

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori *Service Recovery*

Menurut Kotler dan Keller (2012), *Service Recovery* adalah serangkaian upaya yang dilakukan perusahaan untuk memulihkan kepuasan pelanggan ketika terjadi permasalahan layanan. *Service Recovery* merupakan upaya perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan secara profesional dengan tujuan mengubah situasi yang awalnya bersifat negatif menjadi pengalaman yang lebih positif bagi pelanggan (Gustafsson, 2009). Dalam proses ini, perusahaan perlu mendorong pelanggan untuk menyampaikan keluhan serta menyediakan mekanisme pengaduan yang mudah diakses. Selain itu, perusahaan harus memberikan respons yang cepat, bersifat personal, dan memiliki sistem penyelesaian masalah yang efektif.

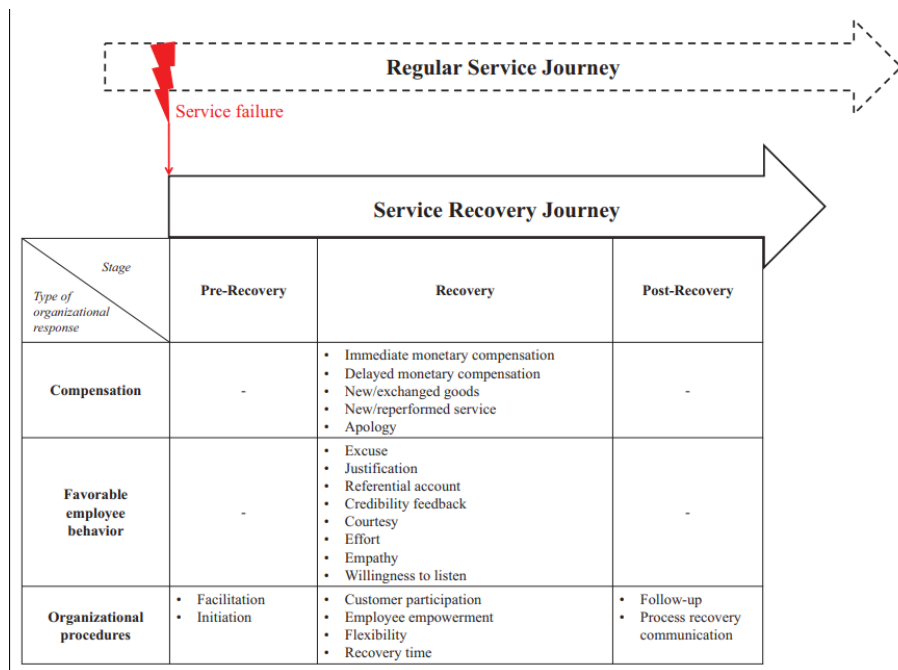
Proses pemulihan layanan tidak hanya terbatas pada pemberian kompensasi, tetapi meliputi serangkaian tindakan yang terstruktur dan komprehensif, termasuk penanganan emosional pelanggan, pemberian penjelasan terkait penyebab kegagalan, serta pelaksanaan tindakan korektif untuk mencegah terulangnya masalah yang sama (Tax et al., 1998).

Kegagalan dalam melakukan *Service Recovery* sering kali terjadi akibat kurangnya penanganan emosional yang memadai dan komunikasi yang kurang transparan mengenai penyebab masalah, sehingga dapat memperburuk persepsi negatif pelanggan (Bowen, 2009). Proses pemulihan yang efektif membutuhkan organisasi untuk dapat memahami kerugian emosional pelanggan dan memberikan respon yang sesuai, seperti permintaan maaf yang tulus, solusi konkrit, dan tindakan yang dapat membangun kembali kepercayaan (Bowen, 2009).

Kepuasan pelanggan setelah mengalami kegagalan layanan bergantung pada kualitas upaya pemulihan yang diberikan perusahaan, di mana aspek

emosional dan tindakan perbaikan yang dilakukan memainkan peran penting dalam membentuk kembali penilaian pelanggan terhadap merek dan memengaruhi niat perilaku mereka di masa mendatang (Smith et al., 1999).

Teori *Service Recovery Journey* yang dikembangkan oleh (Vaerenbergh et al., 2019) menjelaskan rangkaian respons organisasi dalam memulihkan layanan setelah terjadi *service failure*. Proses ini terdiri dari tiga tahap utama yaitu *pre-recovery*, *recovery*, dan *post-recovery*. Pada tahap *pre-recovery*, organisasi berfokus pada prosedur internal seperti fasilitasi dan inisiasi untuk memastikan kesiapan sistem sebelum pelanggan menerima tindakan pemulihan. Tahap *recovery* merupakan inti dari proses pemulihan, di mana organisasi memberikan kompensasi, menunjukkan perilaku karyawan yang positif seperti empati dan kesopanan, serta menerapkan prosedur yang mendukung seperti pemberdayaan karyawan, fleksibilitas, dan partisipasi pelanggan. Sementara itu, tahap *post-recovery* berfokus pada tindak lanjut dan komunikasi pemulihan untuk memastikan hubungan dengan pelanggan benar-benar pulih dan kepercayaan dapat dibangun kembali. Secara keseluruhan, teori ini menekankan bahwa efektivitas pemulihan layanan bergantung pada koordinasi menyeluruh antara kompensasi, perilaku karyawan, dan prosedur organisasi di setiap tahap pemulihan.



Gambar 2.1 *Service Recovery Journey Theory*

Sumber : Penelitian (Vaerenbergh et al., 2019)

Dalam pengembangan terbaru, (Vaerenbergh et al., 2019) memandang pemulihan layanan sebagai sebuah perjalanan berlapis, disebut *Service Recovery Journey* (SRJ), yang terdiri dari tiga fase: *prerecovery*, *recovery*, dan *postrecovery*. Pendekatan ini menegaskan bahwa efektivitas pemulihan dipengaruhi oleh seluruh rangkaian pengalaman pelanggan selama proses berlangsung, bukan hanya solusi akhir yang diberikan.

Dalam konteks krisis Pertamina, kegagalan pada tahap *recovery* dan *post-recovery* berpotensi memperkuat persepsi *Brand Betrayal*, sedangkan keberhasilan *recovery* menjadi prasyarat munculnya *Customer Forgiveness*. Oleh karena itu, ketika perusahaan mampu menjalankan *service recovery* secara efektif setelah terjadinya kegagalan, konsumen akan merasakan pemulihan kepercayaan serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam hubungan jangka panjang dengan perusahaan.

2.1.2 Teori *Brand Betrayal*

Brand Betrayal merupakan perilaku yang menjelaskan bahwa konsumen dapat merasa dikhianati ketika merek gagal memenuhi janji atau standar moral yang mereka harapkan (Rasouli et al., 2022). Pelanggaran tersebut menciptakan keretakan emosional yang lebih mendalam daripada sekadar ketidakpuasan (Reimann et al., 2021). Dalam kasus Pertamina, praktik pencampuran BBM memicu persepsi bahwa perusahaan telah melanggar kontrak moral dengan masyarakat. Konsumen yang merasa dikhianati cenderung mengalami rasa kecewa, marah, dan kehilangan kepercayaan. Literatur menyebutkan bahwa *Brand Betrayal* merupakan prediktor kuat bagi berbagai bentuk respons negatif konsumen, seperti *Brand Avoidance*, NWOM, dan *Brand Retaliation* (Reimann, 2018).

2.1.3 Teori *Brand Hate*

2.1.3.1 *Brand Avoidance*

Brand Avoidance merupakan perilaku konsumen untuk menjauh atau menolak suatu merek sebagai respons terhadap emosi negatif yang kuat, khususnya ketika konsumen merasa dikhianati oleh merek tersebut. Dalam jurnal *Effects of Customer Forgiveness on Brand Betrayal and Brand Hate in Restaurant Service Failures*, dijelaskan bahwa *Brand Avoidance* muncul sebagai salah satu konsekuensi dari *Brand Hate*, yakni kondisi ketika konsumen mengalami penolakan emosional terhadap merek akibat kegagalan layanan atau pelanggaran yang signifikan (Rasouli et al., 2022). *Brand Avoidance* terjadi ketika konsumen secara sadar memilih untuk tidak lagi berinteraksi dengan merek, meskipun sebelumnya mereka pernah melakukan pembelian berulang atau memiliki hubungan yang dekat dengan merek tersebut (Sampedro, 2017).

Sejalan dengan itu, dalam konteks penelitian ini, konsep *Brand Avoidance* digunakan untuk menjelaskan perilaku konsumen Pertamina yang memilih untuk menghindari penggunaan produk BBM tertentu setelah munculnya kasus dugaan pencampuran bahan bakar. Dengan mengacu pada teori dan temuan sebelumnya, variabel ini berperan penting dalam menggambarkan bagaimana konsumen bereaksi melalui penolakan aktif

terhadap merek ketika kepercayaan mereka terganggu akibat insiden yang dianggap merugikan.

2.1.3.2 Brand Retaliation

Brand Retaliation adalah perilaku balas dendam konsumen yang ditujukan untuk merugikan perusahaan sebagai bentuk respons terhadap kegagalan layanan, ketidakadilan, atau pengkhianatan merek. Grégoire dan Fisher (2008) mendefinisikan *Brand Retaliation* sebagai tindakan sengaja yang dilakukan konsumen guna menghukum perusahaan setelah mereka merasa bahwa perusahaan telah melanggar norma hubungan atau melakukan pelanggaran moral yang serius. Bentuk pelanggaran tersebut sering kali memicu emosi moral seperti kemarahan, dan rasa keterlukaan yang mendalam, yang mendorong konsumen untuk mengambil tindakan yang bersifat merugikan, baik secara simbolik maupun langsung (Grégoire et al., 2009).

Brand Retaliation dapat muncul dalam berbagai wujud, seperti kampanye boikot, penyebaran kritik secara publik, vandalisme, maupun dorongan untuk melakukan tuntutan hukum (Grégoire & Fisher, 2008). Oleh karena itu, *Brand Retaliation* menjadi respons ekstrem yang biasanya muncul ketika tingkat pengkhianatan yang dirasakan *Brand Betrayal* sangat kuat dan perusahaan dianggap tidak menunjukkan upaya penyelesaian yang dianggap memadai oleh konsumen.

2.1.3.3 Negative Word of Mouth

Negative Word of Mouth (NWOM) merupakan komunikasi interpersonal atau digital di mana konsumen menyampaikan pengalaman atau opini negatif mengenai suatu produk, layanan, atau perusahaan kepada konsumen lainnya. Richins (1983) menyatakan bahwa NWOM adalah bentuk komunikasi yang digunakan konsumen untuk mengekspresikan ketidakpuasan mereka terhadap perusahaan atau produk tertentu melalui percakapan langsung ataupun media publik. NWOM biasanya muncul sebagai reaksi spontan dari konsumen yang mengalami pengalaman buruk atau merasa dirugikan.

Dalam konteks modern, perkembangan media sosial memperluas potensi penyebaran NWOM secara signifikan layaknya emosi intens seperti marah, kecewa, atau frustrasi menjadi pendorong utama konsumen untuk menyebarkan komentar negatif, karena emosi tersebut meningkatkan urgensi untuk memperingatkan atau memengaruhi konsumen lain. Temuan Berger dan Milkman (2012) juga menunjukkan bahwa konten negatif yang memuat muatan emosional yang tinggi memiliki potensi lebih besar untuk dibagikan dan menjadi viral di platform digital. Akibatnya, NWOM menjadi salah satu respons paling berbahaya dalam krisis merek karena penyebarannya cepat, sulit dikendalikan, dan dapat memperpanjang dampak kerusakan reputasi bagi perusahaan.

Ketiga variabel ini dipilih karena merepresentasikan spektrum respons negatif pasca *Brand Betrayal*, mulai dari penarikan diri (*avoidance*), ekspresi sosial (NWOM), hingga tindakan agresif (*retaliation*).

2.1.4 Customer Forgiveness

Customer Forgiveness adalah proses ketika pelanggan melepaskan kemarahan dan keinginan untuk membalas setelah perusahaan melakukan kesalahan. Pada penelitian (Tripp et al., 2016) menjelaskan bahwa pemaafan muncul ketika konsumen mulai menurunkan emosi negatif dan kembali menumbuhkan evaluasi positif terhadap perusahaan yang telah menyebabkan kerugian

Dalam konteks kasus Pertamina, tingkat *Customer Forgiveness* bergantung pada bagaimana konsumen menilai permintaan maaf perusahaan terkait dugaan pencampuran *Pertamax*. Jika permintaan maaf dianggap tulus dan disertai upaya perbaikan yang jelas, konsumen lebih mungkin memaafkan. Sebaliknya, ketika rasa *Brand Betrayal* terlalu kuat, konsumen mungkin tetap tidak memaafkan meskipun perusahaan telah memberikan klarifikasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Customer Forgiveness* berdampak pada *Brand Hate*

Customer Forgiveness terbukti menurunkan perilaku negatif konsumen seperti *Brand Avoidance*, *Brand Retaliation*, dan *Negative Word of Mouth* (NWOM). Pada penelitian (Rasouli et al., 2022) menunjukkan bahwa *Customer Forgiveness* secara signifikan menurunkan *Brand Betrayal* dan tiga outcome *Brand Hate*, termasuk avoidance, retaliation, dan NWOM. Temuan serupa juga didukung (Seth & Soch, 2024), yang menunjukkan bahwa *brand forgiveness* dapat mengurangi kecenderungan konsumen untuk melakukan NWOM. Selain itu, Kaur et al. (2022) menegaskan bahwa forgiveness berperan sebagai mekanisme pemulihan hubungan setelah kegagalan layanan, sehingga menurunkan niat konsumen untuk menyebarkan NWOM.

Dalam konteks penelitian ini, temuan tersebut relevan dengan kasus dugaan pengoplosan *Pertamax* oleh PT Pertamina (Persero), di mana respons negatif konsumen meningkat secara drastis melalui bentuk avoidance, retaliation, dan NWOM setelah mereka merasa dikhianati oleh merek. Jika konsumen mampu memaafkan Pertamina melalui proses pemulihan kepercayaan yang efektif—melalui permintaan maaf publik dan tindakan korektif nyata maka intensitas perilaku negatif seperti penghindaran merek, balas dendam, dan penyebaran NWOM berpotensi menurun. Dengan demikian, *Customer Forgiveness* dapat menjadi elemen penting dalam upaya pemulihan reputasi Pertamina pasca-krisis. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Customer Forgiveness* berpengaruh negatif terhadap *Brand Avoidance*.

H2: *Customer Forgiveness* berpengaruh negatif terhadap *Brand Retaliation*.

H3: *Customer Forgiveness* berpengaruh negatif terhadap word of mouth (NWOM).

2.2.2 *Customer Forgiveness* dan *Brand Betrayal*

Dalam sektor industri, pengelolaan *Customer Forgiveness* menjadi aspek penting untuk mempertahankan pelanggan dan menjaga citra merek (Anto et al., 2025). Penelitian oleh (Rasouli et al., 2022) menunjukkan bahwa *Customer Forgiveness* berpengaruh negatif terhadap persepsi *Brand Betrayal*. Artinya *Customer Forgiveness* dipahami sebagai mekanisme pemulihan hubungan antara konsumen dan perusahaan. Pemaafan memungkinkan konsumen untuk menurunkan emosi negatif dan menilai kegagalan merek secara lebih rasional, sehingga persepsi *Brand Betrayal* dapat melemah. Semakin tinggi tingkat *Customer Forgiveness*, semakin kecil kemungkinan konsumen memandang kesalahan perusahaan sebagai bentuk pengkhianatan yang disengaja, sehingga mencegah interpretasi ekstrem yang mengarah pada rasa pengkhianatan.

Selain itu, konsumen yang memiliki tingkat forgiveness yang tinggi biasanya memiliki kecenderungan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang, walaupun merek melakukan kesalahan, selama mereka menilai bahwa kegagalan tersebut masih dapat diperbaiki melalui tindakan pemulihan layanan yang sesuai. Sejalan dengan kasus dugaan pengoplosan *Pertamax* oleh PT Pertamina (Persero), di mana publik menunjukkan rasa kecewa dan kehilangan kepercayaan setelah munculnya kasus tersebut, yang memicu persepsi *Brand Betrayal*. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Customer Forgiveness* berpengaruh negatif terhadap *Brand Betrayal*.

2.2.3 *Brand Betrayal* berdampak pada *Brand Hate*

Brand Betrayal secara konsisten ditemukan meningkatkan *Brand Avoidance*, retaliation, dan NWOM. Hal ini dibuktikan pada penelitian (Jabeen et al., 2022) dengan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Brand Betrayal* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Brand Avoidance* dan *Brand Retaliation*. Pada penelitian (Ittefaq et al., 2024) menegaskan bahwa *Brand Betrayal* memicu *Brand Avoidance*.

Dalam konteks kasus dugaan pengoplosan *Pertamax* oleh PT Pertamina (Persero), di mana konsumen merasakan pengkhianatan karena produk yang mereka beli dengan harga premium tidak sesuai dengan kualitas yang dijanjikan. Fenomena peningkatan keluhan publik, penyebaran NWOM melalui media sosial seperti Twitter, dan munculnya dorongan boikot serta tuntutan hukum menunjukkan terjadinya reaksi *Brand Hate* yang dipicu oleh *Brand Betrayal*. Semakin kuat pengkhianatan merek dirasakan, semakin tinggi kemungkinan konsumen menghindari merek, membalas dendam, dan menyebarkan informasi negatif (Jabeen et al., 2022). Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Brand Betrayal* berpengaruh positif terhadap *Brand Avoidance*.

H6: *Brand Betrayal* berpengaruh positif terhadap *Brand Retaliation*.

H7: *Brand Betrayal* berpengaruh positif terhadap *Negative Word of Mouth* (NWOM).

2.2.4 Dampak dari mediasi *Brand Betrayal* pada *Customer Forgiveness* dan *Brand Hate*

Menurut penelitian (Rasouli et al., 2022) menegaskan bahwa *Brand Betrayal* memediasi hubungan antara *Customer Forgiveness* dan perilaku negatif konsumen, seperti avoidance, retaliation, dan NWOM. Pada penelitian (Bayarassou & Valette-florence, 2020) juga menunjukkan bahwa *Brand Betrayal* menjadi mediator penting antara karakter negatif merek dan *Brand Hate*, yang berujung pada avoidance dan revenge.

Perasaan dikhianati akibat pelanggaran kepercayaan publik yang signifikan berpotensi membuat konsumen mengembangkan respons negatif meskipun perusahaan telah mengeluarkan permintaan maaf resmi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Brand Betrayal* yang dirasakan konsumen Pertamina, semakin rendah kemungkinan efektivitas *Customer Forgiveness* dalam meredam perilaku negatif seperti *Brand Avoidance*, NWOM, dan *Brand Retaliation*. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

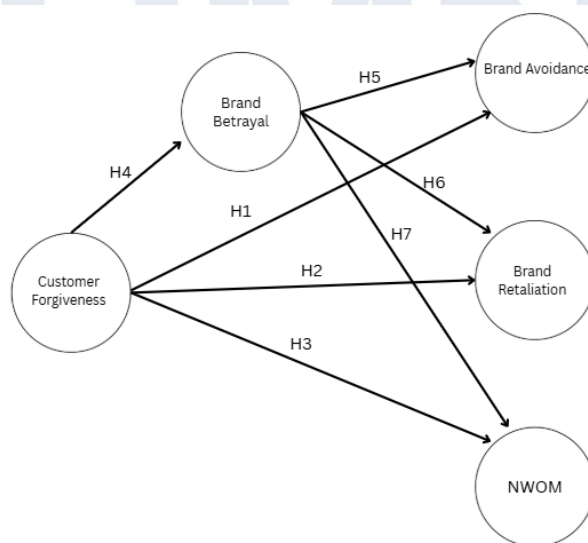
H8: Pengaruh *Brand Betrayal* memediasi hubungan antara *Customer Forgiveness* dan *Brand Avoidance*.

H9: Pengaruh *Brand Betrayal* memediasi hubungan antara *Customer Forgiveness* dan NWOM.

H10: *Brand Betrayal* memediasi hubungan antara *Customer Forgiveness* dan *Brand Retaliation*.

2.3 Model Penelitian

Model penelitian ini dibangun berdasarkan hubungan antara variabel-variabel berikut: *Customer Forgiveness* sebagai variabel independen, *Brand Betrayal* sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh forgiveness terhadap perilaku negatif, serta *Brand Avoidance*, NWOM, dan *Brand Retaliation* sebagai variabel dependen (respons negatif konsumen). Model ini mengasumsikan bahwa tingkat *Customer Forgiveness* dapat menurunkan respons negatif konsumen, namun efektivitasnya dipengaruhi oleh tingkat *Brand Betrayal* yang mereka rasakan. Dengan demikian, *Brand Betrayal* berperan sebagai jembatan yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara forgiveness dan perilaku negatif (Joireman et al., 2016; Rehmat & Wasim, 2021).



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber : (Rasouli et al., 2022)

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Jurnal, Edisi, Volume	Temuan Inti
1	Rasouli, Nasrin Rasoolimaneh, S. Mostafa Rahmani, Atousa Kamangar Momayez,	2022	<i>Effects of Customer Forgiveness on Brand Betrayal and Brand Hate in restaurant service failures: does apology letter matter?</i>	<i>Journal of Hospitality Marketing and Management</i> , Issue 6, vol. 31, Q1	Jurnal utama pada penelitian ini.
2	Lee, Hsiang Ming Chen, Tsai Chen, Yu Shan Lo, Wei Yuan Hsu, Ya Hui	2021	<i>The effects of consumer ethnocentrism and consumer animosity on perceived betrayal and negative word-of-mouth</i>	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	Hail penelitian menunjukkan bahwa perceived betrayal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap negative word-of-mouth. Semakin besar rasa dikhianati yang dirasakan konsumen, semakin besar kecenderungan mereka untuk

No	Penulis	Tahun	Judul	Jurnal, Edisi, Volume	Temuan Inti
					menyampaikan keluhan, kritik, atau informasi negatif mengenai merek tersebut kepada orang lain.
3	Ittefaq, Huma Akhtar, Naeem Iqbal, Umar Islam, Tahir Kuzior, Aleksandra	2024	<i>The betrayal puzzle : Unraveling the connection between inauthenticity , corporate wrongdoing and Brand Betrayal with avoidance and reparation</i>	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>perceived Brand Betrayal</i> secara signifikan meningkatkan <i>Brand Avoidance</i> . Hal ini terbukti dari temuan bahwa ketika konsumen merasa brand “mengkhianati” ekspektasi atau nilai moral mereka, mereka cenderung mengambil jarak, menghentikan pembelian, atau bahkan menghindari merek tersebut secara aktif.

No	Penulis	Tahun	Judul	Jurnal, Edisi, Volume	Temuan Inti
4	Rasouli, Nasrin Rasoolimanes, S. Mostafa Alimoham madirokni, Mohammad Momayez, Ayatollah	2025	<i>The effect of perceived Brand Betrayal on Brand Hate, avoidance-like and attack-like strategies: A comparative study of customers with/without past negative experiences</i>	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Penelitian menunjukkan bahwa ketika konsumen merasa dikhianati oleh brand karena kegagalan layanan, kurang transparan, atau dianggap melanggar ekspektasi etika konsumen akan mengalami dua jenis kebencian yaitu <i>Active Brand Hate</i> (marah, jijik, ingin balas dendam) dan <i>Passive Brand Hate</i> (kecewa, takut, malu, putus asa)
5	Jabeen, Fauzia Kaur, Puneet Talwar, Shalini Malodia,	2022	<i>I love you, but you let me down! How hate and retaliation damage customer-</i>	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pelanggan mengalami rasa dikhianati oleh suatu merek,

No	Penulis	Tahun	Judul	Jurnal, Edisi, Volume	Temuan Inti
	Suresh Dhir, Amandeep		<i>brand relationship</i>		kondisi tersebut secara signifikan meningkatkan intensitas <i>Brand Hate</i> .
6	Najam, Faryal (Najam, 2022)	2022	<i>Maneuvering Angry Consumers toward Brand Forgiveness and Repatronage : The Moderating Role of Personality and Recovery Strategies</i>	<i>The Lahore Journal of Business</i>	Data menunjukkan bahwa <i>Brand Hate</i> menurunkan forgiveness. <i>Brand Hate</i> dianggap sebagai emosi yang sangat kuat terkait rasa dikhianati dan tidak diperlakukan adil, sehingga konsumen yang membenci brand sulit untuk melepaskan emosi negatifnya.

Sumber: Data Peneliti