

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bisnis *food & beverage* memiliki potensi yang sangat menjanjikan. Dengan jumlah penduduk pada tahun 2010 mencapai 259.940.857 jiwa yang setiap hari membutuhkan makan dan minum, Indonesia merupakan pasar yang potensial bagi bisnis makanan dan minuman (www.kompas.com). Kebutuhan pasar bernilai ratusan triliun rupiah ini tentunya terdiri dari berbagai karakteristik tipe pengguna jasa restoran. Salah satu jenis rumah makan yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat Indonesia adalah restoran siap saji atau lebih dikenal dengan sebutan *fast food*.

Gerai *fast food* mulai berkembang pada abad ke-19 (www.kreditgogo.com), pada saat Amerika Serikat memasuki era industri yang menyebabkan para pekerjanya hanya mempunyai jam istirahat yang pendek dan jam kerja yang panjang. Alasan itulah yang mendorong para pekerja lebih memilih makanan yang disajikan restoran *fast food* karena kecepatan dalam penyajian dan pelayanannya. Pada abad ke-20, bisnis restoran *fast food* semakin menyebar hingga ke kawasan benua Eropa, Afrika, Australia dan Asia seperti Indonesia melalui konsep waralaba atau *franchise*. Salah satu pelaku bisnis restoran *fast food* ternama dan terbesar di Indonesia adalah McDonald's. McDonald's beroperasi sejak tahun 1991 dengan gerai pertama di Sarinah Thamrin Jakarta dan pada akhir tahun 2013 McDonald's sudah memiliki 160 outlet dan masih akan terus bertambah tiap tahunnya (www.kabarbisnis.com).

Salah satu pesaing utama McDonald's dalam bisnis restoran *fast food* adalah KFC. Restoran ini merupakan salah satu restoran siap saji yang menyajikan produk ayam dan produk lainnya yang berkaitan dengan daging ayam. Selain kedua restoran tersebut, sekarang mulai menjamur bisnis *fast food* dengan skala kecil, misalnya Quick Chicken, Sabara, Rocket Chicken, dan lain-lain. Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat persaingan antar restoran *fast food* semakin ketat (www.streetdirectory.co.id).

Keberhasilan restoran dipengaruhi beberapa faktor seperti cita rasa, lokasi, kenyamanan ruangan, dan pelayanan yang memuaskan. Persaingan yang semakin ketat membuat tiap restoran berlomba-lomba memberikan kualitas layanan terbaik dan jangan sampai terjadi kegagalan layanan. Selain itu restoran siap saji juga berlomba untuk menarik perhatian pelanggan dengan memberikan promo atau penawaran menarik lainnya yang dapat membuat pelanggan datang untuk melakukan pembelian. Semua usaha tersebut dilakukan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan (www.swa.co.id). Oliver (1999) mendefinisikan loyalitas sebagai komitmen yang dipegang teguh untuk kembali membeli atau menggunakan pilihan produk / jasa secara konsisten di masa depan, sehingga menyebabkan pemilihan merk yang sama secara berulang atau pembelian merk yang sama, meskipun pengaruh situasional dan upaya pemasaran yang berpotensi untuk menyebabkan perilaku beralih. Meskipun demikian, restoran tidak akan dapat lepas dari adanya masalah baik dari segi produk maupun layanan yang dapat disebut sebagai kegagalan layanan.

Kegagalan layanan terjadi saat pelanggan merasa layanan yang diperoleh jauh berbeda dari harapan pelanggan (Zeithaml dkk., 1993). Kegagalan jasa melibatkan kegiatan yang terjadi sebagai akibat dari pelayanan yang diterima oleh pelanggan yang di bawah harapan pelanggan atau dibawah “zona toleransi” (Zeithaml dkk., 1993). Kegagalan layanan terjadi karena banyak alasan antara lain: jasa tidak tersedia pada saat sudah dijanjikan, jasa terlambat dikirimkan, hasilnya buruk, atau interaksi karyawan yang kasar atau kurang perhatian saat melayani pelanggan. Semua kegagalan ini membawa respon dan kesan buruk dari pelanggan. Jika dibiarkan, pelanggan dapat beralih pada penyedia jasa lain, memberi tahu pelanggan lainnya tentang pengalaman buruk yang diterima, atau bahkan mengajukan tuntutan hukum.

Kasus kegagalan layanan pernah terjadi pada salah satu outlet restoran cepat saji KFC Jembatan Merah Plaza Surabaya, Seorang pelanggan yang merasa kecewa atas pelayanan yang diterima kemudian melakukan *word of mouth* negatif (WOM) melalui surat pembaca yang dimuat di Harian Jawa Pos pada tahun 2010. Komplain tersebut membuat banyak orang yang mengetahui kegagalan layanan yang pernah dilakukan KFC Jembatan Merah Plaza.

“Pada 30 Mei 2010, saya membeli KFC di Jembatan Merah Plaza Surabaya. Saya memilih paket superkomplet yang dilayani Saudari SH. Saat di meja konter, tidak ada pertanyaan soal jenis minuman (soft drink) dan jenis ayam (original atau crispy). Selain itu, saat saya minta tutup gelas, pelayan bilang habis. Padahal, masih terlihat ditumpukan di dekat tumpukan gelas. Yang terakhir, saat saya minta ganti potongan paha dengan dada, pelayan bilang, aturannya tidak boleh. Saya diminta menambah uang. Hal itu tidak seperti yang saya alami saat membeli paket superkomplet di Delta dan PTC”.

Perusahaan pesaing juga tidak lepas dari yang namanya kegagalan layanan, seorang pelanggan yang merasa kecewa atas pelayanan yang diterima di McDonald's kemudian melakukan *word of mouth* negatif.

“Gw makan di McD Roxy Mas, ayamnya bau busuk, gw komplain ke petugas, dia mengelak ‘ah nggak BAU’ gw kesel gw cari Managernya minta dia cium ayamnya, He... dia kaget "iya ini ayamnya BAU BUSUK", gw bilang tolong ajarin anak buahnya spy bs bedain mana ayam sehat dan mana ayam busuk. Akhirnya ayam gw diganti 2 bahkan gw gak perlu bayar. Tapi Gw tetep bayar krn esensinya gw bkn minta makan gratis tapi kok McD bisa2nya jual ayam busuk, jangan2 ayam bangkai yang digoreng dan dikonsumsi oleh masyarakat umum. Sampai skr gw hindari mkn di McD n produk sejenis lainnya kalo gak terpaksa banget, kenapa? makan junk food itu bener2 gak bagus buat kesehatan tubuh kita, mending kalau mau jajan gw beli masakan sunda, jawa yg banyak lalapannya” . (<http://forum.detik.com/penipuan-di-mc-donald-t8403p7.html>)

Menurut Weun dkk. (2004), kegagalan dalam memberikan layanan yang memuaskan dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan, menurunkan kepercayaan dan komitmen pelanggan, serta munculnya WOM negatif . Dampak negatif tersebut dapat diminimalisasi perusahaan dengan melakukan *service recovery* yang memuaskan. Strategi pemulihan kegagalan layanan yang efektif dapat mengembalikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Davidow, 2003; Kau dan Loh, 2006; Varela-Neira dkk., 2010). Apabila penanganan kegagalan dilakukan dengan baik, kepuasan pasca pemulihan dapat lebih besar daripada kepuasan tanpa adanya kegagalan layanan (Hess dkk., 2003).

Dengan upaya-upaya pemulihan layanan, pihak restoran berharap pelanggan bersedia untuk memaafkan kegagalan layanan yang terjadi atau bisa disebut *brand forgiveness*. Tsarenko dan Tojib (2011) menjelaskan *forgiveness* merupakan sebuah aksi atau pengambilan keputusan secara sadar dalam menyatakan keseriusan akan pelanggaran tetapi juga merupakan proses

melepaskan rasa dendam dan motivasi untuk balas dendam. *Consumer forgiveness* berhubungan secara dekat dengan bagaimana konsumen merespon kesalahan pelayanan setelah adanya evaluasi dari sebuah pelayanan (Tsarenko dan Tojib, 2011). *Brand forgiveness* ini memiliki hubungan yang kuat dengan loyalitas pelanggan. Loyalitas konsumen dapat ditunjukkan dengan hubungan yang kuat dengan konsumen. Hubungan yang kuat ini dapat dinilai dari besarnya komitmen dan kesetiaan pelanggan terhadap produk yang diberikan. Konsumen yang bersedia memaafkan restoran ketika terjadi kegagalan layanan akan lebih memiliki hubungan keterikatan yang kuat terhadap restoran. Hal ini disebut dengan hipotesis pengampunan atau bisa juga disebut *brand forgiveness* (Anderson dan Sullivan, 1993; Singh dan Sirdeshmukh, 2000; Pajak dkk, 1998)

Menurut Zeithaml dan Bitner (2000:166), *service failure* itu tidak dapat dihindari walaupun oleh sebuah perusahaan terbaik, dengan keinginan yang kuat, bahkan mereka yang memiliki system penyampaian jasa yang terbaik di dunia sekalipun. Memiliki strategi *service recovery* yang baik dalam mencapai kepuasan pelanggan akan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam mempertahankan pelanggan dari pesaing. *Service recovery* merupakan salah satu strategi *customer retention* (Halstaed: 1996). Menurut Kotler (2012:56) pelanggan yang menyampaikan keluhannya, antara 54% sampai 70% dari mereka akan kembali berbisnis dengan perusahaan jika keluhan mereka diselesaikan. Angka tersebut melonjak secara mengejutkan sampai 95% jika pelanggan merasa bahwa keluhan mereka cepat terselesaikan.

Penelitian yang dilakukan Goodwin dan Ross (1992) terhadap pembeli dan penjual, menemukan konsep mengenai keadilan yang menjelaskan reaksi masyarakat dalam situasi konflik. Dalam literature keadilan, keluhan dipandang sebagai konflik antara pelanggan dengan penyedia layanan jasa dimana pelanggan menilai (1) prosedur pemecahan masalah, (2) komunikasi interpersonal dan (3) hasil sebagai criteria dasar (Tax dkk.,1998). Menurut (Tax dkk.,1998) *recovery justice* dalam penanganan keluhan dapat dievaluasi dari tiga variabel yaitu keadilan interaksional, keadilan prosedural, dan keadilan distributif .

Menurut Goodwin dan Ross (1992) keadilan interaksional merupakan nilai-nilai keadilan dalam penanganan keluhan pertama yang dirasakan pelanggan dan memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan pelanggan untuk menyampaikan keluhan. Komunikasi antara pelanggan dan karyawan atau manajer memiliki peranan yang sangat penting dalam usaha memecahkan masalah pada situasi konflik secara adil dan memuaskan bagi pelanggan (Mohr dan Bitner, 1995).

Keadilan prosedural adalah bagaimana pelanggan mudah dalam mengakses prosedur penanganan keluhan yang tersedia dan kecepatan perusahaan dalam merespon keluhan pelanggan (Tax dkk.,1998). Pelanggan akan menilai suatu prosedur penanganan keluhan itu adil berdasarkan lima elemen yaitu tanggung jawab, kecepatan, kenyamanan, tindak lanjut, proses pengawasan fleksibilitas dan pengetahuan tentang proses dalam penanganan keluhan (Tax dkk.,1998).

Keadilan distributif adalah bagaimana pelanggan mengevaluasi pengorbanan yang telah mereka lakukan dengan kompensasi yang mereka terima. Pelanggan akan menilai penanganan keluhan itu adil dan memuaskan apabila hasil yang diterima pelanggan dalam penanganan keluhan sesuai dengan kebutuhannya atau apabila penyedia layanan dapat mengganti biaya pengorbanan yang telah dikeluarkan dengan hasil yang diterima oleh pelanggan tersebut sesuai harapan pelanggan. (Tax dkk.,1998).

Dalam kegagalan layanan, ada suatu terdapat tingkat keparahan atas kegagalan layanan yang dirasakan (*severity*) juga diduga berpengaruh terhadap kecenderungan konsumen untuk memaafkan suatu merek. Semakin parah kegagalan layanan yang dialami oleh pelanggan maka semakin tinggi kecenderungan pelanggan untuk menyampaikan komplain kepada perusahaan (Chelminski dan Coulter, 2011), yang juga berpengaruh terhadap kesediaan pelanggan untuk memaafkan terkait kegagalan layanan yang terjadi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat keparahan (*severity*) kegagalan penyampaian jasa yang dialami konsumen, semakin rendah pula kecenderungan konsumen untuk memberikan pemaafan kepada perusahaan. Perusahaan penyedia jasa seperti restoran juga perlu memberi perhatian terhadap *severity* ketika kegagalan layanan karena hal ini juga akan dapat mempengaruhi sikap loyalitas pelanggan

Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk mendapatkan loyalitas dari pelanggan, salah satunya dengan menerapkan strategi *switching cost*. Colgate dan Lang (2001) meneliti hubungan antara *switching cost* dan loyalitas pelanggan, dan menemukan bahwa ketika pelanggan merasa biaya yang berkaitan dengan

perubahan dari pemasok awal lebih tinggi daripada menciptakan hubungan baru dengan pemasok lain, mereka akan cenderung tetap setia ke pemasok awal. Dalam industri restoran, cita rasa makan dan minuman, pelayanan serta konsep desain ruangan merupakan asset berharga sebagai indikator kualitas restoran sehingga hal tersebut mampu menciptakan *switching cost*. Jika pelanggan merasa cocok dengan masakannya serta indikator lainnya maka pelanggan akan timbul *switching cost* yang tinggi sehingga pelanggan lebih memilih untuk loyal pada restoran tersebut. *Switching cost* dapat berpotensi untuk mencegah pelanggan meninggalkan penyedia layanan ketika terjadi kegagalan layanan atau ketidakpuasan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, penelitian ini berfokus untuk meneliti lebih mendalam mengenai *pengaruh severity, recovery justice, dan switching cost terhadap brand forgiveness* yang kemudian akan mempengaruhi *customer loyalty* ketika terjadi kegagalan layanan pada restoran siap saji.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *severity* berpengaruh terhadap *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan?
2. Apakah *recovery justice* berpengaruh terhadap *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan?
3. Apakah *recovery justice* memoderasi hubungan antara *severity* dengan *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan?

4. Apakah *switching cost* berpengaruh terhadap *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan?
5. Apakah *switching cost* memoderasi hubungan antara *severity* dengan *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan?
6. Apakah *brand forgiveness* berpengaruh terhadap *customer loyalty* saat terjadi kegagalan layanan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh *severity* , *recovery justice*, dan *switching cost* terhadap *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan
2. Untuk mengetahui efek moderasi *severity* , *recovery justice*, dan *switching cost* terhadap hubungan antara *severity* terhadap *brand forgiveness* saat terjadi kegagalan layanan
3. Untuk mengetahui pengaruh *brand forgiveness* terhadap *customer loyalty* saat terjadi kegagalan layanan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi pengetahuan

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi yang nyata, terutama yang berkaitan dengan kegagalan layanan dan pemulihannya, serta menjelaskan faktor – faktor yang dapat menciptakan sikap *brand*

forgiveness.. Selain itu dapat memberi gambaran strategi manajemen yang tepat saat terjadi kegagalan layanan dan pemulihannya.

2. Manfaat bagi praktisi pemasaran

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada praktisi pemasaran agar dapat mengelola kegagalan layanan dan memilih strategi yang tepat untuk pemulihan kegagalan layanan untuk menciptakan sikap *brand forgiveness* pada produk/jasa ketika terjadi kegagalan layanan sehingga membuat konsumen menjadi loyal.

1.5 Sistematika Penulisan Isi Skripsi

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan fenomena industri *food and beverages* dalam membangun *brand forgiveness* melalui *recovery justice* dan *switching cost* ketika terjadi kegagalan layanan sehingga menciptakan loyalitas pelanggan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori tentang *severity* , *recovery justice*, *switching cost*, *brand forgiveness*, dan *customer loyalty* yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian beserta *research question* dan model konseptual dalam penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan gambaran umum subjek dan objek penelitian, hasil analisis, pembahasan dan keterbatasan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyatakan simpulan penelitian dan saran-saran.

Daftar Pustaka**Lampiran**