

The Effect Of Organizational Culture, Digital Transformation, And Service Innovation On Customer Satisfaction With Employee Performance As A Mediating Variable At PT PLN ULP Ruteng, Manggarai Regency

Pengaruh Budaya Organisasi, Transformasi Digital, Dan Inovasi Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Di PT. PLN ULP Ruteng Kab. Manggarai

Maria Afarida Kurnia^{1*}, Nanik Sisharini², Umu Khourroh³

Program Pascasarjana, Universitas Merdeka Malang, Indonesia^{1,2,3}

mariaafrikadkurnia@gmail.com¹, nanik.sisharini@unmer.ac.id², umu.khourroh@unmer.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of organizational culture, digital transformation, and service innovation on customer satisfaction, with employee performance as a mediating variable at PT PLN (Persero) ULP Ruteng, Manggarai Regency. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of 200 employees, from which 133 respondents were selected using purposive sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The results show that organizational culture and service innovation have positive and significant effects on customer satisfaction, while digital transformation does not have a significant direct effect. Organizational culture, digital transformation, and service innovation also have positive and significant effects on employee performance, while employee performance has a positive and significant effect on customer satisfaction. The mediation analysis indicates that employee performance mediates the effects of organizational culture and service innovation on customer satisfaction, but does not mediate the effect of digital transformation on customer satisfaction. These findings indicate that customer satisfaction is not determined solely by technology adoption, but is more strongly influenced by organizational culture, service innovation, and employees' ability to translate organizational policies into high-quality service. Therefore, digital transformation should be integrated with employee competency development and a stronger service orientation to generate more tangible benefits for customers.

Keywords: *organizational culture; digital transformation; service innovation; employee performance; customer satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi pada PT PLN (Persero) ULP Ruteng Kabupaten Manggarai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi penelitian berjumlah 200 karyawan dan sebanyak 133 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan transformasi digital tidak berpengaruh signifikan. Budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan memediasi pengaruh budaya organisasi dan inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan, tetapi tidak memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi lebih kuat dipengaruhi oleh budaya organisasi, inovasi layanan, dan kemampuan karyawan dalam menerjemahkan kebijakan organisasi menjadi pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, transformasi digital perlu

diintegrasikan dengan penguatan kompetensi karyawan dan orientasi pelayanan agar memberikan manfaat yang lebih nyata bagi pelanggan.

Kata kunci: budaya organisasi; transformasi digital; inovasi layanan; kinerja karyawan; kepuasan pelanggan.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi mengelola proses bisnis dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan tersebut tidak hanya berlangsung pada organisasi bisnis, tetapi juga pada organisasi pelayanan publik yang menghadapi tuntutan untuk memberikan layanan secara lebih cepat, transparan, akurat, responsif, dan mudah diakses. Meningkatnya penggunaan teknologi sekaligus mendorong ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan, sehingga keberhasilan organisasi tidak lagi hanya dinilai dari kemampuannya menyediakan layanan, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan pengalaman pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna. Dalam konteks tersebut, transformasi organisasi perlu mencakup pemanfaatan teknologi digital, penyempurnaan proses kerja, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia agar pelayanan dapat berlangsung secara efektif dan berorientasi pada masyarakat (Lips, 2020).

Sebagai salah satu perusahaan penyedia layanan publik strategis di Indonesia, PT PLN (Persero) terus melakukan transformasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas interaksi dengan pelanggan. Transformasi tersebut dilakukan melalui peningkatan keandalan sistem kelistrikan, penyempurnaan proses operasional, serta pengembangan layanan berbasis teknologi digital (PT PLN [Persero], 2025). Salah satu implementasinya adalah PLN Mobile yang memungkinkan pelanggan mengakses berbagai layanan kelistrikan, mulai dari penyampaian pengaduan gangguan, pengajuan permohonan layanan, akses terhadap informasi penggunaan listrik, hingga pemantauan proses pelayanan secara lebih mudah. Pemanfaatan teknologi digital pada dasarnya diharapkan dapat mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi informasi, memperpendek waktu penyelesaian keluhan, dan memperkuat komunikasi antara organisasi dengan pelanggan (PT PLN [Persero], 2025; Verhoef et al., 2021). Namun, implementasi teknologi tidak secara otomatis menghasilkan pelayanan yang optimal apabila tidak disertai kesiapan organisasi dan sumber daya manusia dalam menggunakannya.

Keberhasilan proses pelayanan pada akhirnya berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan terbentuk melalui evaluasi atas kesesuaian antara kinerja layanan yang diterima dengan harapan yang dimiliki sebelumnya (Kotler et al., 2022). Dalam organisasi pelayanan, pencapaian kepuasan tersebut tidak dapat dilepaskan dari kinerja karyawan karena karyawan menjadi pihak yang menjalankan proses operasional sekaligus berinteraksi dengan pengguna layanan. Kinerja yang baik memungkinkan organisasi memberikan pelayanan secara lebih cepat, tepat, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan keluhan, memberikan informasi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan sistem pelayanan dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, kualitas kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting yang menghubungkan kebijakan internal organisasi dengan kualitas pelayanan yang diterima pelanggan (Liao & Chuang, 2004).

Salah satu faktor organisasional yang berpotensi membentuk kinerja tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan seperangkat nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya yang kuat dan adaptif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, komitmen, kolaborasi, serta kemampuan karyawan merespons perubahan. Denison dan Mishra (1995) menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas organisasi melalui keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi. Cameron dan Quinn (2011) juga menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk pola perilaku dan praktik kerja yang

dapat mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya memiliki arti sebagai seperangkat nilai internal, tetapi juga berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan yang pada akhirnya berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Selain budaya organisasi, transformasi digital menjadi faktor penting dalam perubahan sistem pelayanan. Transformasi digital tidak hanya merujuk pada penggunaan teknologi baru, tetapi mencakup perubahan proses bisnis, struktur organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan mekanisme penciptaan nilai melalui integrasi teknologi digital. Keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan proses pelayanan serta kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi tersebut secara efektif (Verhoef et al., 2021). Teknologi dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat aliran informasi, dan menyederhanakan pekerjaan, tetapi manfaat tersebut tidak selalu langsung dirasakan pelanggan apabila kompetensi, adaptasi, dan kinerja karyawan belum berkembang secara seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital dan kepuasan pelanggan dapat melibatkan mekanisme organisasional lain, khususnya kinerja karyawan.

Inovasi layanan juga menjadi bagian penting dalam upaya organisasi menciptakan pelayanan yang bernilai bagi pelanggan. Inovasi layanan mencakup pembaruan pada prosedur, sistem, proses, maupun mekanisme pemberian layanan agar menjadi lebih sederhana, responsif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan pengguna. Penerapan inovasi tidak hanya memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan (Helkkula et al., 2018). Pada saat yang sama, inovasi layanan dapat memengaruhi cara karyawan bekerja dengan menyediakan mekanisme pelayanan yang lebih efektif, mendorong kreativitas, serta meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah. Oleh karena itu, hubungan inovasi layanan dengan kepuasan pelanggan dapat berlangsung secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kinerja karyawan.

Konteks PT PLN (Persero) ULP Ruteng menunjukkan fenomena yang relevan untuk menguji hubungan tersebut. Hasil pengukuran deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi, transformasi digital, inovasi layanan, kepuasan pelanggan, dan kinerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata transformasi digital mencapai 4,45, budaya organisasi dan kepuasan pelanggan masing-masing 4,43, kinerja karyawan 4,36, serta inovasi layanan 4,34. Namun, kondisi tersebut masih disertai sejumlah permasalahan operasional, antara lain keterlambatan penyelesaian gangguan listrik, belum meratanya pemanfaatan PLN Mobile, perlunya adaptasi sebagian karyawan terhadap perubahan teknologi, serta kecepatan dan ketepatan pelayanan yang pada kondisi tertentu belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan. Fenomena tersebut memperlihatkan adanya empirical gap, yaitu tingginya persepsi terhadap implementasi berbagai aspek organisasi belum sepenuhnya menghilangkan persoalan dalam proses pelayanan.

Di sisi lain, terdapat pula research gap dalam kajian terdahulu. Penelitian mengenai budaya organisasi, transformasi digital, inovasi layanan, kinerja karyawan, dan kepuasan pelanggan masih banyak dilakukan dengan menguji hubungan antarvariabel secara terpisah. Hasil penelitian mengenai transformasi digital dan kepuasan pelanggan juga belum sepenuhnya konsisten; dalam beberapa penelitian transformasi digital memberikan pengaruh langsung, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau membutuhkan mekanisme perantara. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan secara simultan dengan menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan kepuasan pelanggan masih relatif terbatas, khususnya pada organisasi pelayanan publik di tingkat unit daerah. Kondisi ini menunjukkan perlunya pengujian model yang tidak hanya menjelaskan apakah faktor-faktor organisasional memengaruhi kepuasan pelanggan, tetapi juga menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut ditransmisikan melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menghubungkan budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan dengan kepuasan pelanggan melalui peran mediasi kinerja karyawan dalam konteks organisasi pelayanan kelistrikan di daerah. Berbeda dengan kajian yang menguji hubungan antarvariabel secara parsial, penelitian ini menganalisis mekanisme pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses pembentukan kualitas pelayanan. Model tersebut menjadi semakin relevan pada PT PLN (Persero) ULP Ruteng karena keberhasilan transformasi pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh budaya organisasi, kemampuan inovasi, dan kesiapan karyawan dalam menerjemahkan perubahan organisasi menjadi pelayanan yang bernilai bagi pelanggan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Ruteng Kabupaten Manggarai.

2. Kajian Pustaka

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi pelanggan terhadap pengalaman pelayanan berdasarkan perbandingan antara harapan sebelum menerima layanan dan kinerja aktual yang dirasakan. Apabila kinerja layanan memenuhi atau melebihi harapan, pelanggan cenderung memberikan evaluasi positif terhadap organisasi, sedangkan ketidaksesuaian antara harapan dan pengalaman pelayanan dapat menimbulkan ketidakpuasan (Tjiptono, 2019; Kotler et al., 2022). Dalam organisasi pelayanan publik, kepuasan memiliki nilai strategis karena berkaitan dengan kepercayaan, keberlanjutan penggunaan layanan, serta persepsi masyarakat terhadap kualitas organisasi.

Pada sektor pelayanan utilitas, kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh keandalan layanan, kecepatan merespons kebutuhan, jaminan pelayanan, perhatian kepada pengguna, serta dukungan sarana pelayanan. Zeithaml et al. (2018) menegaskan bahwa keandalan dan daya tanggap merupakan aspek penting dalam evaluasi kualitas pelayanan. Hal tersebut sejalan dengan pendekatan SERVQUAL yang menempatkan *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibility* sebagai dimensi utama kualitas pelayanan (Parasuraman et al., 1988). Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan diposisikan sebagai hasil akhir yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, transformasi digital, inovasi layanan, dan kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menunjukkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawab, standar, dan sasaran yang ditetapkan organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja karyawan menjadi penting karena kualitas interaksi antara pegawai dan pelanggan menentukan pengalaman pelayanan yang diterima masyarakat.

Kinerja juga berperan sebagai mekanisme yang menerjemahkan sumber daya dan kebijakan organisasi menjadi hasil pelayanan. Liao dan Chuang (2004) menekankan bahwa karyawan menjadi penghubung antara strategi organisasi dan pengalaman pelanggan karena implementasi pelayanan secara nyata dilakukan melalui perilaku, kompetensi, kecepatan, dan ketepatan karyawan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan tidak hanya ditempatkan sebagai variabel yang memengaruhi kepuasan pelanggan, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan diterjemahkan menjadi kualitas pelayanan.

Inovasi Layanan

Inovasi layanan merupakan pembaruan terhadap metode, proses, sistem, maupun mekanisme pelayanan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pengguna layanan. Gallouj dan Djellal (2010) memandang inovasi layanan sebagai proses perubahan yang memungkinkan organisasi menghasilkan pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penciptaan layanan baru, tetapi juga penyempurnaan proses pelayanan, interaksi dengan pelanggan, dan pemanfaatan teknologi dalam penyampaian layanan (Barrett et al., 2015).

Dalam pelayanan publik, inovasi dapat mempercepat proses pelayanan, meningkatkan aksesibilitas, mendorong responsivitas, dan memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik. Barrett et al. (2015) menekankan bahwa inovasi layanan dapat mengubah proses penciptaan dan penyampaian nilai, sedangkan Helkkula et al. (2018) menunjukkan bahwa inovasi layanan meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan melalui pelayanan yang lebih relevan dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Dengan demikian, inovasi layanan berpotensi meningkatkan kepuasan pelanggan secara langsung maupun melalui peningkatan efektivitas kinerja karyawan.

Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan perubahan organisasi melalui integrasi teknologi digital ke dalam proses kerja, sistem informasi, strategi, dan interaksi dengan pemangku kepentingan. Transformasi digital tidak hanya berbentuk adopsi perangkat teknologi, tetapi mencakup penyesuaian proses bisnis dan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi untuk menciptakan nilai serta meningkatkan kinerja (Vial, 2019). Pada organisasi pelayanan publik, penggunaan teknologi digital diharapkan dapat mempercepat penyampaian informasi, meningkatkan transparansi, menyederhanakan prosedur, serta memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan (OECD, 2020).

Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dan karyawan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pekerjaan sehari-hari. Warner dan Wäger (2019) serta Verhoef et al. (2021) menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan, membangun kapabilitas baru, dan menyesuaikan proses bisnis. Transformasi digital juga dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui efisiensi proses kerja, kemudahan memperoleh informasi, dan peningkatan koordinasi (Kraus et al., 2021). Oleh karena itu, dampak transformasi digital terhadap kepuasan pelanggan dapat berlangsung secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja karyawan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaan. Cameron dan Quinn (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi proses kerja, pola kepemimpinan, serta efektivitas organisasi. Budaya yang kuat dapat menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, memperkuat komitmen, serta mendorong perilaku kerja yang produktif. Denison dan Mishra (1995) mengidentifikasi budaya organisasi melalui dimensi keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi organisasi.

Dalam organisasi pelayanan publik, budaya yang menekankan profesionalisme, pelayanan, kolaborasi, pembelajaran, dan adaptasi berpotensi meningkatkan kualitas perilaku karyawan dalam melayani masyarakat. Alvesson (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk cara individu memahami pekerjaannya dan merespons perubahan lingkungan. Budaya yang berorientasi pada pelanggan juga dapat memperkuat kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Kotler et al., 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi

dalam penelitian ini diposisikan sebagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja karyawan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Pelanggan

Budaya organisasi membentuk nilai dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam memberikan pelayanan. Budaya yang menekankan profesionalisme, tanggung jawab, kolaborasi, dan orientasi pelanggan mendorong karyawan memberikan pelayanan secara konsisten sesuai kebutuhan pengguna. Kotler et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya yang berorientasi pada pelanggan dapat memperkuat kualitas pelayanan dan menciptakan pengalaman positif bagi pengguna layanan. Dengan demikian, semakin kuat budaya pelayanan dalam organisasi, semakin besar kemungkinan pelanggan memperoleh pengalaman pelayanan yang sesuai dengan harapannya.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kepuasan Pelanggan

Transformasi digital memungkinkan organisasi menyediakan layanan yang lebih mudah diakses, cepat, transparan, dan terintegrasi sehingga berpotensi meningkatkan pengalaman pelanggan (Verhoef et al., 2021). Namun, Vial (2019) dan Verhoef et al. (2021) menegaskan bahwa manfaat transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan proses, struktur, dan penciptaan nilai. Dengan demikian, pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan pelanggan perlu diuji secara empiris karena adopsi teknologi tidak selalu otomatis menghasilkan pengalaman pelayanan yang lebih baik.

H2: Transformasi digital berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Inovasi layanan memungkinkan organisasi memperbarui prosedur, metode, dan mekanisme pelayanan agar lebih responsif terhadap kebutuhan pengguna. Pelayanan yang semakin sederhana, mudah diakses, dan relevan akan meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan. Helkkula et al. (2018) menegaskan bahwa inovasi layanan dapat meningkatkan customer value melalui pengalaman pelayanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna, sedangkan Santosa (2023) menunjukkan peran inovasi layanan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada organisasi sektor publik.

H3: Inovasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menciptakan nilai dan standar perilaku yang mengarahkan cara karyawan melaksanakan pekerjaan. Budaya yang mendukung kerja sama, tanggung jawab, pembelajaran, dan adaptasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Denison dan Mishra (1995) serta Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas, keterlibatan, dan pola perilaku kerja dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang semakin kuat dan adaptif diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Implementasi teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan melalui otomatisasi proses, penyediaan informasi secara cepat, serta penguatan koordinasi antarbagian. Kondisi tersebut membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, akurat, dan produktif. Sousa dan Rocha (2019) menekankan pentingnya pengembangan

keterampilan digital dalam proses transformasi organisasi, sedangkan Kraus et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital berkaitan dengan perubahan proses dan peningkatan kinerja organisasi.

H5: Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja Karyawan

Inovasi layanan tidak hanya memberikan manfaat bagi pengguna layanan, tetapi juga memperbaiki mekanisme kerja karyawan. Pembaruan prosedur, penyederhanaan proses, dan pengembangan metode pelayanan memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih efektif serta mendorong karyawan menjadi lebih adaptif dan kreatif. Gallouj dan Djellal (2010) menjelaskan bahwa inovasi layanan berkaitan dengan pembaruan proses dan mekanisme pelayanan, sedangkan Sadiq et al. (2022) menunjukkan bahwa inovasi layanan dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

H6: Inovasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan

Karyawan merupakan pihak yang secara langsung menjalankan proses pelayanan, sehingga kualitas kinerja mereka menjadi salah satu penentu pengalaman pelanggan. Kemampuan memberikan pelayanan secara cepat, tepat, profesional, dan responsif akan meningkatkan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Liao dan Chuang (2004) menunjukkan bahwa kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan, termasuk evaluasi terhadap pelayanan yang diterima.

H7: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Peran Mediasi Kinerja Karyawan pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Pelanggan

Budaya organisasi yang kuat membentuk nilai dan perilaku kerja yang mendukung peningkatan kualitas kinerja karyawan. Denison dan Mishra (1995) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas internal, sedangkan Liao dan Chuang (2004) menunjukkan bahwa kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan. Berdasarkan hubungan berurutan tersebut, kinerja karyawan diperkirakan menjadi mekanisme yang menyalurkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan.

H8: Kinerja karyawan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan.

Peran Mediasi Kinerja Karyawan pada Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kepuasan Pelanggan

Teknologi digital pada dasarnya merupakan sarana yang mendukung aktivitas pelayanan, sehingga keberadaannya tidak selalu secara otomatis meningkatkan kepuasan pelanggan. Vial (2019) dan Sousa dan Rocha (2019) menunjukkan bahwa transformasi digital memerlukan perubahan proses dan pengembangan kemampuan digital, sedangkan Liao dan Chuang (2004) menunjukkan bahwa kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan. Dengan demikian, kinerja karyawan diperkirakan dapat menjadi saluran yang menerjemahkan manfaat transformasi digital menjadi pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan.

H9: Kinerja karyawan memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan pelanggan.

Peran Mediasi Kinerja Karyawan pada Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Inovasi pelayanan dapat menyederhanakan pekerjaan, meningkatkan fleksibilitas, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan. Sadiq et al. (2022) menunjukkan bahwa inovasi layanan dapat mendukung kinerja karyawan,

sedangkan Liao dan Chuang (2004) menunjukkan bahwa kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan. Dengan demikian, pengaruh inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan diperkirakan dapat berlangsung melalui peningkatan kinerja karyawan.

H10: Kinerja karyawan memediasi pengaruh inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan.

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara budaya organisasi, transformasi digital, inovasi layanan, kinerja karyawan, dan kepuasan pelanggan. Budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan ditempatkan sebagai variabel eksogen, kepuasan pelanggan sebagai variabel endogen, sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan karena pengujian hubungan antarvariabel dilakukan berdasarkan data numerik dan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dari teori (Sugiyono, 2019).

Penelitian dilaksanakan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Ruteng, Kabupaten Manggarai. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansinya dengan implementasi transformasi digital, inovasi pelayanan, serta pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung pelayanan kelistrikan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian terdiri atas 200 karyawan PT PLN ULP Ruteng Kabupaten Manggarai. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan karakteristik responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden meliputi karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun, terlibat dalam pelayanan kelistrikan, dan menggunakan sistem digital PLN dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 133 responden sebagai sampel penelitian.

Pemilihan karyawan sebagai responden dilakukan karena penelitian berfokus pada kondisi internal organisasi, khususnya budaya organisasi, transformasi digital, inovasi layanan, dan kinerja karyawan. Sementara itu, konstruk kepuasan pelanggan dioperasionalkan melalui persepsi karyawan mengenai kualitas pelayanan yang diberikan organisasi kepada pelanggan.

Variabel dan Pengukuran

Penelitian menggunakan lima konstruk utama yang pengukurannya diadaptasi dari literatur terdahulu. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

Tabel 1. Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Utama	Sumber
Budaya Organisasi (X1)	<i>Involvement, consistency, adaptability, dan mission</i>	Denison (2020); Cameron & Quinn (2020)
Transformasi Digital (X2)	<i>Resources, information system, serta culture and organizational structure</i>	Vial (2020); Stich et al. (2020)
Inovasi Layanan (X3)	Keberanian mengambil risiko, perhatian pada detail, dan kerja sama tim	Lovelock & Wirtz (2021); Gallouj & Djellal (2021)
Kinerja Karyawan (Z)	Kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, inovasi pekerjaan, kerja sama tim, dan kemampuan beradaptasi	Armstrong & Taylor (2020); Dessler (2020)
Kepuasan Pelanggan (Y)	<i>Reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles</i>	Parasuraman et al. (1988); Kotler & Keller (2022)

Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang diberikan kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan organisasi, regulasi, dan literatur ilmiah yang relevan. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama karena memungkinkan pengukuran persepsi responden secara sistematis dan menghasilkan data yang sesuai untuk analisis kuantitatif (Sugiyono, 2019).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji beberapa konstruk laten dan hubungan langsung maupun tidak langsung secara simultan, termasuk peran mediasi kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan ini sesuai untuk model yang relatif kompleks dan tidak mensyaratkan normalitas data secara ketat (Hair et al., 2019).

Analisis dilakukan melalui dua tahap. Pertama, evaluasi *measurement model* atau *outer model* dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. *Convergent validity* dievaluasi menggunakan *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria *outer loading* > 0,60 dan AVE > 0,50. *Discriminant validity* dievaluasi menggunakan *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai HTMT < 0,90, sedangkan reliabilitas konstruk dinilai melalui *composite reliability* dengan nilai > 0,70 (Hair et al., 2019).

Kedua, evaluasi *structural model* atau *inner model* dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), koefisien jalur, dan pengujian hipotesis. Nilai R^2 sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing menunjukkan kemampuan penjelasan model yang lemah, moderat, dan kuat, sedangkan nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar (Hair et al., 2019).

Pengujian Hipotesis dan Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05. Arah dan kekuatan hubungan ditentukan berdasarkan nilai *path coefficient*, dengan koefisien positif menunjukkan hubungan searah dan koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan.

Peran mediasi kinerja karyawan dianalisis melalui specific indirect effect untuk menguji tiga jalur tidak langsung, yaitu budaya organisasi → kinerja karyawan → kepuasan pelanggan, transformasi digital → kinerja karyawan → kepuasan pelanggan, dan inovasi layanan → kinerja karyawan → kepuasan pelanggan. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila *indirect effect* menghasilkan *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2019).

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 133 karyawan PT PLN (Persero) ULP Ruteng Kabupaten Manggarai yang memenuhi kriteria penelitian. Responden berasal dari berbagai karakteristik demografis dan unit kerja sehingga dapat memberikan gambaran kondisi internal organisasi secara relatif beragam. Ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	92	69
	Perempuan	41	31
Usia	<20 tahun	2	1
	20–30 tahun	28	21
	31–40 tahun	45	34

	41–50 tahun	38	29
	>50 tahun	20	15
Pendidikan	SMA/SMK	36	27
	D3	22	17
	S1	63	47
	S2	12	9
Jabatan	Manajer ULP	1	1
	Supervisor	10	7
	Engineer/Asisten Engineer	28	22
	Junior Officer/Operator Lapangan	67	50
	Staf Administrasi	27	20
Unit kerja	Teknik dan Gangguan	45	34
	Pelayanan Pelanggan	30	23
	IT/Transformasi Digital	18	13
	Operasional dan Unit Jaga	28	21
	K3L dan Keselamatan	12	9
Domisili	Kota Ruteng	133	100
Lama kerja	<5 tahun	24	18
	5–10 tahun	36	27
	>10 tahun	31	23
	15–20 tahun	26	20
	20–25 tahun	16	12

Sumber: Data diolah, 2026.

Mayoritas responden adalah laki-laki (69%), berusia 31–40 tahun (34%), berpendidikan S1 (47%), dan bekerja sebagai *junior officer/operator lapangan* (50%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai yang berada pada kelompok usia produktif dan terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan.

Uji Instrumen

Pengujian awal menunjukkan bahwa seluruh 38 butir pernyataan memiliki koefisien korelasi lebih besar daripada nilai -tabel sebesar 0,320. Nilai korelasi berkisar antara 0,414 hingga 0,732 sehingga seluruh item dinyatakan valid. Reliabilitas awal juga menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 untuk seluruh konstruk.

Tabel 3. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian	Variabel/Item	Hasil	Keterangan
Validitas	P1–P38	0,414–0,732 > 0,320	Valid
Reliabilitas	Budaya Organisasi	0,787	Reliabel
	Transformasi Digital	0,770	Reliabel
	Inovasi Layanan	0,720	Reliabel
	Kepuasan Pelanggan	0,875	Reliabel
	Kinerja Karyawan	0,790	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki kualitas pengukuran awal yang memadai dan dapat dilanjutkan pada evaluasi *measurement model* menggunakan SEM-PLS.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh konstruk berada pada kategori sangat tinggi, dengan nilai rata-rata antara 4,34–4,45. Transformasi digital memiliki rata-rata

tertinggi sebesar 4,45, sedangkan inovasi layanan memiliki rata-rata terendah sebesar 4,34, meskipun tetap berada pada kategori sangat tinggi.

Tabel 4. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

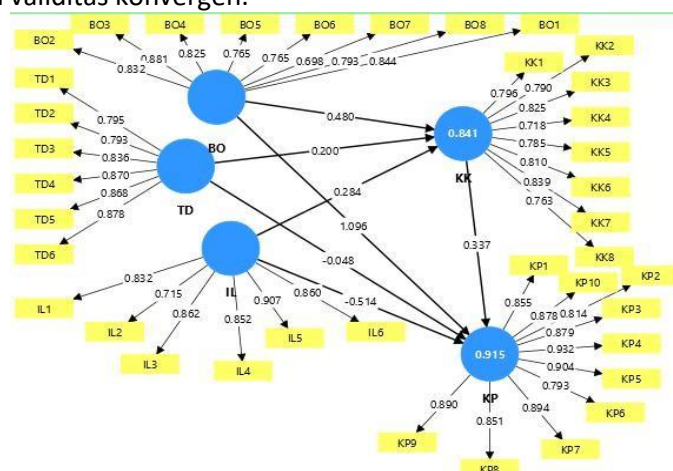
Variabel	Dimensi	Mean	Kategori
Budaya Organisasi	Keterlibatan	4,47	Sangat tinggi
	Konsistensi	4,49	Sangat tinggi
	Adaptasi	4,36	Sangat tinggi
	Misi	4,40	Sangat tinggi
	Rata-rata variabel	4,43	Sangat tinggi
Transformasi Digital	Sumber daya	4,39	Sangat tinggi
	Sistem informasi	4,46	Sangat tinggi
	Budaya dan struktur organisasi	4,50	Sangat tinggi
	Rata-rata variabel	4,45	Sangat tinggi
Inovasi Layanan	Keberanian mengambil risiko	4,32	Sangat tinggi
	Perhatian pada detail	4,33	Sangat tinggi
	Kerja sama tim	4,39	Sangat tinggi
	Rata-rata variabel	4,34	Sangat tinggi
Kepuasan Pelanggan	Keandalan	4,38	Sangat tinggi
	Daya tanggap	4,41	Sangat tinggi
	Jaminan	4,43	Sangat tinggi
	Empati	4,47	Sangat tinggi
	Bukti fisik	4,49	Sangat tinggi
Kinerja Karyawan	Rata-rata variabel	4,43	Sangat tinggi
	Kualitas pekerjaan	4,30	Sangat tinggi
	Ketepatan waktu	4,35	Sangat tinggi
	Inovasi dalam pekerjaan	4,35	Sangat tinggi
	Kerja sama tim	4,44	Sangat tinggi
	Rata-rata variabel	4,36	Sangat tinggi

Sumber: Data diolah, 2026.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap budaya organisasi, implementasi transformasi digital, inovasi pelayanan, kinerja karyawan, maupun kepuasan pelanggan. Budaya dan struktur organisasi merupakan dimensi transformasi digital dengan nilai tertinggi (4,50), sedangkan pada kinerja karyawan, kerja sama tim memperoleh penilaian tertinggi (4,44).

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk. Seluruh indikator memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,60 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.



Gambar 1. Model Analisis Convergent Validity

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; TD = Transformasi Digital; IL = Inovasi Layanan; KK = Kinerja Karyawan; KP = Kepuasan Pelanggan.

Evaluasi lebih lanjut menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50 dan nilai HTMT berada di bawah 0,90. Dengan demikian, konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan diskriminan. Seluruh konstruk juga memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas batas minimum yang disyaratkan.

Tabel 5. Ringkasan Evaluasi Measurement Model

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Outer Loading	AVE	HTMT	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,920	0,935	>0,60	>0,50	<0,90	Valid dan reliabel
Transformasi Digital	0,917	0,935	>0,60	>0,50	<0,90	Valid dan reliabel
Inovasi Layanan	0,915	0,935	>0,60	>0,50	<0,90	Valid dan reliabel
Kepuasan Pelanggan	0,964	0,969	>0,60	>0,50	<0,90	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	0,915	0,931	>0,60	>0,50	<0,90	Valid dan reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026.

Dengan terpenuhinya seluruh kriteria tersebut, model pengukuran dinyatakan layak sehingga analisis dapat dilanjutkan pada model struktural.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 menunjukkan kemampuan yang tinggi dari model dalam menjelaskan konstruk endogen. Kinerja karyawan memiliki R^2 sebesar 0,841, sedangkan kepuasan pelanggan memiliki R^2 sebesar 0,915.

Tabel 6. Evaluasi Model Struktural

Konstruk Endogen	R^2	Adjusted R^2	Interpretasi
Kinerja Karyawan	0,841	0,838	Kuat
Kepuasan Pelanggan	0,915	0,913	Kuat

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa 84,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan. Sementara itu, 91,5% variasi kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut bersama kinerja karyawan.

Analisis *effect size* menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja karyawan ($f^2 = 0,353$). Terhadap kepuasan pelanggan, budaya organisasi juga memiliki kontribusi terbesar ($f^2 = 2,550$), diikuti inovasi layanan ($f^2 = 0,553$), kinerja karyawan ($f^2 = 0,212$), dan transformasi digital ($f^2 = 0,005$).

Pengujian Hipotesis

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa delapan dari sepuluh hubungan memperoleh dukungan empiris. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Budaya Organisasi → Kepuasan Pelanggan	1,257	17,525	0,000	Diterima
H2	Transformasi Digital → Kepuasan Pelanggan	0,019	0,236	0,813	Ditolak
H3	Inovasi Layanan → Kepuasan Pelanggan	0,419	4,376	0,000	Diterima

H4	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,480	5,261	0,000	Diterima
H5	Transformasi Digital → Kinerja Karyawan	0,200	1,969	0,049	Diterima
H6	Inovasi Layanan → Kinerja Karyawan	0,284	2,596	0,009	Diterima
H7	Kinerja Karyawan → Kepuasan Pelanggan	0,337	4,365	0,000	Diterima
H8	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan → Kepuasan Pelanggan	0,161	4,071	0,000	Diterima
H9	Transformasi Digital → Kinerja Karyawan → Kepuasan Pelanggan	0,067	1,789	0,074	Ditolak
H10	Inovasi Layanan → Kinerja Karyawan → Kepuasan Pelanggan	0,095	2,096	0,036	Diterima

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi layanan berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan transformasi digital tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Ketiga variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Pada pengaruh tidak langsung, kinerja karyawan memediasi hubungan budaya organisasi dan inovasi layanan dengan kepuasan pelanggan, tetapi tidak memediasi hubungan transformasi digital dengan kepuasan pelanggan.

Pembahasan

Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Pelanggan

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan ($\beta = 1,257$; $p < 0,001$) sekaligus terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,480$; $p < 0,001$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai, norma, keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi organisasi menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja dan kualitas pelayanan. Budaya yang berorientasi pada pelayanan mendorong karyawan bekerja secara konsisten, profesional, dan responsif sehingga pelayanan yang diberikan dipersepsikan semakin baik. Temuan ini mendukung pandangan Kotler et al. (2022) bahwa budaya yang berorientasi pada pelanggan dapat memperkuat kualitas pelayanan.

Kinerja karyawan juga terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan kepuasan pelanggan ($\beta = 0,161$; $p < 0,001$). Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan tetap signifikan, maka kinerja karyawan berperan sebagai mediator parsial. Artinya, budaya organisasi tidak hanya berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan, tetapi sebagian pengaruhnya diterjemahkan melalui peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut konsisten dengan kerangka bahwa budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas internal (Denison & Mishra, 1995), sementara kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan (Liao & Chuang, 2004).

Transformasi Digital, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Pelanggan

Transformasi digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan pelanggan ($\beta = 0,019$; $p = 0,813$), meskipun berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,200$; $p = 0,049$). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa teknologi digital lebih dahulu memberikan manfaat pada proses internal, seperti efisiensi pekerjaan, akses informasi, dan koordinasi, tetapi manfaat tersebut belum secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kepuasan pelanggan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Vial (2019) dan Verhoef et al. (2021) bahwa nilai dari transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan proses, kapabilitas, dan penciptaan nilai.

Pengaruh tidak langsung transformasi digital melalui kinerja karyawan juga tidak signifikan ($\beta = 0,067$; $p = 0,074$). Dengan demikian, kinerja karyawan belum terbukti menjadi

mekanisme mediasi pada hubungan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi internal akibat digitalisasi belum cukup kuat untuk menghasilkan perubahan pada persepsi kualitas pelayanan. Implementasi digital karenanya perlu disertai peningkatan kompetensi digital, integrasi sistem pelayanan, serta optimalisasi penggunaan layanan digital oleh pengguna.

Inovasi Layanan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Pelanggan

Inovasi layanan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan ($\beta = 0,419$; $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,284$; $p = 0,009$). Pembaruan prosedur, metode pelayanan, dan pola kerja memungkinkan organisasi memberikan pelayanan yang lebih sederhana, cepat, dan adaptif terhadap kebutuhan pengguna. Temuan ini mendukung Santosa (2023) yang menunjukkan bahwa inovasi layanan berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada organisasi sektor publik.

Kinerja karyawan juga terbukti memediasi hubungan inovasi layanan dengan kepuasan pelanggan ($\beta = 0,095$; $p = 0,036$). Karena pengaruh langsung inovasi layanan tetap signifikan, jenis mediasi yang terjadi adalah partial mediation. Hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi memberikan manfaat tidak hanya secara langsung melalui perbaikan layanan, tetapi juga secara tidak langsung dengan membuat karyawan mampu bekerja lebih efektif, adaptif, dan responsif. Temuan ini konsisten dengan Sadiq et al. (2022) yang menunjukkan bahwa inovasi layanan dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Peran Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan

Kinerja karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan ($\beta = 0,337$; $p < 0,001$). Kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas, menyelesaikan tugas tepat waktu, berinovasi, dan bekerja sama berkontribusi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Temuan ini mendukung Liao dan Chuang (2004) yang menunjukkan bahwa kinerja pelayanan karyawan berkaitan dengan outcome pelanggan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa faktor organisasional yang bersifat manusiawi dan pelayanan, khususnya budaya organisasi, inovasi layanan, dan kinerja karyawan memberikan peran lebih kuat terhadap kepuasan pelanggan dibandingkan transformasi digital semata. Temuan tersebut menegaskan bahwa teknologi akan lebih bernilai apabila diintegrasikan dengan budaya kerja, kemampuan inovasi, serta kualitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan transformasi digital tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Budaya organisasi, transformasi digital, dan inovasi layanan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya kerja, inovasi pelayanan, serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara profesional dan responsif.

Kinerja karyawan terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi dan inovasi layanan terhadap kepuasan pelanggan, tetapi tidak mampu memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi dan inovasi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan baik secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, manfaat transformasi digital pada PT PLN ULP Ruteng Kabupaten Manggarai masih lebih kuat pada peningkatan efektivitas kerja internal dan belum

sepenuhnya diterjemahkan menjadi pengalaman pelayanan yang meningkatkan kepuasan pelanggan.

PT PLN ULP Ruteng Kabupaten Manggarai perlu mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada integritas, kolaborasi, disiplin, dan pelayanan, serta terus mengembangkan inovasi layanan sesuai kebutuhan pelanggan. Transformasi digital perlu diarahkan tidak hanya pada efisiensi operasional, tetapi juga pada peningkatan pengalaman pelanggan melalui penguatan kompetensi digital karyawan, optimalisasi sistem pelayanan digital, serta evaluasi berkala terhadap manfaat teknologi yang diterapkan.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel seperti kualitas pelayanan, *customer experience*, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan juga dapat dilakukan secara langsung kepada pelanggan serta dikembangkan pada unit atau sektor pelayanan yang berbeda agar hasil penelitian memiliki cakupan dan generalisasi yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions. *MIS Quarterly*, 39(1), 135–154. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39:1.03>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gallouj, F., & Djellal, F. (Eds.). (2010). *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2018). Archetypes of service innovation: Implications for value cocreation. *Journal of Service Research*, 21(3), 284–301. <https://doi.org/10.1177/1094670517746776>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58. <https://doi.org/10.5465/20159559>
- Lips, M. (2020). *Digital government: Managing public sector reform in the digital era*. Routledge.
- OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government* (OECD Public Governance Policy Papers No. 2). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- PT PLN (Persero). (2025). *Laporan tahunan 2024*. PT PLN (Persero).
- Sadiq, M. W., Hameed, J., Huo, C., & Abdullah, M. I. (2022). Service innovation in small neighborhood family firms: An advanced approach to enhance employee's performance

- through social and psychological rewards. *Frontiers in Public Health*, 10, 984848. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.984848>
- Santosa, H. D. (2023). Role of service innovation in enhancing customer satisfaction in the public sector organization. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(1), 183–188. <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.45356>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran jasa: Prinsip, penerapan, penelitian*. Andi.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific. <https://doi.org/10.1142/Y0024>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.