Optimal: Jurnal Ekonomi dan Manajemen
Volume 5, Nomor 3, September 2025
e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444, Hal 179-193
DOI: https://doi.org/10.55606/optimal.v5i1.7207
Available online at: https://researchhub.id/index.php/optimal

Pengaruh Manajemen Talenta, Kompetensi dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawa dan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Perumdam Tirta Pandalungan Jember)

Martha Cahya Ramadhan[1*], Heri Sudarsono[2], Aloysius Jondar[3]
[1-3] Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia

Alamat: Jl. Balongsari Praja V No.1, Kec.Tendes, Surabaya
**Korespondensi penulis: ramriser003@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the influence of talent management, competence, and innovation on employee performance and customer satisfaction at Perumdam Tirta Pandalungan Jember. This research uses a quantitative approach. The sample consists of 200 respondents, including employees, and 50 respondents from customers. Data analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS 3 software. The study results indicate that talent management has no significant effect on employee performance, but it has a positive and significant impact on customer satisfaction. Competence has a positive and significant effect on employee performance but does not have a significant effect on customer satisfaction. Innovation has a positive and significant effect on both employee performance and customer satisfaction. Employee performance has a positive and significant impact on customer satisfaction. Employee performance can mediate the influence of talent management on customer satisfaction. Employee performance can mediate the influence of competence on customer satisfaction. Employee performance can mediate the influence of innovation on customer satisfaction.*

Keywords: *competence, customer statisfaction, employee performance, innovation and talent management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta, kompetensi, dan inovasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada Perumdam Tirta Pandalungan Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 200 responden yang terdiri dari karyawan dan 50 responden dari pelanggan. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan *softwere* SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan sigifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan dapat memediasi pengaruh antara manajemen talenta terhadap kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan dapat memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan dapat memediasi pengaruh antara inovasi terhadap kepuasan pelanggan.

Kata kunci: inovasi, kepuasan pelanggan, kinerja karyawan, kompetensi, manajemen talenta.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang mendukung keberhasilan bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat penting, bahkan lebih dari sekadar memiliki teknologi canggih. Sumber daya manusia juga berperan strategis sebagai penggerak inovasi dan perubahan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara sistematis agar organisasi mampu beradaptasi, meningkatkan daya saing, dan menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan.

Received: Juni 09, 2025; Revised: Juni 23, 2025; Accepted: Juni 29, 2025; Online Available: Juli 02, 2025

Perumdam Tirta Pandalungan Jember merupakan Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Jember. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 6 Tahun 2020, Perumdam secara fundamental dibentuk sebagai penyedia layanan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Jember. Namun dalam menjalankan proses bisnisnya, Perumdam Tirta Pandalungan Jember sendiri memiliki tugas ganda yang harus dilaksanakan secara seimbang, yakni sebagai perusahaan yang dituntut untuk bisa menghasilkan laba dari kegiatan bisnisnya (*profit* oriented) serta tuntutan untuk selalu memberikan pelayanan berkualitas bagi pelangganya (*service oriented*).

Dalam menjalankan fungsinya sebagai perusahaan yang berorientasi terhadap keutungan (*profit oriented*) Perumdam memiliki target yang harus dicapai setiap tahunnya, salah satunya adalah target pertumbuhan pelanggan sekaligus pendapatan, seperti tertuang pada dokumen RKAP Tahun 2023 dimana target pendapatan dapat mencapai Rp. 59.115.990.000,- serta jumlah pelanggan bisa mencapai 45.839 sambungan rumah (Dokumen RKAP Tahun 2023). Mencapai target yang ditetapkan bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan kontribusi seluruh karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Begitupun dalam menjalankan tugas sebagai perusahaan *public service oriented,* Perumdam Tirta Pandalungan Jember dirasa perlu melakukan perbaikan kinerja secara terus-menerus *(continuous improvement)*. Sebagai lembaga pelayanan publik, kepuasan pelanggan merupakan indikator utama dalam menilai kinerja perusahaan. karena dalam sektor pelayanan publik, baik buruknya pelayanan yang dihasilkan tidak dapat dinilai berdasarkan persepsi penyedia layanan, melainkan persepsi dari pelanggan itu sendiri. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan prioritas strategis yang harus dilakukan oleh Perumdam Tirta Pandalungan Jember. Menurut Rahayu dan Wati (2018), kepuasan pelanggan dapat tercapai apabila kualitas pelayanan yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan harus dipertahankan dan bila kepuasan pelanggan menurun, maka dampaknya tidak hanya berpengaruh terhadap citra perusahaan, tetapi juga dapat mengancam keberlanjutan bisnis dan kepercayaan publik.

Menjaga kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting, terutama di tengah meningkatnya persaingan bisnis yang dihadapi Perumdam Tirta Pandalungan saat ini. Kepuasan pelanggan yang dikelola secara konsisten dalam jangka panjang berpotensi menumbuhkan loyalitas terhadap layanan air bersih yang disediakan. Persaingan tersebut tercermin dari hadirnya berbagai penyedia layanan serupa, seperti jasa sumur bor dan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) di wilayah perkotaan. Di sisi lain, perilaku konsumen yang cenderung memilih layanan berdasarkan pertimbangan ekonomi turut

menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan sangat mungkin berubah apabila mereka menemukan alternatif layanan air bersih yang dianggap lebih menguntungkan secara finansial dibandingkan dengan layanan Perumdam Tirta Pandalungan Jember.

Dalam menghadapi tantangan persaingan dan perubahan kebutuhan pelanggan, manajemen Perumdam Tirta Pandalungan Jember berupaya memaksimalkan peran sumber daya manusia sebagai penggerak utama perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Upaya ini diwujudkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, termasuk penyusunan kebijakan pengembangan yang terarah dan berkelanjutan melalui manajemen talenta. Selain itu, manajemen juga memberikan dukungan melalui program pelatihan dan peningkatan kompetensi guna membekali karyawan dengan kemampuan yang relevan. Serta, membentuk budaya organisasi yang inovatif guna mendorong terciptanya ide-ide baru yang mampu meningkatkan kualitas layanan dan daya saing perusahaan.

Manejemen talenta merupakan salah satu pendekatan yang diadopsi oleh Manajemen Perumdam Tirta Pandalungan Jember yang mencakup perencanaan, pengembangan, pelatihan, dan penempatan sumber daya manusia berbasis potensi serta kompetensi individu. Menurut Rachmadinata dan Ayuningtias (2017), penerapan manajemen talenta yang terarah dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu, lalu melebar dalam tingkat organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan yang berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Sedangkan komitmen dari manajemen Perumdam untuk mendukung perbaikan kinerja karyawan secara berkelanjutan adalah dengan membekali pegawai dengan kompetensi guna mengatasi ketidaksesuaian kebutuhan kerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi menjadi faktor krusial dalam mendukung kelancaran kegiatan kerja karena melalui penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang tepat, karyawan dapat memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan sesuai harapan pelanggan. Menurut Sitorus *et al.* (2021), kompetensi karyawan yang rendah secara signifikan berkontribusi terhadap menurunnya kualitas layanan publik dan memperlemah daya saing organisasi di sektor pelayanan.

Selain itu, penyesuaian dinamika bisnis yang semakain kompleks, manajemen Perumdam terus mendorong setiap karyawan untuk bergerak dinamis dengan membangun budaya inovatif dalam lingkungan kerja. Inovasi merupakan kebutuhan mendesak bagi organisasi, terutama di sektor pelayanan publik seperti Perumdam Tirta Pandalungan Jember. Perkembangan teknologi dan transformasi digital mendorong perubahan perilaku pelanggan yang menuntut layanan cepat, mudah, dan transparan. Tanpa inovasi, perusahaan berisiko gagal memenuhi

ekspektasi pelanggan dan kehilangan kepercayaan publik. Tentu, keterlibatan seluruh karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan ide-ide inovatif sangat dibutuhkan untuk membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan kompetitif dalam menjalankan proses bisnisnya. Menurut Nabila dan Suryadi (2022), kemampuan organisasi dalam berinovasi secara berkelanjutan terbukti dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat loyalitas, dan mendukung keunggulan kompetitif di sektor pelayanan.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta, kompetensi serta inovasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan dan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda-beda. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai gap yang menarik untuk diteliti. Lebih lanjut, sejauh ini penggunaan variabel kepuasan pelanggan masih sangat jarang diteliti sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian manajemen sumber daya manusia, padahal menurut beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa meningkatkan kepuasan pelanggan sangat erat kaitannya dengan meningkatkan kinerja perusahaan, lebih spesifiknya kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Sehingga pemilihan variabel kepuasan pelanggan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini dapat menjadi novelty penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan proses mempersiapkan Sumber daya manusia yang kompeten (terampil secara teknis dan nonteknis) untuk dikembangkan dan dipertahankan sebagai aset krusial perusahaan agar tetap kompetitif di dunia bisnis, sesuai dengan keahlian dan posisi masing-masing karyawan berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan (Zunaidah dan Nabawi, 2020). Manajemen talenta dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator utama, yaitu: Rekrutmen talent, yaitu proses seleksi karyawan yang berfokus pada kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi; Pengembangan talent, berupa program pelatihan terstruktur yang bertujuan meningkatkan *hard skills* dan *soft skills*; Retensi talent yang mencakup strategi mempertahankan karyawan kunci melalui sistem penghargaan, perencanaan jalur karier, dan lingkungan kerja yang mendukung; serta Suksesi talent, yaitu persiapan calon pemimpin masa depan melalui rotasi jabatan, program mentoring, dan identifikasi karyawan berpotensi tinggi.

Kompetensi

Kompetensi menggambarkan ciri-ciri perilaku seseorang yang didasari oleh motivasi, kepribadian, konsep diri, nilai, pengetahuan, dan keterampilan, yang menjadi pembeda individu berkinerja unggul di tempat kerja. Di sisi lain, kecakapan (*competence*) lebih berfokus pada deskripsi tugas atau output kerja, yakni kemampuan individu dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keahliannya untuk menghasilkan produk/jasa sesuai standar yang berlaku dalam konteks tertentu, serta kemampuannya untuk mentransfer keahlian tersebut ke situasi yang berbeda (Riani, 2023). Variabel kompetensi dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator utama yaitu: Pengetahuan (*knowledge*), yang berkaitan dengan pemahaman teknis karyawan terhadap pekerjaannya serta penerapan *Standar Operasional Prosedur* (SOP); Keterampilan (*skill*), yang mencakup kemampuan praktis karyawan baik dalam aspek *hard skills* maupun *soft skills* dalam menjalankan tugas; dan Sikap (*attitude*), yang mencerminkan perilaku kerja karyawan sesuai dengan nilai-nilai organisasi, seperti kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi.

Inovasi

Inovasi merupakan proses penciptaan solusi, produk, atau pendekatan baru yang bersifat orisinal dan belum pernah diimplementasikan sebelumnya. Keberadaan inovasi diharapkan mampu memberikan manfaat fungsional sekaligus nilai unik bagi masyarakat. Pelaku inovasi (inovator) merupakan individu yang memiliki kapasitas untuk secara berkelanjutan menghasilkan pembaruan, dimana kemampuan ini mencerminkan sikap inovatif yang melekat pada diri mereka (Batoebara, 2021). Variabel inovasi dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yaitu: Kreativitas karyawan, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan layanan atau produk; Penerapan teknologi baru, yang berkaitan dengan penggunaan teknologi atau sistem terkini oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan; Dukungan manajemen, yang menunjukkan peran manajemen dalam mendorong terciptanya budaya inovatif di lingkungan kerja; serta Perbaikan proses kerja, yang mencakup upaya perusahaan dalam memodifikasi alur kerja agar menjadi lebih efisien dan efektif.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing. Hasil kerja ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam upaya memperoleh

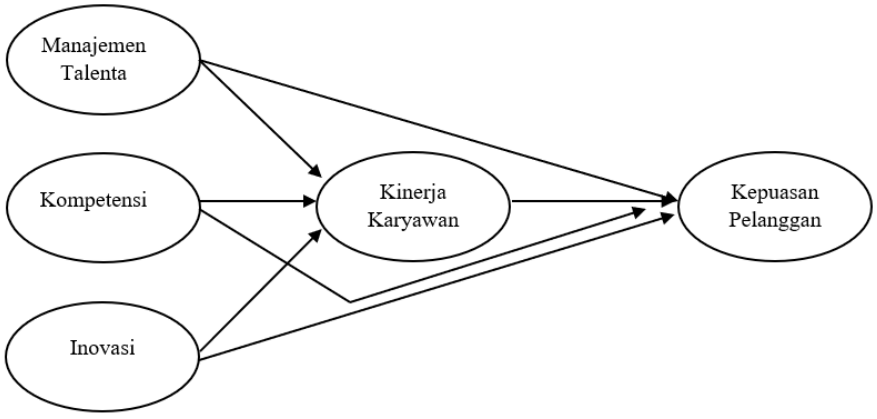
keuntungan dan pendapatan yang memberikan manfaat bagi perusahaan maupun pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator utama, yaitu: Kualitas kerja, yang mengacu pada kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan; Kuantitas kerja, yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai target atau waktu yang telah ditentukan; dan Kedisiplinan, yang mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap prosedur dan peraturan perusahaan.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah respons emosional yang muncul setelah pelanggan melakukan pembelian, yang bisa berupa perasaan negatif seperti marah atau kecewa, hingga perasaan positif seperti senang atau puas. Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator utama, yaitu: Kuantitas layanan, yang merujuk pada kecukupan tekanan air yang didistribusikan kepada seluruh pelanggan; Kualitas layanan, yang mengacu pada mutu air yang diterima pelanggan; Kontinuitas layanan, yakni kelangsungan atau konsistensi distribusi air kepada pelanggan; serta Keterjangkauan layanan, yang mencerminkan kesesuaian tarif dengan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas layanan yang diberikan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Hipotesis

Hipotesis hipotesis penelitian dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_1: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_3: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_4: Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

H_5: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

H_6: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

H_7: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

H_8: Kinerja karyawan memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan pelanggan.

H_9: Kinerja karyawan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan pelanggan.

H_{10}: Kinerja karyawan memediasi pengaruh inovasi terhadap kepuasan pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari Pegawai dan Pelanggan Aktif Perumdam Tirta Pandalungan Jember. Teknik sampling yang digunakan merupakan gabungan dari teknik *simple random sampling* untuk menentukan jumlah sampel dari karyawan Perumdam Tirta Pandalungan Jember dan teknik sampling kuota untuk menentukan jumlah sampel dari pelanggan aktif. Penentuan jumlah sampel karyawan dihitung dengan menggunakan rumus Slovin yakni:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

sehingga didapatkan 150 sampel dari total 240 populasi. Sedangakan untuk kuota dari pelanggan yang ditetapkan sebagai responden penelitian sebanyak 50 orang. Sehingga jumlah total sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 orang. Data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif, bersumber dari hasil kuesioner yang diisi oleh respoden yang terdiri dari karyawan dan pelanggan yang datang melakukan pembayaran rekening air di Kantor Perumdam Tirta Pandalungan Jember. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan SmartPLS 3 sebagai alat bantu dalam teknik analisis data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model

- *Convergent validity,* uji validitas konvergen merupakan uji korelasi antara indikator dengan variabel latennya, suatu indikator dikatakan dapat merepresentasikan variabel latennya apabila memiliki validitas yang baik. Adapun syarat indikator variabel dikatakan memiliki validitas yang baik apabila nilai indikatornya >0,5 (Syahrudin *et al,* 2025).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading
Manajemen Talenta	X1.1	0,656
	X1.2	0,821
	X1.3	0,811
	X1.4	0,765
Kompetensi	X2.1	0,723
	X2.2	0,805
	X2.3	0,804
Inovasi	X3.1	0,540
	X3.2	0,798
	X3.3	0,839
	X3.4	0,758
Kinerja Karyawan	Z1.1	0,849
	Z1.2	0,882
	Z1.3	0,831
Kepuasan Pelanggan	Y1.1	0,790
	Y1.2	0,845
	Y1.3	0,870
	Y1.4	0,736

Dari output uji validitas konvergen di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dari masing-masing variabel memiliki nilai > 0,5 yang berarti seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi syarat pengujian validitas konvergen.

- Uji validitas diskriminan dilakukan dengan cara melihat nilai akar kuadrat AVE *(Average Variance Extracted)*. Nilai akar kuadrat AVE dikatakan memiliki validitas yang baik ketika Berikut adalah nilai akar kuadrat AVE > dari korelasi antar konstruk laten lainnya (Junianto dan Sabtohadi, 2020).

Tabel 2. Hasil Uji Akar Kuadrat AVE

	Inovasi	Kepuasan Pelanggan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Manajemen Talenta
Inovasi	0,743				
Kepusan pelanggan	0,570	0,812			
Kinerja Karyawan	0,442	0,561	0,854		
Kompetensi	0,515	0,310	0,357	0,778	
Manajemen Talenta	0,270	0,294	0,200	0,451	0,766

Diketahui bahwa nilai akar AVE yang diperoleh setiap indikator lebih besar daripada nilai akar AVE setiap variabel laten dibawahnya sehingga validitas diskriminan pada penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

- Uji Reliabilitas, dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *cronbach's alpha* dan metode *composite reliability.* Untuk menentukan *composite reliability*, yaitu apabila nilai composite reliability >0,7 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan >0,6 dikatakan cukup reliable sedangkan nilai AVE suatu konstruk dikatakan realiabel bila memiliki nilai >0,5 (Syahrudin *et al,* 2025).

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

	Composite Reliability	**AVE**
Manajemen Talenta (X1)	0,849	0,587
Komptensi (X2)	0,821	0,606
Inovasi (X3)	0,828	0,552
Kinerja Karyawan (Z)	0,890	0,730
Kepuasan Pelanggan	0,885	0,659

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *composite reliability* seluruh variabel >0,7 dan nilai AVE setiap variabel >0,5 atau seluruh variabel pada penelitian ini memenuhi reliabilitas pengukuran variabel.

- Uji *Collinearity Statistics* (VIF)

  Uji kolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam penelitian ini terdapat korelasi antar variabel bebas. Uji *collinearity statistics* dilakukan dengan melihat nilai dari VIF. Apabila nilai VIF <5 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam penelitian (Firmansyah, 2023).

Tabel 4. Hasil Uji *Collinearity Statistics* (VIF)

Variabel	**VIF**
X1.1	1,289
X1.2	1,889
X1.3	2,013
X1.4	1,541
X2.1	1,100
X2.2	2,001
X2.3	1,948
X3.1	1,176
X3.2	2,019
X3.3	2,168
X3.4	1,263
Z1.1	1,717

Z1.2	2,288
Z1.3	1,783
Y1.1	1,663
Y1.2	2,136
Y1.3	2,522
Y1.4	1,665

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF masing-masing indikator setiap variabel memiliki nilai >5 atau tidak terjadi gejala multikolinearitas antara masing-masing indikator setiap variabel penelitian.

Uji Inner Model

- Uji R Square, Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R Square yang merupakanuji *goodness fit model*. R Square digunakan untuk mengukur tingkat validitas pembentuk variabel independen terhadap variabel dependen, semakin tinggi nilai R Square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang digunakan. apabila nilai R square sebesar 0,67 berarti pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen kuat, jika nilai R Square 0,19 berarti pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen lemah dan jika nilai R square 0,3 (Junianto dan Sabtohadi, 2020).

Tabel 5. Hasil Uji R Square

	R Square	**R Square Adjusted**
Kepuasan Pelanggan (Y)	0,464	0,453
Kinerja Karyawan	0,219	0,207

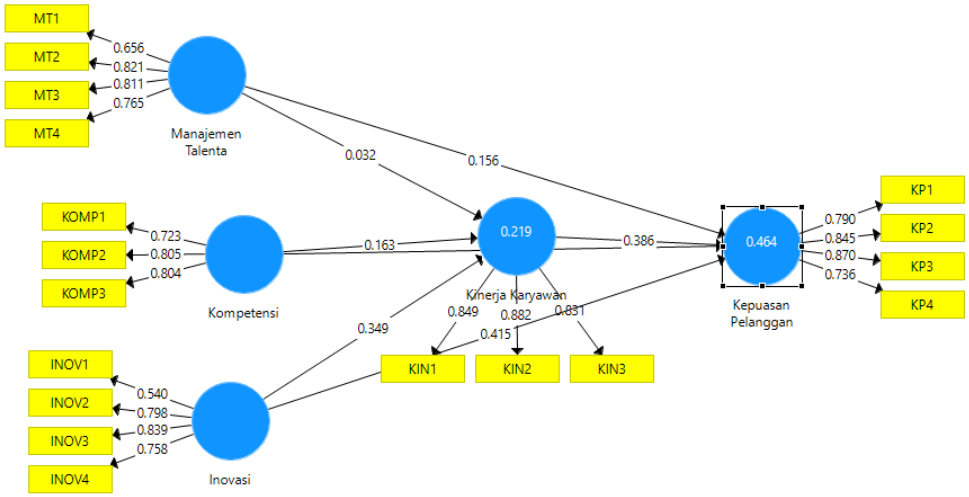
bahwa nilai R square untuk variabel komitmen normatif sebesar 0,213 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh variabel manajemen talenta, kompetensi dan inovasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,219 atau 21,9% tergolong lemah dan 78,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Pengaruh terhadap variabel kepuasan pelanggan sebesar 0,464 atau 46,4% tergolong sedang, sedangkan 53,6% lain dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

- Uji Hipotesis, merupakan pengujian masing-masing dalam penelitian ini. Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis dapat diketahui melalui pengujian koefisien jalur. Terdapat 2 (dua) pengujian koefisien jalur, yakni pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Uji hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima jika, nilai P-values yang

dihasilkan <0,05. Sedangkan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel ditentukan melalui nilai original sampel.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	*Orginal Sample*	*P-value*	Hasil
X_1 – Z	0,032	0,673	Positif, tidak signifikan
X_1 – Y	0,156	0,036	Positif, signifikan
X_2 – Z	0,163	0,025	Positif, signifikan
X_2 – Y	-0,112	0,077	Negatif, tidak signifikan
X_3 – Z	0,349	0,000	Positif, signifikan
X_3 – Y	0,415	0,000	Positif, signifikan
Z - Y	0,386	0,000	Positif, signifikan



Gambar 1. Hasil Analisis Model

Berikut hasil dari uji hipotesis dalam penelitian ini:

- Nilai original sample dari Manajemen Talenta (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah β = 0,032 yang menunjukkan arah positif atau searah. Namun, nilai p-value sebesar 0,673 > 0,05 menunjukkan bahwa hasilnya tidak signifikan. Berdasarkan nilai original sample dan p-value, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak.
- Pengaruh Manajemen Talenta (X1) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y)

  Nilai original sample dari Manajemen Talenta (X1) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) adalah β = 0,156, menunjukkan arah positif atau searah. Nilai p-value sebesar 0,036 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta terhadap kepuasan pelanggan. Maka, hipotesis kedua diterima.

- Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

  Nilai original sample dari Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah β = 0,163, menunjukkan hubungan positif. Nilai p-value sebesar 0,025 < 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis ketiga diterima.
- Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y)

  Nilai original sample dari Kompetensi (X2) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) adalah β = -0,112, menunjukkan arah negatif atau berlawanan arah. Nilai p-value sebesar 0,077 > 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.
- Pengaruh Inovasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

  Nilai original sample dari Inovasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah β = 0,349, menunjukkan arah positif. Nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis kelima diterima.
- Pengaruh Inovasi (X3) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y)

  Nilai original sample dari Inovasi (X3) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) adalah β = 0,415, menunjukkan hubungan positif. Dengan p-value 0,000 < 0,05, maka pengaruh tersebut signifikan. Oleh karena itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap kepuasan pelanggan. Maka, hipotesis keenam diterima.
- Pengaruh Kinerja Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y)

  Nilai original sample dari Kinerja Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) adalah β = 0,386, menunjukkan arah positif. P-value sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan hubungan signifikan. Maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis ketujuh diterima.

- **Uji Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

Tabel 7. Nilai Koefisien Jalur

Variabel	P-Values	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,691	Tidak signifikan
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,043	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,000	signifikan

- Pengaruh Tidak Langsung Manajemen Talenta (X1) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) melalui Kinerja Karyawan (Z) Nilai p-value sebesar 0,691 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan tidak signifikan. Artinya, kinerja karyawan tidak memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis mediasi pertama ditolak.
- Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi (X2) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) melalui Kinerja Karyawan (Z) Nilai p-value sebesar 0,043 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan signifikan. Ini berarti kinerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis mediasi kedua diterima.
- Pengaruh Tidak Langsung Inovasi (X3) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) melalui Kinerja Karyawan (Z) Nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Inovasi terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara inovasi dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis mediasi ketiga diterima.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel manajemen talenta, kompetensi, inovasi, dan kinerja karyawan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kinerja karyawan, meskipun tidak semua hubungan menunjukkan signifikansi statistik. Secara lebih spesifik, variabel inovasi menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berarti bahwa peningkatan inovasi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya inovatif yang diterapkan pada

organisasi dapat menciptakan dampak berantai yang menguntungkan terhadap output pelayanan.

Sedangkan variabel kompetensi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara tidak langsung berdampak pada kepuasan pelanggan melalui peran mediasi kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai akan berdampak pada kualitas pekerjaan mereka, yang selanjutnya dirasakan oleh pelanggan sebagai peningkatan pelayanan. Namun, variabel manajemen talenta, meskipun menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta tidak memiliki pengaruh tidak langsung melalui kinerja. Artinya, pengelolaan talenta yang baik memang berdampak terhadap kepuasan pelanggan, namun belum tentu melalui peningkatan kinerja internal pegawai. Secara keseluruhan, kinerja karyawan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, artinya setiap peningkatan dalam kinerja pegawai secara langsung dapat meningkatkan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Hubungan tersebut terbukti secara statistik (p-value < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kepuasan pelanggan pada organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola inovasi, kompetensi, serta secara langsung juga dipengaruhi oleh kualitas manajemen talenta. Semua ini akan optimal jika didukung oleh peningkatan kinerja pegawai sebagai penghubung utama antara input organisasi dan output layanan kepada masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

Batoebara, M. U. (2021). Inovasi dan kolaborasi dalam era komunikasi digital. Jurnal Publik Reform, Edisi 8 (Januari–Juni), [tanpa halaman]. https://doi.org/[tambahkan jika tersedia]

Firmansyah, Y. E. (2023). The influence of organizational culture, financial compensation and interactional organizational justice on normative commitment and employee performance of Perumdam Tirta Pandalungan Jember. International Journal of Scientific Development and Research, 8(10), 192–209.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Junianto, D., & Sabtohadi, J. (2020). Pengaruh sistem perjanjian kerja waktu tertentu dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada industri pabrik gula. Equilibrium, 9(1), 1–9.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow: Pearson Education.

Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moenir, H. A. S. (2010). Manajemen pelayanan umum di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.

Nabila, A. Y., & Suryadi. (2022). Pengaruh inovasi produk, kualitas layanan, minat konsumen, dan keunggulan bersaing terhadap kepuasan pelanggan pada usaha mebel (studi kasus Toko Istana Kado Merapi). Jurnal Manajemen Diversifikasi, 2(3), 784–790.

Nasution, M. N. (2014). Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management). Jakarta: Ghalia Indonesia.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring

Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Lintasarta Kota Jakarta. Jurnal Manajemen Indonesia, 17(3), 197–204.

Rahayu, S., & Wati, L. N. (2018). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan dampaknya terhadap loyalitas pelanggan. Jurnal Ekobis, 8(2), 117–122.

Sitorus, D. R. H., Agustian, D., & Anggraini, T. (2024). Kompetensi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Journal of Administration and Educational Management, 7(1), 240–250.

Syahrudin, Musa, C. I., & Jumady. (2025). Pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan pemanfaatan teknologi pada kualitas pelayanan publik DPMPTSP Kota Palopo. J-CEKI, 4(3), 2130–2142.

Zunaidah, & Nabawi, D. (2020). Manajemen talenta. Palembang: Universitas Sriwijaya.