

Retensi karyawan sebagai mediator pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional

Dian Rifa'i*, Sri Rahayu, Rifda Fitrianty, Fanny Dwi Puspitasari
Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: dianrifai29@gmail.com)

Abstract

This study aims to analyze the influence of talent management on employee performance in national shipping companies with employee retention as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (PLS-SEM) method using SmartPLS 3.0. The respondents in this study amounted to 130 employees who were selected through purposive sampling techniques, with the criteria of having worked for at least one year and being directly involved in the company's operational activities. Data processing is carried out through the evaluation stages of measurement models and structural models. The results of the study show that all the hypotheses proposed are accepted. Talent Management has a positive and significant effect on Employee Performance, as well as on Employee Retention. In addition, Employee Retention also has a positive effect on Employee Performance. The indirect effect test proves that Employee Retention mediates the influence of Talent Management on Employee Performance, showing that the more effective the company's talent management, the higher the retention and employee performance rates.

Keywords: Talent Management, Employee Retention, National Shipping Employee Performance, SEM-PLS

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3.0. Responden dalam penelitian ini berjumlah 130 karyawan yang dipilih melalui teknik purposive sampling, dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan. Pengolahan data dilakukan melalui tahapan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terhadap retensi karyawan. Selain itu, retensi karyawan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uji efek tidak langsung (*indirect effect*) membuktikan bahwa retensi karyawan memediasi pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semakin efektif pengelolaan talenta yang dilakukan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat retensi dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Talent Management, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan Pelayaran Nasional, SEM-PLS

How to cite: Rifa'i, D., Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2026). Retensi karyawan sebagai mediator pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 179–192. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2671>



1. Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial bagi keberhasilan organisasi, terutama dalam konteks persaingan global yang intens dan kebutuhan inovasi berkelanjutan (Ramadhani et al., 2020). Dalam industri pelayaran nasional, optimalisasi kinerja karyawan menjadi semakin mendesak mengingat kompleksitas operasional, regulasi ketat, dan dinamika pasar yang fluktuatif, dimana kesalahan kecil dapat berimplikasi besar terhadap keselamatan dan profitabilitas. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, khususnya melalui praktik manajemen talenta, menjadi esensial untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu berkinerja tinggi (Ramadhani et al., 2020). Perusahaan pelayaran menghadapi tantangan unik seperti lingkungan kerja yang monoton dan fisik yang menuntut, sehingga memengaruhi kinerja dan retensi karyawan secara signifikan (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023). Pengelolaan talenta yang efektif berpotensi menjadi solusi fundamental untuk mengatasi tantangan tersebut, mengoptimalkan produktivitas, dan memastikan kelangsungan operasional yang superior dalam jangka panjang (Menezes et al., 2025; Surya et al., 2024).

Dalam hal ini, praktik manajemen talenta yang terintegrasi menjadi krusial untuk memastikan produktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan berkelanjutan (Almashyakhi, 2024). Manajemen talenta yang komprehensif, mencakup rekrutmen, seleksi, pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan karir, berpotensi secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dengan memastikan keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi (Aina & Atan, 2020). Penerapan manajemen talenta yang efektif juga telah terbukti meningkatkan produktivitas karyawan pada berbagai sektor industri (Almashyakhi, 2024).

Namun demikian, keberhasilan manajemen talenta tidak hanya bergantung pada implementasi program, tetapi juga pada bagaimana program tersebut mampu memengaruhi retensi karyawan, yang pada akhirnya memediasi peningkatan kinerja secara keseluruhan (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023; Surya et al., 2024). Studi empiris yang secara spesifik mengkaji hubungan tripartit antara manajemen talenta, retensi karyawan, dan kinerja dalam konteks industri pelayaran nasional masih relatif terbatas (Hermawati et al., 2021). Hal ini menciptakan urgensi untuk melakukan penelitian mendalam yang mengeksplorasi bagaimana strategi manajemen talenta secara spesifik memengaruhi retensi karyawan, dan selanjutnya, bagaimana retensi ini memediasi peningkatan kinerja di perusahaan pelayaran nasional (Aina & Atan, 2020).

Fenomena kekurangan tenaga kerja terampil di industri pelayaran global, ditambah dengan tantangan dalam menarik generasi muda berbakat untuk berkarir di laut, semakin menyoroti pentingnya retensi karyawan yang efektif sebagai prasyarat bagi peningkatan kinerja organisasi (Caesar & Cahoon, 2015). Faktor-faktor seperti kondisi kerja, kompensasi, dan budaya perusahaan sangat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan pelayaran (Samosir et al., 2021).

Landasan teoritis yang komprehensif diperlukan untuk memahami secara mendalam kompleksitas hubungan antara manajemen talenta, retensi karyawan, dan

kinerja dalam konteks industri maritim (Almashyakh, 2024; Hermawati et al., 2021; Samosir et al., 2021). Penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis variabel-variabel kunci serta mekanisme kausal yang menghubungkan ketiga konstruk tersebut secara teoretis (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023; Surya et al., 2024). Manajemen talenta, sebagai strategi holistik, berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu berkinerja tinggi yang krusial bagi pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini mencakup serangkaian proses terintegrasi mulai dari perencanaan sumber daya manusia, akuisisi talenta, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, hingga suksesi (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023; Surya et al., 2024).

Praktik manajemen talenta *modern* juga semakin mengintegrasikan analisis data dan teknologi untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat dan personal. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat, di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat, sehingga berkontribusi langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Almashyakh, 2024). Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi (Ramadhani et al., 2020). Sebagai contoh, studi menunjukkan bahwa program manajemen talenta yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*, yang merupakan faktor krusial dalam mempertahankan kinerja operasional yang stabil dan efisien (Susanto et al., 2024).

Beberapa studi literatur juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan konteks spesifik industri, seperti sektor pelayaran nasional, yang memiliki karakteristik unik dalam penerapan manajemen talenta (Tsaousiotis et al., 2025). Misalnya, tantangan lingkungan kerja yang keras, periode isolasi yang panjang, dan dinamika tim yang unik memerlukan adaptasi strategi manajemen talenta agar efektif. Aspek-aspek seperti pengembangan kompetensi khusus pelaut, manajemen kesehatan mental di tengah laut, dan jalur karir yang jelas menjadi vital dalam konteks ini, mengingat kompleksitas dan keunikan lingkungan kerja di kapal (Ashab et al., 2025). Oleh karena itu, strategi manajemen talenta dalam konteks pelayaran nasional harus secara eksplisit mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk memastikan efektivitasnya dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta (Tamunomiebi & Worgu, 2020).

Penelitian ini dirancang untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara empiris dampak manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran mediasi retensi karyawan dalam konteks unik perusahaan pelayaran nasional, yang seringkali menghadapi tantangan rekrutmen dan retensi yang spesifik (Tsai & Liou, 2017). Studi ini secara khusus akan mengeksplorasi mekanisme dimana strategi manajemen talenta berkontribusi pada peningkatan retensi, yang secara kausal akan memengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan pelayaran nasional (Caesar & Cahoon, 2015).

Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan, penting untuk memahami bagaimana pengelolaan talenta dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui retensi

karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja dengan Mediasi Retensi Karyawan di Perusahaan Pelayaran Nasional.

2. Tinjauan Pustaka

Talent Management

Konsep manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui buku berjudul *The War for Talent* pada tahun 1998 (Aina & Atan, 2020). Dalam karya tersebut, McKinsey memperkenalkan gagasan bahwa talenta merupakan sumber daya strategis utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global. Secara umum, *talent management* dapat didefinisikan sebagai proses sistematis yang mencakup pengidentifikasian, pengembangan, keterlibatan, dan retensi talenta yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Johennesse & Chou, 2017). Sedangkan secara konseptual, *talent management* (Davies, 2010; Alsakarneh et al., 2023; Johennesse & Chou, 2017) dipandang sebagai suatu pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang mencakup proses *recruitment and selection, training and development, rewards and compensation, serta empowerment*, yang semuanya bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki individu dengan kemampuan unggul dan berkomitmen tinggi.

Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2001) dalam (Hermawati et al., 2021), retensi karyawan adalah proses yang mengarahkan karyawan untuk tetap berada di tempat kerja masing-masing, dan merupakan kebalikan dari *turnover* yaitu kondisi ketika karyawan meninggalkan organisasi. Proses strategis ini bertujuan untuk mendorong karyawan agar tetap bertahan dan berkomitmen bekerja di dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Menezes et al., 2025).

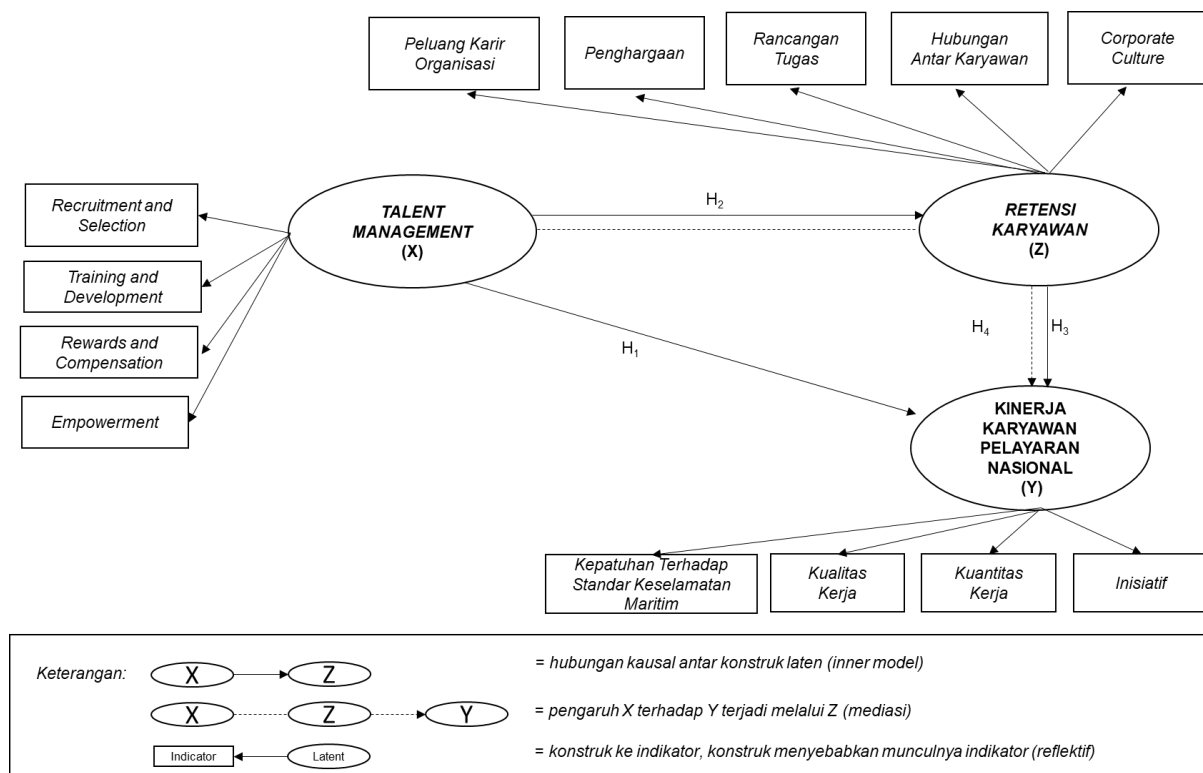
Menurut Samosir et al. (2021), terdapat tiga indikator utama dalam penerapan *Talent Management* yang berperan penting dalam membentuk efektivitas pengelolaan talenta di organisasi, yaitu *placement, compensation, dan existing corporate culture* (Samosir et al., 2021). Ketiga indikator ini mencerminkan bagaimana organisasi menempatkan, menghargai, dan mengelola karyawan berbakat dalam lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi masing-masing.

Kinerja karyawan

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari suatu tindakan yang dilakukan dengan tujuan tertentu dan menggambarkan kemampuan individu atau organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan (Aina & Atan, 2020). Kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu mengelola talenta dan mempertahankan karyawan terbaiknya.

Menurut Mangkunegara (2013) dalam (Surya et al., (2024), kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan karakteristik atau sifat-sifat individu pegawai yang mencerminkan potensi bawaan maupun hasil pembelajaran yang membentuk perilaku

kerja seseorang. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan kerja, sistem manajemen, gaya kepemimpinan, serta dukungan organisasi yang dapat memperkuat atau melemahkan kinerja pegawai. Berdasarkan pandangan tersebut, kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa dimensi dan indikator utama yang mencerminkan efektivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya, antara lain: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pelaksanaan tugas, dan (4) tanggung jawab (Surya et al., 2024).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian ini antara lain:

- H₁: *Talent management* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional.
- H₂: *Talent management* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan di perusahaan
- H₃: Retensi karyawan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional.
- H₄: *Talent management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional melalui retensi karyawan sebagai pemediasi

3. Metode Penelitian

Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antara *talent management*, retensi karyawan, dan kinerja karyawan (Hermawati et al., 2021; Sugiyanto & Sutianingsih, 2023; Surya et al., 2024). Teknik pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang telah disusun dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya (Alkhozaim et al., 2024; Surya et al., 2024). Pengukuran dilakukan menggunakan skala

Likert 5 poin, yang terdiri dari pilihan sangat setuju = 5, setuju = 4, cukup setuju = 3, tidak setuju = 2, dan sangat tidak setuju = 1 (Menezes et al., 2025).

Pada beberapa riset yang berkembang saat ini, pendekatan SEM-PLS memerlukan jumlah sampel minimal 10 kali jumlah indikator atau 5-10 kali jumlah jalur struktural untuk mencapai hasil yang stabil dan valid (An et al., 2023; Kusuma et al., 2021; Rožman et al., 2020; Sari et al., 2025). Diketahui bahwa penelitian ini menggunakan 13 indikator penelitian, sehingga jumlah sampel penelitian adalah $13 \times 10 = 130$ sample atau responden.

Data yang terkumpul kemudian akan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* dengan software SmartPLS 3.0. untuk menguji model mediasi dan hipotesis penelitian (Alkhozaim et al., 2024; Hair et al., 2019; Hermawati et al., 2021; Sarstedt et al., 2022). Pengujian pertama adalah pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang diukur oleh indikator-indikatornya. Kriteria yang digunakan dalam evaluasi *outer model* antara lain adalah *factor loading*, *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0,5, *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, serta pengujian validitas diskriminan melalui metode *Fornell-Larcker Criterion* $\geq 0,70$ dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* $< 0,90$ (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015; Sarstedt et al., 2022).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, responden penelitian ini berjumlah 130 karyawan perusahaan pelayaran nasional. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (83,8%), mencerminkan dominasi tenaga kerja pria di industri pelayaran. Dari sisi usia, sebagian besar berada pada rentang usia produktif, terutama kelompok 40–49 tahun (31,5%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman lebih dari 11 tahun, menunjukkan tingkat retensi karyawan yang cukup baik. Responden tersebar merata di wilayah operasional Morowali, Palembang, dan Merak. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan keragaman pengalaman yang relevan untuk menganalisis kinerja dan manajemen sumber daya manusia di industri pelayaran.

Uji Outer Model

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Konstruk *Talent Management*, *Retensi Karyawan* dan *Kinerja Karyawan*, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7. Seluruh nilai *AVE* $\geq 0,50$, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, di mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi tinggi dan merepresentasikan konsep yang sama.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kinerja Karyawan	0,869	0,870	0,905	0,656
Retensi Karyawan	0,918	0,939	0,936	0,709
Talent Management	0,911	0,913	0,930	0,655

Tabel 2. Hasil *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loading*

	Kinerja Karyawan	Retensi Karyawan	Talent Management
<i>Fornell-Larcker Criterion</i>			
Kinerja Karyawan	0,810		
Retensi Karyawan	0,562	0,842	
Talent Management	0,735	0,545	0,809
<i>Cross Loading</i>			
X1.1	0,587	0,439	0,780
X1.2	0,535	0,519	0,784
X2.1	0,545	0,383	0,727
X2.2	0,572	0,411	0,851
X3.1	0,644	0,412	0,884
X3.2	0,632	0,445	0,825
X4.1	0,635	0,467	0,804
Y1.2	0,772	0,335	0,587
Y2.1	0,838	0,460	0,583
Y2.2	0,822	0,456	0,556
Y3.1	0,825	0,486	0,628
Y3.2	0,791	0,525	0,616
Z1.2	0,605	0,877	0,585
Z2.2	0,560	0,867	0,508
Z3.1	0,403	0,811	0,383
Z3.2	0,433	0,857	0,444
Z4.1	0,339	0,790	0,358
Z5.1	0,408	0,845	0,398
<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>			
Kinerja Karyawan			
Retensi Karyawan	0,605		
Talent Management	0,823	0,578	

Semua indikator memiliki nilai *cross loading* utama di atas 0,70, yang menunjukkan tingkat korelasi yang kuat dan konsisten antara indikator dengan konstruk yang diwakilinya. Hasil pengujian validitas diskriminan dengan metode *Fornell-Larcker Criterion* juga menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE untuk konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0,810, Retensi Karyawan sebesar 0,842, dan *Talent Management* sebesar 0,809. Ketiga nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel pada kolom dan baris yang bersesuaian (misalnya korelasi antara *Talent Management* dan *Kinerja Karyawan* sebesar 0,735 serta antara *Retensi Karyawan* dan *Kinerja Karyawan* sebesar 0,562).

Hasil pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* juga memperkuat temuan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading*. Nilai HTMT antara Kinerja Karyawan dan

Retensi Karyawan sebesar 0,605, antara Kinerja Karyawan dan Talent Management sebesar 0,823, serta antara Retensi Karyawan dan *Talent Management* sebesar 0,578. Seluruh nilai HTMT ini berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah validitas diskriminan dalam model yang dibangun.

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* berkisar antara 1,811 hingga 3,782. Nilai tersebut masih berada di bawah ambang batas toleransi 5, sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas yang serius antar indikator dalam model. Dengan demikian, seluruh indikator dapat digunakan untuk mengukur konstruk laten secara stabil dan reliabel dalam model penelitian ini.

Uji Inner Model

Analisis model struktural dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten serta menilai kelayakan model secara keseluruhan. Hasil pengujian kelayakan model atau *goodness of fit (GoF)* model struktural dinyatakan layak untuk menguji hipotesis penelitian berdasarkan Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Kelayakan Model

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cutt-of value	Keterangan
SRMR	0,074	0,074	< 0,08	Layak (good fit)
d_ ULS	0,934	0,934	Semakin kecil semakin baik	Layak (good fit)
d_ G	0,518	0,518	Semakin kecil semakin baik	Layak (good fit)
Chi-Square	356,484	356,484	Tidak ada <i>cut-off</i> pasti (digunakan untuk perbandingan)	Digunakan sebagai informasi tambahan
NFI	0,800	0,800	$\geq 0,90 = \textit{Good Fit}$; $0,80-0,89 = \textit{Moderat Fit}$	Moderat Fit (masih dapat diterima)

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa nilai SRMR = 0,074, yang berada di bawah ambang batas 0,08, sehingga model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara matriks kovarian empiris dengan kovarian yang diestimasi oleh model. Nilai NFI = 0,800 juga mendekati batas ideal ($\geq 0,90$), yang berarti model memiliki tingkat kecocokan moderat dan dapat diterima dalam konteks penelitian sosial dan manajemen. Selain itu, nilai d_ ULS (0,934) dan d_ G (0,518) menunjukkan selisih yang rendah antara data empiris dan model estimasi, memperkuat kesimpulan bahwa model sudah cukup baik dalam merepresentasikan hubungan antar variabel laten. Nilai *Chi-Square* sebesar 356,484 relatif wajar untuk ukuran sampel penelitian organisasi, di mana model yang kompleks umumnya menghasilkan nilai *Chi-Square* yang besar namun tetap dapat diterima jika indeks lainnya mendukung kelayakan model.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,577 untuk variabel Kinerja Karyawan dan 0,297 untuk variabel Retensi Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa 57,7% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi *Talent Management* dan Retensi Karyawan, sedangkan 42,3% sisanya dipengaruhi oleh

faktor lain di luar model. Sementara itu, sebesar 29,7% variasi Retensi Karyawan dijelaskan oleh *Talent Management*. Nilai *R-Square* yang moderat hingga kuat pada Kinerja Karyawan menandakan bahwa model memiliki daya jelaskan yang cukup baik (>50%).

Hasil uji *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa konstruk *Talent Management* memiliki pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,618$) maupun terhadap Retensi Karyawan ($f^2 = 0,422$). Sementara itu, pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan relatif kecil dengan nilai f^2 sebesar 0,088. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai tersebut menunjukkan bahwa *Talent Management* merupakan konstruk yang memberikan kontribusi terbesar dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan, sedangkan Retensi Karyawan hanya memberikan kontribusi tambahan yang lemah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen talenta berperan dalam meningkatkan kinerja di perusahaan pelayaran nasional, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui retensi karyawan.

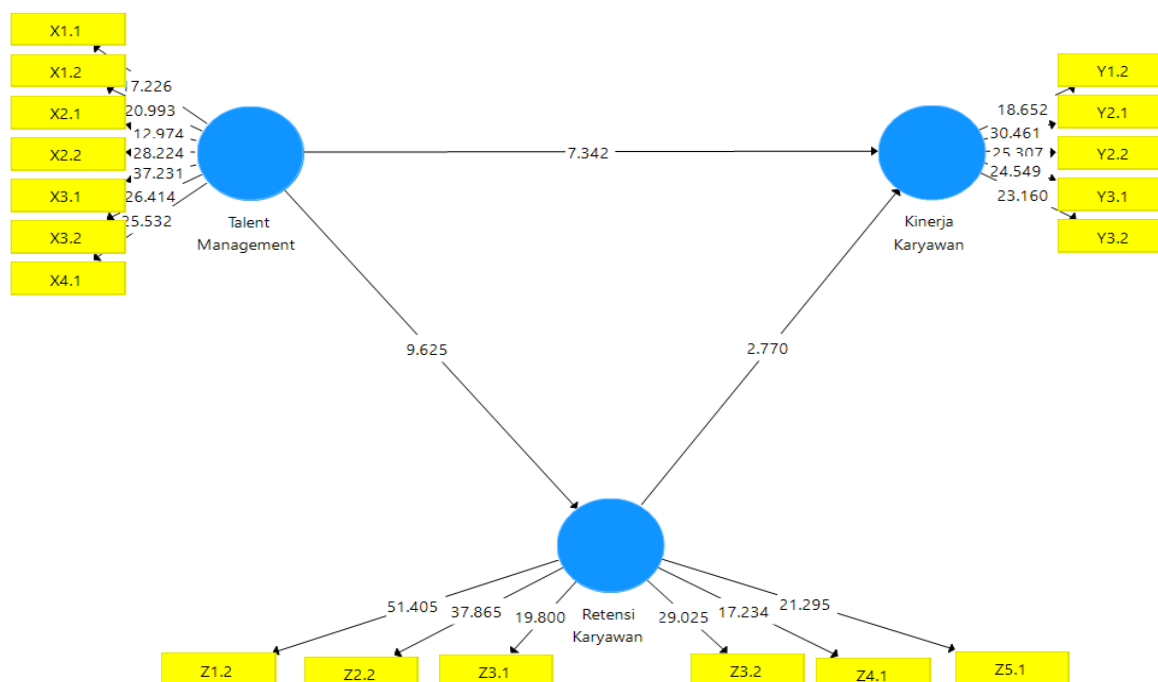
Selanjutnya, untuk menguji pengaruh mediasi dalam model penelitian ini, dilakukan pengujian *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Hasil pengujian berikut ini disajikan dalam Tabel 4, yang menggambarkan besaran koefisien jalur, nilai *t statistic*, dan tingkat signifikansinya dalam model mediasi yang telah diuji.

Tabel 4. Hasil Uji *Path Coefficients*

	Original Sample	Sample Mean	T Statistics	P Values
<i>Direct Effect</i>				
Retensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0,230	0,231	2,770	0,006
<i>Talent Management</i> → Kinerja Karyawan	0,609	0,612	7,342	0,000
<i>Talent Management</i> → Retensi Karyawan	0,545	0,547	9,625	0,000
<i>Indirect Effect</i>				
<i>Talent Management</i> → Retensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0,125	0,126	2,725	0,007
<i>Total effect</i>				
Retensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0,230	0,231	2,770	0,006
<i>Talent Management</i> → Kinerja Karyawan	0,735	0,738	13,475	0,000
<i>Talent Management</i> → Retensi Karyawan	0,545	0,547	9,625	0,000

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis original sample sebesar 0,609; *t statistic* = 7,342; *p-value* = 0,000 membuktikan bahwa H1 diterima yang menyatakan bahwa Talent Management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Nilai *original sample* sebesar 0,545, nilai *t statistic* 9,625 (>1,96), dan *p-value* 0,000 di bawah 0,05 menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Atas dasar tersebut, maka pernyataan H₂ yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan juga diterima, dengan nilai koefisien 9.625, yang merupakan pengaruh paling kuat di antara hubungan lainnya. Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) *talent management* terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui Retensi Karyawan.



Gambar 2. Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Temuan ini juga menyatakan menerima H_3 yang menunjukkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* sebesar 0,230, *t statistic* 2,770 ($>1,96$), dan *p-value* 0,006 ($<0,05$). Artinya, karyawan yang memiliki komitmen untuk tetap bekerja dalam perusahaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan bernilai positif dan signifikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,125, *t statistic* bernilai 2,725 ($>1,96$), dan *p-value* 0,007 ($<0,05$). Hal ini menandakan H_4 diterima dan menyatakan bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, karena pengaruh langsung *talent management* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan nilai *original sample* 0,609 lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dengan *original sample* 0,125, maka retensi karyawan berfungsi sebagai mediator parsial dan bukan dominan. *Partial mediation* di sini terjadi ketika sebuah variabel *mediator* hanya mampu menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Alkhozaim et al., 2024). Dalam kondisi ini, pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tetap signifikan meskipun *mediator* sudah diperhitungkan, sekaligus terdapat pengaruh tidak langsung melalui mediator yang juga signifikan. Dengan kata lain, *mediator* hanya “menyerap” sebagian pengaruh variabel independen, sementara sisanya tetap berjalan secara langsung.

4.2 Pembahasan

Talent Management dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Pelayaran Nasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional dan menegaskan bahwa peningkatan praktik *talent management* secara langsung

berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa langkah-langkah perusahaan dalam rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pemberdayaan karyawan terbukti efektif dalam mendorong produktivitas, kepatuhan terhadap prosedur, kualitas pekerjaan, serta inisiatif karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Almashyakh, (2024) yang menegaskan bahwa strategi talent management, termasuk proses rekrutmen, pengembangan, dan pemberdayaan karyawan, meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan sehingga berdampak pada kinerja organisasi. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Sugiyanto & Sutianingsih, (2023) yang menunjukkan bahwa penerapan talent management yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan secara langsung.

Talent Management dan Retensi Karyawan di Perusahaan Pelayaran Nasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan di perusahaan pelayaran nasional dan menegaskan bahwa peningkatan praktik *talent management* secara langsung mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan dalam rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, pemberian penghargaan, serta pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan motivasi, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan.

Hasil ini mendukung temuan Johennesse & Chou, (2017) yang menekankan bahwa praktik *talent management* yang mencakup pelatihan, kompensasi, *empowerment*, dan *feedback* berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan keterikatan karyawan. Penelitian Hermawati et al., (2021) juga sejalan dengan temuan ini, yang menunjukkan bahwa *talent management* meningkatkan retensi melalui peningkatan komitmen organisasi.

Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Pelayaran Nasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa retensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran nasional dan mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat retensi karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh mereka. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kesempatan berkembang cenderung lebih produktif, disiplin dalam menjalankan tugas, dan proaktif dalam memberikan kontribusi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Surya et al., (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap perusahaan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, termasuk produktivitas, kepatuhan, dan inisiatif kerja. Hal ini juga konsisten dengan Menezes et al., (2025), yang menegaskan bahwa retensi karyawan melalui mekanisme *empowerment* meningkatkan kontribusi dan kualitas kerja karyawan.

Peran Retensi Karyawan sebagai Mediator

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa retensi karyawan secara signifikan memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan di perusahaan

pelayaran nasional. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan praktik *talent management* berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan retensi. Temuan ini menegaskan adanya mediasi parsial, dimana retensi karyawan menjelaskan sebagian hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan, sementara pengaruh langsung *talent management* terhadap kinerja tetap signifikan. Hal ini menekankan pentingnya strategi *talent management* yang holistik, yang tidak hanya fokus pada pengembangan kompetensi, tetapi juga pada upaya mempertahankan karyawan sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian Sugiyanto & Sutianingsih (2023) serta Surya et al., (2024) yang menegaskan bahwa pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan retensi karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen talenta yang holistik, yang tidak hanya fokus pada pengembangan kompetensi, tetapi juga pada upaya mempertahankan karyawan agar berkontribusi maksimal bagi kinerja organisasi.

5. Kesimpulan

Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga retensi karyawan. Perusahaan yang menerapkan kebijakan *talent management* yang efektif mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan, sehingga karyawan lebih cenderung bertahan dan berkontribusi secara maksimal. Retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kesempatan berkembang menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun kepatuhan terhadap prosedur. Retensi karyawan memediasi secara parsial hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan. Artinya, *talent management* tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan retensi karyawan, yang menekankan pentingnya strategi manajemen SDM yang holistik dan berkelanjutan.

Referensi

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Alkhozaim, S. M., Alshiha, F. A., Alnasser, E. M., & Alshiha, A. A. (2024). How Green Performance Is Affected by Green Talent Management in Tourism and Hospitality Businesses: A Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 16(16). <https://doi.org/10.3390/su16167093>
- Almashyakh, A. M. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference? *Merits*, 4(4), 453–462. <https://doi.org/10.3390/merits4040032>
- An, J., Gao, W., Liu, R., & Liu, Z. (2023). The impact of communication on the work performance of Chinese seafarers on board. *Journal of Navigation*, 76(1), 113–132. <https://doi.org/10.1017/S0373463322000479>

- Ashab, F., Darmawan, B., & Agus, P. H. (2025). Strategi Optimasi Penjadwalan Operasi KRI di KOARMADA II Dengan BIP. *Jurnal Nuansa Akademik Jurnal Pembangunan Masyarakat (p)*, 10(2), 433–448.
- Caesar, L., & Cahoon, S. (2015). Training Seafarers for Tomorrow: The Need for a Paradigm Shift in Admission Policies. *Universal Journal of Management*, 3(4), 160–167. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030404>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermawati, A., Rizka, A. S., Bahri, S., Djawoto, & Hendarto, T. (2021). Based On Talent Management As Employee Performance Optimization By Strengthening Employee Retention Aspect. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(4), 849–857. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.13>
- Johennesse, L.-A. C., & Chou, T.-K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46–58.
- Kusuma, W., Sindy Setiawan, R. N., Verma, K., & Utomo, C. F. (2021). Structural Equation Modeling-Partial Least Square for Poverty Modeling in Papua Province. *Jurnal Varian*, 4(2), 79–90. <https://doi.org/10.30812/varian.v4i2.852>
- Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. *Sustainability (Switzerland)*, 17(3277). <https://doi.org/10.3390/su17073277>
- Ramadhani, F. E., Harsono, & Sunardi. (2020). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 126–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v7i2.4648>
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2020). A comparative study using two SEM techniques on different samples sizes for determining factors of older employee's motivation and satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062189>
- Samosir, C., Maharani, A., & Burhanuddin, M. (2021). Measuring Factor Affecting Indonesia's Seafarers Retention. *Journal of Business and Management Review*, 2(7), 470–482. <https://doi.org/10.47153/jbmr27.1842021>
- Sari, R. P., Koswara, I., & Fuady, I. (2025). Pengaruh ulasan produk terhadap niat pembelian di platform e-commerce Shopee. *Comdent: Communication Student Journal*, 2(2), 438–455. <https://doi.org/10.24198/comdent.v2i2.60190>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>

- Sugiyanto, & Sutianingsih. (2023). Retensi Karyawan Memediasi Dampak Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PD. BPR Djoko Tingkir Sragen). *Edunomika*, 07(01), 1–9.
- Surya, P. A., Sriati, & Nadjib, A. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1), 78–100. <https://doi.org/10.33105/jmp.v5i1.485>
- Susanto, P. C., Kamsariaty, K., Murdiono, J., Nuraeni, N., & Pratiwi Perwitasari, E. (2024). Strategies to Prevent Employee Turnover: Implementation Program Employee Engagement & Employee Retention. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(1), 89–97. <https://doi.org/10.38035/dijms>
- Tamunomiebi, M. D., & Worgu, V. O. (2020). Talent Management and Organizational Effectiveness. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), 35–45. <https://doi.org/10.33094/26410249.2020.22.35.45>
- Tsai, C. L., & Liou, Y. W. (2017). Determinants of work performance of seafarers. *Maritime Business Review*, 2(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2016-0019>
- Tsaousiotis, K., Panitsidis, K., Spinthiropoulos, K., & Zafeiriou, E. (2025). A New Perspective on Talent Management: An Integrative Review of the Current Literature. *Administrative Sciences*, 15(3), 102. <https://doi.org/10.3390/admsci15030102>