

Retensi Karyawan sebagai Mediasi dalam Pengaruh Strategi Manajemen Talenta terhadap Kinerja Generasi Z di Solo Raya

Kannitha Audria Deva Ananda ^{1*}, Nur Achmad ²

b100210050@student.ums.ac.id ^{1*}

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia ^{1*,2}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan generasi Z di Solo Raya dengan mempertimbangkan peran retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 200 responden yang merupakan karyawan generasi Z di berbagai instansi swasta maupun pemerintah di Solo Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, manajemen talenta juga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan di lingkungan organisasi.

Kata Kunci: manajemen talenta; kinerja karyawan; retensi karyawan; generasi Z

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

Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, masa depan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan kompeten, organisasi perlu secara aktif mengelola potensi karyawannya. Salah satu pendekatan strategis yang digunakan adalah manajemen talenta, yakni proses perencanaan, pengembangan, dan pemanfaatan bakat dalam organisasi secara berkelanjutan. Manajemen talenta diyakini mampu menciptakan budaya kerja yang produktif dan meningkatkan daya saing organisasi (Satria Rachmadinata & Gita Ayuningtias, 2017). Namun, tantangan signifikan muncul dalam mengelola generasi Z—kelompok usia yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi dan digitalisasi. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, namun juga menunjukkan kecenderungan turnover intention yang tinggi (Andrea et al., 2016). Fenomena ini mendorong organisasi untuk mencari strategi yang tidak hanya mampu mengelola potensi, tetapi juga mempertahankan talenta muda tersebut agar tetap berkontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap pengelolaan SDM, berbagai studi menunjukkan pentingnya hubungan antara manajemen talenta, retensi karyawan, dan kinerja. Penelitian oleh (Alhantoobi et al., 2024) di Kementerian Dalam Negeri UEA mengungkap bahwa strategi manajemen talenta dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan dan pengembangan potensi. Sementara itu, (Noordiana & Baharin, 2018) dalam studi kasus industri perhotelan di Malaysia, menyimpulkan bahwa manajemen talenta mampu meningkatkan retensi melalui pelatihan dan pengembangan yang terarah. Penelitian (Anwar, 2021) juga menekankan pentingnya retensi sebagai jalur mediasi antara manajemen talenta dan peningkatan

performa kerja. Lebih jauh, (Dixit, 2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, yang ditingkatkan melalui manajemen talenta, dapat memperkuat retensi dan produktivitas di sektor perbankan. Studi (Ravi, 2024) juga mendukung temuan tersebut dengan menekankan pentingnya keterlibatan emosional karyawan dalam menurunkan niat berpindah kerja. Penelitian (Shubita, 2023) di Yordania bahkan menyatakan bahwa praktik manajemen talenta yang baik bukan hanya mempertahankan karyawan, namun juga membentuk lingkungan kerja yang mendorong kinerja unggul. Namun demikian, dari serangkaian studi tersebut, masih terdapat kesenjangan dalam konteks empiris maupun teoritis, khususnya dalam memahami bagaimana retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi antara manajemen talenta dan kinerja, terutama pada populasi generasi Z. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor formal umum seperti perbankan, pemerintahan, atau korporasi besar, dan belum banyak yang menyoroiti kondisi lokal seperti generasi Z yang bekerja di wilayah Solo Raya. Padahal, generasi Z memiliki karakteristik unik yang menuntut pendekatan berbeda dalam pengelolaan dan pengembangan kariernya. Dengan demikian, masih diperlukan kajian yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai peran strategis retensi dalam menjembatani manajemen talenta dan pencapaian kinerja karyawan generasi Z.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja generasi Z di Solo Raya dengan mempertimbangkan peran retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Pertanyaan utama yang ingin dijawab adalah sejauh mana strategi manajemen talenta dapat memengaruhi kinerja melalui upaya mempertahankan karyawan yang potensial. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap generasi Z dalam konteks lokal Indonesia, serta pada pendekatan model mediasi yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Diharapkan, hasil studi ini dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM serta menjadi panduan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan talenta yang adaptif dan berkelanjutan. Untuk mendukung analisis tersebut, penelitian ini menggunakan tiga konsep utama yaitu manajemen talenta, retensi karyawan, dan kinerja karyawan. Manajemen talenta dipahami sebagai upaya organisasi dalam merencanakan, memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi (Armand Wibowo et al., 2017). Retensi karyawan merujuk pada strategi mempertahankan individu berkinerja tinggi agar tetap berkontribusi dalam jangka panjang (Hassan et al., 2022), sedangkan kinerja karyawan mencerminkan hasil dan proses kerja individu dalam memenuhi tanggung jawab dan tujuan organisasi (Ridwan et al., 2022; Surya et al., 2024)). Keterkaitan antara ketiga variabel ini telah banyak dikaji, namun penelitian yang secara spesifik menguji hubungan mediatif di antara mereka dalam konteks generasi Z masih sangat terbatas, sehingga studi ini berupaya mengisi kekosongan tersebut.

Metode Analisis

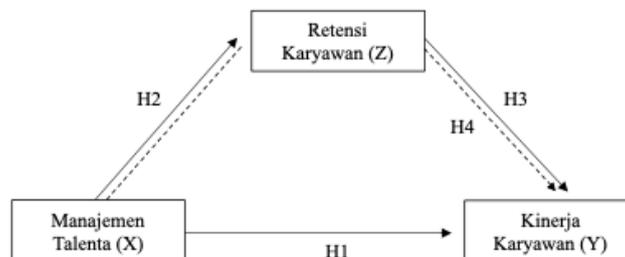
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara kausal dan menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan ini dinilai tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan generasi Z dengan mempertimbangkan peran retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode deduktif yang memungkinkan peneliti menyusun kerangka berpikir berdasarkan teori yang ada dan mengujinya secara empiris melalui pengumpulan data lapangan.

Subjek dalam penelitian ini adalah generasi Z yang bekerja di berbagai instansi swasta maupun pemerintahan di wilayah Solo Raya. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan dari generasi tersebut, sedangkan sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu

pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Mengacu pada rekomendasi (Hair et al., 2020), ukuran sampel minimal yang ideal adalah sepuluh kali jumlah indikator dalam kuesioner. Oleh karena itu, dengan jumlah item sebanyak 15 butir, jumlah minimum sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 responden, yang dinilai cukup representatif untuk menggambarkan populasi yang diteliti.

Data primer dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Kuesioner ini disebarluaskan secara daring dan luring kepada responden yang memenuhi kriteria, dengan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur sejauh mana responden menyetujui pernyataan yang diajukan. Skor berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen tersebut dirancang untuk mengukur tiga variabel utama: manajemen talenta sebagai variabel independen, retensi karyawan sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Indikator untuk masing-masing variabel diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang relevan (Kaleem, 2019; Khairina & Games, 2022; Wirayudha & Adnyani, 2020).

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Teknik Analisis

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS), yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam menangani model dengan kompleksitas tinggi dan ukuran sampel yang relatif kecil. Tahap akhir dalam analisis data menggunakan SmartPLS dilakukan setelah melalui beberapa pengujian, seperti uji validitas, uji reliabilitas, serta sedikit uji asumsi klasik. Selain itu, dilakukan pula penegasan model fit, yang berfungsi untuk memastikan bahwa model penelitian yang digunakan sesuai atau fit. Setelah model dinyatakan fit, langkah berikutnya adalah uji hipotesis, yang bertujuan untuk mengonfirmasi apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dibuktikan secara statistik. Dalam SmartPLS, proses uji hipotesis ini selalu dilakukan melalui metode bootstrapping, yaitu memungkinkan pengambilan sampel secara berulang dari data yang tersedia. Dengan pendekatan ini, model menjadi lebih stabil, dan estimasi parameter dalam model menjadi lebih akurat. Selain itu, bootstrapping membantu mengurangi error standar karena proses pengambilan sampel yang dilakukan berkali-kali, sehingga hasil analisis menjadi lebih reliabel dan representatif terhadap populasi yang diteliti (Achmad, 2023). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui indikator seperti convergent validity, discriminant validity, Cronbach's Alpha, dan composite reliability. Sementara itu, evaluasi inner model bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui nilai koefisien determinasi (R^2), uji goodness of fit, dan normed fit index (NFI).

Untuk menguji hipotesis, digunakan teknik bootstrapping yang disediakan oleh SmartPLS, guna mengestimasi signifikansi hubungan antar variabel dalam model.

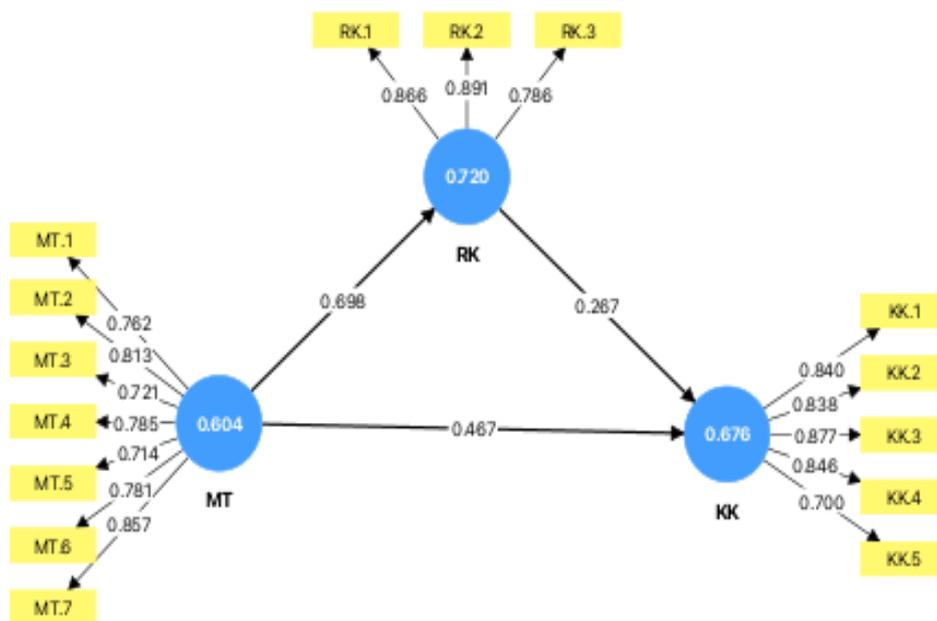
Pengujian dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung, serta mengukur peran retensi karyawan sebagai variabel mediasi. Pengaruh dianggap signifikan jika nilai p-value kurang dari 0,05. Metode ini memberikan pendekatan statistik yang kuat dan akurat untuk menginterpretasikan hubungan antar variabel secara empiris, serta menjawab tujuan penelitian secara keseluruhan dengan validitas yang dapat diuji dan direplikasi.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Evaluasi Outer Model

Penelitian ini menggunakan Teknik analisis data SEM Partial Least Square (PLS) dalam melakukan pengujian hipotesis dengan model program PLS (Outer Model). Hasil dari pengujian tersebut menampilkan skema seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 berikut:



Gambar 2. Outer Model

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan relevan dengan variabel yang diteliti. Pengujian ini meliputi uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity*. *Convergent Validity* digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing indikator saling berhubungan melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)* sedangkan *discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep memiliki perbedaan yang memadai. Pengujian *discriminant validity* tersebut dilakukan dengan melakukan uji *Fornell-Lacker citation* atau akar dari AVE.

Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan berkorelasi satu sama lain. Indikator dapat dikatakan valid dan signifikan apabila nilai *outer loadings* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator yang diteliti:

Table 1. Hasil *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Manajemen Talenta (X)	MT1	0,762
	MT2	0,813
	MT3	0,721
	MT4	0,785
	MT5	0,714
	MT6	0,781
	MT7	0,857
Retensi Karyawan (Z)	RK1	0,866
	RK2	0,891
	RK3	0,786
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,840
	KK2	0,838
	KK3	0,877
	KK4	0,846
	KK5	0,700

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 dianggap cukup untuk memenuhi convergent validity. Namun nilai yang lebih tinggi atau > 0,7 menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam setiap variable memiliki hubungan yang kuat. Berdasarkan informasi dari table 1, menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Nilai tersebut dinyatakan valid untuk penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Table 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Manajemen Talenta (X)	0,676	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,604	Valid
Retensi Karyawan (Z)	0,720	Valid

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dari table 2, nilai AVE pada masing-masing variable memiliki nilai lebih dari 0,5. Manajemen talenta (X) sebesar 0,676; kinerja karyawan (Y) sebesar 0,604; dan retensi karyawan sebesar 0,720. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa setiap variable memenuhi kriteria dan dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Menurut (Fornell & Larcker, 1981), validitas diskriminan dinyatakan tercapai apabila akar kuadrat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) suatu konstruk lebih besar dibandingkan hubungan antar konstruk. Adapun nilai AVE dari masing-masing variable seperti pada table 3:

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

	X	Y	Z
Manajemen Talenta (X)	0,777	0,654	
Kinerja Karyawan (Y)		0,822	
Retensi Karyawan (Z)	0,593	0,698	0,849

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Berdasarkan informasi yang didapat melalui table 3, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat pada masing-masing variable memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan korelasinya. Seperti pada manajemen talenta (0,777), kinerja karyawan (0,822), dan retensi karyawan (0,849). Nilai korelasi antar variable menunjukkan angka yang lebih rendah dibandingkan nilai konstruk dari masing-masing variable. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable yang diteliti memiliki Tingkat validitas diskriminan yang baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas memastikan bahwa alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten dan stabil. Salah satu metode yang digunakan dalam melakukan uji reliabilitas adalah melalui *cronbachs alpha* yang bertujuan untuk mengukur konsistensi konstruk dengan menunjukkan sejauh mana korelasi antar indikator. Umumnya, nilai *cronbachs alpha* dinyatakan reliabel apabila angka yang ditunjukkan $> 0,7$. Berikut adalah nilai *cronbachs alpha* dan *composite reability*:

Tabel 4. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
Manajemen Talenta (X)	0,890	0,914
Kinerja Karyawan (Y)	0,879	0,912
Retensi Karyawan (Z)	0,804	0,885

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada table 4, masing-masing variable memiliki nilai *cronbachs alpha* $> 0,7$ dengan rincian nilai pada setiap variable: manajemen talenta sebesar 0,890; kinerja karyawan sebesar 0,879; dan retensi karyawan sebesar 0,804. Kemudian pada *composite reliability* dengan rincian: manajemen talenta sebesar 0,914; kinerja karyawan sebesar 0,912; dan retensi karyawan sebesar 0,885. Berdasarkan nilai tersebut, disimpulkan bahwa keseluruhan variable memiliki Tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji Multikolinieritas

Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mengukur sejauh mana multikolinieritas dapat memengaruhi hasil analisis, sehingga memastikan bahwa model menghasilkan estimasi yang valid dan dapat diandalkan. Untuk dapat dikatakan model regresi terbebas dari multikolinieritas, berada dalam rentang $> 0,1$ dan < 10 . Berikut nilai inner VIF pada penelitian ini:

Table 5. Inner Variance Inflation Factor (VIF)

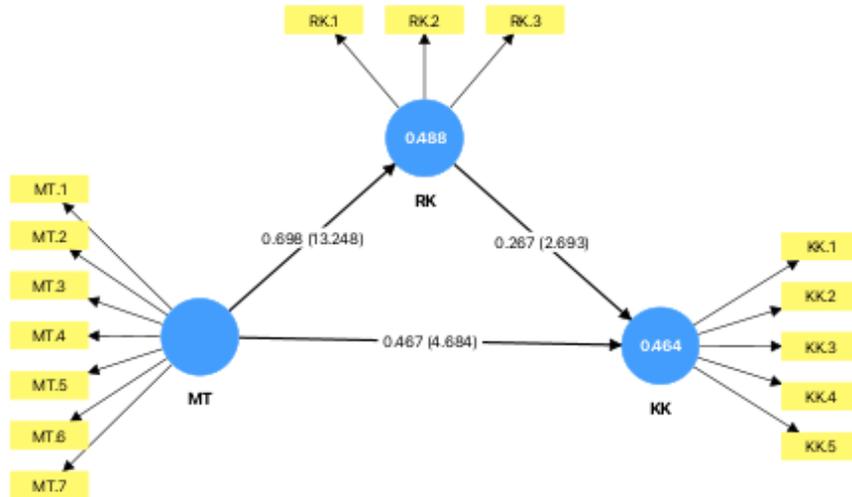
Variabel	Y	Z
Manajemen Talenta (X)	1,951	1,000
Kinerja Karyawan (Y)		
Retensi Karyawan (Z)	1,951	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan nilai VIF yang terdapat pada table 5, nilai VIF pada manajemen talenta terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 1,951 sedangkan manajemen talenta terhadap retensi karyawan menunjukkan nilai sebesar 1,000. Kemudian nilai dari variable retensi karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 1,951. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan nilai dari masing-masing variable telah melebihi angka 0,1 dan kurang dari 10. Sehingga, dapat diambil Kesimpulan bahwa penelitian ini tidak melanggar uji multikolinieritas.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variable laten. Berikut merupakan hasil evaluasi inner model yang dilakukan menggunakan SmartPLS 4,0:



Gambar 3. Inner Model

Pengujian model ini dilakukan dengan melihat coefficient determination (R^2), uji kelayakan model (goodness of fit), Normed Fit Model (NFI), uji hipotesis (uji path coefficient dan specific indirect effects)

Coeffecient Detetermination (R^2)

Coefficient of Dettermination (R^2) digunakan untuk menunjukkan sejauh mana variable bebas mampu menjelaskan variasi variable terikatnya dalam model. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 4.0 diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 6. R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,464	0,459
Retensi Karyawan (Z)	0,488	0,485

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada table 6, dapat terlihat bahwa variable manajemen talenta terhadap kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,464 atau setara dengan 46,4% yang berarti hubungan tersebut merupakan hubungan sedang atau moderat. Variable manajemen talenta terhadap retensi karyawan memiliki nilai sebesar 0,488 atau 48,8% maka hubungan tersebut merupakan hubungan sedang atau moderat. Keseluruhan nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi dalam variable dependen dapat dijelaskan oleh variable independent, sementara sisanya dipengaruhi oleh factor di luar model.

Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)

Goodness of Fit digunakan untuk menilai apakah model yang diuji dapat mempresentasikan hubungan masing-masing variable dengan baik. Salah satu syarat untuk memenuhi kriteria GoF adalah dengan memperhatikan nilai Standarsized Root Mean Square (SRMR). SRMR digunakan untuk menilai seberapa baik model penelitian sesuai dengan data yang digunakan. Batas nilai SRMR yang dianggap fit apabila nilai kurang dari 0,08. Nilai antara 0,008 – 0,10 masih dapat diterima, dan semakin besar nilai yang dihasilkan mengindikasikan lemah.

Table 7. Analisis Model Fit (SRMR)

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0,077	0,077

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan nilai yang ditunjukkan pada table 7, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dari model tersebut adalah 0,077 atau di bawah ambang batas 0,08. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria Goodness of Fit dan mampu menjelaskan hubungan antar variable dengan baik dan memiliki Tingkat kesesuaian yang baik dengan data yang dianalisis.

Normed Fit Model (NFI)

NFI digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian sesuai dengan data yang dianalisis. Nilai NFI berkisar antara 0 hingga 1, semakin tinggi nilai yang dihasilkan atau mendekati 1 menunjukkan kecocokan model yang semakin baik. Berikut nilai NFI yang diperoleh pada penelitian ini:

Tabel 8. Normed Fit Model (NFI)

	Model Saturated	Model Estimasi
NFI	0,806	0,806

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan table 12, nilai Normed Fit Index (NFI) pada model sebesar 0,806 yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan hubungan antar variable dengan cukup baik.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *path coefficient* untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) melalui *specific indirect effect*. Pengujian ini menggunakan metode *bootstrapping* untuk mendapatkan nilai *t-statistics*, *p-values*, serta nilai *original sample*.

Uji Pengaruh langsung (Direct Effect)

Path Coefficient digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variable. Nilai *p-values* yang kurang dari $< 0,05$ menunjukkan adanya hubungan yang signifikan atau terdapat adanya pengaruh langsung antar variable. Selain itu, *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.

Tabel 9. Path Coefficient (Direct Effect)

	Original sample	t-Statistic	P-Values	Ket
Manajemen Talenta (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,467	4,684	0,000	Positif Signifikan
Manajemen Talenta (X) → Retensi Karyawan (Z)	0,698	13,248	0,000	Positif Signifikan
Retensi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,267	2,693	0,007	Positif Signifikan

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hipotesis pertama menguji apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan table tersebut, menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,684 dengan besra pengaruh sebesar 0,467 dan nilai *p-values* sebesar 0,000. Dengan nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan nilai *p-values* $< 0,05$, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima atau terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua menguji apakah manajemen talente berpengaruh terhadap retensi karyawan. Melalui table di atas menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 13,248 dengan besar pengaruh 0,698 dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima

serta dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan. Hipotesis ketiga menguji apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari table di atas menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 2,693 dengan besar pengaruh 0,267 dan nilai p-values sebesar 0,007. Dengan nilai t-statistic > 1,96 dan nilai p-values < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima Dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) dapat dilihat dari hasil perhitungan specific indirect effect. Apabila nilai dari p-values kurang dari 0,05 maka hasilnya adalah signifikan, artinya variable intervening berpengaruh sebagai mediator antara variable independent dan dependen. Berdasarkan nilai t-statistic apabila lebih besar dari 1,96 maka artinya hipotesis diterima. Berikut adalah hasil uji pengaruh tidak langsung yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 10. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Spesific Indirect Effect)

	Original Sample	t-Statistic	P-Values	Ket
Manajemen Talenta (X) → Retensi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,187	2,695	0,007	Positif Signifikan

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hipotesis keempat menguji apakah retensi karyawan berfungsi sebagai variable mediasi dalam pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Data di atas menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 2,695 dengan besar pengaruh 0,187 dan nilai p-values sebesar 0,007. Dengan nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05, dapat diambil Kesimpulan bahwa hipotesis keempat diterima, serta dinyatakan bahwa pengaruh manajemen talenta melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan.

Pembahasan

Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Penerapan manajemen talenta melalui pelatihan dan pengembangan bakat pada karyawan serta pemberian kompensasi yang sesuai, mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu memperhatikan penerapan strategi manajemen talenta yang baik. Hasil analisis penelitian ini didukung oleh uji statistic yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,684 atau > 1,96 yang artinya berpengaruh positif, dan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau < 0,05 yang artinya berpengaruh secara signifikan. Nilai-nilai tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antar masing-masing variable yang diuji, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Diperkuat dengan penelitian (Bibi, 2018) bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi harus mengembangkan praktik yang tepat dalam pengelolaan dan mempertahankan potensi yang dimiliki tiap karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan

Berdasarkan analisis, menunjukkan adanya pengaruh positif antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan. Karyawan akan bertahan dalam jangka waktu yang lama apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta kesempatan untuk berkembang yang rata antar karyawan. Hasil analisis penelitian ini

didukung oleh uji statistic yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 13.248 atau $>1,96$ yang artinya berpengaruh positif, dan nilai *p-values* sebesar 0,000 atau $< 0,05$ yang artinya berpengaruh secara signifikan. Nilai-nilai tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar variable yang diuji, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Temuan ini didukung oleh penelitian (Urme, 2023) yang menyatakan bahwa retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh manajemen talenta pada suatu organisasi. Mempertahankan karyawan berbakat mampu meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, hal tersebut juga membantu organisasi dalam penekanan biaya pergantian karyawan. Upaya yang dapat dilakukan adalah melalui penerapan manajemen talenta dengan melaksanakan program pengembangan karyawan, upah kompetitif, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan.

Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa retensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja dalam suatu organisasi dilakukan melalui kesempatan jenjang karir yang adil bagi seluruh karyawan. Semakin tinggi Tingkat retensi dalam lingkup organisasi, maka kinerja yang dihasilkan juga semakin baik. Hasil analisis penelitian ini didukung oleh uji statistic yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,693 atau $> 1,96$ yang artinya berpengaruh positif, dan nilai *p-values* sebesar 0,007 atau $< 0,05$ yang artinya berpengaruh secara signifikan. Nilai-nilai tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar variable yang diuji, sehingga hipotesis diterima. Diperkuat dengan penelitian (Madiono Sutanto & Kurniawan, 2016) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar retensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Upaya Perusahaan dalam mempertahankan karyawan melalui mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan akan meningkatkan loyalitas serta menghasilkan kinerja terbaik untuk Perusahaan, yang pada akhirnya menguntungkan bagi Perusahaan.

Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan. Implementasi manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin baik. Hasil analisis penelitian ini didukung oleh uji statistic yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,295 atau $> 1,96$ yang artinya berpengaruh positif, dan dengan nilai *p-values* sebesar 0,007 atau $< 0,05$ yang artinya berpengaruh secara signifikan. Nilai-nilai tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar variable yang diuji, sehingga hipotesis diterima. Didukung oleh penelitian (Banuari et al., 2021) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan. Dengan melakukan penerapan manajemen talenta, karyawan akan terbantu dalam pengelolaan serta pengembangan bakat yang dimiliki. Hal tersebut membuat karyawan untuk tidak hanya berfokus pada talenta, namun membantu karyawan dalam mendorong kinerjanya. Sehingga, Perusahaan dapat mempertahankan karyawan potensial dalam jangka waktu yang lama.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini menemukan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di Solo Raya. Selain itu, manajemen talenta juga terbukti berpengaruh terhadap retensi karyawan, yang selanjutnya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan penting lainnya adalah bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen talenta yang efektif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan retensi terhadap kinerja generasi Z.

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika generasi Z di lingkungan kerja. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan pengelolaan talenta yang berorientasi pada keberlanjutan kinerja. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya mempertimbangkan retensi karyawan sebagai indikator kunci dalam merancang strategi SDM yang relevan bagi generasi muda.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Ruang lingkup studi hanya terbatas pada wilayah Solo Raya, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, metode pengumpulan data melalui kuesioner mungkin dipengaruhi oleh persepsi subyektif responden. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi dilakukan pada populasi yang lebih luas dan beragam, serta mempertimbangkan pendekatan campuran (mixed method) agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat memperkuat retensi dan kinerja karyawan generasi Z.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta atas segala dukungan akademik dan fasilitas penelitian yang telah diberikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh responden dari generasi Z di Solo Raya yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan data yang berharga bagi keberhasilan penelitian ini. Penulis juga menghargai saran dan arahan dari dosen pembimbing yang telah membantu menyempurnakan artikel ini.

Referensi

- Achmad, N. dkk. (2023). *Workshop Statistik Milenial. Gumpang Agung III, No.. C.SRT 12/III, Gumpang, Kartasura, Sukoharjo.*
- Alhantoobi, R., Alghizzawi, M., & Ezmigna, I. (2024). The Impact Of Strategic Talent Management On Enhancing Employee Performance: A Comparative Approach. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 525, pp. 713–723). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8_55
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Anwar, R. F. (2021). *The Effect Of Talent Management On Employee Performance Through Employee Retention.* <https://www.researchgate.net/publication/353014096>
- Armand Wibowo, F., Buana, Y., & Jhony Kurniawan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita, Y. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 3(1).
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandu Ghara Reksa Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 189–204. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926>

- Bibi, M. (2018). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Dixit, S. (2021). *Talent Management: A Strategy for Employee Engagement, Retention and Performance within Public Sector Banks of Rajasthan*. <https://doi.org/10.1729/Journal.26987>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1).
- Hair, J. F., Tomas, G., & Hult, M. (2020). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Hassan, G. H., Donianto, C. A., Kiolol, T. J., & Abd, T. Mohd. K. (2022). *Pengaruh Talent Management Dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi*. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Kaleem, M. (2019). The Influence Of Talent Management On Performance Of Employee In Public Sector Institutions Of The Uae. *Public Administration Research*.
- Khairina, F., & Games, D. (2022). Enrichment: Journal of Management The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 12, Issue 4). <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.748>
- Madiono Sutanto, E., & Kurniawan, M. (2016). The Impact Of Recruitment, Employee Retention And Labor Relations To Employee Performance On Batik Industry In Solo City, Indonesia. In *International Journal of Business and Society* (Vol. 17, Issue 2).
- Noordiana, W., & Baharin, N. L. (2018). *Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry*. <https://www.researchgate.net/publication/340923519>
- Ravi, D. (2024). Employee Engagement A Smart Way To Employee Retention. In *International Journal of Business Management & Research (A Peer-Reviewed Bi-Annual Journal)* ISSN (Vol. 14, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/384595183>
- Ridwan, M. S., Yuniasih, H. H., Ridwan, M. S., & Pristiana, U. (2022). Effect of Application of Talent Management, Competency and Work Motivation on Employee Performance, Through Employee Retention (Study on ASN Government City Surabaya). In *International Journal of Scientific Engineering and Science* (Vol. 6, Issue 1). <http://ijses.com/>
- Satria Rachmadinata, N., & Gita Ayuningtias, H. (2017). *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta*.
- Shubita, M. (2023). The Effect Of Human Capital And Structural Capital On Leverage: Evidence From Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3). [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.01)
- 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>

Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.
<https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>

Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Bpr Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1676.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02>