

Pengaruh Service Failure Severity dan Recovery Justice Terhadap Customer Loyalty Melalui Customer Forgiveness pada PT ADHIMIX RMC Indonesia Plant Cikupa

Viekha Wulan Dary¹, Rubiansyah Perdana Kusuma², Umi Kulsum³
^{1,2,3} Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, viekhawulandary10@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

*Service Failure Severity,
Recovery Justice, Customer
Forgiveness, Customer Loyalty.*

Article history:

*Received 06-09-2026
Revised 11-09-2026
Accepted 19-09-2026*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Service Failure Severity and Recovery Justice on Customer Loyalty through Customer Forgiveness at PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa. This study uses a quantitative approach with a causal associative research design. The population consists of customers of PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa who meet the predetermined criteria. The sampling technique used is total sampling, involving 60 respondents. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that Service Failure Severity has a negative and significant effect on Customer Loyalty and Customer Forgiveness. Recovery Justice has a positive and significant effect on Customer Forgiveness and Customer Loyalty. Customer Forgiveness also has a positive and significant effect on Customer Loyalty. Furthermore, Customer Forgiveness significantly mediates the relationship between Service Failure Severity and Customer Loyalty, as well as between Recovery Justice and Customer Loyalty. These findings indicate that minimizing the severity of service failures and providing fair service recovery are important in maintaining customer forgiveness and loyalty in B2B relationships..

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Viekha Wulan Dary
Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, viekhawulandary10@gmail.com

INTRODUCTION

Industri *ready-mix concrete* (RMC) merupakan salah satu bagian penting dalam mendukung kegiatan konstruksi karena menyediakan beton siap pakai yang harus memenuhi standar kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu pengiriman sesuai dengan kebutuhan proyek. Karakteristik layanan pada industri RMC yang bersifat *time-sensitive* dan membutuhkan tingkat ketepatan yang tinggi membuat terjadinya kegagalan layanan (*service*

failure) dapat memberikan dampak yang cukup besar bagi pelanggan. Kegagalan layanan dapat berupa keterlambatan pengiriman, ketidaksesuaian kualitas atau kuantitas produk, maupun kesalahan administratif. Kondisi tersebut tidak hanya dapat menimbulkan ketidakpuasan, tetapi juga berpotensi mengganggu kegiatan operasional pelanggan dan memengaruhi hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan.

PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam penyediaan beton siap pakai dan melayani kebutuhan pelanggan di wilayah Tangerang dan sekitarnya. Dalam pelaksanaan pelayanan, perusahaan tidak terlepas dari kemungkinan terjadinya *service failure* yang dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap perusahaan. Tingkat keparahan kegagalan layanan (*service failure severity*) menjadi aspek yang perlu diperhatikan karena semakin besar dampak kegagalan yang dirasakan pelanggan, semakin besar pula kemungkinan munculnya respons negatif terhadap perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *service failure severity* memiliki pengaruh negatif terhadap loyalitas pelanggan (Alnawas et al. 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kegagalan layanan dengan tingkat keparahan yang lebih tinggi dapat mengurangi kecenderungan pelanggan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Weun et al. 2004).

Kegagalan layanan tidak hanya perlu dilihat dari tingkat keparahannya, tetapi juga dari bagaimana perusahaan merespons dan menangani kegagalan tersebut melalui proses pemulihan layanan (*service recovery*). Dalam proses ini, *recovery justice* menjadi salah satu aspek penting karena berkaitan dengan persepsi pelanggan terhadap keadilan yang diterima selama penyelesaian kegagalan layanan (Harrison-Walker 2022). Persepsi tersebut mencakup hasil penyelesaian yang diberikan, prosedur yang diterapkan, serta interaksi antara perusahaan dan pelanggan. Pemulihan layanan yang dipersepsikan adil dapat membantu mengurangi dampak negatif dari kegagalan layanan dan menjaga hubungan perusahaan dengan pelanggan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *recovery justice* berhubungan positif dengan *customer loyalty* (Gidaković and Čater 2021).

Kegagalan layanan juga dapat memengaruhi respons psikologis pelanggan, salah satunya melalui kesediaan untuk memaafkan perusahaan (*customer forgiveness*). *Customer forgiveness* merupakan kondisi ketika pelanggan mengurangi emosi negatif akibat kegagalan layanan dan bersedia menerima kembali perusahaan setelah proses pemulihan dilakukan. Tingkat keparahan kegagalan layanan menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi proses tersebut. Semakin tinggi tingkat keparahan kegagalan layanan, semakin besar kemungkinan munculnya emosi negatif yang dapat menghambat pelanggan dalam memaafkan perusahaan (Alnawas et al. 2023). Sebaliknya, persepsi terhadap pemulihan layanan yang adil dapat mendorong pelanggan untuk lebih mudah memberikan pengampunan kepada perusahaan (Ali, Ryu, and Hussain 2023).

Customer forgiveness juga berkaitan dengan loyalitas pelanggan. Ketika pelanggan mampu mengurangi emosi negatif dan memberikan pengampunan setelah mengalami kegagalan layanan, hubungan dengan perusahaan dapat kembali terjaga (Zou, Yang, and Zhou 2025). Kondisi tersebut dapat mendorong pelanggan untuk mempertahankan hubungan dan tetap menggunakan produk atau layanan perusahaan (Chen, Zhang, and Li 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *customer forgiveness* berpengaruh positif terhadap *customer loyalty* (Wei, Lee, and Chen 2022). Hal ini menunjukkan bahwa *customer forgiveness* tidak hanya

menjadi respons psikologis pelanggan terhadap kegagalan layanan, tetapi juga dapat berperan dalam mempertahankan loyalitas setelah perusahaan melakukan pemulihan layanan.

Hubungan antara *service failure severity*, *recovery justice*, *customer forgiveness*, dan *customer loyalty* menjadi penting untuk dikaji, khususnya dalam konteks industri RMC. Penelitian mengenai kegagalan dan pemulihan layanan selama ini lebih banyak dilakukan pada konteks bisnis yang berhubungan langsung dengan konsumen akhir, sedangkan penerapan konsep tersebut pada industri RMC dalam konteks hubungan bisnis masih relatif terbatas. Penelitian yang mengintegrasikan *service failure severity* dan *recovery justice* dengan *customer forgiveness* sebagai variabel yang menjelaskan terbentuknya *customer loyalty* juga masih perlu dikembangkan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *service failure severity* dan *recovery justice* terhadap *customer loyalty* melalui *customer forgiveness* pada pelanggan PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai peran *customer forgiveness* dalam hubungan antara *service failure severity*, *recovery justice*, dan *customer loyalty* pada konteks industri *ready-mix concrete*.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2021), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas *Service Failure Severity* dan *Recovery Justice* sebagai variabel independen, *Customer Forgiveness* sebagai variabel mediasi, serta *Customer Loyalty* sebagai variabel dependen. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.

Populasi penelitian adalah seluruh pelanggan PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa yang telah melakukan transaksi minimal enam bulan, pernah mengalami *service failure*, dan menerima *service recovery* pada periode Januari–Desember 2024. Populasi mencakup pelanggan perorangan maupun pelanggan yang mewakili perusahaan atau instansi. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel total (*census*), yaitu seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden (Sugiyono 2021). Berdasarkan data perusahaan, jumlah populasi yang memenuhi kriteria tersebut sebanyak 60 pelanggan, sehingga seluruhnya dijadikan sampel penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan sumber literatur yang relevan. Kuesioner bersifat tertutup dan disebarluaskan secara daring menggunakan Google Form. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima poin. Menurut Sugiyono (2021), skala pengukuran digunakan sebagai acuan dalam menentukan panjang interval alat ukur sehingga menghasilkan data kuantitatif. Skala Likert yang digunakan terdiri dari lima

kategori, yaitu sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1.

Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis terdiri atas evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan *inner model* digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk serta menguji hipotesis penelitian (Hair et al. 2022).

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian *outer loading*, validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan. *Outer loading* digunakan untuk melihat kemampuan setiap indikator dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Validitas konvergen selanjutnya dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2022), konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan HTMT, dengan kriteria nilai HTMT $< 0,90$ (Hair et al. 2022).

Evaluasi *inner model* digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk laten. Menurut Hair et al. (2022), evaluasi *inner model* meliputi R-Square (R^2), *Effect Size* (f^2), *Path Coefficient*, dan *Bootstrapping*. Nilai R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model struktural. Nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan kemampuan model yang kuat, 0,50 menunjukkan kemampuan sedang, dan 0,25 menunjukkan kemampuan lemah (Hair et al. 2022). *Effect Size* (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. *Path coefficient* digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya hubungan langsung antar konstruk. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistics* dan *p-values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* $\geq 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian pengaruh langsung digunakan untuk H1–H5, sedangkan pengaruh tidak langsung digunakan untuk H6–H7 melalui *Customer Forgiveness* sebagai variabel mediasi.

RESULTS AND DISCUSSION

Penelitian ini melibatkan sebanyak 60 pelanggan PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa yang memenuhi kriteria penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 53 responden (88,3%) merupakan laki-laki dan 7 responden (11,7%) merupakan perempuan. Berdasarkan status pelanggan, sebanyak 33 responden (55%) merupakan pelanggan instansi dan 27 responden (45%) merupakan pelanggan perorangan. Dengan demikian, responden penelitian didominasi oleh pelanggan laki-laki dan pelanggan instansi.

1. Hasil Penelitian

a. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada model akhir memiliki nilai di atas 0,70. Nilai *outer loading Service Failure Severity* berada pada rentang 0,745–0,853, *Recovery Justice* sebesar 0,751–0,809, *Customer Loyalty* sebesar 0,726–0,789, dan *Customer Forgiveness* sebesar 0,716–0,801. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria pengukuran yang digunakan dalam penelitian.

	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Service Failure Severity	0,655	0,952	0,960
Recovery Justice	0,621	0,899	0,905
Customer Loyalty	0,571	0,849	0,849
Customer Forgiveness	0,549	0,897	0,900

- 1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai AVE berada di atas 0,50
- 2) serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70.
- 3) Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi validitas
- 4) konvergen dan reliabilitas. Selanjutnya, hasil pengujian HTMT menunjukkan
- 5) bahwa seluruh nilai berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,876
- 6) pada hubungan *Customer Loyalty* dan *Customer Forgiveness*. Dengan
- 7) demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas diskriminan.

b. Evaluasi Struktural Model

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF berada pada rentang 1,003–2,366. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hasil pengujian R-Square menunjukkan bahwa *Customer Loyalty* memiliki nilai R^2 sebesar 0,705 dan *Adjusted R²* sebesar 0,690. Hal ini berarti *Service Failure Severity*, *Recovery Justice*, dan *Customer Forgiveness* mampu menjelaskan 70,5% variasi *Customer Loyalty*, sedangkan 29,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, *Customer Forgiveness* memiliki nilai R^2 sebesar 0,577 dan *Adjusted R²* sebesar 0,563, yang berarti *Service Failure Severity* dan *Recovery Justice* mampu menjelaskan 57,7% variasi *Customer Forgiveness*, sedangkan 42,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan nilai *Effect Size* (f^2), *Service Failure Severity* memiliki pengaruh sedang terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai 0,320 dan pengaruh besar terhadap *Customer Forgiveness* dengan nilai 0,601. *Recovery Justice* memiliki pengaruh sedang terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai 0,182 dan pengaruh besar terhadap *Customer Forgiveness* dengan nilai 0,688. Sementara itu, *Customer Forgiveness* memiliki pengaruh sedang terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai 0,219. Pengaruh terbesar dalam model terdapat pada hubungan *Recovery Justice* terhadap *Customer Forgiveness*.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Hasil pengujian hubungan langsung menunjukkan

bahwa seluruh hipotesis H1 sampai H5 memiliki nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh hipotesis tersebut dinyatakan diterima.

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Service Failure Severity → Customer Loyalty	-0,371	3,883	0,000	Diterima
H2	Service Failure Severity → Customer Forgiveness	-0,529	6,456	0,000	Diterima
H3	Recovery Justice → Customer Forgiveness	0,554	7,325	0,000	Diterima
H4	Recovery Justice → Customer Loyalty	0,286	3,110	0,000	Diterima
H5	Customer Forgiveness → Customer Loyalty	0,425	3,958	0,000	Diterima

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness* memiliki nilai *Original Sample* sebesar -0,197, *t-statistics* sebesar 2,923, dan *p-values* sebesar 0,003. Sementara itu, *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness* memiliki nilai *Original Sample* sebesar 0,211, *t-statistics* sebesar 3,529, dan *p-values* sebesar 0,000. Kedua pengaruh tidak langsung tersebut signifikan sehingga H6 dan H7 dinyatakan diterima.

Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H6	Service Failure Severity → Customer Forgiveness → Customer Loyalty	-0,197	2,923	0,003	Diterima
H7	Recovery Justice → Customer Forgiveness → Customer Loyalty	0,211	3,529	0,000	Diterima

2. Pembahasan

a. Pengaruh *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Service Failure Severity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,371. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keparahan kegagalan layanan yang dirasakan pelanggan, semakin rendah kecenderungan pelanggan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Khan, Hussain, and Nadeem 2022). Kegagalan layanan yang menimbulkan kerugian atau gangguan terhadap aktivitas pelanggan dapat membentuk persepsi negatif terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Alnawas et al. (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh negatif *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty*.

b. Pengaruh *Service Failure Severity* terhadap *Customer Forgiveness*

Service Failure Severity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Customer Forgiveness* dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,529. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keparahan kegagalan layanan cenderung diikuti oleh penurunan kesediaan pelanggan untuk memaafkan perusahaan. Kegagalan layanan yang dipersepsikan semakin berat dapat menimbulkan kekecewaan dan emosi negatif yang lebih kuat sehingga pelanggan menjadi lebih sulit memberikan maaf. Temuan ini memperkuat penelitian Alnawas et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *Service Failure Severity* memiliki pengaruh negatif terhadap *Customer Forgiveness*.

c. Pengaruh *Recovery Justice* terhadap *Customer Forgiveness*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Recovery Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Forgiveness* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,554. Artinya, semakin baik persepsi pelanggan terhadap keadilan dalam proses pemulihan layanan, semakin tinggi kecenderungan pelanggan untuk memaafkan perusahaan. Keadilan pemulihan dapat tercermin melalui penyelesaian yang sesuai, prosedur penanganan yang mudah dan cepat, serta sikap perusahaan selama proses pemulihan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Recovery Justice* dapat memengaruhi kondisi internal pelanggan berupa *Customer Forgiveness*.

d. Pengaruh *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty*

Recovery Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,286. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keadilan yang dirasakan pelanggan dalam proses pemulihan layanan, semakin tinggi loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Pelanggan tidak hanya mempertimbangkan terjadinya kegagalan layanan, tetapi juga bagaimana perusahaan memberikan penyelesaian terhadap permasalahan tersebut. Temuan ini mendukung penelitian Gidaković & Čater, (2021) yang menemukan bahwa *Recovery Justice* berpengaruh positif terhadap *Customer Loyalty*.

e. Pengaruh *Customer Forgiveness* terhadap *Customer Loyalty*

Customer Forgiveness berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,425. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesediaan pelanggan untuk memaafkan perusahaan setelah mengalami kegagalan layanan, semakin tinggi pula kecenderungan pelanggan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Laili 2022). Dalam konteks hubungan bisnis, kondisi tersebut dapat tercermin melalui keinginan untuk tetap menggunakan jasa perusahaan, melakukan transaksi kembali, serta mempertahankan hubungan kerja sama (Sahaf and Fazili 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian Wei et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *Customer Forgiveness* memiliki pengaruh positif terhadap *Customer Loyalty*.

f. Pengaruh *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Service Failure Severity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness*, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar -0,197. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keparahan kegagalan layanan, semakin rendah kesediaan pelanggan untuk memaafkan perusahaan, yang selanjutnya berkaitan dengan penurunan loyalitas pelanggan. Karena pengaruh langsung *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty* dan pengaruh tidak langsung melalui *Customer Forgiveness* sama-sama signifikan, maka *Customer Forgiveness* berperan sebagai mediasi parsial.

g. Pengaruh *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness*

Recovery Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness*, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,211. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pelanggan terhadap keadilan dalam proses pemulihan layanan, semakin tinggi kesediaan pelanggan untuk memaafkan perusahaan, yang selanjutnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan (Zhu, Chen, and Wang 2024). Karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, *Customer Forgiveness* berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty*.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Service Failure Severity* dan *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty* melalui *Customer Forgiveness* pada PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa, dapat disimpulkan bahwa *Service Failure Severity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty* serta *Customer Forgiveness*. Sementara itu, *Recovery Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Forgiveness* dan *Customer Loyalty*. *Customer Forgiveness* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Loyalty*.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *Customer Forgiveness* mampu memediasi pengaruh *Service Failure Severity* terhadap *Customer Loyalty* serta memediasi pengaruh *Recovery Justice* terhadap *Customer Loyalty*. Kedua hubungan mediasi tersebut bersifat parsial karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, tingkat keparahan kegagalan layanan

dan keadilan dalam proses pemulihan layanan menjadi faktor yang berkaitan dengan terbentuknya *Customer Forgiveness* dan *Customer Loyalty* pada pelanggan PT Adhimix RMC Indonesia Plant Cikupa.

REFERENCES

- Ali, A., K. Ryu, and K. Hussain. 2023. "Would You Forgive Me? From Perceived Justice and Complaint Handling to Customer Forgiveness and Brand Credibility: Symmetrical and Asymmetrical Perspectives." *Journal of Business Research* 166. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114146.
- Alnawas, Ibrahim, Amr Al Khateeb, Allam Abu Farha, and Nelson Oly Ndubisi. 2023. "The Effect of Service Failure Severity on Brand Forgiveness: The Moderating Role of Interpersonal Attachment Styles and Thinking Styles." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 35(5):1691–1712. doi: 10.1108/IJCHM-03-2022-0290.
- Chen, Y., H. Zhang, and X. Li. 2022. "Customer Forgiveness in Service Failure Context: Emotional and Cognitive Processes Influencing Relationship Recovery." *Frontiers in Psychology* 13.
- Gidaković, A., and T. Čater. 2021. "Service Recovery and Justice Perception: A Customer Perspective." *Journal of Eastern European Management Studies* 26(1):10–28.
- Hair, Joseph F., G. T. .. Hult, Cristian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2022. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Third Edit.
- Harrison-Walker, L. J. 2022. "The Impact of Service Failure Severity on Customer Responses: The Role of Perceived Justice and Recovery Satisfaction." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (JIMKES)* 13(6):4701–4712. doi: 10.37641/jimkes.v13i6.3981.
- Khan, S., R. Hussain, and S. Nadeem. 2022. "Examining the Impact of Service Recovery Resilience in the Context of Product Replacement: The Roles of Perceived Procedural and Interactional Justice." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 52(8). doi: 10.1108/IJPDLM-02-2022-0050.
- Laili, Sumiati & Sudjatno. 2022. "The Effect of Service Failure on Customer Loyalty through Customer Forgiveness and Service Recovery as Mediation Variables: A Study on Go-Car in Surabaya." *International Journal of Research in Business and Social Science* 11(4).
- Sahaf, T. M., and A. I. Fazili. 2024. "Service Failure and Service Recovery: A Hybrid Review and Research Agenda." *International Journal of Consumer Studies* 48:1. doi: 10.1111/ijcs.12974.
- Sugiyono. 2021. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D. ALFABETA, CV.*
- Wei, C., J. Lee, and H. Chen. 2022. "The Influence of Empathy and Consumer Forgiveness on the Service Recovery Effect of Online Shopping." *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.842207.
- Weun, Sharon, Sharon E, Beatty, and Michael A. Jones. 2004. "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships." *Journal of Services Marketing* 18(2). doi: 10.1108/08876040410528737.
- Zhu, Y., X. Chen, and L. Wang. 2024. "How to Acquire Customer Loyalty in Online Retailing Industry? An Empirical Study from Service Recovery Perspective." *Electronic Commerce*

Research and Applications 65. doi: 10.1016/j.elerap.2024.101398.

Zou, Y., H. Yang, and J. Zhou. 2025. "Service Failure Severity and Service Recovery: The Role of Perceived Justice and Customer Response in Sustainable Service Management." *Sustainability* 17(1). doi: 10.3390/su17010362.