

# **ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERVICE RECOVERY DALAM JASA PELAYANAN TEKNIK BALAI BESAR STANDARDISASI DAN PELAYANAN JASA INDUSTRI AGRO (BBSPJIA)**

**Achmad Djuhdi Endawan<sup>1</sup>, Muhammad Husein Maruapey<sup>2</sup>, Rusliandy<sup>3</sup>**  
Program Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda Bogor, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
Corresponding Author: [djuhdie@gmail.com](mailto:djuhdie@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [maruapey.husein@gmail.com](mailto:maruapey.husein@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[rusliandy1980@gmail.com](mailto:rusliandy1980@gmail.com)<sup>3</sup>

---

## **Info Artikel**

**Submitted:** 19 Maret 2026

**Revised :** 31 Maret 2026

**Accepted:** 19 April 2026

**Published:** 26 April 2026

**Keywords:** Service Recovery, Policy Implementation, Public Service, Technical Services, Customer Satisfaction

**Kata Kunci:** Service Recovery, Implementasi Kebijakan, Pelayanan Publik, Jasa Teknik, Kepuasan Pelanggan

---

## **Abstract**

*This study analyzes the implementation of service recovery policy in technical services at BBSPJIA and identifies its supporting and inhibiting factors. The research is motivated by the persistence of service-time inconsistency, communication gaps, and the absence of an explicit service recovery policy despite high customer satisfaction performance. A qualitative case study approach was employed through in-depth interviews, observation, and document study. Data were analyzed through reduction, display, and conclusion drawing, with triangulation used to strengthen validity. The findings show that service recovery has been practiced through complaint handling, technical clarification, rechecking, and service adjustment, but it remains procedural and has not been institutionalized as a structured policy. The main obstacles are communication asymmetry between technical processes and customer understanding, limited service time caused by increasing workloads, and suboptimal inter-unit coordination. The principal supporting factor is the responsive and empathetic disposition of implementers. This study concludes that service recovery in technical public services depends on the interaction between technical complexity, organizational capacity, and human service interaction.*

---

## **Abstrak**

*Penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan service recovery dalam jasa pelayanan teknik di BBSPJIA serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Kajian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya kendala konsistensi waktu layanan, kesenjangan komunikasi, dan belum eksplisitasnya kebijakan service recovery meskipun capaian kepuasan pelanggan tergolong tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan penguatan melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa service recovery telah berjalan melalui penanganan keluhan, penjelasan teknis, pengecekan ulang, dan penyesuaian layanan, tetapi masih bersifat prosedural dan belum terlembagakan sebagai kebijakan terstruktur. Hambatan utama meliputi asimetri komunikasi antara proses teknis dan pemahaman pelanggan, keterbatasan waktu akibat peningkatan beban layanan, serta koordinasi antarunit yang belum optimal. Faktor pendukung utama adalah disposisi pelaksana yang responsif dan empatik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa service recovery pada pelayanan publik teknis ditentukan oleh interaksi antara kompleksitas teknis, kapasitas organisasi, dan kualitas interaksi manusia.*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Publisher: Lembaga Penerbit Penelitian Nusantara

## Pendahuluan

Pelayanan publik berbasis jasa teknik memiliki karakter yang berbeda dari pelayanan administratif umum. Dalam layanan pengujian, kalibrasi, sertifikasi, inspeksi teknis, uji profisiensi, pelatihan, dan layanan sejenis, kualitas tidak hanya diukur dari keramahan atau kecepatan respons, tetapi juga dari ketepatan prosedur, akurasi hasil, pemenuhan standar teknis, serta kejelasan komunikasi kepada pelanggan. Situasi menjadi lebih kompleks ketika terjadi kegagalan layanan atau ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan proses teknis yang harus ditempuh organisasi. Pada titik inilah *service recovery* menjadi penting karena organisasi tidak cukup hanya menyediakan kanal pengaduan, tetapi juga perlu memiliki mekanisme pemulihan layanan yang cepat, jelas, adil, dan konsisten.

Dalam konteks pelayanan publik di Indonesia, tuntutan terhadap pemulihan layanan berkaitan langsung dengan prinsip akuntabilitas penyelenggara layanan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan kewajiban penyelenggara layanan untuk menyediakan mekanisme pengaduan dan tindak lanjut keluhan masyarakat. Bagi satuan kerja yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, prinsip responsivitas dan efisiensi juga menjadi bagian dari tata kelola organisasi. BBSPJIA merupakan unit teknis di bawah Badan Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri Kementerian Perindustrian yang menjalankan mandat pelayanan jasa industri agro, termasuk analisis, penerapan, pengawasan standardisasi, pengujian, kalibrasi, inspeksi teknis, sertifikasi, fasilitasi kemitraan, pengumpulan data, dan evaluasi layanan. Dengan demikian, *service recovery* pada BBSPJIA tidak dapat diposisikan sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai bagian dari kualitas tata kelola pelayanan publik teknis.

Urgensi kajian ini semakin kuat karena capaian kinerja layanan tidak selalu menghapus persoalan pemulihan layanan. Tesis sumber menunjukkan bahwa pada tahun anggaran 2024 BBSPJIA mencatat Indeks Kepuasan Masyarakat sebesar 3,88 dari skala 4,00, tetapi tetap menghadapi kendala konsistensi waktu penyelesaian layanan serta tekanan persaingan dengan laboratorium swasta. Tesis yang sama juga mencatat peningkatan PNBPU BLU 2023-2024 sebesar 7,42% hingga mencapai Rp35,6 miliar, yang menandakan meningkatnya volume sekaligus kompleksitas permintaan layanan. Kondisi ini memperlihatkan adanya paradoks manajerial: secara

agregat kepuasan pelanggan tinggi, tetapi dalam praktik masih terdapat risiko ketidakpuasan pada aspek waktu, kejelasan proses, dan konsistensi tindak lanjut keluhan. Oleh sebab itu, *service recovery* perlu dianalisis bukan hanya sebagai respons setelah terjadi keluhan, tetapi sebagai kemampuan organisasi mengelola harapan pelanggan ketika proses teknis membutuhkan waktu, ketelitian, dan koordinasi lintas unit.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa *service recovery* berperan dalam mempertahankan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan setelah terjadi kegagalan layanan. Dalam sektor publik, Putri dan Hidayat (2019), Nugroho (2021), serta Santoso dan Pratama (2023) menekankan pentingnya responsivitas, kejelasan prosedur, dan koordinasi organisasi dalam pemulihan layanan. Pada konteks jasa teknik, Kim dan Lee (2024) menyoroti bahwa kecepatan respons dan ketepatan solusi menjadi unsur penting karena pelanggan memiliki ekspektasi tinggi terhadap akurasi dan profesionalitas layanan. Sementara itu, kajian tentang kualitas layanan menunjukkan bahwa perbedaan antara harapan dan persepsi pelanggan dapat membentuk kesenjangan kualitas layanan, terutama ketika pelanggan tidak memahami alasan teknis di balik waktu proses atau keputusan organisasi (Parasuraman et al., 1985, 1988). Dengan demikian, pemulihan layanan memerlukan kombinasi antara prosedur, komunikasi, kapasitas sumber daya, dan sikap pelaksana.

Namun, penelitian terdahulu masih menyisakan beberapa celah. Pertama, sebagian besar kajian *service recovery* dilakukan pada sektor swasta seperti perbankan, hospitality, dan jasa komersial, sedangkan layanan publik teknis memiliki karakteristik yang berbeda karena terikat pada standar, regulasi, akurasi pengujian, dan prosedur mutu. Kedua, banyak penelitian berfokus pada hubungan kuantitatif antara *service recovery*, kepuasan, dan loyalitas, sementara proses implementasi kebijakan di dalam organisasi publik belum banyak dikaji secara mendalam. Ketiga, studi yang secara spesifik menempatkan BBS PJIA sebagai lokus penelitian belum ditemukan dalam dokumen tesis sumber, sehingga artikel ini memiliki nilai kontekstual dalam menjelaskan dinamika pemulihan layanan pada organisasi pelayanan teknis pemerintah.

Artikel ini menggunakan teori implementasi kebijakan Edwards III sebagai kerangka analisis utama. Edwards III (1980) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat dimensi tersebut relevan untuk menjelaskan *service recovery* karena pemulihan layanan membutuhkan kejelasan informasi, ketersediaan kapasitas organisasi, komitmen pelaksana, serta koordinasi prosedural antarunit. Dengan memakai kerangka tersebut, artikel ini tidak hanya menilai apakah kebijakan *service recovery* tersedia, tetapi juga menelaah bagaimana proses pemulihan dijalankan dalam

praktik, mengapa variasi implementasi terjadi, serta faktor apa yang mendukung atau menghambat efektivitasnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan *service recovery* dalam jasa pelayanan teknik di BBSPJIA dan mengidentifikasi faktor pendukung serta faktor penghambat implementasinya. Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada penegasan bahwa dalam layanan publik berbasis teknis, efektivitas *service recovery* tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal atau kecepatan respons, tetapi juga oleh interaksi antara kompleksitas layanan teknis, kapasitas sistem organisasi, dan kualitas komunikasi manusia antara pelaksana layanan dan pelanggan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk mengukur hubungan statistik antarvariabel, melainkan memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan *service recovery* dalam konteks nyata organisasi pelayanan publik teknis. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokus, yaitu BBSPJIA, sehingga memungkinkan peneliti menelaah praktik pemulihan layanan, pengalaman pelaksana, kondisi organisasi, serta dokumen pendukung secara komprehensif.

Penelitian dilakukan di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Agro, Badan Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri. Berdasarkan rancangan penelitian dalam tesis sumber, proses penelitian berlangsung pada tahun 2025 dengan tahapan persiapan dan pengumpulan data pada bulan Mei hingga Juli, wawancara dan observasi pada bulan Agustus, analisis data pada bulan Agustus hingga September, serta penyusunan laporan pada bulan Oktober hingga Desember. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi *service recovery* dalam jasa pelayanan teknik, terutama mekanisme penanganan keluhan, pemulihan layanan, komunikasi kepada pelanggan, koordinasi antarunit, dan faktor-faktor organisasi yang memengaruhi proses tersebut.

Informan penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena informan dipilih berdasarkan pertimbangan relevansi pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam pelayanan teknik serta penanganan keluhan pelanggan. Informan terdiri atas unsur pimpinan manajemen BBSPJIA dan petugas *customer service* dari beberapa layanan teknis, yaitu pengujian, sertifikasi, kalibrasi, serta uji profisiensi, pelatihan, dan inspeksi teknis. Komposisi informan tersebut memungkinkan penelitian menangkap perspektif manajerial dan operasional secara bersamaan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi.

Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pemahaman informan mengenai kebijakan, prosedur, pengalaman penanganan keluhan, bentuk tindak lanjut, dan kendala implementasi. Observasi digunakan untuk melihat praktik pelayanan dan interaksi antara petugas dengan pelanggan secara langsung. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen organisasi yang relevan, seperti SOP penanganan keluhan, laporan kinerja, dokumen evaluasi pelayanan, data kepuasan pelanggan, serta dokumen perencanaan strategis organisasi. Penggunaan tiga teknik tersebut dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh tentang hubungan antara kebijakan tertulis dan praktik lapangan.

Analisis data dilakukan dengan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti memilih dan memfokuskan data yang berkaitan langsung dengan implementasi *service recovery*, komunikasi layanan, sumber daya, disposisi pelaksana, struktur birokrasi, serta faktor pendukung dan penghambat. Pada tahap penyajian data, temuan disusun dalam kategori tematik berdasarkan dimensi implementasi kebijakan Edwards III. Pada tahap penarikan kesimpulan, pola temuan diverifikasi melalui perbandingan antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan manajemen dan petugas layanan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumen. Triangulasi waktu digunakan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh tidak hanya menggambarkan satu kejadian sesaat, tetapi konsisten dengan pola pelayanan yang berlangsung selama proses penelitian. Dengan strategi tersebut, temuan penelitian diharapkan memiliki kredibilitas yang memadai untuk menjawab tujuan penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *service recovery* di BBSPJIA telah berjalan dalam praktik pelayanan, tetapi belum terformalisasi sebagai kebijakan yang eksplisit, terstruktur, dan berdiri sendiri. Dokumen organisasi menunjukkan adanya SOP penanganan keluhan pelanggan dan indikator kinerja pelayanan, tetapi mekanisme yang secara spesifik mengatur tahapan *service recovery*, standar waktu respons, bentuk tindak lanjut, evaluasi pascakeluhan, serta indikator keberhasilan pemulihan belum ditemukan sebagai satu kerangka kebijakan yang utuh. Dengan demikian, *service recovery* masih melekat pada mekanisme pengaduan umum.

Dalam praktik lapangan, pemulihan layanan dilakukan melalui beberapa tindakan, seperti menerima keluhan, memberikan penjelasan teknis, melakukan pengecekan ulang hasil layanan, menyesuaikan proses pelayanan jika memungkinkan, serta mengoordinasikan tindak lanjut dengan unit terkait. Salah satu informan menyatakan bahwa setiap keluhan akan ditindaklanjuti, biasanya melalui pengecekan ulang atau pemberian penjelasan kepada pelanggan. Pernyataan ini memperlihatkan adanya respons organisasi terhadap keluhan, tetapi juga menunjukkan bahwa cara penanganan masih sangat tergantung pada kondisi kasus, unit yang terlibat, dan pertimbangan teknis pelaksana.

Temuan pertama berkaitan dengan dimensi komunikasi. Komunikasi menjadi unsur yang menentukan karena layanan teknik sering kali tidak mudah dipahami pelanggan. Petugas tidak hanya menyampaikan informasi administratif, tetapi juga menjelaskan proses teknis yang memiliki standar, tahapan, dan batas waktu tertentu. Informan menyatakan bahwa petugas harus menjelaskan proses secara detail karena pelanggan tidak selalu memahami bagaimana layanan teknis bekerja. Di sisi lain, pelanggan dapat tetap merasa proses berlangsung lama meskipun penjelasan telah diberikan. Hal ini menunjukkan adanya asimetri informasi antara penyedia layanan dan pelanggan. Informasi telah disampaikan, tetapi belum selalu diterjemahkan menjadi pemahaman yang memadai di pihak pelanggan.

Temuan kedua berkaitan dengan dimensi sumber daya. Keterbatasan waktu muncul sebagai faktor dominan dalam efektivitas *service recovery*. Layanan teknis tidak dapat dipercepat secara sembarangan karena berkaitan dengan akurasi, standar mutu, dan validitas hasil. Peningkatan volume layanan yang tercermin dalam data kinerja organisasi memperbesar tekanan terhadap kapasitas waktu, tenaga, dan koordinasi proses. Informan menjelaskan bahwa jumlah layanan semakin banyak, sedangkan proses pengujian, kalibrasi, atau sertifikasi tetap harus berjalan sesuai standar. Kondisi ini menimbulkan ketegangan antara ekspektasi pelanggan terhadap kecepatan dan kewajiban organisasi menjaga ketelitian layanan.

Temuan ketiga berkaitan dengan dimensi disposisi pelaksana. Sikap petugas menjadi faktor yang secara konsisten mendukung proses pemulihan layanan. Meskipun sistem belum sepenuhnya terstruktur, petugas menunjukkan komitmen untuk membantu pelanggan, menjelaskan kendala, dan memberikan solusi sesuai kondisi. Pelanggan juga menilai bahwa respons petugas yang membantu dan empatik dapat mengurangi ketidakpuasan ketika terjadi kendala. Dengan demikian, kualitas interaksi manusia menjadi penopang utama *service recovery*. Pada kondisi ketika standar formal belum rinci, keberhasilan pemulihan layanan sangat bergantung pada kesungguhan, kepedulian, dan

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERVICE RECOVERY DALAM JASA PELAYANAN  
TEKNIK BALAI BESAR STANDARDISASI DAN PELAYANAN JASA INDUSTRI AGRO (BBSPJIA)**

Achmad Djuhdi Endawan<sup>1</sup>, Muhammad Husein Maruapey<sup>2</sup>, Rusliandy<sup>3</sup>

kemampuan komunikasi petugas.

Temuan keempat berkaitan dengan dimensi struktur birokrasi. BBSPJIA memiliki struktur organisasi dan SOP pelayanan, tetapi koordinasi antarunit belum sepenuhnya optimal untuk mendukung pemulihan layanan yang cepat dan konsisten. Beberapa layanan membutuhkan keterlibatan lebih dari satu unit, sehingga penyelesaian keluhan dapat memerlukan alur komunikasi internal yang panjang. Informan menyatakan bahwa proses kadang menjadi lama karena harus menunggu koordinasi dengan bagian lain. Temuan ini memperlihatkan bahwa hambatan *service recovery* bukan hanya persoalan kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan desain alur kerja, kejelasan pembagian peran, dan integrasi sistem antarunit.

Ringkasan hasil penelitian berdasarkan kerangka Edwards III disajikan pada Tabel 1. Tabel ini mempertahankan substansi utama temuan tanpa memasukkan data baru di luar tesis sumber.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Implementasi Service Recovery di BBSPJIA

Dimensi Implementasi	Temuan Utama	Makna bagi Service Recovery
Komunikasi	Informasi telah disampaikan kepada pelanggan, tetapi belum selalu dipahami karena kompleksitas teknis layanan.	Diperlukan strategi komunikasi yang mampu menerjemahkan proses teknis ke bahasa pelanggan.
Sumber daya	Beban layanan meningkat dan waktu proses teknis tidak dapat dipercepat tanpa risiko terhadap mutu hasil.	Keterbatasan waktu menjadi hambatan sistemik dalam pemulihan layanan.
Disposisi	Petugas responsif, empatik, dan berkomitmen menyelesaikan keluhan.	Sikap pelaksana menjadi faktor pendukung utama ketika sistem belum sepenuhnya terstruktur.
Struktur birokrasi	SOP keluhan tersedia, tetapi mekanisme service recovery belum eksplisit dan	Pemulihan layanan masih variatif dan memerlukan penguatan kebijakan serta

	koordinasi antarunit belum optimal.	integrasi alur kerja.
--	-------------------------------------	-----------------------

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2025.

Secara integratif, hasil penelitian menunjukkan bahwa *service recovery* di BBSPJIA berada pada tahap berkembang. Organisasi telah merespons keluhan dan menjalankan pemulihan layanan secara fungsional, tetapi belum memiliki kerangka kebijakan khusus yang menjamin keseragaman tindakan antarunit. Kekuatan utama terdapat pada disposisi pelaksana, sedangkan kelemahan utama berada pada aspek sistem, terutama komunikasi teknis, pengelolaan waktu, dan koordinasi antarunit.

### **Pembahasan**

Temuan bahwa *service recovery* di BBSPJIA masih melekat pada penanganan keluhan umum menunjukkan adanya jarak antara praktik pelayanan dan institusionalisasi kebijakan. Dari perspektif Edwards III (1980), struktur birokrasi yang efektif membutuhkan SOP, pembagian tugas, dan koordinasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan secara konsisten. BBSPJIA telah memiliki SOP keluhan, tetapi SOP tersebut belum secara spesifik merumuskan *service recovery* sebagai proses kebijakan yang mencakup tahapan identifikasi kegagalan layanan, respons awal, analisis penyebab, tindakan pemulihan, komunikasi kepada pelanggan, evaluasi pascatindak lanjut, dan pembelajaran organisasi. Akibatnya, pelaksanaan di lapangan cenderung adaptif, tetapi juga berpotensi variatif antarunit.

Variasi implementasi tersebut bukan berarti organisasi tidak bekerja. Justru temuan memperlihatkan bahwa petugas aktif merespons keluhan dan melakukan tindakan pemulihan sesuai konteks kasus. Namun, tanpa standar yang lebih eksplisit, kualitas pemulihan layanan sangat bergantung pada pengalaman, interpretasi, dan inisiatif pelaksana. Hal ini sejalan dengan temuan Santoso dan Pratama (2023), yang menekankan bahwa dukungan kebijakan dan koordinasi menjadi faktor penting dalam implementasi *service recovery* di layanan pemerintah. Dalam konteks BBSPJIA, dukungan tersebut perlu dikembangkan dari prosedur keluhan umum menuju sistem *service recovery* yang lebih jelas, terukur, dan lintas unit.

Dimensi komunikasi menjadi temuan penting karena layanan teknis tidak selalu transparan bagi pelanggan awam. Pada layanan pengujian, kalibrasi, sertifikasi, dan inspeksi teknis, pelanggan cenderung menilai kualitas berdasarkan hasil akhir dan waktu penyelesaian. Sementara itu, organisasi harus mematuhi proses teknis yang mungkin tidak terlihat oleh pelanggan. Kesenjangan ini dapat memperbesar persepsi negatif ketika layanan terlambat atau hasil tidak sesuai harapan. Dalam

perspektif kualitas layanan, kondisi tersebut mencerminkan adanya *gap* antara harapan dan persepsi pelanggan (Parasuraman et al., 1985, 1988). Oleh karena itu, *service recovery* pada layanan teknis memerlukan komunikasi translasional, yaitu kemampuan mengubah penjelasan teknis menjadi informasi yang ringkas, mudah dipahami, dan relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Temuan ini memperluas pembahasan *service recovery* yang selama ini sering menekankan kompensasi, permintaan maaf, dan kecepatan respons. Dalam konteks BBSPJIA, kompensasi bukan satu-satunya unsur utama karena akar persoalan sering berkaitan dengan keterlambatan, pemahaman proses, dan koordinasi teknis. Pelanggan tidak hanya membutuhkan solusi, tetapi juga kejelasan mengenai mengapa masalah terjadi, apa tindakan organisasi, berapa lama proses penyelesaian, dan bagaimana kepastian tindak lanjut diberikan. Oleh sebab itu, komunikasi dua arah dan transparansi proses menjadi komponen kunci. Hal ini sejalan dengan Setiawan et al. (2022), yang menempatkan komunikasi sebagai unsur penting dalam pemulihan layanan dan loyalitas pelanggan.

Pada dimensi sumber daya, keterbatasan waktu perlu dipahami sebagai masalah kapasitas sistem, bukan sekadar kelemahan individual. Pelayanan teknik memiliki standar yang membatasi ruang percepatan. Ketika volume layanan meningkat, antrean dan beban koordinasi juga meningkat. Jika sistem pemantauan waktu, prioritas tindak lanjut, dan distribusi beban kerja belum cukup fleksibel, maka keluhan tentang waktu akan semakin mungkin muncul. Dalam kerangka Edwards III (1980), sumber daya mencakup bukan hanya jumlah pegawai, tetapi juga kapasitas organisasi, fasilitas, anggaran, dan teknologi pendukung. Dengan demikian, penguatan *service recovery* membutuhkan dukungan sistem informasi, pemantauan status keluhan, pengelolaan SLA, serta mekanisme eskalasi kasus yang jelas.

Kekuatan paling konsisten dalam penelitian ini adalah disposisi pelaksana. Petugas yang responsif dan empatik mampu mereduksi ketegangan ketika pelanggan mengalami ketidakpuasan. Temuan ini berkaitan dengan dimensi *interactional justice* dalam pengalaman keluhan pelanggan, sebagaimana dibahas Tax et al. (1998), bahwa pelanggan menilai pemulihan layanan bukan hanya dari hasil akhir, tetapi juga dari perlakuan, perhatian, dan penjelasan yang diterima selama proses pemulihan. Pada BBSPJIA, disposisi pelaksana menjadi penyangga utama ketika kebijakan formal dan sistem koordinasi belum sepenuhnya kuat. Namun, ketergantungan yang terlalu besar pada kualitas individu memiliki risiko keberlanjutan. Jika tidak dilembagakan melalui pelatihan, panduan komunikasi, dan standar perilaku layanan, kualitas *service recovery* akan sulit direplikasi secara konsisten.

Struktur birokrasi menjadi hambatan ketika layanan melibatkan banyak unit tetapi integrasi

alur kerja belum optimal. Dalam layanan teknik, keluhan pelanggan dapat berhubungan dengan bagian penerimaan sampel, laboratorium, sertifikasi, administrasi, penjadwalan, atau komunikasi pelanggan. Jika setiap unit bekerja sesuai tugas masing-masing tetapi tidak memiliki mekanisme koordinasi pemulihan yang jelas, maka penanganan keluhan menjadi lambat. Kondisi ini mendukung gagasan Edwards III (1980) bahwa struktur birokrasi yang terlalu terfragmentasi dapat menghambat implementasi. Dalam konteks BBSPJIA, perbaikan koordinasi perlu diarahkan pada mekanisme lintas unit yang menetapkan siapa menerima keluhan, siapa menganalisis penyebab, siapa memberi penjelasan kepada pelanggan, siapa menyetujui tindakan pemulihan, dan bagaimana evaluasi pascakeluhan dilakukan.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa implementasi *service recovery* pada BBSPJIA tidak dapat disederhanakan menjadi persoalan ada atau tidak adanya SOP. Organisasi telah memiliki perangkat pelayanan, tetapi kebutuhan utama saat ini adalah mengintegrasikan perangkat tersebut dalam kerangka *service recovery* yang lebih eksplisit. Kebijakan yang diperlukan tidak harus selalu berbentuk regulasi baru yang rumit, tetapi perlu memuat alur pemulihan, standar waktu respons, pembagian peran, format komunikasi pelanggan, sistem pencatatan keluhan, evaluasi kepuasan pascapemulihan, serta indikator keberhasilan. Indikator tersebut dapat mencakup waktu respons awal, waktu penyelesaian keluhan, tingkat penyelesaian kasus, kepuasan pelanggan pascapemulihan, jumlah keluhan berulang, dan tingkat eskalasi antarunit. Karena data indikator spesifik tersebut belum tersedia dalam tesis sumber, aspek ini perlu ditandai sebagai agenda pengembangan organisasi dan penelitian lanjutan.

Novelty artikel ini terletak pada penegasan bahwa *service recovery* dalam layanan publik teknis dipengaruhi oleh interaksi tiga unsur utama, yaitu kompleksitas teknis layanan, kapasitas sistem organisasi, dan kualitas interaksi manusia. Pada satu sisi, kompleksitas teknis membuat proses layanan tidak selalu dapat dipercepat. Pada sisi lain, kapasitas organisasi menentukan kemampuan sistem untuk mengelola beban layanan, koordinasi, dan pelacakan keluhan. Di antara keduanya, kualitas interaksi manusia menentukan bagaimana pelanggan memahami, menerima, atau menolak penjelasan organisasi. Dengan demikian, *service recovery* pada layanan teknis bukan sekadar tindakan sesudah kegagalan layanan, tetapi proses manajerial yang menghubungkan standar teknis, komunikasi publik, dan tata kelola organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan kebijakan *service recovery* yang lebih terstruktur di BBSPJIA. Penguatan tersebut dapat diarahkan pada penyusunan SOP khusus pemulihan layanan yang terhubung dengan SOP keluhan, pengembangan skrip atau panduan

komunikasi teknis untuk pelanggan, pelatihan manajemen keluhan bagi petugas, integrasi sistem pelaporan keluhan dengan pemantauan waktu layanan, serta forum koordinasi cepat lintas unit untuk kasus yang berisiko menimbulkan ketidakpuasan pelanggan. Penguatan ini penting agar kualitas *service recovery* tidak hanya bergantung pada empati petugas, tetapi juga didukung oleh sistem organisasi yang konsisten.

Implikasi teoritisnya adalah bahwa teori Edwards III tetap relevan untuk membaca implementasi kebijakan pada konteks layanan teknis, tetapi perlu diterapkan secara kontekstual. Komunikasi harus dipahami sebagai penerjemahan kompleksitas teknis kepada pelanggan, sumber daya harus mencakup kapasitas waktu dan sistem informasi, disposisi harus mencakup empati serta komitmen pelayanan, dan struktur birokrasi harus mencakup integrasi lintas unit. Dengan pembacaan tersebut, teori implementasi kebijakan dapat menjelaskan mengapa kebijakan yang secara umum sudah berjalan belum tentu menghasilkan pemulihan layanan yang seragam dan terukur.

Keterbatasan artikel ini mengikuti keterbatasan tesis sumber, yaitu cakupan penelitian yang terbatas pada satu institusi dan pendekatan kualitatif yang bertumpu pada pengalaman informan, observasi, dan dokumen yang tersedia. Artikel ini juga belum dapat mengukur hubungan antara *service recovery* dan kepuasan pelanggan secara statistik karena data kuantitatif khusus indikator pemulihan layanan tidak tersedia. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk menguji hubungan antara kecepatan respons, kejelasan komunikasi, keadilan pemulihan, koordinasi internal, dan kepuasan pelanggan pascapemulihan. Penelitian lanjutan juga dapat mengembangkan model evaluasi *service recovery* berbasis indikator kinerja untuk layanan publik teknis.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi *service recovery* dalam jasa pelayanan teknik di BBSPJIA telah berjalan secara fungsional melalui mekanisme penanganan keluhan, penjelasan teknis, pengecekan ulang, dan penyesuaian layanan. Namun, implementasi tersebut belum sepenuhnya terformalisasi sebagai kebijakan yang eksplisit, terstruktur, dan terintegrasi antarunit. Dalam kerangka Edwards III, dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi saling berinteraksi dalam menentukan efektivitas pemulihan layanan. Komunikasi masih menghadapi kesenjangan antara kompleksitas teknis dan pemahaman pelanggan. Sumber daya, khususnya kapasitas waktu dan beban layanan, menjadi hambatan karena proses teknis tidak dapat dipercepat tanpa mempertaruhkan mutu. Disposisi pelaksana menjadi faktor pendukung utama

karena responsivitas dan empati petugas mampu menjaga kualitas interaksi pelayanan. Struktur birokrasi masih menjadi hambatan karena koordinasi antarunit belum sepenuhnya terintegrasi dalam mekanisme pemulihan yang seragam. Temuan utama artikel ini menegaskan bahwa *service recovery* pada pelayanan publik teknis tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, tetapi oleh interaksi antara kompleksitas layanan, kapasitas sistem organisasi, dan kualitas hubungan manusia dalam proses pelayanan. Oleh karena itu, BBSPJIA perlu memperkuat kebijakan *service recovery* melalui SOP khusus, standar waktu respons, sistem pemantauan keluhan, panduan komunikasi teknis, pelatihan manajemen keluhan, dan mekanisme koordinasi lintas unit. Kajian lanjutan perlu mengembangkan indikator evaluasi *service recovery* yang terukur agar efektivitas pemulihan layanan dapat dinilai secara lebih sistematis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **A. Buku**

- Carlzon, J. (1987). Moments of truth. Ballinger Publishing Company.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Deming, W. E. (1993). The new economics for industry, government, education. MIT Press.
- Edwards III, G. C. (1980). Implementing public policy. Congressional Quarterly Press.
- Hart, C. (2018). Doing a literature review: Releasing the research imagination (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business School Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice Hall.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif. PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2014). Metode penelitian. Ghalia Indonesia.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business

Review.

Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley. 77

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

### **B. Jurnal / Artikel / Tesis**

Choi, S., & Mattila, A. (2020). The effectiveness of service recovery strategies in service failure contexts. *Journal of Service Management*.

Garrison, M., & Rego, L. (2019). Service recovery and customer satisfaction in public services. *Public Management Review*.

Kim, J., & Lee, H. (2024). Service recovery performance and customer satisfaction in technical services. *Journal of Service Research*.

Kurniawan, D., & Sari, M. (2021). Pengaruh service recovery terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Le, T., & Nguyen, H. (2022). Customer perception of service recovery in public services. *International Journal of Public Sector Management*.

Nugroho, B. (2021). Evaluasi pelayanan publik berbasis service recovery di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Putri, R., & Hidayat, A. (2019). Analisis service recovery terhadap kepuasan pelanggan pada layanan publik. *Jurnal Administrasi Negara*.

Rahmawati, L. (2025). Analisis kebijakan service recovery pada layanan public berbasis kepuasan pelanggan. Tesis.

Ratnasari, R. T., & Wijayanti, R. (2020). Service recovery dalam pelayanan public dan pengaruhnya terhadap kepuasan masyarakat. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 78

Santoso, E., & Pratama, R. (2023). Faktor penghambat dan pendukung implementasi service recovery di layanan pemerintah. *Jurnal Kebijakan Publik*.

Setiawan, A., et al. (2022). The role of communication in service recovery and customer loyalty.

Journal of Service Marketing.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.

Wibowo, T. (2020). Implementasi strategi service recovery dalam meningkatkan kualitas pelayanan. *Jurnal Manajemen*.

### **C. Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas PP Nomor 23 Tahun 2005.

Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Implementasi Rencana Pembangunan.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2022 tentang Kebijakan Industri Nasional Tahun 2020–2024.

Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan BSKJI.

Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 517/KMK.05/2009 tentang Penetapan BBSPJIA sebagai BLU.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 358/KMK.05/2018 tentang Remunerasi 79