhadap Kepuasan Konsumen**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, *distributive justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya. *Distributive justice* yang direfleksikan dengan 2 indikator yaitu pemberian kompensasi dan permintaan maaf. Dari kedua indikator tersebut, indikator pemberian kompensasi memiliki nilai *cross loading* terbesar sehingga dapat diartikan pemberian kompensasi memiliki kontribusi paling besar dalam membentuk *distributive justice*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh nilai *mean* yang menunjukkan indikator pemberian kompensasi memiliki nilai terbesar yang artinya rata-rata responden setuju dengan pemberian kompensasi yang telah diberikan oleh hotel. Konsumen merasa kompensasi yang diterima (dalam bentuk *apology cake*, *fruit slice*, *coupon*, *voucher*, *upgrade kamar*) setara atau adil jika dibandingkan dengan kekecewaan yang dialami. Pemberian kompensasi tersebut juga wajib disertai dengan permintaan maaf kepada konsumen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kau & Loh (2006), Tjitrokusmo et al., (2014), Petzer et al., (2017), dan Cheng et al., (2018), yang menyatakan *distributive justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen. Menurut Cheng et al., (2018) konsumen merasa puas dengan hotel apabila konsumen mendapatkan manfaat dari layanan hotel yang sepadan dengan apa yang telah dikeluarkan. *Service recovery* yang memberikan manfaat yang sepadan cenderung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Konsumen**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, *procedural justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya. *Procedural justice* direfleksikan dengan 5 indikator yaitu *process control*, *decision control*, *accessibility*, *timing/speed*, dan *flexibility*. Dari kelima indikator tersebut indikator *process control* memiliki nilai *cross loading* terbesar, namun untuk nilai *mean* indikator *accessibility* memiliki nilai terbesar. Melalui hasil data *cross loading* dapat diartikan *process control* memiliki kontribusi paling besar dalam membentuk *procedural justice* terhadap kepuasan konsumen. *Process control* diartikan dengan penanganan keluhan yang tidak berbelit-belit. Berdasarkan *mean* menggambarkan persepsi responden setuju untuk diberikan akses yang mudah dalam menyampaikan keluhan agar suara konsumen dapat didengar oleh pihak hotel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ellyawati et al., (2012), Kau & Loh (2006) dan Cheng et al., (2018), yang menyatakan *procedural justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan. *Procedural justice* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 dengan tidak berbelit-belit dalam menangani keluhan konsumen. Semakin tidak berbelit-belit dalam menangani keluhan konsumen, semakin puas konsumen tersebut sehingga konsumen ingin berkunjung kembali dan merekomendasikan kepada kerabat dan teman. *Procedural justice* menurut Cheng et al., (2018) hotel tidak hanya dituntut untuk bertanggung jawab atas terjadinya *service failure* namun juga dituntut untuk menyediakan pelayanan yang nyaman, mudah diakses dan responsif bagi konsumen yang mencari kompensasi.

### **Pengaruh *Interactional Justice* terhadap Kepuasan Konsumen**

Berdasarkan hasil penelitian ini, *interactional justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen di hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya. *Interactional justice* direfleksikan dengan 5 indikator yaitu *explanation*, *honesty*, *politeness*, *effort* dan *empathy*. Dari kelima indikator tersebut indikator *honesty* memiliki nilai *cross loading* terbesar sehingga dapat diartikan *honesty* memiliki kontribusi paling besar dalam membentuk *interactional justice* terhadap kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil data yang telah diperoleh, konsumen lebih senang apabila pihak hotel jujur mengakui kesalahan dan berterus terang daripada menutup-nutupi masalah yang dihadapi konsumen. Sedangkan untuk *mean*, indikator *politeness* memiliki nilai tertinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya, dalam hal ini konsumen lebih senang apabila penyampaian permasalahan dilakukan dengan sopan.

### ***Distributive Justice* Memiliki Pengaruh Paling Dominan terhadap Kepuasan Konsumen**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, hasil menunjukkan bahwa dimensi *perceived justice* yang terdiri dari *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, dapat dilihat *distributive justice* memiliki nilai *original sample* paling dominan jika dibandingkan dengan *perceived justice* lainnya. Maka dapat disimpulkan *distributive justice* memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya. Konsumen cenderung lebih puas apabila *recovery* yang diberikan oleh pihak hotel berupa kompensasi yang disertai permintaan maaf. Hal ini dikarenakan saat mengalami *service failure*, konsumen mengalami kerugian baik dari segi waktu, tenaga dan uang. Dalam upaya menebus *service failure* tersebut konsumen cenderung memilih diberikan sesuatu yang nyata atau *tangible*. Hal ini dapat diwujudkan dengan *distributive justice* melalui kompensasi yang nyata dan *tangible* berupa *complimentary* seperti *cake*, *fruit slice*, *cookies*, *coupon*, dan *voucher*. Pemberian kompensasi juga disertai dengan permintaan maaf yang dapat disertai dengan *apology card* kepada konsumen. Semua hal tersebut bisa dipegang dan dirasakan oleh konsumen, sedangkan *interactional justice* dan *procedural justice* memberikan sesuatu yang *intangible* kepada konsumen.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Beberapa simpulan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. *Distributive justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya.
2. *Procedural justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya.
3. *Interactional justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya.
4. Variabel *distributive justice* memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan konsumen hotel bintang 4 dan 5 di Surabaya.

### Saran

1. Saran yang terkait dengan *distributive justice* yang bisa dilakukan yaitu untuk mempertahankan tingkat kepuasan konsumen dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan tingkat kekecewaan konsumen serta memberikan opsi pada konsumen dan disertai dengan permintaan maaf.
2. Saran yang terkait dengan *procedural justice* untuk meningkatkan kinerja hotel adalah dengan sering melakukan evaluasi secara rutin pada proses penanganan masalah konsumen agar penanganan keluhan tidak berbelit-belit. Pihak hotel juga dapat mengirim *mystery guest* ke hotel yang lebih baik sebagai bahan pembandingan dan evaluasi.
3. Saran yang terkait dengan *interactional justice*, diharapkan manajemen hotel meningkatkan kepuasan konsumen dengan melakukan *refresh training* kepada staf secara berkala untuk menangani masalah atau komplain dari konsumen dengan sopan.
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengambil responden dengan rentang umur lebih bervariasi karena dalam penelitian ini mayoritas responden berumur 18 sampai 25 tahun, serta menambah profil responden seperti pekerjaan dan perilaku konsumen seperti lama menginap, dengan siapa menginap, berapa lama menginap. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat memperluas pengaruh *service recovery* terhadap kepuasan konsumen setelah mengalami *recovery* melalui faktor lain seperti *service quality* dan *service failure severity*.

## DAFTAR REFERENSI

- Cheng, B. L., Gan, C., Imrie, B. C., & Mansori, S. (2018). Service recovery, customer satisfaction and customer loyalty: evidence from Malaysia's hotel industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 187-203. doi: 10.1108/IJQSS-09-2017-0081.
- Cheung, F. Y. M., & To, W. M. (2016). A customer dominant logic on service recovery and customer satisfaction. *Management Decision*, 54(10), 2524-2543. doi: 10.1108/MD-03-2016-0165.
- Ellyawati, J., Purwanto, B. M., & Dharmmesta, B. S. (2012). The effect of perceived justice on customer satisfaction in the service recovery context: testing mediating variables. *Journal of Service Science*, 5(2), 87-100. doi:10.19030/jss.v5i2.7578
- Patricia, R. S., & Priadi, E. (2018). Pengaruh service recovery terhadap kepuasan pelanggan Speedy. *Jurnal Digest Marketing*, 3(1), 37-44. ISSN: 2338-123 X.
- Hair, J. F. J., & Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis exploratory data analysis in business and economics* (7th ed). Pearson Education Limited.
- Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effect of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non complainants. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 101-111. doi: 10.1108/03090560010306269.
- Kim, J. H., & Jang, S. (2014). A scenario-based experiment and a field study: a comparative examination for service failure and recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 125-132. doi:10.1016/j.ijhm.2014.05.004.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed). London: Pearson Education Limited.
- Petzer, D. J., Meyer-Heydenrych, C. F., & Svensson, G. (2017). Perceived justice, service satisfaction and behavior intentions following service recovery efforts in a South African retail banking context. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 241-253. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0047>.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan, Penelitian* (1st ed). Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Tjitrokusmo, E., Susiani, S., Kristanti, M., & Nugroho, A. (2014). Analisa pengaruh service recovery terhadap kepuasan konsumen di hotel "X". *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(2), 76-90.