



## **REVIEW DAN KOMPARASI: ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI PEMULIHAN KEPERCAYAAN KONSUMEN**

**Iin Dyah Indrawati<sup>1</sup>, Budi Widadi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

**e-mail\*:** iin@uhb.ac.id

### **Abstrak**

Artikel ini membandingkan tiga penelitian terdahulu mengenai pemulihan kepercayaan pelanggan. Topik tersebut dipilih karena pemulihan kepercayaan merupakan salah satu strategi penting bagi segala jenis perusahaan dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Pemulihan kepercayaan perlu dirumuskan secara tepat oleh perusahaan sebab kemajuan pesat teknologi sangat memudahkan pelanggan secara cepat menyebarkan berita negatif terkait pelanggaran kepercayaan di berbagai media sosial yang dimiliki. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk membandingkan dan meninjau secara kritis penelitian tentang berbagai tindakan pemulihan kepercayaan serta merangkum implikasi dan keterbatasannya. Rangkuman tersebut diharapkan dapat menjadi acuan untuk mengembangkan penelitian selanjutnya dengan topik serupa.

**Kata Kunci:** pemulihan kepercayaan, konsumen, kompetensi, regulasi

### *Abstract*

This article compares three previous studies on restoring customer trust. This topic was chosen because restoring trust is an important strategy for any type of company in maintaining good relationships with customers. The restoration of trust needs to be formulated appropriately by the company because the rapid advancement of technology makes it very easy for customers to quickly spread negative news related to breaches of trust on various social media owned. The purpose of this article is to compare and critically review research on various faith-restoring measures and summarize their implications and limitations. The summary is expected to be a reference for developing further research on a similar topic.

**Keywords:** restoration of Trust, consumers, competence, regulation.

### **PENDAHULUAN**

Kepercayaan pelanggan terhadap sebuah merek dan perusahaan menjadi dasar penting bagi konsumen untuk pembelian kembali pada konsumen. Hubungan jangka panjang

bagi perusahaan dengan pelanggan bergantung pada pembelian dari konsumen. Adanya kemunculan sebuah perusahaan mengalami kegagalan atas ekspektasi pelanggan, menjadikan pembelian kembali menjadi menurun, sehingga enggan

membeli kembali pada merek atau perusahaan tersebut (da Rosa Pulga, A. A.; Basso, K.; Viacava, K. R.; Ladeira, W.J.; Dalla Corte, 2019). Hal tersebut terjadi dikarenakan pelanggaran kepercayaan yang dilakukan oleh perusahaan yang menjadikan pelanggan mengalami kekecewaan.

Ketika kekecewaan dari masyarakat sebagai konsumen sudah menurun, maka perusahaan perlu memperbaikinya, sehingga loyaliti dari konsumen tetap terjaga. Dampak yang cukup besar akan berakibat buruk bagi perusahaan, seperti kehilangan pelanggan, mengalami kerugian serta dapat mengalami kebangkrutan. Kepuasan pelanggan menjadi hal penting untuk loyaliti konsumen terhadap sebuah merk atau perusahaan baik yang bergerak dalam bidang barang maupun jasa (Tansi et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penting untuk sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang barang dan jasa untuk mempertahankan kualitas serta memahami akan pemulihan konsumen sehingga bisnis yang dijalankan lebih baik serta dapat bertahan. Pembahasan materi pada penelitian terdahulu membahas mengenai pemilihan layanan/ *service recovery* (Tansi et al., 2020). Adanya hal lain yang memiliki hubungan dengan *service recovery* yaitu *trust recovery* menjadi salah satu tindakan dari kegagalan dalam bentuk hilangnya konsumen, walaupun keduanya memiliki perbedaan konsumen.

Diharapkan penelitian ini mampu menjadi literatur bagi perusahaan untuk dapat menghadapi permasalahan dengan konsumen yang hilang, pemulihan kepercayaan konsumen serta dapat bertahan di era pasar persaingan bebas. Selain itu penelitian ini ditujukan untuk mendorong minat peneliti selanjutnya mengembangkan model penelitian baru terkait pemulihan kepercayaan pelanggan.

## KAJIAN LITERATUR

### Kepercayaan Pelanggan

Kepercayaan merupakan salah satu fenomena dalam banyak penelitian di berbagai bidang ilmu seperti filsafat, psikologi, sosiologi, manajemen dan sistem informasi. Dasar teoretis yang utama dari sebuah kepercayaan ditunjukkan dengan banyak pandangan setiap manusia. Kepercayaan mengacu kepada keyakinan bahwa orang lain memiliki aksi dan reaksi dalam cara yang mampu diprediksi secara jelas (Luhmann, 1979).

Pelanggaran kepercayaan dapat diartikan sebagai kondisi dimana kepercayaan konsumen gagal memenuhi kewajiban hubungan mereka (Kharouf, H.; Lund, 2019). Pelanggaran terhadap kepercayaan dapat disebabkan dari faktor secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dimaksudkan dari tindakan organisasi seperti kualitas produk yang kurang baik, pelanggaran akan kerahasiaan dan juga pelanggaran akan hukum (B., Choi & B. J., 2014;

Martin, 2018). Berbeda dengan pelanggaran tidak langsung yang dikarenakan kondisi pekerjaan yang buruk yang dilakukan oleh staf atau karyawan perusahaan yang menimbulkan persepsi negatif dari pelanggan (Gillespie, N.; Dietz, 2009).

Reaksi terhadap pelanggaran kepercayaan adalah proses kognitif subjektif, yang berarti bahwa dalam beberapa kasus pihak yang terkena dampak mungkin tidak menyadari adanya masalah, atau mungkin memiliki toleransi yang lebih besar terhadap pelanggaran, tergantung pada disposisi individu dan tingkat kepercayaan sebelumnya (Kim, P. H.; Cooper, C. D.; Dirks, K. T.; Ferrin, 2013). Dengan demikian, pelanggaran kepercayaan tidak selalu menunjukkan hasil negatif, seperti dalam kasus kegagalan kecil atas barang atau layanan, yang akan berdampak kecil pula pada kepercayaan.

Pelanggaran kepercayaan tetap harus dicegah dikareakan dampak dari sebuah kepercayaan yang telah rusak telah ditemukan melewati batasan individu dan memiliki pengaruh terhadap evaluasi kepercayaan di masa mendatang (Tomlinson, E. C.; Mryer, 2020). Adapun persepsi lain dari konsumen dalam bentuk *negative word of mouth*. Pelanggaran kepercayaan memiliki dampak yang mendalam pada respons dan perilaku masa depan individu yang kepercayaannya dilanggar (Delgado, 2008).

## Pemulihan Kepercayaan

Kim et. al. (2004) mendefinisikan pemulihan kepercayaan sebagai kegiatan yang diarahkan untuk membuat kepercayaan dan niat kepercayaan individu lebih positif setelah pelanggaran yang dirasakan. Terlepas dari sejauh mana individu atau kelompok dapat terpengaruh oleh pelanggaran kepercayaan, organisasi harus berusaha memulihkan kepercayaan yang hilang dengan pelanggan untuk memastikan bahwa tidak ada efek negatif yang berkepanjangan yang menghambat kinerja organisasi di masa depan (Kharouf, H.; Lund, 2019). Berbagai penelitian telah meneliti proses ini dan sebagian besar setuju bahwa strategi pemulihan kepercayaan harus disesuaikan dengan situasi tertentu (Oh, H., Kim; B. Y.; Shin, 2004).

Perbaikan kepercayaan membutuhkan empat tahap (Gillespie, N.; Dietz, 2009; Lewicki, R. J.; Bunker, 1996): (1) respons cepat dalam mengenali masalah, organisasi harus mengungkapkan penyesalan yang tulus dan mengumumkan penyelidikan menyeluruh; (2) analisis kegagalan yang sistematis, akurat, transparan dan tepat waktu, diikuti dengan penjelasan yang kredibel ditambah permintaan maaf tulus yang mengakui tanggung jawab; (3) intervensi reformasi di seluruh sistem, yang diturunkan dari diagnosis untuk mencegah terulangnya kegagalan dan menunjukkan kepercayaan yang

diperbarui; (4) evaluasi reformasi yang

## METODE PENELITIAN

Artikel yang dibandingkan merupakan jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif yang diunduh melalui situs Google Scholar ([scholar.google.co.id](http://scholar.google.co.id)). Untuk memudahkan penemuan artikel penelitian yang saling relevan, digunakan berbagai kata kunci seperti *trust recovery* atau *trust recovery in marketing*. Tahun pencarian dibatasi paling lama publikasi tahun 2018 sehingga akan diperoleh wawasan yang cukup baru.

Setelah pencarian, dipilih tiga artikel yang saling relevan dari sisi tujuan, variabel, dan bersifat saling melengkapi. Ketiga artikel berasal dari sumber pengelola yang kredibel yakni Elsevier ([elsevier.com](http://elsevier.com)) dan Wiley ([wiley.com](http://wiley.com)). *Review* dan komparasi dilakukan terhadap beberapa bagian mulai dari *research gap* dan penyelesaiannya, desain dan hasil penelitian, serta implikasi dan keterbatasan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Permasalahan

Gasparotto, et al. (2018) menjelaskan bahwa meskipun taktik pemulihan layanan telah diselidiki secara ekstensif, masih sedikit yang diketahui tentang apa yang harus dilakukan perusahaan ketika pemulihan layanan tersebut gagal

akurat, transparan, dan sistematis. (yang berarti penyimpangan ganda). Sangatlah penting untuk memahami bagaimana kepercayaan pelanggan dapat dipulihkan setelah penyimpangan ganda.

Kharouf, H.; Lund (2019) menjelaskan bahwa penelitian tentang proses pemulihan kepercayaan, setelah pelanggaran kepercayaan terjadi, masih terbatas dibandingkan. Studi mereka pun menyelidiki proses pemulihan kepercayaan dengan memeriksa enam pendekatan pemulihan yang dapat digunakan organisasi. Selain itu, mereka juga menjelaskan adanya kesenjangan dalam menguji efektivitas strategi perbaikan pada hasil (*outcomes*) organisasi yang direkomendasikan literatur, seperti loyalitas dan kepuasan.

Di sisi lain, da Rosa Pulga, et al. (2019) menambahkan bahwa perlunya memahami faktor-faktor lain yang dapat mendorong pemulihan kepercayaan setelah kegagalan layanan selain menggunakan permintaan maaf formal. Di antaranya, interaksi sosial dan pelepasan hormon oksitosin yang terkait mungkin dapat meningkatkan kemauan untuk meminta permintaan maaf untuk memulihkan kepercayaan.

Ketiga *research gap* menunjukkan bahwa kajian tentang pemulihan kepercayaan memiliki urgensi untuk diteliti. Hal ini ditujukan untuk mengetahui tindakan apa yang paling efektif sekaligus

menguntungkan kedua belah pihak dalam memulihkan kepercayaan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan tidak salah dalam bertindak yang justru semakin menurunkan kepercayaan pelanggan.

Hanya Kharouf, H.; Lund (2019) yang menggunakan SEM untuk menguji hipotesis. Dengan demikian mereka juga melakukan analisis faktor konfirmatori untuk menguji validitas pengukurannya. Sebelum itu, mereka melakukan analisis kanonik untuk mengidentifikasi mana dari keenam taktik yang memiliki kemanjuran paling kuat bagi pelanggan.

Mereka memiliki sampel akhir sebesar 321 yang mengisi survei secara lengkap dan dapat digunakan untuk analisis. Sampel akhir terdiri dari 173 laki-laki dan 139 perempuan, dengan usia rata-rata 36 tahun. Mereka merancang dua skenario; satu pelanggaran kepercayaan berbasis integritas oleh organisasi dan satu pelanggaran berbasis kompetensi. Kedua skenario dirancang memiliki tingkat keparahan yang 'rendah'. Setiap skenario menyertakan satu dari tiga strategi respons yang sejalan dengan hipotesis penelitian (pelanggaran berbasis integritas–penyangkalan, keengganan, atau ketidaktahuan; pelanggaran berbasis kompetensi–kompensasi, permintaan maaf, atau alasan).

Kharouf, H.; Lund (2019) sudah menjelaskan dengan rinci sumber-sumber pengukuran yang digunakan. Mereka sudah melampirkan contoh skenario juga indikator masing-masing variabel dependen. Hal ini

akan memudahkan peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan model penelitian sejenis.

Di sisi lain, Gasparotto *et al.* (2018) menggunakan eksperimen faktor tunggal antar subjek yang dilakukan dengan penugasan acak. Taktik pemulihan kepercayaan dimanipulasi (yakni regulasi, kompensasi finansial, dan tidak ada taktik) setelah penyimpangan ganda. Peserta adalah 117 siswa dari sekolah bisnis (rata-rata usia= 24,3 tahun, 58% laki-laki). Jumlah peserta per kondisi eksperimental berkisar antara 38 hingga 40 siswa. Gasparotto *et al.* (2018) sudah cukup jelas dalam menjabarkan prosedur pengambilan data dan pemeriksaan manipulasi, memberi contoh skenario yang digunakan, serta menunjukkan apa saja yang menjadi variabel kontrol.

Da Rosa Pulga *et al.* (2019) juga menggunakan eksperimen faktor tunggal antara subjek untuk menguji hipotesis. Interaksi sosial dimanipulasi pada dua tingkat: dengan dan tanpa interaksi sosial. Eksperimen pertama dirancang untuk menguji pengaruh interaksi sosial yang disimulasikan pada pemulihan kepercayaan. Hasil eksperimen ini memberikan wawasan awal tentang bagaimana interaksi sosial dapat meningkatkan pemulihan kepercayaan. Eksperimen berikutnya menguji pengaruh interaksi sosial fisik, (yaitu, pelukan) pada pemulihan kepercayaan. Eksperimen ketiga dan terakhir mengeksplorasi apakah pelepasan oksitosin dapat memberikan penjelasan fisiologis untuk efek interaksi sosial pada pemulihan kepercayaan.

Sebanyak 127 peserta direkrut melalui milis, 62,60% di antaranya adalah perempuan berusia antara 18-60 tahun (rata-rata: 30 tahun). Responden secara acak ditugaskan ke salah satu dari dua skenario. Pada eksperimen pertama dilakukan pemeriksaan manipulasi, sedangkan pada eksperimen kedua dan ketiga tidak dilakukan karena peneliti terlibat langsung dalam eksperimen. Da Rosa Pulga *et al.* (2019) sangat baik dan runtut dalam menjelaskan prosedur penelitian sehingga akan memudahkan peneliti selanjutnya dalam melakukan pengembangan model yang serupa.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kesetaraan sampel dari segi usia menurut Kharouf, H.; Lund (2019) dan Da Rosa Pulga *et al.* (2019) yakni dengan rata-rata sekitar 30 tahun. Meskipun rata-rata usia sampel milik Da Rosa Pulga *et al.* (2019) relatif muda (24,3 tahun), hal tersebut sesuai dengan konteks skenario yang diajukan yakni pelanggaran kepercayaan oleh perusahaan telekomunikasi yang mungkin akan jauh lebih relevan dengan sampel yang usianya masih muda. Kesetaraan usia sampel antar eksperimen yang satu dengan yang lain menjadi catatan penting bagi peneliti selanjutnya karena jika tidak setara dapat menghasilkan perbedaan persepsi pelanggan terhadap pemulihan kepercayaan tertentu.

### **Penyelesaian Gap**

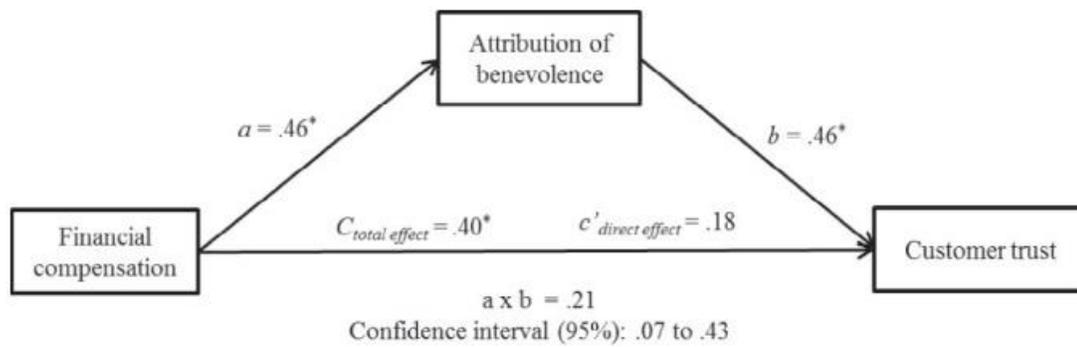
Gasparotto, et al. (2018) menyelesaikan gap dengan cara menguji variabel kompensasi

keuangan dan regulasi terhadap pemulihan kepercayaan yang dimediasi oleh atribut kebajikan (*attribution of benevolence*) yang juga menjadi dimensi penting dari kepercayaan. Mereka menggunakan teori atribusi sebagai landasan.

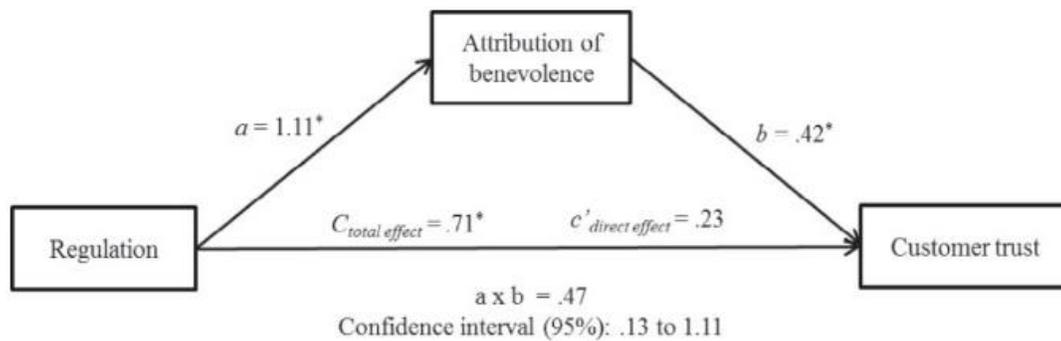
Sebagaimana diketahui, kompensasi keuangan dan regulasi merupakan taktik pemulihan kepercayaan yang mencerminkan pengeluaran biaya bagi organisasi, karena peraturan mencakup tinjauan dan reorganisasi proses dan kompensasi finansial, yang mungkin mencakup transfer uang kepada pelanggan.

Dengan demikian, variabel atribusi kebajikan dipilih sebagai pemediasi sebab perusahaan yang melakukan taktik tersebut dapat ditanggapi secara positif oleh pelanggan. Perusahaan akan dianggap peduli pada mereka dan tidak hanya berfokus pada keuntungan. Kebajikan semacam itu pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sebab pelanggan cenderung mempercayai penyedia layanan yang baik hati, kompeten, dan berorientasi pada pemecahan masalah Gasparotto, et al. (2018). Model penelitian Gasparotto dapat dilihat pada Gambar 1.

Tidak jauh berbeda dengan Gasparotto, et al. (2018) dan Kharouf, H.; Lund (2019) berusaha menyelesaikan gap dengan menambahkan variabel antara berupa kepercayaan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational*



\*  $p < .01$



\*  $p < .01$

Gambar 1. Model Penelitian Gasparotto

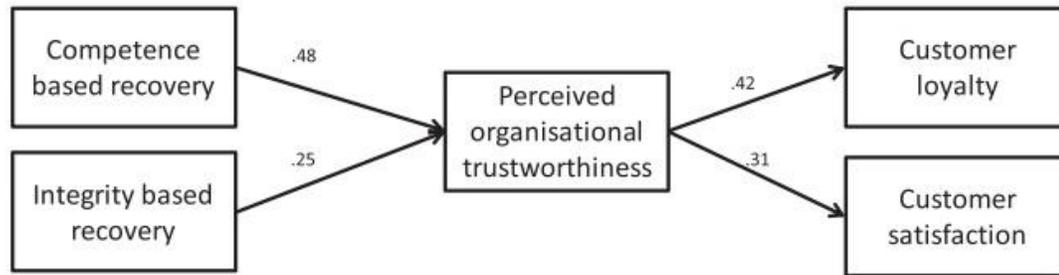
*trustworthiness/ POT*). Mereka berpendapat bahwa dalam hal memperbaiki kepercayaan, POT adalah faktor kunci karena semakin banyak pelanggan menganggap organisasi dapat dipercaya, akan semakin tinggi kemungkinan untuk memperbaiki kepercayaan.

Kharouf, H.; Lund, (2019) juga sudah melampirkan dalam artikelnya mengenai indikator yang suatu organisasi layak untuk dipercaya. Akan lebih baik bila indikator tersebut lebih lebih diperjelas dengan menggunakan contoh yang akrab dalam praktik bisnis sehari-hari. Dengan adanya contoh, pembaca akan menjadi lebih paham seperti apakah kategori atau standar perusahaan yang

dapat diandalkan, berintegritas, dan berkompeten tersebut. Hal ini penting karena sangat sulit jika suatu perusahaan tidak pernah melakukan kesalahan atau merusak kepercayaan semua pelanggan.

Kharouf, H.; Lund, (2019) menguji enam taktik pemulihan kepercayaan yang terdiri atas tiga pemulihan berbasis kompetensi (kompensasi, permintaan maaf, dan beralasan) serta tiga pemulihan berbasis integritas (penyangkalan, sikap diam, dan ketidakpedulian). Yang membedakan penelitian mereka adalah mereka juga menyelesaikan *gap* dengan menguji variabel POT terhadap variabel yang bersifat hasil (*outcomes*)

berupa loyalitas dan kepuasan pelanggan. Hal tersebut menjadi



Gambar 2. Model Penelitian Kharouf dan Lund

kontribusi yang baik dari peneliti dalam pengembangan literatur. Namun belum memiliki landasan teori yang kuat mengenai enam taktik pemulihan kepercayaan tersebut. Mereka pun melakukan penelitian pendahuluan menggunakan analisis kanonik untuk menemukan taktik mana yang paling manjur dalam memulihkan kepercayaan pelanggan. Analisis kanonik merupakan strategi yang efektif dan dapat menambah wawasan pembaca. Model Penelitian Kharouf dan Lund dapat dilihat pada Gambar 2.

Da Rosa Pulga, et al. (2019) mengutip teori klasik yang menjelaskan pentingnya kepercayaan dalam hubungan interpersonal baik dalam politik maupun ekonomi. Yang unik dari penyelesaian *gap* milik da Rosa Pulga, et al. (2019) adalah dengan memberikan hormon oksitosin secara eksogen kepada partisipan yang diduga memediasi pengaruh interaksi sosial terhadap pemulihan kepercayaan. Dengan kata lain, da Rosa Pulga, et al. (2019) mengajukan pemulihan kepercayaan itu tidak semata-mata hanya permintaan maaf, kompensasi, atau beralasan, tetapi juga dapat dipicu oleh interaksi sosial yang

memengaruhi afeksi pelanggan. Mereka membagi interaksi sosial menjadi dua hal yakni interaksi sosial yang disimulasikan melalui gambar dan interaksi sosial berupa kontak fisik seperti jabatan tangan atau pelukan.

Dapat disimpulkan bahwa ketiga penyelesaian *gap* sama-sama mencari tahu variasi tindakan selain permintaan maaf formal, yang diduga paling efektif dan efisien untuk memulihkan kepercayaan pelanggan. Mereka juga sama-sama menekankan bahwa penting untuk membuat pelanggan merasa senang terlebih dahulu melalui kebajikan, POT, maupun produksi hormon oksitosin, sebelum pemulihan kepercayaan tercapai. Ketika kepercayaan telah diperbaiki dan tidak terjadi penyimpangan ganda, harapannya akan berdampak positif pada loyalitas dan kepuasan konsumen sebagaimana penelitian Kharouf, H.; Lund, (2019).

### Hasil Penelitian

Hasil studi Kharouf, H.; Lund, (2019) memberikan bukti kuat bahwa kepercayaan paling efektif dipulihkan melalui kompensasi (dalam kasus pelanggaran berbasis kompetensi) dan penyangkalan (pelanggaran berbasis

integritas) dalam hubungan pelanggan. Dengan memasukkan kepercayaan dalam model yang diusulkan, mereka dapat mengidentifikasi pendekatan melalui tindakan organisasi mana yang dapat membangun kepuasan pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan meningkatkan persepsi kepercayaan organisasi. Selain itu, mereka menemukan bahwa pelanggan memiliki toleransi yang lebih tinggi terhadap pelanggaran berbasis kompetensi daripada pelanggaran integritas. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa pelanggan lebih sensitif terhadap pelanggaran yang berkaitan dengan kejujuran organisasi dan akibatnya mereka mungkin merasa ditipu, sedangkan pelanggaran berbasis kompetensi dapat dijelaskan dari terjadinya pelanggaran yang tidak disengaja.

Gasparotto, et al. (2018) menemukan bahwa terlepas dari taktik pemulihan (peraturan atau kompensasi finansial) yang diadopsi oleh perusahaan, kepercayaan pelanggan dapat dipulihkan setelah penyimpangan ganda. Menariknya, pelanggan tidak mencari kompensasi finansial atas peraturan (regulasi) karena kedua taktik mengarah pada tingkat kepercayaan yang sama. Hasilnya juga menunjukkan bahwa kebijakan memediasi pengaruh taktik pemulihan kepercayaan pada kepercayaan pelanggan.

Secara khusus, baik kompensasi finansial maupun regulasi mengirimkan sinyal positif kepada pelanggan, yang dipahami bahwa perusahaan lebih dahulu mempertimbangkan tujuan pelanggan

sebelum tujuan perusahaan. Atribusi kebijakan ini secara positif mempengaruhi kepercayaan pelanggan setelah penyimpangan ganda. Atribusi kebijakan adalah mekanisme dasar yang menjelaskan bagaimana kepercayaan dipengaruhi secara positif oleh regulasi dan kompensasi finansial setelah penyimpangan ganda (Gasparotto, et al., 2018).

Hasil penelitian da Rosa Pulga, et al. (2019) menunjukkan bahwa interaksi sosial simulasi (Eksperimen 1) dan interaksi sosial fisik (Eksperimen 2) keduanya memiliki efek positif pada pemulihan kepercayaan setelah pelanggaran kepercayaan. Mereka juga menunjukkan bahwa oksitosin memediasi hubungan antara pemulihan kepercayaan dan pelanggaran kepercayaan (Eksperimen 3).

Hasil ketiga penelitian tersebut sama-sama menunjukkan bahwa kepercayaan pelanggan masih dapat dipulihkan melalui beberapa taktik. Ketiganya sama-sama menghasilkan kesimpulan bahwa kepercayaan pelanggan dapat pulih jika mereka menganggap perusahaan berusaha memedulikan mereka setelah pelanggaran yang terjadi.

Pelanggan justru lebih memberatkan pelanggaran berbasis integritas sehingga ini menjadi catatan penting bagi perusahaan bahwa hindari intensi untuk menipu atau mencurangi pelanggan karena sekali terungkap, pelanggan dapat menyebarkannya ke publik melalui media sosial. Jika sudah demikian, pemulihan kepercayaan akan sangat sulit dicapai.

Selain itu, pemulihan kepercayaan tidak selamanya harus menggunakan kompensasi keuangan. Hal tersebut juga bergantung pada tingkat keparahan pelanggaran. Pelanggan juga dapat dipengaruhi afeksinya melalui interaksi sosial yang rutin dengan demikian hormon oksitosin akan mendorong kepercayaan pelanggan kepada perusahaan.

### **Implikasi Teoritis dan Manajerial**

Pelanggaran kepercayaan dapat merusak hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Oleh karena itu, perlu untuk mengidentifikasi taktik pemulihan kepercayaan yang efisien. Gasparotto, et al. (2018) menyarankan bahwa memberikan kompensasi finansial mungkin merupakan pilihan yang lebih baik ketika perusahaan tidak memiliki cukup waktu atau personel yang tepat untuk meninjau kebijakan dan prosesnya, sementara regulasi mungkin menjadi pilihan yang lebih baik ketika biaya kompensasi finansial jauh lebih tinggi (misalnya, ketika ada terlalu banyak pelanggan yang harus diberi kompensasi) daripada biaya meninjau kebijakan dan proses.

Penelitian Kharouf, H.; Lund (2019) memperluas pemahaman pembaca tentang pemulihan kepercayaan dengan secara empiris menetapkan dua jenis pendekatan pemulihan yang berbeda dan berhasil mengisi *research gap* yang diangkat. Implikasi dari penelitian mereka untuk manajer adalah bahwa mereka harus memiliki strategi perbaikan kepercayaan kontingensi, dalam kasus pelanggaran kepercayaan, untuk

memungkinkan mereka menerapkan pendekatan yang efektif secara tepat waktu. Peneliti masa depan dapat membangun temuan ini dengan memeriksa dampak diferensial dari kepercayaan pada variabel hasil (*outcomes*) relasional lainnya.

Manajer juga harus menghindari strategi ketidaktahuan/ketidakpedulian. Manajer juga harus mengomunikasikan kepercayaan organisasi kepada pelanggan. Komunikasi bermanfaat bagi manajer untuk mempromosikan citra yang dapat dipercaya untuk memoderasi dampak dari kemungkinan pelanggaran kepercayaan. Manajer juga harus memberikan jaminan baru bahwa pelanggaran di masa depan tidak akan terjadi.

Implikasi teoritis dari temuan da Rosa Pulga *et al.* (2019) bahwa sampai artikel mereka ditulis tidak ada penelitian yang mencoba untuk mengeksplorasi hubungan antara interaksi sosial, perubahan kadar oksitosin, dan pemulihan kepercayaan. Temuan memiliki implikasi teoritis untuk kedua literatur pemasaran dan untuk menunjukkan dasar neurobiologis pemulihan kepercayaan.

Pertama, sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, temuan menunjukkan bahwa, dalam menghadapi kegagalan layanan, pemulihan kepercayaan tergantung pada apakah pelanggan memiliki interaksi sosial sebelumnya. (interaksi sosial sebelumnya memiliki efek positif pada pemulihan kepercayaan). Kedua, interaksi sosial tidak harus

bersifat fisik dan dapat disimulasikan (*online*). Implikasi teoretis dari temuan ini adalah bahwa interaksi interpersonal dapat membantu memulihkan kepercayaan setelah kegagalan layanan.

da Rosa Pulga *et al.* (2019) menambahkan bahwa manajer yang ingin memulihkan kepercayaan setelah kegagalan layanan dapat menerapkan tindakan yang berupaya membangun kembali/memperkuat hubungan pelanggan-perusahaan. Tindakan tersebut dapat mencakup interaksi sosial virtual antara para pihak, seperti mengirim tautan web, pesan, atau email. Mereka juga dapat mencakup interaksi sosial fisik, dari jabat tangan hingga pelukan, meskipun perlu dicatat bahwa kontak fisik mungkin tidak diterima dalam semua situasi atau budaya.

Ketiga implikasi manajerial tersebut sama-sama menyatakan bahwa ada berbagai variasi cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memulihkan kepercayaan. Hal tersebut juga dapat disesuaikan dengan kondisi sumber daya yang dimiliki perusahaan, tingkat keparahan pelanggaran, dan bagaimana hubungan perusahaan-pelanggan yang diharapkan untuk jangka panjang. Selama komunikasi terjalin dengan baik maka kepercayaan pelanggan dapat terjaga.

### **Keterbatasan dan Rekomendasi Peneliti.**

Secara khusus, temuan Gasparotto *et al.* (2018) meningkatkan pengetahuan ke literatur dengan menunjukkan, berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa baik

regulasi maupun kompensasi finansial dapat berguna untuk memulihkan kepercayaan setelah konflik berakhir. Gasparotto *et al.* (2018) menjabarkan bahwa kajiannya dibatasi pada analisis dua taktik pemulihan (regulasi dan kompensasi finansial). Studi masa depan dapat mengadopsi taktik pemulihan lainnya (permintaan maaf, penolakan, janji, dukungan, menegaskan kembali komitmen, pengakuan, informasi, diam, atau sistem reputasi) dengan tujuan mengidentifikasi apakah mereka memiliki efek positif pada kepercayaan pelanggan setelah penyimpangan ganda.

Selain itu, studi masa depan dapat mengeksplorasi situasi yang dapat mempengaruhi kinerja taktik pemulihan kepercayaan (misalnya, karakteristik kegagalan). Studi masa depan juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi apakah kompensasi finansial dan taktik regulasi dapat mempengaruhi variabel selain kepercayaan. Misalnya, dalam perspektif relasional, studi masa depan dapat menganalisis efek dari taktik pemulihan kepercayaan tersebut pada loyalitas atau komitmen. Studi tersebut menyelidiki hanya satu jenis penyimpangan ganda, tanpa memanipulasi tingkat keparahannya (misalnya, tinggi versus rendah). Studi masa depan dapat menyelidiki taktik pemulihan kepercayaan dalam tingkat keparahan yang berbeda dari penyimpangan ganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Kharouf, H.; Lund (2019) tidak mempertimbangkan implikasi budaya untuk memperbaiki kepercayaan,

karena masih belum jelas apakah perbaikan kepercayaan berbeda di berbagai budaya. Faktor lain yang tidak dipertimbangkan oleh penelitian mereka adalah pengaruh citra merek terhadap daya tanggap pelanggan terhadap pendekatan perbaikan kepercayaan, karena beberapa pelanggan mungkin bereaksi lebih positif terhadap merek yang mereka kaitkan dengan kuat.

Mereka juga mengukur perbaikan kepercayaan menggunakan skenario hipotetis yang tidak memiliki konteks historis yang nyata, oleh karena itu temuan mereka berlaku paling baik untuk perspektif perbaikan kepercayaan jangka pendek daripada untuk hubungan jangka panjang. Keterbatasan tambahan dari penelitian mereka adalah bahwa model struktural dalam penelitian ini diperkirakan dengan tanggapan hanya dari satu survei cross-sectional. Mungkin bermanfaat untuk menguji strategi pemulihan kepercayaan menggunakan data longitudinal yang dapat mengonfirmasi efek jangka panjang dari upaya perbaikan kepercayaan. Selain itu, mereka tidak memperhitungkan beratnya pelanggaran yang dapat berdampak pada efektivitas upaya pemulihan kepercayaan.

Studi masa depan juga dapat menyelidiki pengaruh aspek demografi, misalnya: tingkat pendapatan, pendidikan dan pekerjaan pada persepsi pemulihan kepercayaan. Area tambahan untuk penelitian masa depan adalah menyelidiki reaksi pelanggan terhadap pelanggaran kepercayaan oleh berbagai jenis

pengecer; apakah pelanggaran kepercayaan oleh pengecer makanan dipandang lebih negatif daripada satu oleh pengecer pakaian, misalnya, dan apakah strategi pemulihan kepercayaan yang berbeda perlu digunakan oleh berbagai jenis pengecer.

Di sisi lain, da Rosa Pulga *et al.* (2019) menjelaskan keterbatasan penelitian mereka yang mengekspos pertimbangan penting untuk urutan studi atas dasar neurobiologis pemulihan kepercayaan. Pertama, penelitian mereka dibatasi oleh konteks di mana penelitian itu dilakukan (yaitu, dalam konteks kegagalan layanan perbankan). Selain itu, hasilnya mungkin tidak diekstrapolasi ke pengaturan lain yang melibatkan pengurangan tingkat interaksi antara pelanggan dan perusahaan (misalnya, restoran cepat saji).

Replikasi penelitian juga disarankan, dalam berbagai pengaturan yang melibatkan situasi kehidupan nyata, seperti penjual merangkul pelanggan, sehingga memvalidasi penerapan temuan ini dalam situasi konsumsi sehari-hari. Penelitian di masa depan juga harus mengukur tingkat oksitosin pada peserta sebelum dan sesudah paparan gambar interaksi sosial untuk mengonfirmasi apakah melihat gambar ini adalah prompt untuk peningkatan kadar oksitosin, sehingga memberikan bukti bahwa oksitosin memainkan peran mediasi dalam pemulihan kepercayaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti selanjutnya yang berminat

melakukan eksperimen serupa dapat memenuhi keterbatasan yang dimiliki oleh ketiga penelitian tersebut. Mereka juga telah menjabarkan berbagai rekomendasi yang sangat menarik. Sebagai contoh, penelitian masa depan dapat meneliti pemulihan kepercayaan dalam konteks budaya, atau menggunakan tingkat keparahan yang lebih bervariasi, atau menggunakan data longitudinal untuk memeriksa efek jangka panjangnya.

Ketiga artikel sudah sangat baik dalam menjelaskan keterbatasan dan rekomendasi secara runtut dan mudah dipahami. Keterbatasan mereka menandakan bahwa topik ini masih perlu dieksplor lebih lanjut mengingat perilaku konsumen terus berubah dan mungkin juga mengubah tindakan pemulihan kepercayaan. Sebagai tambahan, peneliti juga dapat menggunakan konteks yang lebih bervariasi misalnya penelitian pada organisasi nirlaba (Hou, J.; Zhang, C.; Guo, 2020) atau meneliti tentang pemulihan kepercayaan setelah adanya greenwashing oleh perusahaan (Wang, D.; Walker, T.; Barabanov, 2020).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *review* dapat disimpulkan bahwa ketiga hasil penelitian memiliki penekanan yang mirip terkait perlakuan apa yang baiknya dilakukan perusahaan saat pelanggaran kepercayaan terjadi. Ketiga hasil penelitian juga bersifat saling melengkapi. Bahkan sebagian keterbatasan dan rekomendasi dari (Gasparotto, *et al.* (2018) telah dipenuhi oleh Kharouf, H.; Lund, (2019) meskipun menggunakan alat uji

hipotesis yang berbeda. Pemasaran juga diharapkan dapat benar-benar menerapkan implikasi manajerial yang telah dipaparkan yang tentunya tetap disesuaikan dengan budaya dan karakteristik pelanggan masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- B., Choi & B. J., C. (2014). The effects of perceived service recovery justice on customer affection, loyalty, and word-of-mouth. *European Journal of Marketin.*
- da Rosa Pulga, A. A.; Basso, K.; Viacava, K. R.; Ladeira, W.J.; Dalla Corte, V. F. (2019). The link between social interactions and trust recovery in customer-business relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, 18(6), 496–504.
- Delgado, M. R. (2008). Fool me once, shame on you; fool me twice, shame on oxytocin. *Neuron*, 58(4), 470–471.
- Gasparotto, L. S.; Pacheco, N. A.; Basso, K.; Corte, V. F. D.; Rabello, G. C., & Gallon, S. (2018). The role of regulation and financial compensation on trust recovery. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 10–16.
- Gillespie, N.; Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Hou, J.; Zhang, C.; Guo, H. (2020). How nonprofits can recover from crisis events? The trust recovery from the perspective of causal attributions. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit*

- Organizations*, 31(1), 71–93.
- Kharouf, H.; Lund, D. J. (2019). An empirical examination of organisational trust recovery: Influences and implications. *European Management Review*, 16(4), 1115–1128.
- Kim, P. H.; Cooper, C. D.; Dirks, K. T.; Ferrin, D. L. (2013). Repairing trust with individuals vs. groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 1–14.
- Kim, P. H.; Ferrin, D. L.; Cooper, C. D.; Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104.
- Lewicki, R. J.; Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114(1), 139.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*, ed. Howard Davi, John Raffan and Kathryn Rooney, trans. Tom Burns and Poggi Gianfranco, Chichester, NY: Wiley.
- Martin, K. (2018). The penalty for privacy violations: How privacy violations impact trust online. *Journal of Business Research*, 82(1), 103–116.
- Oh, H., Kim; B. Y.; Shin, J. H. (2004). Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 425–447.
- Tansi, M., Agustin, I., & Wijaya, S. (2020). Pengaruh Pemulihan Jasa Terhadap Kepuasan Dan Kepercayaan Pelanggan Atas Merek Hotel: Studi Pada Hotel Berbintang Satu Sampai Tiga Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(2), 99–110. <https://doi.org/10.9744/jmp.6.2.9-110>
- Tomlinson, E. C.; Mryer, R. C. (2020). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 85–104.
- Wang, D.; Walker, T.; Barabanov, S. (2020). A psychological approach to regaining consumer trust after greenwashing: the case of Chinese green consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 37(6), 593–603.