

Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Dalam Pengaruh Talent Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Qonita Tillah*)

Pardiman)**

M. Khoirul Anwarodin Brotosuharto*)**

Email : qtillah884@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This research purposes to analyze the impact of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance, with Employee Retention as a mediating variable at CV. Aneka Grafika Malang. The background of this research is the declining number of employees and decreasing performance achievement over the past three years, which have affected operational stability and production target attainment. This research employed a quantitative explanatory approach. The population consisted of 114 employees, and a saturated sampling (census) technique was applied, involving all employees as respondents. Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) was used to examine the data. The findings indicate that Talent Management has a positive and significant impact on Employee Performance. Work Motivation does not have a significant effect on Employee Performance. Talent Management and Work Motivation significantly influence Employee Retention. Employee Retention significantly affects Employee Performance. However, Employee Retention does not significantly mediate the relationship between Talent Management and Work Motivation on Employee Performance. The practical implication suggests that the company should strengthen a structured and sustainable Talent Management system to improve workforce stability and operational performance.

Keywords: *Talent Management, Work Motivation, Employee Retention, Employee Performance.*

Pendahuluan

Dinamika industri percetakan dan pengemasan (*printing dan packaging*) pada era kontemporer memperlihatkan tingkat kompetisi yang semakin tinggi seiring dengan naiknya standar kualitas di pasar global. Dalam sektor ini, perusahaan tidak hanya diwajibkan untuk mengimplementasikan teknologi modern, melainkan juga dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten serta adaptif terhadap standar produksi yang ketat. CV. Aneka Grafika, yang telah beroperasi sejak tahun 1989 di Kota Malang, merupakan salah satu perusahaan berbasis kertas yang bergerak di bidang percetakan dan kemasan. Perusahaan ini telah memosisikan diri sebagai pemasok produk dengan kualitas ekspor. Produk yang dihasilkan mencakup label, stiker, *inner box*, hingga *outer colorbox* untuk berbagai sektor industri, meliputi makanan beku, farmasi, kosmetik, elektronik, dan peralatan rumah tangga. Sebagai entitas yang berorientasi ekspor, CV. Aneka Grafika menerapkan standar presisi cetak warna yang ketat dengan batasan nilai minimum, standar, dan maksimum tertentu. Dalam konteks operasional tersebut, stabilitas dan kualitas tenaga kerja menjadi faktor determinan dalam menjaga konsistensi mutu produksi.

Namun, dalam tiga tahun terakhir perusahaan menghadapi permasalahan serius terkait penurunan jumlah tenaga kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, jumlah karyawan menurun dari 149 orang pada tahun 2023 menjadi 131 orang pada tahun 2024, dan kembali turun menjadi 114 orang pada tahun 2025. Penurunan sebanyak 35 karyawan dalam kurun

waktu relatif singkat tersebut mengindikasikan adanya persoalan dalam mempertahankan talenta yang dimiliki. Dampaknya tidak hanya terlihat pada aspek kuantitas tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas kinerja operasional perusahaan. Berkurangnya jumlah karyawan menyebabkan beban kerja meningkat bagi pekerja yang tersisa, sementara target kualitas produksi tetap harus dipenuhi. Kondisi ini memicu kelelahan kerja yang berkontribusi terhadap penurunan performa individu.

Data penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) departemen produksi memperlihatkan tren penurunan yang signifikan. Pada tahun 2023, ketika jumlah tenaga kerja relatif stabil, rata-rata nilai kinerja mencapai 86,5 dengan kategori baik, dan 88% karyawan mampu memenuhi target. Pada tahun 2024, rata-rata nilai menurun menjadi 74,2 dengan 65% karyawan mencapai target. Kondisi tersebut semakin memburuk pada tahun 2025, di mana rata-rata nilai KPI hanya 67,8 dan persentase karyawan yang mencapai target merosot menjadi 42%, yang masuk dalam kategori kurang. Fakta ini menegaskan bahwasanya ketidakstabilan sumber daya manusia berdampak langsung pada pencapaian target perusahaan dan konsistensi kualitas produksi..

Salah satu faktor yang diduga menjadi akar permasalahan adalah belum optimalnya pengelolaan talenta. *Talent Management* tidak sekadar aktivitas administratif, melainkan strategi terintegrasi guna memberikan ketertarikan, melaksanakan pengembangan, serta menjaga individu yang mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan organisasi Sparrow and Makram (2015) menegaskan bahwasanya manajemen talenta mempunyai peranan krusial guna menjaga keberlanjutan organisasi lewat pengelolaan karyawan berpotensi secara sistematis. Pella (2011) menyebutkan bahwasanya praktik ini mencakup rekrutmen, seleksi, orientasi, pengembangan, hingga retensi. Sejalan dengan itu, Cappelli (2009) menekankan pentingnya penempatan individu yang tepat pada posisi yang tepat agar setiap fungsi organisasi dapat berjalan optimal.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Erliana *et al.* (2023) mengungkapkan bahwasanya karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya tidak semua faktor sumber daya manusia memiliki pengaruh yang konsisten terhadap kinerja, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga belum menempatkan retensi karyawan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian

Di CV. Aneka Grafika, perusahaan cenderung menerapkan budaya disiplin kerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan program pengembangan karier dan pelatihan teknis yang berkelanjutan. Standar presisi cetak yang ketat tidak disertai dukungan pembinaan yang memadai, sehingga karyawan merasa tuntutan kerja tidak sebanding dengan kesempatan pengembangan yang diterima. Ketidakseimbangan ini berpotensi menurunkan kenyamanan kerja serta meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut memperburuk stabilitas tenaga kerja dan berdampak pada kinerja organisasi.

Selain pengelolaan talenta, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi kualitas produksi. Robbins & Judge (2017) mengartikan motivasi menjadi fase yang menjabarkan intensitas, arah, serta ketekunan seseorang guna meraih tujuan. Pada lingkungan kerja dengan standar presisi tinggi, motivasi berperan sebagai dorongan internal yang menjaga konsistensi performa. Penurunan jumlah tenaga kerja dan tingginya beban kerja berpotensi melemahkan motivasi karyawan. Tanpa pengelolaan motivasi yang baik, keterampilan teknis yang dimiliki karyawan tidak akan terkonversi menjadi kinerja optimal.

Retensi karyawan menjadi aspek strategis yang menghubungkan pengelolaan talenta dan motivasi dengan kinerja. Padma *et al.* (2014) menjelaskan bahwasanya retensi efektif memerlukan kombinasi kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan interpersonal yang harmonis. Johara *et al.* (2021) menambahkan bahwasanya karyawan yang bertahan lebih lama cenderung memiliki komitmen dan pemahaman kerja yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan

produktivitas secara berkelanjutan. Tingginya angka turnover tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen, tetapi juga mengganggu kontinuitas operasional.

Secara konseptual, penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan kepuasan kerja atau komitmen dari organisasi menjadi variabel mediasi pada keterkaitan di antara praktik MSDM serta kinerja. Retensi karyawan masih relatif jarang diposisikan sebagai mekanisme utama yang menjelaskan dampak *Talent Management* serta motivasi kerja bagi kinerja. Lebih dari itu, mayoritas studi dilaksanakan pada bidang manufaktur umum atau jasa, sementara konteks industri percetakan belum banyak dikaji secara spesifik. Penelitian sebelumnya di CV. Aneka Grafika juga masih terbatas pada pembahasan lingkungan kerja dan kepuasan, tanpa mengintegrasikan pengelolaan talenta dan motivasi dalam satu model komprehensif.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, diperlukan kajian yang lebih menyeluruh mengenai peran retensi karyawan menjadi variabel mediasi pada korelasi di antara *Talent Management*, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas model MSDM, sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi CV. Aneka Grafika dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Social Exchange Theory (SET) dikembangkan oleh Blau (1964) Teori tersebut menjabarkan menjelaskan bahwasanya keterkaitan di antara perusahaan serta karyawan terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang berpedoman pada prinsip timbal balik. Pada saat organisasi memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, serta kompensasi yang dianggap adil, karyawan akan merespons dengan sikap dan perilaku positif. Bentuk respons tersebut dapat berupa loyalitas, komitmen, keinginan untuk tetap bekerja, hingga peningkatan kinerja. Dalam konteks manajemen talenta, *Social Exchange Theory* menyatakan bahwasanya karyawan memandang investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi dan kemajuan karier sebagai bentuk dukungan yang mendorong kewajiban moral untuk membalas budi dengan memberikan kontribusi yang lebih besar Meyers (2020). Penelitian kontemporer memperlihatkan bahwasanya persepsi peluang karier mempunyai peranan krusial guna menghubungkan keterkaitan di antara praktik *Talent Management* serta retensi karyawan.

Aljbour et al. (2024) menjelaskan bahwasanya persepsi pertumbuhan karier yang jelas meningkatkan keterikatan emosional karyawan, sehingga menurunkan kecenderungan untuk berpindah kerja. Mekanisme ini selaras dengan SET, yang mempunyai pandangan akan relasi kerja menjadi proses pertukaran timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi menyediakan dukungan dan peluang berkembang, karyawan merasa *berkewajiban* memberikan balasan positif. Dalal & Akdere (2023) menegaskan bahwasanya program pengembangan talenta dan strategi *Human Reserch Management* yang konsisten memperkuat loyalitas melalui mekanisme *reciprocity*, sehingga meningkatkan komitmen dan retensi karyawan. Motivasi kerja juga dapat dipahami melalui perspektif *Social Exchange Theory*, yang menekankan bahwasanya ketika organisasi memenuhi ekspektasi karyawan dan menyediakan pengalaman kerja yang positif, motivasi intrinsik akan meningkat.

Danarilia & Rosari (2025) menjelaskan bahwasanya manajemen talenta yang efektif dapat memperkuat motivasi melalui pemberian penghargaan, dukungan pengembangan, dan peluang aktualisasi diri. Dalam konteks ini, retensi berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik organisasi yang positif dengan keluaran kinerja. Osman & Noordin (2015) memperlihatkan bahwasanya perilaku timbal balik yang kuat mampu menurunkan *turnover intention* sekaligus meningkatkan efektivitas kerja, yang nantinya retensi menjadi bagian penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Maka dari itu, SET memberi kerangka dengan jelas guna memahami

bagaimana praktik *Talent Management* serta motivasi kerja mendorong retensi serta berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

Hipotesis pada studi ini ialah:

H1: *Talent Manajemen* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

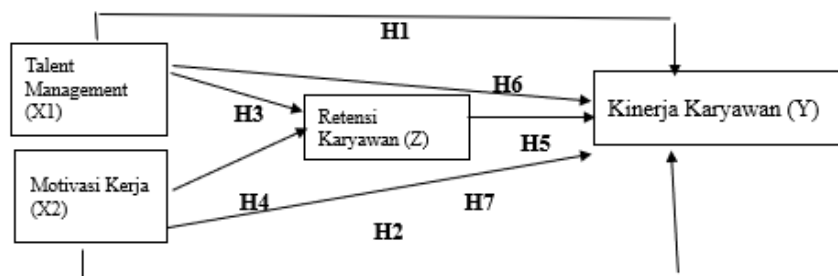
H3: *Talent Manajemen* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

H5 : Retensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H6 : Retensi Karyawan memediasi pengaruh *Talent Manajemen* terhadap Kinerja Karyawan.

H7 : Retensi Karyawan memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Studi ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif lewat jenis explanatory research yang mempunyai tujuan guna menjelaskan korelasi kausal di antara *Talent Management* (X_1) serta Motivasi Kerja (X_2) bagi Kinerja Karyawan (Y) dengan Retensi Karyawan (Z) menjadi variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di CV. Aneka Grafika yang berlokasi di Jalan Saxophone Kav. AG-1, Jatimulyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur, pada periode November 2025 hingga Januari 2026. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif CV. Aneka Grafika yang sejumlah 114 orang. Melihat banyaknya populasi yang cukup kecil serta terjangkau, teknik sampling yang dimanfaatkan ialah sampling jenuh (sensus), menjadikan semua populasi berperan sebagai responden. Kriteria inklusi responden meliputi karyawan aktif yang bekerja secara fisik di lingkungan operasional perusahaan dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara online dan offline memanfaatkan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), sementara data sekunder bersumber dari dokumen perusahaan dan literatur ilmiah yang relevan. Definisi operasional variabel meliputi: kinerja karyawan yang diukur berdasarkan enam dimensi (*quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*); *Talent Management* yang diukur melalui indikator *talent attraction, talent development*, serta *talent retention*; motivasi kerja yang mencakup *intrinsic motivation, integrated regulation, identified regulation, introjected regulation, external regulation*, dan *amotivation*; serta retensi karyawan yang diukur melalui kompensasi dan penghargaan, peluang pengembangan karier, kepuasan dan komitmen kerja, hubungan interpersonal, serta lingkungan kerja dan keseimbangan hidup.

Analisis data dilakukan menggunakan SEM berbasis PLS dengan bantuan software SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan lewat pengujian validitas konvergen (loading factor melebihi 0,70 serta AVE (Average Variance Extracted) melebihi 0,50), validitas diskriminan (*cross loading dan Fornell-Larcker criterion*), sekaligus reliabilitas konstruk menggunakan *Composite Reliability* ($> 0,70$). Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), serta Goodness of Fit seperti SRMR dan NFI untuk menilai kesesuaian model. Uji hipotesis dilaksanakan melalui teknik *bootstrapping* guna mendapatkan skor t-statistic serta p-value, lewat kriteria signifikansi $p < 0,05$ atau t-statistic $> 1,96$.

Analisis ini bertujuan untuk memastikan apakah retensi karyawan mempunyai peranan menjadi variabel mediasi pada keterkaitan di antara *Talent Management* serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Aneka Grafika.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Factor Loading Setelah Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Talent Management</i> (X1)	TM2	0,826	Valid
	TM3	0,770	Valid
	TM4	0,789	Valid
	TM6	0,754	Valid
Motivasi Kerja (X2)	M1	0,800	Valid
	M10	0,834	Valid
	M8	0,862	Valid
Retensi Karyawan (Z)	R4	0,800	Valid
	R5	0,800	Valid
	R6	0,782	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	K1	0,735	Valid
	K11	0,721	Valid
	K6	0,761	Valid
	K7	0,827	Valid

Mengacu pada hasil evaluasi *validitas konvergen*, seluruh indikator yang tersisa setelah proses eliminasi memiliki nilai factor loading di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk

Talent Management, Motivasi Kerja, Retensi Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, tidak diperlukan eliminasi indikator lanjutan, dan model pengukuran dapat dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural (inner model).

Tabel 2 Hasil Analisis Convergent Validity

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Talent Management</i> (X1)	0,617	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,692	Valid
Retensi Karyawan (Z)	0,630	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,581	Valid

Sumber: Output SmartPLS, data diolah

Mengacu pada Tabel 2, keempat variabel pada studi ini mempunyai skor AVE $\geq 0,50$, yakni *Talent Management* memiliki skor 0,617, Motivasi Kerja memiliki skor 0,692, Retensi Karyawan memiliki nilai 0,630, dan Kinerja Karyawan memiliki skor 0,581. Oleh karena itu, seluruh variabel dinyatakan valid serta pengujian berikutnya bisa dilaksanakan.

Tabel 3 Nilai Cross-Loading Antar Konstruk

Konstruk	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X2)	Retensi Karyawan (Z)	<i>Talent Management</i> (X1)
Kinerja Karyawan (Y)	0,762			
Motivasi Kerja (X2)	0,618	0,832		
Retensi Karyawan (Z)	0,625	0,395	0,794	
<i>Talent Management</i> (X1)	0,837	0,706	0,580	0,785

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwasanya masing-masing konstruk memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan hubungannya terhadap konstruk lain. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar 0,762, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Motivasi Kerja (0,618), Retensi Karyawan (0,625), dan *Talent Management* (0,837). Hal ini memperlihatkan bahwasanya indikator-indikator kinerja karyawan lebih

merepresentasikan kinerja karyawan itu sendiri dibandingkan konsep manajerial atau psikologis lainnya.

Tabel 4 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Variabel	Composite Reliability (pc)	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,847	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,871	Reliabel
Retensi Karyawan (Z)	0,836	Reliabel
Talent Management (X1)	0,865	Reliabel

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Konstruk Kinerja Karyawan memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,847, Motivasi Kerja sebesar 0,871, Retensi Karyawan sebesar 0,836, dan *Talent Management* sebesar 0,865. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya semua indikator atas tiap-tiap variabel mempunyai baiknya konsistensi internal serta stabil guna melaksanakan pengukuran akan konstruknya.

Maka dari itu, bisa diambil kesimpulan bahwasanya semua konstruk pada studi ini sudah mencukupi karakteristik reliabilitas dan instrumen studi terbukti andal untuk dimanfaatkan dalam pengujian model struktural berikutnya.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

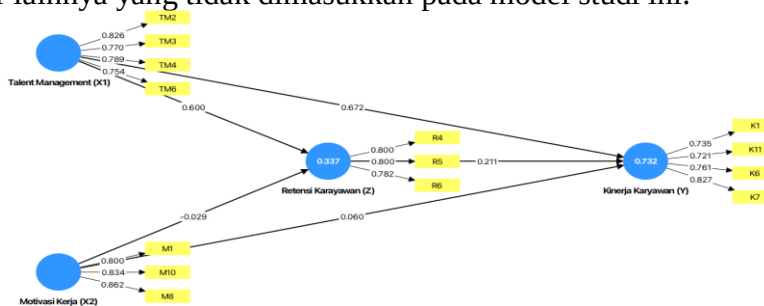
Tabel 5 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R-square	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,732	Sedang
Retensi Karyawan (Z)	0,337	Lemah

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Mengacu pada Tabel 5, skor R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) ialah 0,732 yang berada pada kategori sedang, yang berarti bahwasanya sebesar 73,2% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Talent Management*, Motivasi Kerja, dan Retensi Karyawan dalam model penelitian ini. Sisanya sebesar 26,8% dijabarkan oleh variabel lainnya di luar model studi.

Sementara itu, skor R^2 bagi variabel Retensi Karyawan (Z) ialah 0,337 yang berada pada kategori lemah, yang memperlihatkan bahwasanya sejumlah 33,7% variasi Retensi Karyawan bisa dijabarkan oleh variabel *Talent Management* dan Motivasi Kerja, sementara 66,3% lainnya dikenai pengaruh oleh faktor lainnya yang tidak dimasukkan pada model studi ini.



Gambar 2. Hasil Factor Loading Setelah Eliminasi

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator yang dipertahankan dalam model akhir mempunyai skor factor loading melebihi 0,70. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya tiap-tiap indikator bisa mewakili konstruk laten yang dilaksanakan pengukuran dengan kuat serta konsisten, sehingga model pengukuran keseluruhan telah memenuhi kriteria *validitas konvergen*.

Tabel 6 Hasil Uji Effect Size (f^2)

Hubungan Antar Variabel	f-square	Keterangan
Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,007	Sangat kecil

Hubungan Antar Variabel	f-square	Keterangan
Motivasi Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Z)	0,001	Sangat kecil
Retensi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,110	Kecil
<i>Talent Management</i> (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,665	Besar
<i>Talent Management</i> (X1) terhadap Retensi Karyawan (Z)	0,273	Sedang

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Berdasarkan nilai effect size (f^2), Motivasi Kerja memiliki kontribusi yang sangat kecil terhadap Kinerja Karyawan (0,007) maupun Retensi Karyawan (0,001) karena berada di bawah batas 0,02, sehingga secara praktis pengaruhnya dalam model tergolong rendah. Retensi Karyawan pada Kinerja Karyawan memperlihatkan skor f^2 ialah 0,110 yang tergolong kecil, namun tetap memberikan kontribusi yang bermakna. Sebaliknya, *Talent Management* mempunyai dampak yang sangat dominan bagi Kinerja Karyawan lewat skor f^2 ialah 0,665 (kategori besar) serta berpengaruh cukup kuat terhadap Retensi Karyawan dengan nilai 0,273 (kategori sedang). Dengan demikian, *Talent Management* menjadi faktor utama yang menjelaskan variasi Kinerja dan Retensi Karyawan dalam model penelitian ini, sementara kontribusi Motivasi Kerja relatif minimal secara praktis.

Tabel 7 Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	Q^2 predict	Keterangan
Retensi Karyawan (Z)	0,285	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	0,677	Besar

Berdasarkan Tabel 7, nilai Q^2 predict Retensi Karyawan (Z) sebesar 0,285 yang bernilai positif dan tergolong sedang, memperlihatkan bahwasanya pemodelan mempunyai kapabilitas prediktif yang cukup baik guna menjabarkan retensi berdasarkan *Talent Management* dan Motivasi Kerja. Sementara itu, nilai Q^2 predict Kinerja Karyawan (Y) ialah 0,677 yang bernilai positif dan berada pada kategori besar, menandakan kemampuan prediktif yang sangat baik dalam memprediksi kinerja berdasarkan *Talent Management*, Motivasi Kerja, dan Retensi Karyawan. Dengan demikian, seluruh variabel endogen mempunyai skor $Q^2 > 0$, sehingga model dinyatakan memenuhi kriteria predictive relevance dan memiliki kemampuan prediksi yang baik, khususnya terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 8 Hasil Uji Goodness of Fit

Indikator	Nilai
SRMR	0,094
NFI	0,634

(Sumber: Output SmartPLS, data diolah)

Berdasarkan Tabel 8, nilai SRMR sebesar 0,094 memperlihatkan bahwasanya model struktural memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data penelitian. Hal ini menandakan bahwasanya diferensiasi di antara matriks kovarians yang diamati serta yang diprediksi oleh pemodelan cukup kecil.

Nilai NFI sebesar 0,634 memperlihatkan bahwasanya model memiliki tingkat kecocokan yang memadai dalam merepresentasikan hubungan antar variabel pada studi ini.

Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Jalur	O	M	STDEV	t	p	Keputusan
X1 terhadap Y	<i>Talent Management</i> terhadap Kinerja Karyawan	0,672	0,659	0,103	6,551	0,000	Diterima (Signifikan)
X2 terhadap Y	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,060	0,067	0,093	0,645	0,519	Ditolak (Tidak signifikan)
X1 terhadap Z	<i>Talent Management</i> terhadap Retensi Karyawan	0,600	0,601	0,119	5,060	0,000	Diterima (Signifikan)
X2 terhadap Z	Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan	-0,029	-0,020	0,114	0,249	0,803	Ditolak (Tidak signifikan)
Z terhadap Y	Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	0,211	0,217	0,082	2,582	0,010	Diterima (Signifikan)

(Sumber: Output SmartPLS – Bootstrapping, data diolah)

Hasil uji hipotesis memperlihatkan apakah masing-masing hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak berdasarkan nilai p-value dan t-statistic yang diperoleh dari prosedur *bootstrapping*. Ringkasan keputusan hipotesis adalah sebagai berikut:

H1: *Talent Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Perolehan atas uji memperlihatkan bahwasanya dampak *Talent Management* bagi Kinerja Karyawan signifikan ($p = 0,000 < 0,05$), menjadikan penerimaan bagi H1.

H2: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Perolehan atas uji memperlihatkan bahwasanya dampak Motivasi Kerja bagi Kinerja Karyawan tidak signifikan ($p = 0,519 > 0,05$), menjadikan penolakan bagi H2.

H3: *Talent Management* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

Perolehan atas uji memperlihatkan bahwasanya dampak *Talent Management* bagi Retensi Karyawan signifikan ($p = 0,000 < 0,05$), menjadikan penerimaan bagi H3.

H4: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

Perolehan atas uji memperlihatkan bahwasanya dampak Motivasi Kerja bagi Retensi Karyawan tidak signifikan ($p = 0,803 > 0,05$), menjadikan penolakan bagi H4.

H5: Retensi Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Perolehan atas uji memperlihatkan bahwasanya dampak Retensi Karyawan bagi Kinerja Karyawan signifikan ($p = 0,010 < 0,05$), menjadikan penerimaan bagi H5.

Tabel 10 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Tidak Langsung	O	M	STDEV	t-tatistic	pvalue	Keputusan
<i>Talent Management</i> (X1) terhadap Retensi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,127	0,134	0,066	1,915	0,056	Tidak signifikan
Motivasi Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	-0,006	-0,003	0,025	0,241	0,809	Tidak signifikan

(Sumber: Output SmartPLS – *Bootstrapping*, data diolah)

H6 :Pengaruh tidak langsung *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan mempunyai skor koefisien ialah 0,127 lewat skor rerata sampel (M) ialah 0,134 serta standar deviasi (STDEV) ialah 0,066. Skor standar deviasi ini memperlihatkan tingkat penyebaran estimasi koefisien jalur hasil *bootstrapping* relatif kecil, sehingga estimasi tergolong stabil. Namun demikian, skor t-statistic ialah 1,915 masih lebih kecil dari batas kritis 1,96 serta skor p-value ialah 0,056 lebih besar dari 0,05. Maka dari itu, secara statistik pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Hal ini memperlihatkan bahwasanya Retensi Karyawan tidak mampu melaksanakan mediasi keterkaitan di antara *Talent Management* serta Kinerja Karyawan.

H7: Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan mempunyai skor koefisien ialah -0,006 lewat skor rerata sampel (M) ialah -0,003 serta STDEV ialah 0,025. Skor standar deviasi yang relatif kecil memperlihatkan bahwasanya hasil estimasi *bootstrapping* konsisten. Akan tetapi, nilai t-statistic sebesar 0,241 dan p-value sebesar 0,809 memperlihatkan bahwasanya pengaruh tersebut jauh dari kriteria signifikansi ($p < 0,05$). Oleh karena itu, secara statistik pengaruh tidak langsung ini juga tidak signifikan.

Mengacu pada keseluruhan hasil pengujian mediasi, dapat disimpulkan bahwasanya Retensi Karyawan tidak mempunyai peranan menjadi variabel mediasi pada model studi ini. Baik dalam hubungan antara *Talent Management* serta Kinerja Karyawan maupun antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, pengaruh tidak langsung yang terbentuk tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwasanya *Talent Management* mempunyai peranan yang sangat strategis guna memberikan peningkatan kinerja karyawan di CV. Aneka Grafika. Secara statistik, dampak *Talent Management* bagi kinerja terbukti positif serta signifikan, yang menandakan bahwasanya sistem rekrutmen selektif, pelatihan teknis intensif, serta penempatan sesuai kompetensi

mampu mendorong peningkatan kualitas hasil kerja, terutama dalam akurasi cetak dan efisiensi waktu produksi. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Exchange and Power in Social Life karya Peter M. Blau yang menekankan adanya prinsip timbal balik (reciprocity) dalam hubungan sosial. Investasi organisasi dalam bentuk pengembangan talenta dipersepsikan sebagai dukungan nyata, sehingga karyawan membalasnya melalui peningkatan performa kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian David G. Collings dan Kamel Mellahi (2009) yang menegaskan bahwasanya *Talent Management* merupakan sumber keunggulan kompetitif karena mampu mengoptimalkan kontribusi individu terhadap organisasi. Selain itu, studi Ernesto Gallardo-Gallardo dkk. (2015) juga memperlihatkan bahwasanya pengelolaan talenta yang terintegrasi berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Sebaliknya, Motivasi Kerja dalam penelitian ini tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwasanya dalam konteks industri percetakan yang berbasis mekanisasi serta standar operasional prosedur yang ketat, capaian kinerja lebih ditentukan oleh kompetensi teknis dan kepatuhan terhadap sistem dibandingkan dorongan psikologis individu. Hasil ini memberikan perspektif berbeda dari penelitian Marko Ramlall (2004) yang menyatakan bahwasanya motivasi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas. Dengan demikian, karakteristik industri menjadi faktor kontekstual yang penting dalam menjelaskan perbedaan hasil penelitian.

Pada aspek retensi, *Talent Management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwasanya kesempatan promosi, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan karier menciptakan rasa dihargai dan keterikatan emosional yang kuat. Dalam kerangka pertukaran sosial Blau, praktik ini merupakan bentuk investasi jangka panjang perusahaan yang dibalas karyawan melalui loyalitas dan komitmen untuk bertahan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Pius Langenegger dkk. (2011) yang menyatakan bahwasanya praktik *Talent Management* efektif meningkatkan retensi, serta penelitian Jyotsna Bhatnagar (2007) yang menegaskan bahwasanya kejelasan jalur karier menurunkan turnover intention. Artinya, semakin kuat pengelolaan talenta, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Namun demikian, Motivasi Kerja tidak berdampak signifikan bagi Retensi Karyawan. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya motivasi yang bersifat situasional atau transaksional tidak cukup kuat membangun komitmen jangka panjang. Meskipun secara teoretis penelitian David G. Allen dkk. (2003) dan Sunyoung Kim dkk. (2017) menemukan bahwasanya motivasi dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap retensi, konteks CV. Aneka Grafika memperlihatkan bahwasanya loyalitas lebih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti pengembangan karier dibanding dorongan psikologis sesaat. Hal ini menegaskan kembali pentingnya pendekatan sistemik dalam manajemen sumber daya manusia.

Retensi Karyawan sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki niat bertahan cenderung memperlihatkan tanggung jawab moral yang lebih besar, stabilitas kerja, serta penguasaan teknis yang semakin matang. Loyalitas menciptakan kesinambungan pengalaman yang berdampak pada efisiensi dan kualitas produksi. Dalam perspektif pertukaran sosial, retensi merupakan bentuk balasan atas keamanan kerja dan investasi organisasi, yang kemudian diwujudkan dalam kinerja optimal.

Menariknya, Retensi tidak terbukti memediasi hubungan antara *Talent Management* dan Kinerja, maupun antara Motivasi dan Kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwasanya pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja bersifat langsung melalui peningkatan kompetensi, bukan melalui loyalitas terlebih dahulu. Sistem pengelolaan talenta yang terstandarisasi membuat kinerja tetap tinggi meskipun komitmen jangka panjang belum sepenuhnya terbentuk. Maka dari itu, bisa diambil kesimpulan bahwasanya pada konteks studi ini, kompetensi menjadi “mata uang utama” dalam pertukaran sosial organisasi. Model empiris yang terbentuk menegaskan bahwasanya kekuatan sistem *Talent Management* merupakan determinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja, sementara

motivasi dan retensi berperan lebih terbatas sesuai karakteristik industri yang sangat teknis dan terstruktur.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Penelitian ini membuktikan bahwasanya *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta Retensi Karyawan pada CV. Aneka Grafika, sedangkan Motivasi Kerja tidak berdampak signifikan bagi Kinerja maupun Retensi. Retensi Karyawan terbukti berdampak positif bagi Kinerja, namun tidak mampu melaksanakan mediasi dampak dari *Talent Management* maupun Motivasi Kerja bagi Kinerja. Perolehan tersebut memperlihatkan bahwasanya meningkatnya kinerja di perusahaan lebih banyak didorong secara langsung oleh sistem pengelolaan talenta seperti rekrutmen selektif, pelatihan teknis, dan penempatan yang tepat daripada oleh faktor motivasional atau loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, efektivitas operasional dalam industri percetakan yang bersifat mekanistik lebih ditentukan oleh kompetensi serta sistem kerja yang terstruktur dibandingkan dorongan psikologis semata.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain nilai R^2 Retensi yang tergolong sedang (0,337), sehingga masih terdapat faktor lain di luar model seperti kompensasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang berpotensi lebih kuat memengaruhi retensi karyawan. Selain itu, objek studi sekadar terbatas pada satu perusahaan di industri percetakan yang nantinya generalisir perolehan ke bidang lain butuh dilaksanakan dengan hati-hati. Pemanfaatan instrumen kuesioner juga membuka kemungkinan adanya bias subjektivitas responden dalam memberikan jawaban.

Penelitian mendatang disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi, guna meningkatkan daya jelas model khususnya pada variabel retensi. Selain itu, pendekatan mixed methods dengan wawancara mendalam dapat digunakan untuk menggali lebih komprehensif mengapa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dalam konteks industri yang berorientasi teknis dan prosedural seperti percetakan. Perluasan objek penelitian ke perusahaan atau sektor lain juga dianjurkan agar diperoleh gambaran yang lebih luas dan komparatif mengenai peran *Talent Management*, motivasi, dan retensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Referensi

- Allen, M. (2014). *Talent Management And Corporate Universities: The Intersection Of Two Levers*. Graziadio Business Report, 17(1).
- Blau, P. M. (1964). Justice In Social Exchange. *Sociological Inquiry*,
- Dalal, R., & Akdere, M. (2023). Examining The Relationship Between *Talent Management* And Employee Job-Related Outcomes: The Case Of The Indian Manufacturing Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 201–226. <https://doi.org/10.1002/Hrdq.21467>
- Dalal, Renu, And Mesut Akdere. 2023. “Examining The Relationship Between Talent Management And Employee Job-Related Outcomes: The Case Of The Indian Manufacturing Industry.” *Human Resource Development Quarterly* 34(2):201–26. Doi:10.1002/Hrdq.21467;RequestedJournal:Journal:15321096;Journal:Journal:15321096;Issue:Issue:Doi.
- Danarilia, Vania Olivine, And Reni Rosari. 2025. “‘Spill The Beans’: Exploring The Influence Of Talent Management On Job Satisfaction Through Psychological Contracts And Intrinsic Motivation.” *Employee Relations* 47(5):642–59. Doi:10.1108/Er-03-2024-0130.
- Erliani, Wahono, And Mohamad Bastomi. N.D. “Vol. 12. No. 02 Issn : 2302-7061.” *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Individu Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Camat Malinau Utara, Kalimantan Utara)* 12(02):604–13.
- Osman, Idris, And Fauziah Noordin. 2015. “The Impact Of Organisational Justice, Organisational

- Trust And Teamwork On Talent Retention: Mediating Role Of Organisational Citizenship Behaviour.” *Advanced Science Letters* 21(5):1464–67. Doi:10.1166/Asl.2015.6072.
- Pella, Darmin Ahmad. 2011. *Talent Management: Building Human Capital For Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sparrow, Paul R., And Heba Makram. 2015. “Human Resource Management Review What Is The Value Of Talent Management ? Building Value-Driven Processes Within A Talent Management Architecture ☆.” 25:510911. Doi:https://doi.org/10.1016/J.Hrmr.2015.04.002.
- Kolachina, S., Et Al. (2023). The Role Of *Talent Management* To Accomplish Its Principal Purpose. In *Data-Driven Intelligent Business Sustainability* (Pp.
- Kusumaningrum, S. W. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Doctoral Dissertation). Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Lakshmi, G. V. S., Dutta, M., & Kumar, P. (2024). Technology Used In Talent Management. *Aip Conference Proceedings*, 3164(1).https://doi.org/10.1063/5
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Padma, P. S., Manonandhini, R., & Ramesh Kumar, J. (2014). A Study On Employee Retention. *International Journal Of Applied Business And Economic Research*, 12(2), 329–341.
- Permadi, R. B., Nurhasannah, S., Febriani, R., & Robbie, R. I. (2024). The Effect Of *Talent Management* And Work Motivation. *Ijebar*, 8. https://jurnal.stieaas.ac.id/index.php/Ijebar
- Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). *Talent Management And Retention Strategies*. *Human Systems Management*, 44(6), 945–965.https://doi.org/10.1177/01672533251344545
- Pragiwani, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi. *Responsive*, 3(3), 117–129.
- Purnamarini, T. R., Dwiatmadja, C., & Sugiarto, A. (2024). Talent Management:
- Rahman, R. A., Pasaribu, F., Khair, H., & Tirtayasa, S. (2023). The Influence Of Talent Management. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 2385– 2395.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen (Jim)*, 7(2).
- Rajeswari, K., Viswanathan, N. S., Katya, & Jayashree, S. (2025). Sustainable Employee Retention Strategies. In *Sustainable Digital Technology And Ethics* (Vol. 2, Pp. 109– 118). Springer.
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee Retention. *International Journal Of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57–79 https://doi.org/10.1504/Ijpspm.2018.10009505
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th Ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th Ed.). New York, Ny: Pearson Education.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention And Turnover. *Scienceletters*, 21(5), 1464–1467. https://doi.org/10.1166/Asl.2015.6072
- Seira, I. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan ... (Tesis, Umm).
- Subroto, S., Sudarmanto, E., & Sono, M. G. (2024). The Effect Of Talent Management. *West Science Business And Management*, 2(3), 946– 954.

Qonita Tillah*) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman**) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

M. Khoirul Anwarodin Brotosuharto***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma