

IMPLEMENTASI *SERVICE RECOVERY* DALAM PENANGANAN KELUHAN PADA INDUSTRI PERHOTELAN (STUDI KASUS PADA HOTEL COURTYARD HOTEL)

*THE IMPLEMENTATION OF SERVICE RECOVERY IN COMPLAINT HANDLING IN THE HOTEL
INDUSTRY
(A CASE STUDY OF THE COURTYARD HOTEL)*

I Wayan Kiki Sanjaya

Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional

*Email Correspondence: kikisanjayabali@gmail.com

Received: 01-06-2026 | Revised: 20-06-2026 | Accepted: 30-06-2026 | Published: 16-07-2026

Abstract

This study aims to analyze the implementation of service recovery in handling guest complaints within the hospitality industry, using Courtyard Hotel as a case study. The primary focus is to identify the types of complaints submitted by guests via the TripAdvisor platform and to analyze the handling strategies implemented by hotel stakeholders. The research method employed is descriptive qualitative. Data were collected through observations of online reviews on TripAdvisor from March 2021 to December 2022, semi-structured interviews with the Front Desk Manager, and documentation studies. Data analysis techniques followed the Miles and Huberman model, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate five categories of guest complaints: 1) Mechanical Complaints regarding physical facilities such as air conditioning and hot water; 2) Attitudinal Complaints regarding staff behaviour, particularly in the security department; 3) Service-Related Complaints regarding operational service standards; 4) Unusual Complaints, which are subjective and based on individual guest preferences ; and 5) Emotional Complaints, which arise when guests feel undervalued during large-scale events at the hotel. Complaint handling strategies at Courtyard Hotel are implemented through two channels: online and direct. Online handling follows an SOP for resolution within 3x24 hours , while direct handling applies the "first resolution" principle by the staff member who initially receives the complaint. The service recovery provided includes "renewing elements" or compensation, such as complimentary meals, spa treatments, complimentary nights, and the provision of Marriott Bonvoy points. This study concludes that appropriate service recovery not only mitigates complaints but also has the potential to maintain guest loyalty.

Keywords: Service Recovery, Guest Complaints, TripAdvisor, Hospitality Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *service recovery* dalam menangani keluhan tamu pada industri perhotelan, dengan studi kasus pada Courtyard Hotel. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi jenis-jenis keluhan yang diajukan tamu melalui platform TripAdvisor serta menganalisis strategi penanganan yang diterapkan oleh pemangku kepentingan (*stakeholders*) hotel. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi ulasan online di TripAdvisor periode Maret 2021 hingga Desember 2022, wawancara semi-terstruktur dengan *Front Desk Manager*, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data mengikuti model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan adanya lima kategori keluhan tamu, yaitu: 1) *Mechanical Complaint* terkait fasilitas fisik seperti AC dan air panas; 2) *Attitudinal Complaint* terkait sikap staf, khususnya bagian keamanan; 3) *Service Related Complaint* terkait standar pelayanan operasional; 4) *Unusual Complaint* yang bersifat subjektif berdasarkan preferensi tamu; dan 5) *Emotional Complaint* yang muncul akibat tamu merasa kurang diprioritaskan saat adanya *event* besar di hotel. Strategi penanganan keluhan di Courtyard Hotel dilakukan melalui dua jalur: online dan langsung. Penanganan online mengikuti SOP penyelesaian dalam waktu 3x24 jam, sementara penanganan langsung menerapkan prinsip *first resolution* oleh staf penerima keluhan. Bentuk *service recovery* yang diberikan meliputi *renewing elements* atau kompensasi seperti *complimentary meal*, *spa*, hingga *complimentary night* dan pemberian poin Marriott Bonvoy. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *service recovery* yang tepat tidak hanya meredakan keluhan tetapi juga berpotensi mempertahankan loyalitas tamu.

Kata Kunci: *Service Recovery*, Keluhan Tamu, TripAdvisor, Manajemen Perhotelan.

PENDAHULUAN

Kepuasan pelanggan merupakan indikator utama keberhasilan dalam industri perhotelan karena berperan penting dalam meningkatkan loyalitas tamu, mendorong niat untuk berkunjung kembali, serta menghasilkan rekomendasi positif. Oleh karena itu, setiap hotel wajib memenuhi ekspektasi tamu melalui penyediaan layanan yang berkualitas. Namun pada realitas operasionalnya, keluhan pelanggan tetap kerap terjadi akibat adanya kesenjangan (*gap*) antara ekspektasi tamu dengan kinerja pelayanan yang dirasakan (Azizah, Simanjuntak, & Muflikhati, 2022).

Seiring dengan perkembangan teknologi, lanskap penyampaian keluhan mengalami pergeseran radikal dari cara-cara tradisional (seperti menulis surat keluhan atau mengadu langsung ke manajer) menjadi jauh lebih masif melalui platform ulasan *online* (*online reviews*). Salah satu platform ulasan hotel terbesar yang sangat diandalkan oleh wisatawan dan industri perhotelan di Bali adalah TripAdvisor. Keberadaan ulasan negatif di platform ini memiliki pengaruh yang luar biasa besar dalam merusak citra (*image*) hotel serta dapat secara langsung menurunkan minat calon tamu untuk memesan kamar.

Berdasarkan observasi tahap awal yang dilakukan oleh peneliti tertanggal 21 Januari 2026 ditemukan hal menarik. Ternyata tidak semua hotel puas dengan hasil ulasan negatif para tamunya. Hal yang dilakukan adalah melakukan *Service recovery*. Sebagai informasi, *service recovery* merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk merespons secara efektif terhadap kegagalan layanan atau pengalaman negatif yang dialami pelanggan. Dalam dunia perhotelan dan restoran, kegagalan bisa terjadi dalam berbagai bentuk, mulai dari makanan yang terlambat disajikan, salah pesanan, hingga perilaku staf yang tidak sesuai ekspektasi pelanggan. Pelanggan yang mengalami kegagalan layanan namun menerima pemulihan yang memuaskan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan pelanggan yang tidak pernah mengalami kegagalan. Hal ini menjadi harapan secara teoretis dalam penelitian dimana kegiatan ini mampu mengubah reputasi buruk menjadi baik dalam pencitraannya.

Hal ini juga tampaknya terjadi di Courtyard Hotel. Sebagai bagian dari jaringan internasional Marriott menerapkan standar tinggi dalam menangani komplain, termasuk pelatihan karyawan untuk menerapkan *strategi apologize, empathize, fix*. Namun, implementasi di lapangan tidak selalu berjalan sempurna. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana *service recovery* memengaruhi kepuasan pelanggan menjadi sangat penting untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Buktinya tampak pada ulasan *online* pada halaman TripAdvisor Courtyard Hotel ditemukan beberapa ulasan *online* negatif dalam rentang waktu Maret 2021 – Desember 2022 sebagai berikut :





Gambar 1.1
Ulasan Online Negatif

(Sumber : www.tripadvisor.co.id diakses pada 27/01/2026)

Menyikapi hal tersebut, pihak manajemen hotel dituntut untuk memiliki kemampuan *service recovery* (pemulihan layanan) yang efektif. *Service recovery* merupakan respons strategis organisasi untuk mengatasi kegagalan layanan guna mengubah pengalaman negatif tamu menjadi kepuasan. Secara teoretis, tamu yang mengalami kegagalan layanan namun mendapatkan penanganan pemulihan yang memuaskan justru cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan tamu yang tidak pernah mengalami masalah.

Sebagai hotel bintang 5 di bawah jaringan internasional, Courtyard Hotel menerapkan standar tinggi dalam penanganan keluhan melalui strategi *apologize, empathize, fix*. Kendati demikian, ulasan negatif bermunculan di halaman TripAdvisor Courtyard Hotel dalam rentang waktu Maret 2021 hingga Desember 2022, mencakup keluhan terhadap fasilitas fisik bangunan lama, standar pelayanan operasional, hingga isu perilaku staf. Urgensi penelitian ini didasarkan pada adanya *research gap*, di mana studi mengenai implementasi *service recovery* pada hotel berbintang masih jarang diangkat secara terbuka karena sering kali dianggap sebagai kebijakan internal dan "rahasia perusahaan". Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan jenis-jenis keluhan tamu di TripAdvisor serta menganalisis bagaimana implementasi strategi *service recovery* yang diterapkan oleh manajemen Courtyard Hotel.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif untuk memahami fenomena penanganan keluhan secara mendalam pada latar alamiahnya. Penelitian berlokasi di Courtyard Hotel, kawasan Nusa Dua, Bali. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data: Data dalam penelitian ini diperoleh melalui tiga teknik utama:

1. *Observasi*: Dilakukan pengamatan terhadap ulasan-ulasan *online* bernada negatif di platform TripAdvisor Courtyard Hotel dengan batasan rentang waktu pengunggahan dari Maret 2021 hingga Desember 2022.
2. *Wawancara*: Wawancara semi-terstruktur secara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan bersama *Front Desk Manager* (dan pemangku kepentingan terkait) sebagai informan kunci guna menggali SOP dan mekanisme pemulihan layanan.
3. *Studi Dokumentasi*: Mengumpulkan arsip tertulis, data profil hotel, dokumen SOP tertulis, serta tanggapan manajemen (*management responses*) di TripAdvisor.

Populasi dan Sampel (Informan): Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria kapasitas dan pengetahuan mendalam mengenai operasional penanganan keluhan tamu di hotel (dalam hal ini dipimpin oleh *Front Desk Manager*).

Teknik Analisis Data: Prosedur analisis data merujuk pada model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga tahapan simultan:

1. *Reduksi Data*: Memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data mentah dari ulasan TripAdvisor serta transkrip wawancara ke dalam pengelompokan yang relevan.
2. *Penyajian Data (Data Display)*: Menyusun matriks naratif dan kategorisasi ulasan agar pola hubungan jenis komplain dan penanganannya terlihat jelas.
3. *Penarikan Kesimpulan/Verifikasi*: Merumuskan makna dari data yang telah dianalisis untuk menjawab rumusan masalah secara sah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji fenomena kegagalan layanan (*service failure*) dan strategi pemulihannya (*service recovery*) pada Courtyard Hotel berdasarkan ulasan negatif di platform TripAdvisor periode Maret 2021 hingga Desember 2022 serta konfirmasi operasional dari *Front Desk Manager*. Berdasarkan hasil analisis data, pembahasan difokuskan pada dua substansi utama: karakteristik keluhan tamu dan mekanisme pemulihan layanan yang dijalankan oleh manajemen.

Analisis Karakteristik dan Tipologi Keluhan Tamu

Ditemukannya lima kategori keluhan (Mechanical, Attitudinal, Service-Related, Unusual, dan Emotional) menunjukkan bahwa sumber ketidakpuasan tamu di hotel berbintang bersifat multidimensional.

1. Mechanical Complaints (Fasilitas Fisik Gedung Lama):

Dominasi keluhan pada aspek mekanis (seperti AC kurang dingin dan masalah saluran air) berkaitan erat dengan usia fisik bangunan Courtyard Hotel, khususnya pada area sayap gedung yang dibangun sejak tahun 1990. Dalam industri perhotelan mewah, aspek fisik (*tangibles*) merupakan stimulus pertama yang dinilai oleh tamu. Kegagalan fungsi fasilitas kamar secara langsung memangkas nilai kenyamanan (*value for money*), mengingat ekspektasi tamu terhadap hotel bintang 5 adalah kesempurnaan fasilitas fisik.

2. Attitudinal Complaints (Perilaku Staf Interpersonal):

Keluhan mengenai ketidakramahan oknum staf, terutama pada bagian keamanan (*security*), menegaskan pentingnya dimensi *empathy* dan *assurance* dalam kualitas pelayanan. Petugas keamanan sering kali menjadi titik kontak pertama (*first point of contact*) saat tamu memasuki area hotel. Ketika oknum staf tersebut gagal menampilkan sikap menyambut (*welcoming attitude*), hal ini menciptakan impresi buruk awal yang merusak keseluruhan pengalaman menginap tamu, meskipun layanan di dalam hotel sudah baik.

Contoh dari Attitudinal *complaint* kedua diunggah oleh *user* Kristiawan pada Desember 2021 dan hotel diberi rating bintang tiga dalam ulasan online tersebut. Sifat staf hotel dinilai tidak memuaskan oleh *user* yang menginap:

“...Saya mengalami pengalaman tidak menyenangkan dengan satpam di lobby. Saya memesan gofood, tapi kata abang *gojek*-nya tidak diperbolehkan menitipkan makanan di *concierge*, kata satpamnya "tamunya yang suruh ke *lobby* untuk mengambil langsung". Padahal saya memesan 2 *gofood* yang mana satunya sedang dalam perjalanan (maksud saya menitipkan di *concierge* biar saya tidak

bolak balik ke *lobby*). Di hotel yang jauh lebih mewah pun (*sofitel*, the mulia) juga bisa kok nitip *gofood* ke *concierge*, tinggal kasih *tagging* nama dan nomor kamar. Ini kenapa arogan sekali satpamnya, akhirnya saya turun ke *lobby* dan di *lobby* saya menyaksikan ada abang *gojek* juga sedang dibentak-bentak oleh satpam (hanya gara-gara abang *gojek*-nya salah masuk jalan) ketika saya lagi nunggu *gofood* yang kedua, saya didatangi oleh satpam, giliran saya yang kena bentak "bapak masih lama di sini?" saya bentak balik "ngapain marah-marah ke saya" eh dijawab "saya kan cuma nanya pak"..."

3. *Service-Related Complaints* (SOP Operasional):

Keterlambatan penyajian makanan atau kelalaian staf dalam menindaklanjuti permintaan tamu mencerminkan adanya hambatan pada konsistensi operasional (*reliability*). Kegagalan sistemik ini biasanya dipicu oleh tingginya beban kerja staf operasional (*overworked*) saat tingkat hunian hotel melonjak tinggi, sehingga menurunkan tingkat ketelitian individu dalam mengeksekusi SOP.

4. *Unusual Complaints* (Prasangka Subjektif):

Keluhan yang tidak wajar dan sangat subjektif mengonfirmasi bahwa persepsi kualitas pelayanan dipengaruhi oleh latar belakang budaya, kepribadian, dan suasana hati individual tamu. Hotel tidak memiliki kendali penuh atas keluhan jenis ini karena standarnya berada di luar SOP normal industri. Penanganan keluhan ini membutuhkan pendekatan psikologis dan komunikasi persuasif yang lebih personal.

5. *Emotional Complaints* (Perasaan Diabaikan):

Temuan mengenai tamu FIT yang merasa dianaktirikan ketika hotel sedang menangani acara *MICE* (konferensi/event besar) merupakan fenomena krusial. Ketika manajemen mengalokasikan sumber daya (staf dan perhatian) secara masif kepada kelompok bisnis (*group bisnis*), hal ini secara tidak sengaja menciptakan diskriminasi pelayanan bagi tamu individu. Tamu FIT merasa kehilangan hak personalisasi layanan, yang kemudian memicu respons emosional negatif di TripAdvisor.

Temuan –temuan diatas jika dikaitkan dengan tautan teoretis didapatkan Pengklasifikasian keluhan menjadi *Mechanical*, *Attitudinal*, *Service-Related*, dan *Unusual Complaints* sejalan dengan teori tipologi keluhan tradisional yang dikemukakan oleh Sekerin dkk. (2014) serta Javed dan Khan (2017), yang menyatakan bahwa ketidakpuasan pelanggan dalam industri jasa selalu bersumber dari kegagalan fungsional (fasilitas) dan interaksional (perilaku staf). Kemunculan kategori *Emotional Complaint* akibat adanya ketimpangan perhatian antara tamu FIT dan tamu *MICE/Group* memperkuat studi Lovelock dan Wirtz (2011) mengenai tantangan *Capacity Management* di hotel skala besar. Ketika kapasitas operasi berlebih (*peak demand*), hotel rentan melakukan erosi kualitas pada segmen pelanggan tertentu.. Selain itu, pergeseran penyampaian keluhan dari konvensional ke platform TripAdvisor merefleksikan teori *Electronic Word of Mouth* (e-WOM) oleh Hennig-Thurau dkk. (2004), di mana motivasi utama konsumen menulis ulasan negatif secara *online* didorong oleh kebutuhan mendesak untuk meluaskan kecemasan emosional (*anxiety reduction*) sekaligus memperingatkan calon konsumen lain.

Strategi dan Efektivitas Implementasi *Service Recovery*

Manajemen Courtyard Hotel merespons kegagalan layanan tersebut secara dualistik, yaitu pemulihan reaktif berbasis digital (secara *online*) dan pemulihan proaktif di lapangan (secara langsung). Secara *online*, kebijakan *General Manager* untuk langsung menanggapi ulasan negatif dalam kurun waktu kurang dari 3x24 jam merupakan langkah strategis yang tepat untuk *brand image protection*. Kecepatan respons manajemen

menunjukkan akuntabilitas dan profesionalisme hotel di mata publik. Namun, tantangan utama dari pemulihan *online* adalah sifatnya yang sudah terlambat (*post-experience recovery*), karena tamu sudah terlanjur meninggalkan hotel dengan membawa kekecewaan dan membagikannya ke ruang publik. Oleh sebab itu, fungsi utama respons TripAdvisor ini adalah sebagai jembatan untuk menarik kembali tamu tersebut melalui komunikasi e-mail pribadi.

Secara langsung di lapangan, penerapan konsep *first resolution* melalui formula *apologize*, *empathize*, *fix* menjadi kunci keberhasilan pemulihan sebelum tamu *check-out*. Meminta maaf (*apologize*) dan menunjukkan empati (*empathize*) berfungsi meredakan ketegangan emosional tamu, sementara tindakan perbaikan (*fix*) menyelesaikan akar masalah mekanis atau operasional.

Lebih jauh lagi, pemberian kompensasi ganti rugi nyata (*renewing elements*) seperti makan malam gratis, voucher spa, poin keanggotaan Marriott Bonvoy, hingga *complimentary night* merupakan aplikasi dari teori keadilan distributif (*distributive justice*). Tamu merasa bahwa kerugian material dan waktu yang mereka alami akibat kegagalan layanan telah digantikan secara adil oleh pihak hotel. Penanganan yang impresif dan bernilai tinggi ini berpotensi memicu fenomena *Service Recovery Paradox*, di mana tamu yang kecewa justru menjadi jauh lebih loyal dan memberikan ulasan positif baru setelah mendapatkan kompensasi yang melebihi ekspektasi mereka (Santoso, M., T., et al, 2022).

Tautan teoretis dari temuan diatas adalah Keberhasilan implementasi *service recovery* yang berdampak pada bertahannya loyalitas tamu di Courtyard Hotel membuktikan secara empiris keabsahan fenomena *Service Recovery Paradox* yang pertama kali diperkenalkan oleh McCollough dan Bharadwaj (1992). Teori ini menyatakan bahwa strategi pemulihan layanan yang istimewa dan melampaui ekspektasi pasca-kegagalan sistem berpotensi melahirkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang jauh lebih tinggi dibandingkan kondisi ketika layanan berjalan normal tanpa gangguan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan mendasar sebagai berikut:

1. Klasifikasi Keluhan Tamu.

Keluhan tamu pada Courtyard Hotel melalui platform TripAdvisor berhasil diklasifikasikan ke dalam lima kategori utama, yaitu:

- Mechanical Complaint*: Keluhan yang paling mendominasi, dipicu oleh deteriorasi fasilitas fisik pada area gedung lama (tahun 1990), seperti gangguan AC panas atau air mandi yang tidak berfungsi baik.
- Attitudinal Complaint*: Keluhan naratif mengenai perilaku interpersonal staf individu yang dinilai kurang ramah dan kurang memiliki *hospitality*, khususnya ditemukan pada oknum bagian keamanan (*security*).
- Service-Related Complaint*: Keluhan yang mengarah pada ketidaksesuaian standar operasional layanan secara sistemik, seperti waktu tunggu pemesanan makanan yang terlalu lama akibat kelalaian staf.
- Unusual Complaint*: Keluhan yang bersifat sangat subjektif, tidak wajar, dan bersumber dari prasangka atau preferensi pribadi tamu itu sendiri sehingga tidak sepenuhnya menjadi tanggung jawab performa hotel.

- e. *Emotional Complaint*: Kategori unik temuan peneliti di mana tamu *Free and Independent Traveler* (FIT) merasa diabaikan atau dianaktirikan oleh staf ketika hotel sedang mengalami tingkat hunian tinggi akibat memprioritaskan *event/conference* besar.

2. Implementasi *Service Recovery*.

Manajemen Courtyard Hotel mengimplementasikan pemulihan layanan melalui dua jalur utama:

- a. *Penanganan Secara Online*: Hotel mengidentifikasi keluhan pada ulasan TripAdvisor yang memiliki rating 3 *bubble* ke bawah. Respons *online* diberikan langsung oleh *General Manager* dengan target penyelesaian (*timeline*) maksimal 3x24 jam untuk membuka saluran komunikasi via e-mail.
- b. *Penanganan Secara Langsung*: Menerapkan prinsip *first resolution* oleh staf penerima keluhan di lapangan dengan formula *apologize, empathize, fix*.
- c. Pemulihan konkret diwujudkan dengan pemberian kompensasi ganti rugi (*renewing elements*) yang disesuaikan dengan bobot keluhan, mulai dari *complimentary lunch/dinner*, pelayanan *spa*, penyerahan poin Marriott Bonvoy, hingga pemberian *complimentary night* (menginap gratis) demi menjaga loyalitas jangka panjang tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, S. N., Simanjuntak, M., & Muflikhati, I. (2022). *Consumer Complaint Behaviour in Indonesia: Role of Knowledge and Self-Confidence*. Jurnal Ilmu Keluarga dan Konsumen, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.24156/jikk.2022.15.1.90>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- McCollough, M. A., & Bharadwaj, S. G. (1992). The service recovery paradox: An examination of customer satisfaction after service failure. *Marketing Theory and Applications*, 3(1), 119–122