

Keluhan Pelanggan Dan Efektivitas *Service Guarantee* Di Perusahaan B2b: Dalam Perspektif Tenaga Sales

Tantri Yanuar Rahmat Syah¹, Zulhamiadi², Rojuaniah³, Ikramina Larasati Hazrati Havidz⁴, Fadilah Nur Azizah⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Esa Unggul, Indonesia
E-mail: tantri.yanuar@esaunggul.ac.id¹, zulham.ndt@student.esaunggul.ac.id²,
rojuaniah@esaunggul.ac.id³, ikramina.larasati@esaunggul.ac.id⁴,
f.azizah@pratita.com⁵

Abstract

This study aims to examine the influence of service guarantee variables, empowerment, responsiveness in a service recovery efforts, customer satisfaction, customer loyalty on service quality. The approach used in this research is a quantitative approach. The sample used in this study were sales employees, amounting to 100 respondents. The research data was obtained from the results of filling out the questionnaire and analyzed using SEM analysis techniques with the help of the PLS SEM program. The results of this study indicate that (1) Service Guarantee has a positive and significant effect on service quality; (2) Service guarantee has a positive and significant effect on empowerment; (3) Empowerment has a positive and significant effect on responsiveness in service recovery efforts (4) Empowerment has a positive and significant effect on service quality; (5) Responsiveness in service recovery efforts has a positive and significant effect on service quality; (6) Service quality has a positive and significant effect on customer satisfaction; (7) customer satisfaction has a positive and significant effect on customer loyalty.

Keywords: *service guarantee, empowerment, responsiveness in a service recovery efforts, customer satisfaction, service quality and customer loyalty.*

1. Pendahuluan

Service guarantee sangat erat berhubungan dengan perusahaan perdagangan (*trading company*), karena *service guarantee* dapat membuat perusahaan bisa melayani pelanggan dengan baik [1]. Perusahaan perdagangan harus dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada pelanggan, dengan memberikan *service guarantee* kepada pelanggan akan membuat pelanggan yakin sehingga akan tercipta hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan sekaligus dapat membuat nama baik perusahaan (Wu *et al.*, 2012). Perusahaan yang dapat menepati janji kepada pelanggan akan semakin dipercaya dan dikenal oleh pelanggan, jika pelanggan sudah percaya maka peluang akan terus meningkat dan perusahaan akan tumbuh dan dapat beroperasi terus menerus [3]. Terlebih lagi dalam bisnis global yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, semua pihak harus lebih fokus untuk memenuhi dan memahami kebutuhan pelanggan, sehingga *service guarantee* menjadi indikator utama dalam mencapai kesuksesan perusahaan [4]. *Service guarantee* sudah diakui oleh para ahli dan perusahaan bisa mengandalkan *service guarantee* sebagai sarana untuk mencapai komitmen organisasi yaitu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan [1]. Sebagai sebuah perusahaan perdagangan atau distributor barang produksi luar negeri dengan Surat Tanda Pendaftaran No. 238/STP-LN/SIPT/1/2021, diterbitkan di Jakarta tgl 13 Januari 2021 oleh Departemen Perdagangan Indonesia yang melakukan kegiatan impor dengan API (angka Pengenal Import) 9120009790738 PT. Pratita Prama Nugraha juga sangat terpengaruh dengan

situasi global yang terjadi, seperti pada saat pandemi covid -19 tahun 2020 yang membuat lumpuhnya semua sektor industri, ekonomi mengalami penurunan serta penurunan perdagangan nasional bahkan perdagangan internasional dimana perekonomian dunia juga menurun sebesar tujuh persen (7%). Disektor logistik nasional dan global juga mengalami penurunan atau disrupsi. Sistem logistik yang terhambat diakibatkan pembatasan kegiatan baik di Indonesia maupun di dunia, seperti supply-demand yang terganggu, pelarangan ekspor-impor komoditas pangan dan kesehatan, perubahan pusat rantai pasok global dari China, AS dan Jerman.

Data dari BPS (Badan Pusat Statistik), kegiatan logistik tergambar dengan perkembangan ekspor-impor Indonesia terus mengalami pemburukan di tengah pandemi Corona atau COVID-19. Data BPS mencatat capaian ekspor pada Mei 2020 adalah yang terendah sejak 2016, sementara posisi impor terburuk sejak tahun 2009. Ekspor pada Mei 2020 tercatat melanjutkan penurunannya dengan kisaran 13,40% month to month (mtom) dan 28,95% year on year (yoy). Sementara impor turun lagi lebih dalam dengan kisaran 32,65% mtom dan 42,20% yoy. Ekspor bulan januari 2020 tercatat 13,63 miliar dolar AS. Sempat naik pada february sampai maret 2020 menjadi 14 miliar dolar AS, lalu turun lagi di april menjadi 12,16 miliar dolar AS dan terus memburuk pada mei 2020 menjadi 10,53 miliar dolar AS. Sementara impor januari 2020 tercatat 14,27 miliar dolar AS. Angka ini turun tipis pada maret 2020 menjadi 13,35 miliar dolar AS. Pada april 2020 angkanya terus menurun menjadi 12,54 miliar dolar AS dan 8,44 miliar dolar AS pada mei 2020. Selain masalah logistik, PT. Pratita Prama Nugraha yang fokus pada kegiatan perdagangan peralatan uji tak merusak (Non Destructive Test) juga sangat terpengaruh dengan kegiatan diindustri manufaktur karena industri Manufaktur adalah customer tujuan dari penjualan untuk pengujian NDT (www.pratita.com). Industri manufaktur juga mengalami gangguan akan produksinya dikarenakan pembatasan kegiatan (Physical Distancing), kenaikan harga material dan terjadinya PHK.

Sebagai perusahaan perdagangan distributor barang produksi luar negeri kegiatan PT. Pratita Prama Nugraha juga terpengaruh dengans situasi ekonomi global terutama dengan nilai tukar (kurs). Nilai tukar atau kurs merupakan nilai mata uang yang dapat diubah kedalam mata uang lainnya dimana perbandingan nilai tersebut dikendalikan oleh kondisi pasar yang dapat menyebabkan menaikkan atau menurunkan laba perusahaan, seperti nilai tukar atau kurs rupiah dengan dolar Amerika [5]. Kondisi eksternal yang terjadi seperti kasus pandemi virus corona (covid-19) yang berdampak terhadap perekonomian semua negara, yang membuat nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika pada masa pandemi ini sebesar Rp 16.300 kuartal ke-1 tahun 2020, dan Rp 14.600 kuartal ke-2 tahun 2020 [6]. Data Bloomberg selasa tgl 2 maret 2021 menyatakan nilai rupiah per 2 maret 2020 tercatat pada level Rp. 14,265 per US Dolar, dan tgl 23 maret 2020 menembus angka Rp. 16,575 per US Dolar, tgl 7 april 2020 turun ke angka Rp. 16,250 per US Dolar dan tgl 8 april menjadi Rp. 15,880 per US Dolar, dan periode 2020juni sampai oktober 2020 berkisar diangka Rp.14,000 – Rp. 14,900, sampai periode bulan desember 2020 pergerakan Rupiah terhadap US Dolar menjadi Rp. 14,080 hingga Rp. 14,200 per US Dolar. Dan memasuki januari 2021 Rupiah Kembali menguat ke angka Rp. 13,895 – 14,125 per US Dolar, bulan february diangka Rp. 13,910 – Rp.14,000 per US Dolar, bulan maret 2021 Rupiah melemah ke angka Rp. 14,255 – Rp. 14,300 per US Dolar, bulan juli Kembali meningkat ke angka Rp. 14,958 per US Dolar dan terus naik sampai bulan desember 2021 keangka Rp. 15,731 per US Dolar (Bisnis.com 02/03/21-Lorenzo. Anugrah.Mahardika). Dan berdasarkan data versi Badan Pusat Statistik (BPS) kurs tengah Rupiah terhadap US Dolar adalah, tahun 2020 Rp. 14,105 per US Dolar, tahun 2021 Rp. 14,269 per US Dolar, tahun 2022 Rp. 15,731 per US Dolar.

Service guarantee sebagai suatu usaha untuk meminimalkan risiko yang dihadapi pelanggan dalam sebuah perusahaan perdagangan dan jasa [4]. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara motivasi, visi karyawan, kualitas layanan yang didapat oleh pelanggan [7]. Dampak dari *service guarantee* terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan nilai diperlukan untuk mengetahui apakah pelayanan yang dilakukan sudah efektif [8]. Komitmen manajemen terhadap kualitas layanan dan pemulihan layanan dapat ditentukan melalui survei terhadap pekerja dan pelanggan [9]. Namun demikian sedikit sekali yang melakukan penelitian sehubungan dengan *service guarantee* terutama dari sudut pandang tenaga sales. *Service guarantee* juga bermanfaat untuk organisasi sebagai alat pengukur yang sangat tepat dan bisa membantu dalam mengambil keputusan serta tindakan segera [4]. *Service guarantee* memiliki hubungan positif dengan pemberdayaan karyawan, sehingga pemberdayaan karyawan dan kualitas pelayanan memiliki hubungan yang signifikan dengan Kepuasan Pelanggan. *Service guarantee* menjadi alat yang penting dan berguna bagi organisasi dalam memberi pelayanan kepada pelanggan secara pasti [11]. Perbaikan pelayanan dimulai dengan mengidentifikasi masalah, dan jika teridentifikasi perusahaan harus bertindak cepat untuk mengatasinya (Hart *et al.*, 1990). *Service guarantee* memiliki potensi untuk mengubah organisasi mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan memberi pengaruh yang baik perusahaan dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan [1]. Penerapan *service guarantee* yang baik dapat membuat perusahaan meminimalisir kesalahan serta memperkecil keluhan pelanggan [13]. Pengaruh positif yang signifikan antara pengalaman pelanggan terhadap kepuasan pelanggan juga di pengaruhi oleh faktor harga yang mana harga bisa langsung dirasakan oleh pelanggan, hal itu bisa mempengaruhi dan membuat pelanggan jadi loyal.

2. Metodologi Penelitian

2.1. *Service Guarantee*

Service guarantee merupakan suatu komitmen atau janji yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, yaitu memberikan pelayanan terbaik, janji atau komitmen itu yang dapat membuat pelanggan akan merasa aman dan nyaman dalam bertransaksi [7]. Jika pelanggan mengeluh atas ketidakpuasan dengan kualitas layanan, perusahaan harus segera untuk memperbaiki pelayanan kepada pelanggan dengan maksimal sehingga membuat pelanggan merasa aman dan nyaman kembali bertransaksi dengan kita (Kashyap, 2001). *Service guarantee* memiliki hubungan yang positif dengan kualitas pelayanan terhadap reputasi perusahaan dan dapat membuat resiko yang dihadapi konsumen menjadi lebih kecil (Wu *et al.*, 2012).

2.2. *Empowerment*

Meskipun pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) merupakan konsep yang sulit untuk didefinisikan dan diukur, tapi masih banyak perusahaan yang melakukannya guna untuk meningkatkan kinerja para karyawan, dan ada lembaga atau perusahaan menggunakan sinonim pemberdayaan karyawan seperti otonomi dalam pengambilan keputusan (Rappaport, 1984). Adanya kesetaraan gender yang mana konsep ini merupakan komponen statis dari proses pemberdayaan karyawan yang dinamis, yang menggambarkan mekanisme melalui otonomi dan peningkatan kesetaraan menuju kesejahteraan karyawan (Kabeer, 1999a). Dalam pengertian umum, pemberdayaan karyawan bukanlah suatu kondisi tetapi suatu proses yang melibatkan kemampuan seseorang untuk membuat pilihan yang sebelumnya ditolak oleh karyawan (Malhotra *et al.*, 2004)

2.3. Responsiveness in A Service Recovery Effort

Tindakan cepat atau daya tanggap didalam melakukan perbaikan pelayanan merupakan tindakan dan upaya yang diambil oleh organisasi karena gagalnya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi pelanggan (Bitner, 1990). Pelanggan akan membandingkan antara pembelian atau transaksi pertama dengan yang berikutnya, dimana pelanggan lebih cenderung berperilaku emosional dan lebih detil lagi dalam hal pelayanan yang akan didapat (Gronroos, 1988). Selain itu, pelanggan seringkali merasa tidak puas jika pelayanan yang diterima tetap sama karena membandingkan dengan pelayanan yang didapat sebelumnya. Perbaikan pelayanan dinyatakan berhasil jika tidak ada lagi keluhan dari pelanggan, perusahaan harus dapat memastikan semua pelanggan terlayani dengan baik dan cepat tanggap (*responsiveness*). Jika semua sudah dipastikan dalam keadaan baik maka perusahaan akan memperoleh hasil yang maksimal dan memperoleh pelanggan yang loyal (Harris *et al.*, 2006)

2.4. Service Quality

Model teori kualitas layanan yang menggabungkan aspek teknis dan aspek fungsional, model tersebut menjelaskan bagaimana kualitas layanan akan dirasakan oleh pelanggan dan dengan cara apa kualitas layanan akan dipengaruhi [21]. Kualitas layanan harus memiliki konsep dari dua arah, yaitu dimensi proses/fungsional (bagaimana layanan disampaikan) dan dimensi hasil / teknis (apa yang disampaikan). Ada tiga variabel yang menggambarkan kualitas layanan yaitu kualitas teknis, kualitas fungsional dan kualitas citra (*image*) [22]. Kualitas layanan yang baik merupakan hasil dari cerminan evaluasi pelanggan, yang memberikan masukan sehingga pelayanan yang baik dapat diterima pelanggan tepat waktu (Elizar *et al.*, 2020)

2.5. Customer Satisfaction

Saat ini, dunia bisnis fokus pada pelayanan yaitu memberi perhatian besar kepada kepuasan pelanggan [24]. Pelanggan yang puas dengan pelayanan yang diberikan sangat mendukung dan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi atau perusahaan untuk kelanjutan bisnisnya (Kasiri *et al.*, 2017). Kepuasan pelanggan tercermin dari reaksi kognitif atau afektif terhadap layanan yang diterima berdasarkan pengalaman yang didapat oleh pelanggan terhadap pelayanan saat bertransaksi dan pelanggan pasti selalu mengingatkannya dan akan memberikan informasi tersebut kepada pelanggan lain (Abenoza *et al.*, 2019). Kepuasan pelanggan merupakan respon terhadap akumulasi pengalaman belanja dan konsumsi yang dilakukan oleh pelanggan terhadap suatu merek dan membeli kembali [27].

2.6. Customer Loyalty

Pelanggan dikatakan loyal jika pelanggan datang lagi dan bersedia bertransaksi kembali dan merekomendasikan barang atau jasa kepada orang lain, baik secara emosional maupun secara psikologis (Zeithmal *et al.*, 1996) Jika pelanggan berkeinginan atau cenderung untuk membeli lagi terhadap produk dan layanan sebelumnya karena mereka merasa puas dengan produk dan pelayanan yang didapat sebelumnya seperti dari platform e-commerce B2C yang sama [29]. Pelanggan akan kembali untuk membeli jika mereka merasa dihargai dan pelanggan menganggap mereka mendapatkan nilai yang lebih dari yang mereka harapkan [30].

Pendekatan mengenai pelanggan yang loyal dibagi menjadi dua kategori, yaitu pendekatan perilaku yang dapat mengukur kepuasan pelanggan dari pembelian sebelumnya dan loyalitas pelanggan bisa juga diukur berdasarkan frekuensi pembelian, tingkat pembelian untuk

pembelian kembali (Chang *et al.*, 2009). Pelanggan yang loyal relative tidak akan pindah ke kompetitor walaupun ada kenaikan harga dan konsumen ini akan menggunakan lebih dibandingkan dengan yang tidak loyal (Syah, 2013). Kepercayaan pelanggan terhadap Perusahaan juga bisa dilakukan melalui situs online (Syah *et al.*, 2021). Pelanggan yang loyal dapat dilihat sebagai komitmen pelanggan untuk berurusan dengan produk tertentu dan akan membeli produk tersebut (Syah *et al.*, 2022).

2.7. Hubungan Antar Variabel

a) Hubungan antara *Service Guarantee* dan *Service Quality*

Penelitian sebelumnya menunjukkan *service guarantee* mempunyai hubungan positif dengan reputasi perusahaan, keluhan pelanggan, dan penilaian konsumen terhadap perusahaan (Wu *et al.*, 2012). *Service guarantee* yang fokus pada pelanggan dapat membuat manajemen menjadi lebih baik, apalagi jika dirancang dengan benar (Hart, 1988). Berbeda dengan garansi produk yang dinyatakan dengan jelas dalam bentuk kartu garansi, *service guarantee* dapat ditampilkan secara implisit maupun eksplisit oleh perusahaan (Mccollough, 2010). Keberhasilan *service guarantee* tergantung pada komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan dan manajemen puncak dalam melakukan kegiatannya [7]. Sebagai pembeda antara perusahaan berkualitas tinggi dan berkualitas rendah, *service guarantee* akan membuat organisasi untuk lebih proaktif dan fokus pada kinerja utama perusahaan [13]. Syahril & Aziz (2022) menyatakan bahwa cakupan layanan berkualitas sangat penting untuk meningkatkan pelayanan. Seperti di literature review yang menekankan pentingnya layanan yang berkualitas sehingga menginisiasi lima dimensi kualitas layanan yaitu: *Service Quality Dimensions, Reliability, Responsiveness, Tangibles, Assurance And Empathy* (Pasaruman *et al.*, 1988). Dalam perspektif keandalan dan kualitas layanan, *service guarantee* dapat mewakili citra positif dan membangun kredibilitas perusahaan ketika karyawan mereka secara konsisten memberikan layanan kepada pelanggan, keandalan dijadikan sebagai dimensi yang paling penting karena merupakan faktor penting dalam menilai kualitas pelayanan yang diberikan ke pelanggan (Nguyen, 2021).

Perusahaan harus selalu siap untuk membantu pelanggan dengan memberikan *service guarantee* dalam pelayanan yang cepat dan tepat sehingga pelanggan merasa dihargai (Hays & Hill, 2021). Ketika terjadi masalah, karyawan dan manajemen harus segera memberikan respon yang baik untuk menyelesaikan masalah dan memberikan solusi sehingga pelanggan merasa nyaman merasa diperhatikan [37]. Karyawan yang terlatih dan terampil serta mempunyai pengetahuan yang cukup bisa mengatasi masalah pelanggan dengan baik. Oleh karena itu, *service guarantee* memiliki hubungan yang erat dengan karyawan yang cepat tanggap sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

H1: *Service Guarantee* memiliki hubungan positif dengan *Service Quality*

b) Hubungan antara *Service Guarantee* dan *Empowerment*

Service guarantee yang sukses bisa dimulai dengan program pemberdayaan karyawan, seperti yang terjadi di perusahaan Asia yang mengikutsertakan karyawan bagian depan (*front line*) sehingga memberikan kemampuan kepada semua lini karyawannya [38]. Pemberdayaan karyawan merupakan suatu kegiatan perusahaan yang positif, sehingga secara konseptual pemberdayaan karyawan dapat membantu mewujudkan *service guarantee* seperti yang diharapkan pelanggan (Kandampully & Butler, 2001). Program pemberdayaan karyawan sangat diperlukan sehingga karyawan merasa diberi bekal dan akan memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk bersikap fleksibel dan tidak kaku ketika mereka berhadapan dengan pelanggan [35].

Program pemberdayaan karyawan sangat penting dan bisa menjadi strategi yang efektif dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja serta berkorelasi positif dengan pelayanan yang baik kepada pelanggan (Aziz *et al.*, 2021). Sebuah perusahaan yang mempunyai visi yang jelas tentang kualitas pelayanan akan memberikan kesempatan kepada manajemen untuk membuat program pemberdayaan karyawan guna untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berkembang [35]. Dikatakan bahwa pelaksanaan program pemberdayaan karyawan dan *service guarantee* saling terkait karena *service guarantee* sangat bergantung pada partisipasi dan keterlibatan karyawan [7]. Dengan demikian, program pemberdayaan karyawan memberikan kontribusi penting bagi organisasi untuk memperoleh manfaat melalui pelayanan yang baik dan *service guarantee* dikaitkan dengan organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik dan ini menunjukkan bahwa pentingnya *service guarantee* dalam rangka mewujudkan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan [35].

H2: *Service guarantee* memiliki hubungan positif dengan *empowerment*

c) Hubungan antara *Empowerment* dengan *Service Guarantee* dan *Service Quality*

Dalam konteks yang sama, *service guarantee* membuat organisasi berkesempatan untuk menemukan titik masalah dalam pemberian layanan dan menawarkan bantuan dalam perbaikan pelayanan [11]. Keluhan pelanggan dapat berfungsi sebagai indikator bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab kurang maksimalnya pelayanan dan merupakan alat penting untuk memperhatikan pelanggan [13]. Ada strategi bahwa karyawan *front line* punya peran penting untuk membantu melayani pelanggan (Hart *et al.*, 1990). Oleh karena itu, pemulihan pelayanan yang cepat, efisien dan karyawan yang cepat tanggap ketika ada masalah adalah langkah yang penting untuk dilakukan [35]. Dengan bertindak cepat dan tepat dalam pelayanan menggambarkan bahwa semua pelanggan penting bagi perusahaan serta perusahaan harus terus belajar bagaimana menangani keluhan pelanggan dari pengalaman masa lalu dan mengidentifikasi penyebab kegagalan dan mencegah kesalahan untuk masa depan [38].

Daya tanggap karyawan dalam perbaikan pelayanan akan berkontribusi pada komitmen perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik, dan asumsi ini didasarkan pada penelitian yang menemukan korelasi positif antara komitmen perusahaan dan respon cepat terhadap perbaikan pelayanan yang menghasilkan pelayanan maksimal kepada pelanggan (Shams *et al.*, 2020). Suatu penelitian yang dilakukan di rumah sakit swasta dan rumah sakit pemerintah, menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara jaminan organisasi terhadap pelayanan yang baik dan kinerja terhadap perbaikan pelayanan [9]. Pencapaian perusahaan terhadap kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh integritas karyawan, kepuasan pelanggan, loyalitas, dan layanan yang baik, pelayanan yang baik akan mendorong kepuasan pelanggan dan kemampuan untuk memenuhi harapan pelanggan akan membedakan perusahaan kita dengan pesaing [35]. Penggabungan konsep *service-profit chain* yang menghubungkan antara kepuasan pelanggan dengan loyalitas pelanggan untuk merekomendasikan perusahaan tentang kualitas layanan kepada pelanggan lainnya sangat menguntungkan perusahaan sehingga perusahaan akan cepat dikenal dan berkembang [7].

H3: *Empowerment* memediasi hubungan antara *service guarantee* dengan *Service Quality*

H4: *Empowerment* memediasi hubungan antara *Service Guarantee* dan *Employee Responsiveness Service Recovery*.

d) Hubungan antara *Employee Responsiveness in a Service Recovery* dengan *Service Quality*

Ostrom & Lacobucci (2016) mengatakan bahwa perbaikan pelayanan dapat dijadikan solusi untuk mengatasi masalah kegagalan dalam pelayanan, dan keluhan pelanggan merupakan alat penting untuk mengidentifikasi penyebab kegagalan dalam pelayanan yang dilakukan perusahaan [13]. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan masalah kegagalan pelayanan kepada pelanggan selain dengan meminta maaf, yaitu merespon masalah yang dialami pelanggan dengan cepat, memberikan wewenang kepada karyawan yang bertugas supaya bisa menggunakan kebijakan untuk menyelesaikan masalah pelanggan [35]. Setiap keluhan dan perhatian pelanggan sangat penting bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan dan karyawan harus berkolaborasi untuk bertindak cepat sehingga pelanggan merasa diperhatikan [35]. Untuk menangani keluhan pelanggan, perusahaan harus belajar, menganalisis dan memperbaiki pelayanan dari pengalaman masa lalu [38]. Komitmen perusahaan untuk memberikan layanan yang berkualitas, dan sangat penting dalam pemulihan layanan, sehingga masalah dan keluhan pelanggan bisa tertangani dengan baik [35].

Dukungan karyawan terhadap perusahaan juga penting dan merupakan indikator yang positif sebagai komitmen karyawan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan benar-benar mendukung perusahaan dalam upaya pemulihan layanan kepada pelanggan [35]. Untuk memberikan kualitas layanan yang baik, perusahaan harus fokus dan serius untuk memperhatikan pelayanan sehingga pelanggan merasa puas dan loyal dengan perusahaan serta bersedia menggunakan layanan yang diberikan perusahaan (Hays & Hill, 2006 ; Heskett *et al.*, 1994). Kualitas pelayanan merupakan faktor penting karena dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, jika pelanggan merasa puas maka layanan dinyatakan berkualitas dan pelanggan akan kembali lagi (Shams *et al.*, 2020). Syahril & Aziz (2022) menyatakan bahwa dalam persaingan di era global sekarang ini pelayanan berpatokan kepada kepuasan pelanggan, dan kepuasan pelanggan memiliki hubungan positif dengan kualitas layanan yang telah menjadi prioritas perusahaan

H5. *Responsiveness in A Service Recovery Effort* berhubungan positif dengan *Service Quality*

e) Hubungan antara *Service Quality* dengan *Customer Satisfaction*

Kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dan jika pelanggan puas maka mereka akan loyal untuk menggunakan layanan dari perusahaan kita [7]. Kualitas pelayanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas layanan yang diterima pelanggan (Shams *et al.*, 2020). Meningkatkan citra perusahaan sangat penting, hal ini untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi sehingga pelanggan merasa puas [35].

H6. *Service Quality* memiliki hubungan yang positif dengan *Customer Satisfaction*

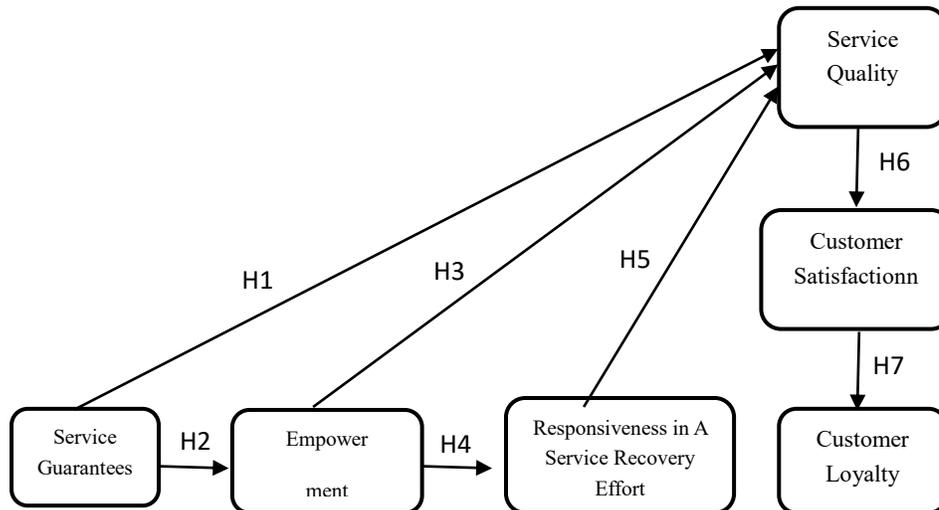
f) Hubungan antara *Customer Satisfaction* dengan *Customer Loyalty*

Dari sudut pandang pembeli, jika banyak pertimbangan terhadap suatu merek untuk dilihat dan dicoba maka itu merupakan tanda bahwa pelanggan loyal terhadap produk tersebut [42]. Pada kenyataannya bahwa loyalitas pelanggan adalah modal dasar untuk kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan untuk dipertahankan (Leong *et al.*, 2015). Loyalitas pelanggan dibangun dengan membuat hubungan yang baik dan kuat antara pihak pengusaha dengan pihak pelanggan yaitu dengan memperhatikan kepuasan pelanggan, pelanggan akan loyal jika mendapatkan pelayanan yang baik dan sesuai dengan harapan mereka [44]. Pelanggan akan melakukan pembelian atau transaksi berulang-ulang dikarenakan pelayanan yang didapat sudah sesuai, pembelian yang dilakukan secara

berulang-ulang oleh pelanggan kepada kita merupakan tolak ukur bahwa pelanggan merasa nyaman dan puas, keinginan pelanggan yang terpenuhi dan kenyamanan yang didapat akan membuat mereka menjadi pelanggan loyal (Setiawan *et al.*, 2021)

H7: *Customer Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Customer Loyalty*

Berdasarkan kerangka hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

2.8. Metode Penelitian

Penelitian sebelumnya meneliti lima konstruksi yaitu *service guarantee* (jaminan pelayanan), *empowerment* (pemberdayaan karyawan), *Responsiveness in A Service Recovery Effort* (daya tanggap dalam upaya perbaikan pelayanan), *service quality* (kualitas pelayanan) dan *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), konstruksi tersebut telah dilakukan penelitian dan tervalidasi [35].

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan aplikasi google form. Penelitian ini menggunakan skala lima poin untuk item di mana 1 adalah 'sangat tidak setuju' dan 5 adalah 'sangat setuju'. Skala lima poin ini dipilih karena kemungkinan jawaban seimbang dalam kategori terarah. Skala pengukuran untuk *service guarantee* (SG), *responsiveness ia a service recovery effort* (RRE), *service quality* (SQ) dan *customer satisfaction* (CS) adalah skala yang dikembangkan oleh [7]. Untuk mengukur *Empowerment* (EMP), penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan (Gazzoli *et al.*, 2012). Dan skala untuk mengukur *Customer Loyalty* penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh [46]. Untuk mendapatkan masukan dari pelanggan, menggunakan kuesioner dengan google form, karena lebih mudah untuk mendekati responden.

3. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner, sebelum kuesioner disebar ke seluruh responden, terlebih dahulu kuesioner diujicobakan terhadap 30 responden. Data hasil pengisian kuesioner oleh 30 responden tersebut selanjutnya diuji dengan menggunakan uji

validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa angket kuesioner yang akan digunakan sebagai instrumen penelitian valid dan reliabel dalam mengukur variabel penelitian.

Uji validitas penelitian ini dilakukan dengan program SPSS versi 26, dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai *corrected item-total correlation* (*r hitung*) masing – masing item pertanyaan. Dalam pengujian ini, item pernyataan dinyatakan valid jika nilai *r hitung* yang diperoleh > *r tabel*. Berdasarkan tabel R (terlampir) nilai *r tabel* pada sampel uji coba sebanyak 30 responden pada taraf signifikan 5% adalah 0,361, sehingga pengujian ini dinyatakan valid karena nilai *r hitung* melebihi 0,361.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Service Guarantee</i> (Garansi Pelayanan)	SG1	0,789	0,361	Valid
	SG2	0,829	0,361	Valid
	SG3	0,743	0,361	Valid
<i>Empowerment</i> (Pemberdayaan Karyawan)	EMP1	0,854	0,361	Valid
	EMP2	0,764	0,361	Valid
	EMP3	0,783	0,361	Valid
<i>Responsiveness in A Service Recovery Effort</i> (Daya Tanggap Dalam Upayah Pemulihan Layanan)	RRE1	0,804	0,361	Valid
	RRE2	0,902	0,361	Valid
	RRE3	0,911	0,361	Valid
<i>Service Quality</i> (Kualitas Service)	SQ1	0,839	0,361	Valid
	SQ2	0,839	0,361	Valid
<i>Customer Satisfaction</i> (Kepuasan Pelanggan)	CS1	0,582	0,361	Valid
	CS2	0,582	0,361	Valid
<i>Customer Loyalty</i> (Loyalitas pelanggan)	CL1	0,808	0,361	Valid
	CL2	0,812	0,361	Valid
	CL3	0,906	0,361	Valid
	CL4	0,877	0,361	Valid

Berdasarkan hasil analisis realibilitas statistik dan Validitas diperoleh nilai cronbachs alpha instrumen variabel *service guarantee* sebesar 0,889, nilai cronbachs alpha instrumen variabel *empowerment* sebesar 0,894, nilai cronbachs alpha instrumen variabel *responsiveness in a service recovery effort* sebesar 0,938, nilai cronbachs alpha instrumen variabel *service quality* sebesar 0,912, nilai cronbachs alpha instrumen variabel *sustomer satisfaction* sebesar 0,791 dan nilai cronbachs alpha instrumen variabel *customer loyalty* sebesar 0,936, oleh karena nilai cronbachs seluruh instrumen < 0,7 maka seluruh instrumen variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

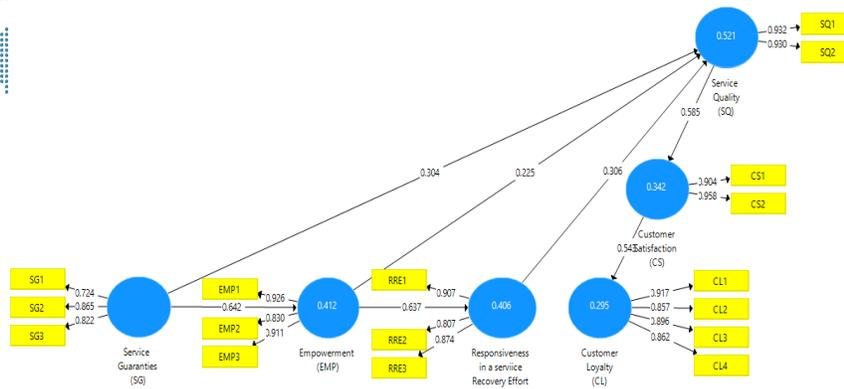
Variabel	Cronbachs Alpha	Cut Value	Reliabilitas
<i>Service Guarantee</i>	0,889	0,7	Reliabel
<i>Empowerment</i>	0,894	0,7	Reliabel
<i>Responsiveness in A Service Recovery Effort</i>	0,938	0,7	Reliabel
<i>Service Quality</i>	0,912	0,7	Reliabel

Variabel	Cronbachs Alpha	Cut Value	Reliabilitas
<i>Customer Satisfaction</i>	0,719	0,7	Reliabel
<i>Customer Loyalty</i>	0,936	0,7	Reliabel

Variabel *Service Guarantee* diukur dengan 3 item pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1. menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *Service Guarantee* karena memiliki nilai r hitung $>$ r tabel. Selanjutnya pada variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan), variabel ini diukur dengan 3 item pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan). Selanjutnya pada variabel *responsiveness in a service recovery effort* (daya tanggap dalam upaya pemulihan layanan) diukur dengan 3 pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *responsiveness in a service recovery effort* (daya tanggap dalam upaya pemulihan layanan). Selanjutnya pada variabel *service quality* (kualitas servis), variabel ini diukur dengan 2 item pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *service quality* (kualitas servis). Selanjutnya pada variabel *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), variabel ini diukur dengan 2 item pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *customer satisfaction* (kepuasan Pelanggan). Dan pada variabel *customer loyalty* (loyalitas pelanggan) diukur dengan 4 item pertanyaan, hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid sehingga seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabel *customer loyalty* (pelanggan loyal).

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang seluruhnya karyawan sales pada perusahaan perdagangan (trading company). Berdasarkan hasil pengumpulan data dalam penelitian ini, berikut ini adalah gambaran karakteristik responden menurut jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan dan pekerjaan. Hasil analisis deskriptif karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar sales berjenis kelamin laki-laki sebanyak 61%, sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 39%, hal ini menggambarkan jumlah sales laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah sales perempuan. Menurut usia responden sebagian besar responden berusia diatas 40 tahun yaitu sebanyak 36%, 28% berusia 34 – 40 tahun, 26% berusia 26 – 33 tahun dan 10% berusia 18-25 tahun, hal ini sesuai dengan populasi sales didominasi oleh karyawan yang berusia diatas 40 tahun, dimana pengalaman dan kecepatan bekerja sangat diutamakan. Menurut lama bekerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman diatas 4 tahun yaitu sebesar 58%, 21% bekerja selama 2 tahun, 8% bekerja selama 3 tahun, 7% bekerja selama 1 tahun dan sebanyak 6% berkerja selama 4 tahun. Selanjutnya menurut pendidikan, sebagian sales berpendidikan S1 yaitu sebanyak 52%, 26% berpendidikan diploma, 25% berpendidikan SMU/SMK dan sebanyak 5% berpendidikan S2/S3, dan seluruh responden pada penelitian ini bekerja sebagai sales (100%).

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit. Untuk memunculkan hasil uji outer model, model PLS harus diestimasi dengan teknik *algorithm*. Berikut ini adalah model SEM PLS dengan menggunakan teknik *algorithm*:



Gambar 2. Hasil Output *SEM PLS* Algorithm

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstraknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,6 dan untuk penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Berdasarkan hasil estimasi model *SEM* pada Gambar 2 seluruh variabel yang tersisa dalam model valid dalam mengukurnya sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada tahap uji *AVE*. Nilai *loading factor* dan *AVE* bisa dilihat pada tabel dilampiran. Hasil penilaian terhadap nilai *loading factor* maupun *AVE* masing-masing konstruk pada Tabel (terlampir) menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah valid dan memiliki $AVE > 0,5$ yang berarti bahwa dari sisi nilai *loading factor* dan *AVE*, seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen yang dipersyaratkan.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai \sqrt{AVE} (angka pada diagonal) masing-masing konstruk eksogen melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (angka sebelah bawah dan sebelah kiri \sqrt{AVE}). Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai \sqrt{AVE} seluruh konstruk selalu melebihi koefisien korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model *PLS* ini telah memenuhi validitas deskriminan yang dipersyaratkan. Selain dengan menggunakan metode *Fornell Larcker*, validitas deskriminan juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstraknya, indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas deskriminan jika *cross loading* indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap konstruk lainnya.

Tabel 3. Validitas Deskriminan menurut Uji *Fornell Larcker*

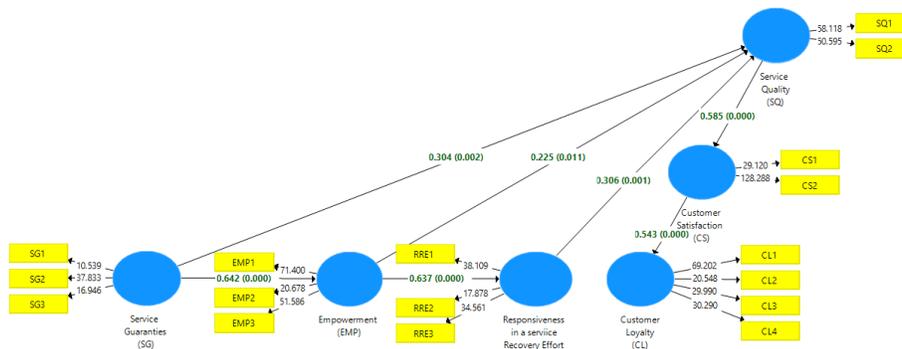
	CL	CS	EMP	RRE	SG	SQ
CL	0,883					
CS	0,543	0,931				
EMP	0,506	0,482	0,890			
RRE	0,546	0,481	0,637	0,863		
SG	0,633	0,625	0,642	0,586	0,806	
SQ	0,635	0,585	0,615	0,627	0,628	0,931

Tahap pengujian *inner model* diawali dari tahap pengujian *goodness of fit model*, pengujian ini merupakan pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa model PLS yang akan diestimasi untuk menguji hubungan antar variabel penelitian *fit* dengan data yang dianalisis sehingga sampel yang digunakan dapat menjelaskan kondisi populasi yang sebenarnya.

Tabel 4. Q Square Model

Variabel Latent	Q Square	Kriteria
<i>Customer loyalty</i>	0,228	Medium Predictive relevance
<i>Customer satisfaction</i>	0,274	Medium Predictive relevance
<i>Empowerment</i>	0,319	Medium Predictive relevance
<i>Responsiveness</i>	0,294	Medium Predictive relevance
<i>Service quality</i>	0,441	Big Predictive relevance

Dalam analisis PLS, setelah model terbukti fit, pengujian pengaruh antar variabel dapat dilakukan. Pengujian pengaruh tersebut meliputi pengujian pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengujian pengaruh total. Berikut ini adalah hasil estimasi model SEM PLS dengan metode *bootstrapping*.



Gambar 3. Model SEM PLS Bootstrapping

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik *bootstrapping* sebanyak 100 sampel menghasilkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen tanpa melalui variabel lain (*intervening*). Dalam analisis SEM PLS, signifikansi dan arah pengaruh langsung dilihat dari nilai *p value*, *t* statistik dan koefisien jalur pada masing-masing jalur yang menghubungkan endogen dan eksogen. Apabila nilai *p value* yang diperoleh pada hubungan antar variabel $< 0,05$ dan *T* statistik $> 1,96$ (*t value two tail, α 5%*) dan *T* statistik $> 1,65$ pada uji *one tail*, maka disimpulkan bahwa variabel eksogen tersebut berpengaruh signifikan terhadap endogen dengan arah pengaruh sesuai dengan tanda yang melekat pada koefisien jalurnya. Selanjutnya, jika nilai *p value* diperoleh $> 0,05$ dan *T* statistik $< 1,96$ (*t value two tail, α 5%*) pada uji *two tail* dan *T* Statistik $< 1,65$ pada uji *one tail*, maka disimpulkan bahwa variabel eksogen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap endogen (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R Square	Kriteria
<i>Customer loyalty</i>	0,295	<i>weak</i>

Variabel	R Square	Kriteria
<i>Customer satisfaction</i>	0,342	<i>moderate</i>
<i>Empowerment</i>	0,412	<i>moderate</i>
<i>Responsiveness in a service recovery effort</i>	0,406	<i>moderate</i>
<i>Service quality</i>	0,521	<i>moderate</i>

Hasil analisis pada Tabel R menunjukkan nilai *adjusted R square customer loyalty* sebesar 0,288 berarti bahwa 28,8 % variansi *customer loyalty* dipengaruhi oleh *service quality*, sedangkan sisanya sebanyak 71,2% *customer loyalty* dipengaruhi faktor lain di luar *customer satisfaction, empowerment* dan *responsiveness in a service recovery effort*.

Pada variabel *customer satisfaction*, *adjusted R square* diperoleh sebesar 0,336, hal ini berarti bahwa 33,6 % variansi *customer satisfaction* dipengaruhi oleh *service quality*, sisanya sebanyak 66,4% variansi *customer satisfaction* dipengaruhi faktor lain di *service quality*. Pada variabel *empowerment*, *adjusted R square* diperoleh sebesar 0,406, hal ini berarti bahwa 40,6% variansi *empowerment* dipengaruhi oleh *service quality*, sisanya sebanyak 59,4% variansi *empowerment* dipengaruhi faktor lain *service guaranties*.

Pada variabel *responsiveness in a service recovery effort*, *adjusted R square* diperoleh sebesar 0,399, hal ini berarti bahwa 39,9% variansi *responsiveness in a service recovery effort* dipengaruhi oleh *service quality*, sisanya sebanyak 60,1 % variansi *responsiveness in a service recovery effort* dipengaruhi faktor lain *service guaranties* dan *empowerment*.

Hasil selanjutnya, *adjusted R square service quality* adalah sebesar 0,506 hal ini berarti bahwa besar pengaruh *service quality* terhadap *customer satisfaction* dan *customer loyalty* adalah 50,6% sedangkan sisanya sebanyak 49,4% variansi *service quality* dipengaruhi faktor lain di luar *customer satisfaction* dan *customer loyalty*. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada hasil analisis SEM PLS, dan berikut ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian ini:

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Nilai T-Value	Kesimpulan
1	<i>Service Guarantee</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Service Quality</i>	3,160	diterima
2	<i>Service guarantee</i> memiliki hubungan positif dengan <i>empowerment</i>	14,923	diterima
3	<i>Empowerment</i> memediasi hubungan antara <i>service guarantee</i> dengan <i>Service Quality</i>	2,548	diterima
4	<i>Empowerment</i> memediasi hubungan antara <i>Service Guarantee</i> dan <i>Employee Responsiveness Service Recovery effort</i> .	7,209	diterima
5	<i>Responsiveness in A Service Recovery Effort</i> berhubungan positif dengan <i>Service Quality</i>	3,355	diterima
6	<i>Service Quality</i> memiliki hubungan yang positif dengan <i>Customer Satisfaction</i>	6,885	diterima
7	<i>Customer Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Customer Loyalty</i>	5,619	diterima

Berdasarkan tabel uji hipotesis di atas, diketahui bahwa 7 hipotesis memiliki nilai T-Value di atas 2,00 sehingga data mendukung hipotesis penelitian yang dibangun.. Informasi lengkap hasil analisis SEM penelitian ini dapat dilihat pada lampiran.

Hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *service guarantee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* yang berarti bahwa semakin tinggi

service guarantee maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *service guarantee* maka semakin rendah *service quality*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan *Service Guarantee* mempunyai hubungan positif dengan reputasi perusahaan, keluhan pelanggan, dan penilaian konsumen terhadap perusahaan (Wu *et al.*, 2012). *Service Guarantee* yang fokus pada pelanggan dapat membuat manajemen menjadi lebih baik, apalagi jika dirancang dengan benar. Berbeda dengan garansi produk yang dinyatakan dengan jelas dalam bentuk kartu garansi, *Service Guarantee* dapat ditampilkan secara implisit maupun eksplisit oleh perusahaan (Mccollough, 2010).

Keberhasilan *Service Guarantee* tergantung pada komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan dan manajemen puncak dalam melakukan kegiatannya [7]. Sebagai pembeda antara perusahaan berkualitas tinggi dan berkualitas rendah, *Service Guarantee* akan membuat organisasi untuk lebih proaktif dan fokus pada kinerja utama perusahaan [13]. Syahril & (2022) menyatakan bahwa cakupan layanan berkualitas sangat penting untuk meningkatkan pelayanan. Seperti di literature review yang menekankan pentingnya layanan yang berkualitas sehingga menginisiasi lima dimensi kualitas layanan yaitu: *Service Quality Dimensions, Reliability, Responsiveness, Tangibles, Assurance And Empathy* (Pasaruman *et al.*, 1988). Dalam perspektif keandalan dan kualitas layanan, *Service Guarantee* dapat mewakili citra positif dan membangun kredibilitas perusahaan ketika karyawan mereka secara konsisten memberikan layanan kepada pelanggan, keandalan dijadikan sebagai dimensi yang paling penting karena merupakan faktor penting dalam menilai kualitas pelayanan yang diberikan ke pelanggan (Nguyen, 2021). Konsumen telah merasakan bahwa keandalan adalah alat ukur atau patokan yang penting dalam suatu pelayanan (Parasuman *et al.*, 1994). Hubungan antara *Service Guarantee* dan keandalan tidak dapat dipisahkan karena *Service Guarantee* merupakan janji perusahaan kepada pelanggan yang harus ditepati (Kandampully & Butler, 2001).

Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *service guarantee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *empowerment* yang berarti bahwa semakin tinggi *service guarantee* maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *service guarantee* maka semakin rendah *empowerment*. *Service Guarantee* yang sukses awalnya dimulai dengan program pemberdayaan karyawan, seperti yang terjadi di perusahaan Asia [38].

Program pemberdayaan karyawan sangat penting dan bisa menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan pelayanan yang baik, seperti penelitian yang dilakukan di hotel Malaysia menemukan bahwa program tersebut memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang berkorelasi positif dengan pelayanan yang baik (*et al.*, 2021). Sebuah perusahaan yang mempunyai visi yang jelas tentang pelayanan berkualitas akan memberikan kesempatan kepada manajer untuk membuat program pemberdayaan karyawan kepada karyawannya. *Service Guarantee* berfungsi sebagai program pemasaran inti untuk suatu organisasi dalam menetapkan pelayanan yang baik. Dikatakan bahwa pelaksanaan program pemberdayaan karyawan dan *Service Guarantee* saling terkait karena *Service Guarantee* sangat bergantung pada partisipasi dan keterlibatan karyawan [7]. Dengan demikian, program pemberdayaan karyawan memberikan kontribusi penting bagi organisasi untuk memperoleh manfaat melalui pelayanan yang baik. *Service Guarantee* dikaitkan dengan organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik dan prima, ini menunjukkan bahwa pentingnya *Service Guarantee* dalam rangka mewujudkan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *Empowerment* memediasi hubungan antara *service guarantee* dengan *Service Quality*. Dalam konteks yang sama, *Service Guarantee* membuat organisasi berkesempatan untuk menemukan titik masalah

dalam pemberian layanan dan menawarkan bantuan dalam perbaikan pelayanan [11]. Keluhan pelanggan dapat berfungsi sebagai indikator bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab kurang maksimalnya pelayanan dan merupakan alat penting untuk memperhatikan pelanggan [13]. Ada strategi bahwa karyawan *front line* punya peran penting untuk membantu melayani pelanggan (Hart *et al.*, 1990). Oleh karena itu, pemulihan pelayanan yang cepat, efisien dan karyawan yang cepat tanggap ketika ada masalah adalah langkah yang penting untuk dilakukan [35]. Dengan bertindak cepat, tepat dan perhatian menggambarkan bahwa semua pelanggan penting bagi perusahaan, perusahaan harus belajar bagaimana menangani keluhan pelanggan dari pengalaman masa lalu dan mengidentifikasi penyebab kegagalan dan mencegah kesalahan untuk masa depan [38].

Daya tanggap karyawan dalam perbaikan pelayanan akan berkontribusi pada komitmen perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik, dan asumsi ini didasarkan pada penelitian yang menemukan korelasi positif antara komitmen perusahaan dan respon cepat terhadap perbaikan pelayanan yang menghasilkan pelayanan maksimal kepada pelanggan (Shams *et al.*, 2020). Suatu penelitian yang dilakukan di rumah sakit swasta dan rumah sakit pemerintah, menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara jaminan organisasi terhadap pelayanan yang baik dan kinerja terhadap perbaikan pelayanan [9]. Akibatnya, pencapaian perusahaan terhadap pelayanan juga dipengaruhi oleh integritas karyawan, kepuasan pelanggan, loyalitas, dan layanan yang baik, pelayanan yang baik akan mendorong kepuasan pelanggan dan kemampuan untuk memenuhi harapan pelanggan akan membedakan perusahaan kita dengan pesaing [35]. Penggabungan konsep *service-profit chain* yang menghubungkan antara kepuasan pelanggan dengan loyalitas dan kesediaan mereka untuk merekomendasikan perusahaan tentang kualitas layanan kepada pelanggan lainnya sangat menguntungkan perusahaan [7].

Hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *Empowerment* memediasi hubungan antara *Service Guarantee* dan *Employee Responsiveness Service Recovery*. Dalam konteks yang sama, *Service Guarantee* membuat organisasi berkesempatan untuk menemukan titik masalah dalam pemberian layanan dan menawarkan bantuan dalam perbaikan pelayanan [11]. Keluhan pelanggan dapat berfungsi sebagai indikator bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab kurang maksimalnya pelayanan dan merupakan alat penting untuk memperhatikan pelanggan [13]. Ada strategi bahwa karyawan *front line* punya peran penting untuk membantu melayani pelanggan (Hart *et al.*, 1990). Oleh karena itu, pemulihan pelayanan yang cepat, efisien dan karyawan yang cepat tanggap ketika ada masalah adalah langkah yang penting untuk dilakukan [35]. Dengan bertindak cepat, tepat dan perhatian menggambarkan bahwa semua pelanggan penting bagi perusahaan, perusahaan harus belajar bagaimana menangani keluhan pelanggan dari pengalaman masa lalu dan mengidentifikasi penyebab kegagalan dan mencegah kesalahan untuk masa depan [38].

Daya tanggap karyawan dalam perbaikan pelayanan akan berkontribusi pada komitmen perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik, dan asumsi ini didasarkan pada penelitian yang menemukan korelasi positif antara komitmen perusahaan dan respon cepat terhadap perbaikan pelayanan yang menghasilkan pelayanan maksimal kepada pelanggan (Shams *et al.*, 2020). Suatu penelitian yang dilakukan di rumah sakit swasta dan rumah sakit pemerintah, menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara jaminan organisasi terhadap pelayanan yang baik dan kinerja terhadap perbaikan pelayanan [9]. Akibatnya, pencapaian perusahaan terhadap pelayanan juga dipengaruhi oleh integritas karyawan, kepuasan pelanggan, loyalitas, dan layanan yang baik, pelayanan yang baik akan mendorong kepuasan pelanggan dan kemampuan untuk memenuhi harapan pelanggan akan membedakan perusahaan kita dengan pesaing [35]. Penggabungan konsep *service-profit chain* yang

menghubungkan antara kepuasan pelanggan dengan loyalitas dan kesediaan mereka untuk merekomendasikan perusahaan tentang kualitas layanan kepada pelanggan lainnya sangat menguntungkan perusahaan [7].

Hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *responsiveness in a service recovery effort* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* yang berarti bahwa semakin tinggi *responsiveness in a service recovery effort* maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *responsiveness in a service recovery effort* maka semakin rendah *service quality*.

Ostrom & Lacobucci (2016) mengatakan bahwa bantuan dalam perbaikan pelayanan dapat dijadikan solusi untuk mengatasi masalah kegagalan dalam pelayanan, dan keluhan pelanggan merupakan alat penting untuk mengidentifikasi penyebab kegagalan dalam pelayanan yang dilakukan perusahaan [13]. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan masalah kegagalan pelayanan kepada pelanggan selain dengan meminta maaf, yaitu merespon masalah yang dialami pelanggan dengan cepat, memberikan wewenang kepada karyawan yang bertugas supaya bisa menggunakan kebijakan untuk menyelesaikan masalah pelanggan [35]. Setiap keluhan dan perhatian pelanggan sangat penting bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan dan karyawan harus bertindak cepat sehingga pelanggan merasa diperhatikan [35]. Untuk menangani keluhan pelanggan, perusahaan harus belajar, menganalisis dan memperbaiki pelayanan dari pengalaman masa lalu [38]. Komitmen perusahaan untuk memberikan layanan yang berkualitas, dan sangat penting dalam pemulihan layanan, sehingga masalah dan keluhan pelanggan bisa tertangani dengan baik [35].

Hipotesis 6 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *service quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction* yang berarti bahwa semakin tinggi *service quality* maka semakin tinggi *customer satisfaction*, demikian sebaliknya semakin rendah *service quality* maka semakin rendah *customer satisfaction*. Kualitas layanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan, dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan jika pelanggan puas maka mereka akan menggunakan layanan yang sebelumnya pernah diterima dari perusahaan kita [7]. Kualitas pelayanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas layanan yang diterima pelanggan (Shams *et al.*, 2020). Meningkatkan citra perusahaan sangat penting, hal ini untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi sehingga pelanggan merasa puas [35].

Hipotesis 7 dalam penelitian ini diterima dan disimpulkan bahwa *customer satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer loyalty* yang berarti bahwa semakin tinggi *customer satisfaction* maka semakin tinggi *customer loyalty*, demikian sebaliknya semakin rendah *customer satisfaction* maka semakin rendah *customer loyalty*. Dari sudut pandang pembeli, jika banyak pertimbangan terhadap suatu merek untuk dilihat dan dicoba maka itu merupakan tanda bahwa pelanggan loyal terhadap produk tersebut [42]. Pada kenyataannya bahwa loyalitas pelanggan adalah modal dasar untuk kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan dan harus di perhatikan untuk dipertahankan (Leong *et al.*, 2015). Loyalitas pelanggan dibangun dengan membuat hubungan yang baik dan kuat antara pihak pengusaha dengan pihak pelanggan yaitu dengan memperhatikan kepuasan pelanggan, pelanggan akan loyal jika mendapatkan pelayanan yang baik dan sesuai dengan harapan mereka [44]. Pelanggan akan melakukan pembelian atau transaksi berulang-ulang dikarenakan pelayanan yang didapat sudah sesuai, pembelian yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pelanggan kepada kita merupakan tolak ukur bahwa pelanggan merasa nyaman dan puas, keinginan pelanggan yang terpenuhi dan kenyamanan yang didapat akan membuat mereka menjadi pelanggan loyal (Setiawan *et al.*, 2021).

4. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah semua hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini berhasil dibuktikan, dengan hasil penelitian, yaitu pertama *Customer satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer loyalty* yang berarti bahwa semakin tinggi *customer satisfaction* maka semakin tinggi *customer loyalty*, demikian sebaliknya semakin rendah *customer satisfaction* maka semakin rendah *customer loyalty*. *Customer satisfaction* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *customer loyalty*. Kedua *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *responsiveness in a service recovery effort* yang berarti bahwa semakin tinggi *empowerment* maka semakin tinggi *responsiveness in a service recovery effort*, demikian sebaliknya semakin rendah *empowerment* maka semakin rendah *responsiveness in a service recovery effort*. *Empowerment* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *responsiveness in a service recovery effort*. Ketiga *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* yang berarti bahwa semakin tinggi *empowerment* maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *empowerment* maka semakin rendah *service quality*. *Empowerment* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *service quality*. Keempat *Responsiveness in a service recovery effort* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* yang berarti bahwa semakin tinggi *responsiveness in a service recovery effort* maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *responsiveness in a service recovery effort* maka semakin rendah *service quality*. *Responsiveness in a service recovery effort* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *service quality*. Kelima *Service guarantee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *empowerment* yang berarti bahwa semakin tinggi *service guarantee* maka semakin tinggi *empowerment*, demikian sebaliknya semakin rendah *service guarantee* maka semakin rendah *empowerment*. *Service guarantee* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *empowerment*. Keenam *Service guarantee* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* yang berarti bahwa semakin tinggi *service guarantee* maka semakin tinggi *service quality*, demikian sebaliknya semakin rendah *service guarantee* maka semakin rendah *service quality*. *Service guarantee* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *service quality*. Kenam *Service quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction* yang berarti bahwa semakin tinggi *service quality* maka semakin tinggi *customer satisfaction*, demikian sebaliknya semakin rendah *service quality* maka semakin rendah *customer satisfaction*. *Service quality* terbukti sebagai faktor yang mempengaruhi *customer satisfaction*. Berdasarkan hasil penelitian diatas, diharapkan mampu menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian berikutnya agar mampu mengidentifikasi faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel lainnya baik *service guarantee*, *service quality* maupun *service satisfaction* dan *customer loyalty* sehingga dapat menciptakan model baru yang lebih baik untuk diteliti.

Daftar Pustaka

- [1] Mccollough, "Service Guarantees : A Review And Explanation Of Their Continued Rarity," *Acad. Mark. Stud. Journa*, no. Ma, 2010.
- [2] Wu et al, "Servic Guarantees in the hotel industry : Their effects on consumer risk and service quality perceptions," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 66, no. September 2017, pp. 66–76, 2012.
- [3] Hart, "Hart (1988).pdf," *Human Mental Workload*. pp. 139–183, 1988.
- [4] Kandampully & Butler, "Techniques Service guarantees : a strategic mechanism to minimise customers ' perceived risk in service organisations," *Manag. Serv. Qual. An*

- Int. J.*, 2001.
- [5] Kinarsih & Mahardika, “Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Nilai Tukar Rupiah terhadap Penggunaan Instrumen Derivatif Sebagai Keputusan Hedging (Studi pada Bank Konvensional yang Teradaftar Di BEI Periode 2014-2017),” *J. Ilm. MEA (Manajemen, Ekon. Akuntansi)*, vol. 3, no. 1, pp. 63–80, 2019, doi: 10.31955/mea.vol3.iss1.pp63-80.
 - [6] Santoso & Rahmawati, “Peranan Keputusan Hedging dalam Hubungan Risiko Nilai Tukar Rupiah dan Growth Opportunity terhadap Profitabilitas,” *E-Jurnal Akunt.*, vol. 31, no. 10, p. 2649, 2021, doi: 10.24843/eja.2021.v31.i10.p19.
 - [7] Hays & Hill, “Service Guarantee Strength: The key to service quality,” *J. Oper. Manag.*, vol. 24, no. 6, pp. 753–764, 2006, doi: 10.1016/j.jom.2005.08.003.
 - [8] Paraman, “The Impact of Guarantees on Service Quality, Image, Satisfaction and Value: Exploring the Effectiveness of Service Guarantees in Tourism Management,” *Int. J. Innov. Creat. Chang. www.ijicc.net*, vol. 14, no. April, p. 2020, 2020.
 - [9] Rod & Ashill, “Management commitment to service quality and service recovery performance: A study of frontline employees in public and private hospitals,” *Int. J. Pharm. Healthc. Mark.*, vol. 4, no. 1, pp. 84–103, 2010, doi: 10.1108/17506121011036042.
 - [10] Syahril et al, “The Relationship between Service Guarantees, Empowerment, Employee Satisfaction and Service Quality in Four and Five Star Hotels in Malaysia,” *J. Econ. Bus. Manag.*, vol. 1, no. 1, pp. 90–93, 2013, doi: 10.7763/joebm.2013.v1.21.
 - [11] Ostrom & Lacobucci, “Retrospective: the effect of guarantees on consumers’ evaluation of services,” *J. Serv. Mark.*, vol. 30, no. 4, pp. 373–376, 2016, doi: 10.1108/JSM-04-2016-0138.
 - [12] Hart et al, “The profitable art of service recovery.,” *Harvard business review*, vol. 68, no. 4, pp. 148–156, 1990.
 - [13] Kashyap, “The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets,” *Acad. Mark. Sci. Rev.*, vol. 10, no. 1, pp. 1–19, 2001.
 - [14] Setiawan et al, “How To Build Customer Loyalty: Through Customer Experience, Perceived Price, And Customer Satisfaction,” *Turkish J. Comput. Math. Educ.*, vol. 12, no. 4, pp. 1546–1554, 2021, doi: 10.17762/turcomat.v12i4.1410.
 - [15] Rappaport, “Studies in empowerment: Introduction to the issue,” *Stud. Empower. Steps Towar. Underst. Action*, pp. 1–7, 1984, doi: 10.4324/9781315804385.
 - [16] Kabeer, “Resources , Agency , Achievements : Re - ections on the Measurement of Women ’ s Empowerment P1 Pt Scope,” *Dev. Change*, vol. 30, no. May, pp. 435–464, 1999.
 - [17] Malhotra et al, “Internet users’ information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model,” *Inf. Syst. Res.*, vol. 15, no. 4, pp. 336–355, 2004, doi: 10.1287/isre.1040.0032.
 - [18] Bitner, “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *J. Mark.*, vol. 54, no. 2, pp. 69–82, 1990, doi: 10.2307/1251871.
 - [19] Gronroos, “Service Quality,” *The Six Criteria Of Good Perceived Qulaity*. 1988.
 - [20] Harris et al, “Consumer responses to service recovery strategies: The moderating role of online versus offline environment,” *J. Bus. Res.*, vol. 59, no. 4, pp. 425–431, 2006, doi: 10.1016/j.jbusres.2005.10.005.
 - [21] Grönroos, “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts,” *J. Bus. Res.*, vol. 20, pp. 3–11, 1990, doi: 10.5604/08669546.1225465.

- [22] Grönroos, “A service quality model and its marketing implications,” *Eur. J. Mark.*, vol. 18, no. 4, p. 1984, 1984.
- [23] Elizar et al, “Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Trust, and Customer Loyalty in Service of Paediatric Polyclinic Over Private H Hospital of East Jakarta, Indonesia,” *J. Multidiscip. Acad.*, vol. 4, no. 2, pp. 105–111, 2020.
- [24] Ali & Raza, “Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model,” *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, 2015, doi: 10.1080/14783363.2015.1100517.
- [25] Kasiri et al, “Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty,” *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 35, no. November 2016, pp. 91–97, 2017, doi: 10.1016/j.jretconser.2016.11.007.
- [26] Abenoza et al, “Determinants of traveler satisfaction: Evidence for non-linear and asymmetric effects,” *Transp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav.*, vol. 66, pp. 339–356, 2019, doi: 10.1016/j.trf.2019.09.009.
- [27] Syah & Olivia, “Enhancing Patronage Intention on Online Fashion Industry in Indonesia: The Role of Value Co-Creation, Brand Image, and E-Service Quality,” *Cogent Bus. Manag.*, vol. 9, no. 1, 2022, doi: 10.1080/23311975.2022.2065790.
- [28] Zeithmal et al, “The Behavioral Consequences of Service Quality,” *J. Marketing*, vol. 60, no. 2, pp. 31–46, 1996, doi: 10.1007/978-3-319-10996-1_3.
- [29] Thakur, “Understanding Customer Engagement and Loyalty: A Case of Mobile Devices for Shopping,” *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 32, pp. 151–163, 2016, doi: 10.1016/j.jretconser.2016.06.004.
- [30] Hallowell, “The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study,” *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, vol. 7, no. 4, pp. 27–42, 1996, doi: 10.1108/09564239610129931.
- [31] Chang et al, “The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value,” *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 20, no. 4, pp. 423–443, 2009, doi: 10.1080/14783360902781923.
- [32] Syah, “Perbedaan Pengaruh Citra Merek Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Kualitas Produk, Nilai Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan Di Pasar Bisnis,” *J. Ekon.*, vol. 4 (2), no. November, pp. 209–226, 2013.
- [33] Syah et al, “The Moderating Effects of Risk and Subjective Norm Perception Towards Consumers’ Trust and Online Purchase Intention,” *Rev. Int. Geogr. Educ. Online*, vol. 11, no. 6, pp. 1268–1279, 2021, doi: 10.48047/rigeo.11.06.142.
- [34] Syah et al, “Perceived Price As Antecedent of Satisfaction and Loyalty: Learn From Fast Food International Restaurants,” *Cent. Eur. Bus. Rev.*, vol. 11, no. 4, pp. 63–84, 2022, doi: 10.18267/j.cebr.304.
- [35] Syahril & Aziz, “Customer Complaints and the Effectiveness of Service Guarantees in the Hotel Industry,” *Tour. Hosp. Manag.*, vol. 28, no. 2, pp. 397–418, 2022, doi: 10.20867/thm.28.2.9.
- [36] Pasaruman et al, “A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality,” *J. Retail.*, vol. 64, 1988.
- [37] Nguyen, “A Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) Based on SERVQUAL for Hotel Service Quality Management: Evidence from Vietnam,” *J. Asian Financ. Econ. Bus.*, vol. 8, no. 2, pp. 1101–1109, 2021, doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1101.
- [38] Wirtz, “Development of service guarantee model,” *Asia pacific J. Manag.*, vol. 15, pp. 51–75, 1998, doi: 10.1023/A.
- [39] Aziz et al, “Employee Commitment: The Relationship between Employee

- Commitment And Job Satisfaction,” *J. Humanit. Educ. Dev.*, vol. 3, no. 3, pp. 54–66, 2021, doi: 10.22161/jhed.3.3.6.
- [40] Shams et al, “Hospitality-based service recovery, outcome favourability, satisfaction with service recovery and consequent customer loyalty: an empirical analysis,” *Int. J. Cult. Tour. Hosp. Res.*, vol. 15, no. 2, pp. 266–284, 2020, doi: 10.1108/IJCTHR-04-2020-0079.
- [41] Heskett et al, “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Supply Chain Management*, 1994.
- [42] Xie & Heung, “The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers,” *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 31, no. 3, pp. 735–744, 2012, doi: 10.1016/j.ijhm.2011.09.010.
- [43] Leong et al, “An SEM-artificial-neural-network analysis of the relationships between SERVPERF, customer satisfaction and loyalty among low-cost and full-service airline,” *Expert Syst. Appl.*, vol. 42, no. 19, pp. 6620–6634, 2015, doi: 10.1016/j.eswa.2015.04.043.
- [44] Dominici & Guzzo, “Customer Satisfaction in the Hotel Industry : A Case Study from Sicily,” *Int. J. Mark. Stud.*, vol. 2, no. 2, p. 10, 2010.
- [45] Gazzoli et al, “Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers’ attitudes in restaurant organizations,” *Int. J. Hosp. Tour. Adm.*, vol. 13, no. 1, pp. 1–25, 2012, doi: 10.1080/15256480.2012.640180.
- [46] Nobar & Rostamzadeh, “The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: Empirical evidence from hotel industry,” *J. Bus. Econ. Manag.*, vol. 19, no. 2, pp. 417–430, 2018, doi: 10.3846/jbem.2018.5678.
- [47] Hair et al, “When to use and how to report the results of PLS-SEM,” no. April 2019, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- [48] Parasuman et al, “Improving service quality in America: Lessons learned,” *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 67, 1994, doi: 10.5465/ame.1994.9503101072.