

Retensi karyawan memediasi pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap kinerja karyawan

Guli¹, Fidziah², Cecep Warman³

¹Universitas Primagraha, Indonesia

²Universitas Bina Bangsa, Indonesia

³Universitas Banten, Indonesia

Penulis Korespondensi: Nama Penulis, Guli, **E-mail:** goely1967@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penempatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi retensi karyawan. Sampel dalam penelitian ini karyawan PT. Nikomas Gemilang Indonesia sebanyak 100 karyawan dengan menggunakan purposive sampling. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan SmartPLS 3. Dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya diterima yaitu : H1: Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H2 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H3 : Penempatan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan, H4 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan, H5 : Retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari efek mediasi bahwa variabel retensi karyawan mampu memediasi variabel penempatan terhadap variabel kinerja karyawan secara full mediasi; Variabel retensi karyawan juga mampu memediasi variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan secara full mediasi. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan retensi karyawan mampu memediasi pengaruh penempatan karyawan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci

Penempatan, Kompetensi, Retensi, Kinerja Karyawan

Naskah diterima : Juni 2025

Naskah disetujui : Juni 2025

Terbit : Juni 2025

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya sangat bergantung pada kualitas kerja karyawan yang dimiliki. Karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam aktivitas perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan dan juga merupakan aset penting perusahaan sehingga perlu dikelola dengan baik. Pengelolaan karyawan yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan menjadi faktor penentu dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Peran perusahaan juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena perusahaan menyediakan lingkungan, sumber daya, dan kesempatan yang diperlukan agar karyawan dapat berkembang dan berkontribusi optimal. Perusahaan yang baik akan menciptakan budaya kerja positif, memberikan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan umpan balik yang membangun untuk mendorong kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan representasi dari kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya selama periode waktu

tertentu (Guli et al., 2021). Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya; 1. Kualitas kerja; 2. Kuantitas kerja; 3. Tanggungjawab; 4. Kerjasama; dan 5. Inovasi

Tanpa kinerja karyawan, perusahaan tidak akan bisa mencapai target yang diinginkan. Biasanya, di dalam sebuah perusahaan ada beberapa karyawan unggulan. Mereka adalah karyawan yang patut dipertahankan karena memiliki potensi besar untuk memajukan perusahaan. Namun, mereka yang berkualitas unggul ini kerap kali lebih sulit untuk dipertahankan. Sebab, mereka tahu betul kualitas dirinya berharga dan menjadi incaran perusahaan lain. Tanpa strategi yang tepat, perusahaan bisa saja kehilangan para talenta unggul ini. Retensi karyawan merupakan sebuah kemampuan atau upaya sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawan di tempat kerja. Menurut (Mathis & Jackson, 2016), Retensi karyawan adalah upaya dan keinginan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dengan tujuan berkontribusi pada pencapaian penuh tujuan perusahaan (Rhenez Alitdo Lasanov et al., 2023). Retensi bertujuan untuk mempertahankan karyawan dengan talenta terbaik dan loyal di tempat kerja untuk jangka waktu yang lama.

Kinerja dan retensi adalah dua konsep yang saling terkait dalam konteks sumber daya manusia di suatu organisasi. Kinerja mengukur efektivitas dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sementara retensi mengacu pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Hubungan antara kinerja dan retensi sangat penting karena karyawan yang memiliki kinerja baik cenderung lebih betah dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan, dan retensi yang baik dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Adapun langkah-langkah di antaranya adalah: 1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 2. Meningkatkan kualitas manajemen karyawan; 3. Meningkatkan peluang karir karyawan; 4. Memberikan penghargaan dan insentif kepada karyawan, dan 5. Menjalinkan komunikasi yang baik dengan karyawan

Perusahaan yang berdaya saing adalah perusahaan yang mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas dan selektif dalam menerima karyawan. Perusahaan yang selektif dalam menempatkan karyawan di perusahaan sesuai dengan kompetensinya. Persyaratan dalam penempatan karyawan tidak saja berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, tetapi juga sesuai dengan budaya perusahaan dan memiliki potensi untuk berkembang. Proses ini dilakukan agar tujuan perusahaan tercapai sehingga secara selektif memilih individu yang tepat untuk posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuannya sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk karyawan pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda. Tugas dari penempatan adalah untuk menilai karyawan dan mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan (Rusby, 2017). Mathis dan Jackson (2021) mendefinisikan penempatan karyawan adalah menempatkan seseorang ke posisi yang sesuai. Kecocokan antara karyawan dan perusahaan memengaruhi baik kesediaan perusahaan untuk membuat kerja dan juga kesediaan karyawan untuk menerima pekerjaan tersebut (Muslim et al, 2024). Penempatan (placement) merupakan pencocokan calon karyawan dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian calon karyawan tersebut (Indrastuti, Sri ; Tanjung, 2020). Tujuan dari penempatan kerja adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan pada peran atau tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap tujuan dan strategi Perusahaan. Adapun indikator yang digunakan adalah; 1. Pengetahuan; 2. Keterampilan; 3. Kemampuan; 4. Preferensi; dan 5. Kepribadian

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan tidak bisa hanya belajar, mereka juga harus bisa melakukan pekerjaannya dengan baik dan memiliki tujuan, sehingga hasil yang dicapai dari kinerjanya sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan (Yulistiyono et al., 2023). Menurut Dr. H. M. Thamrin Noor, (2022) mengatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan seseorang dalam

melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Oleh karena itu, jika setiap pekerja di sebuah perusahaan ingin melakukan pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik, kompetensi harus dimiliki (Mitra et al., 2024). Indikator yang digunakan antara lain; 1. Kemampuan; 2. Pengetahuan; 3. Pemahaman; 4. Keterampilan; 5. Sikap; dan 6. Nilai

Penempatan, kompetensi, retensi, dan kinerja adalah rangkaian proses lebih lanjut dalam manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan proses sebelumnya seperti rekrutmen dan seleksi. Penempatan adalah menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki karyawan. Retensi adalah upaya mempertahankan karyawan, dan Kinerja adalah hasil kerja karyawan.

2. METODE

Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif yaitu pendekatan sistematis yang menggunakan data numerik dan analisis statistik untuk menguji hipotesis, mengidentifikasi hubungan antar variabel, dan menarik kesimpulan. Jenis metode yang digunakan deskriptif dan kausal dengan tujuan menggambarkan karakteristik suatu peristiwa atau populasi secara rinci dan selanjutnya mengidentifikasi kemungkinan hubungan sebab-akibat setelah suatu peristiwa terjadi. Populasi pada penelitian ini karyawan PT. Nikomas Gemilang Indonesia. Penentuan sampel dengan sampling purposive dengan jumlah sampel sebanyak 100 karyawan. Analisa data menggunakan menggunakan software SmartPLS 3.0.

3. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

Data yang disajikan mencakup tiga aspek karakteristik responden, yaitu: jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama kerja. Total jumlah responden dalam keseluruhan data adalah 100 orang, sehingga setiap angka dalam kolom “Jumlah” dapat langsung diterjemahkan ke dalam persentase secara sepadan.

Tabel 1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
laki-laki	42	42%
Perempuan	58	58%
Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 1, terdapat ketimpangan yang moderat dalam distribusi jenis kelamin responden. Dari 100 responden: 58% adalah perempuan (58 orang), sementara 42% adalah laki-laki (42 orang). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, dengan selisih 16% lebih banyak dibanding laki-laki. Kondisi ini bisa menunjukkan bahwa lingkungan kerja atau komunitas yang diteliti memiliki dominasi atau keterlibatan perempuan yang lebih tinggi.

Tabel 2. Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA/SMK	85	85%
D3	4	4%
D4	0	0%
S1	11	11%
S2	0	0%
Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 2, dari sisi tingkat pendidikan, mayoritas besar responden, yaitu 85% di antaranya, hanya menamatkan pendidikan sampai jenjang SLTA atau SMK. Ini memperlihatkan bahwa latar belakang pendidikan para responden masih didominasi oleh pendidikan menengah,

dengan hanya sebagian kecil yang melanjutkan ke jenjang lebih tinggi. Hanya 11 orang yang menyelesaikan pendidikan hingga sarjana (S1), dan 4 orang lainnya yang menempuh pendidikan diploma tiga (D3). Tidak ada satupun responden yang memiliki latar belakang pendidikan diploma empat (D4) maupun magister (S2). Kondisi ini memberikan gambaran bahwa akses atau kebutuhan terhadap pendidikan tinggi dalam kelompok ini relatif rendah, atau bisa juga mencerminkan karakter pekerjaan mereka yang tidak terlalu menuntut kualifikasi akademik lanjutan. Ini juga dapat menjadi cerminan dari sistem rekrutmen atau struktur organisasi yang cenderung berbasis pada keterampilan teknis daripada keilmuan akademik.

Tabel 3. Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
5-10	10	10%
11-20	34	34%
21-30	30	30%
> 31	26	26%
Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 3, jika ditinjau dari lama kerja, terlihat bahwa sebagian besar responden telah bekerja dalam rentang waktu yang cukup panjang. Sebanyak 34% responden memiliki masa kerja antara 11 hingga 20 tahun, sementara 30% lainnya telah bekerja selama 21 hingga 30 tahun. Bahkan, ada 26% yang telah mengabdikan lebih dari 31 tahun. Hanya 10% responden yang tercatat memiliki pengalaman kerja kurang dari 10 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa para responden adalah kelompok yang sangat berpengalaman, dengan loyalitas dan keterikatan yang tinggi terhadap tempat kerja atau profesinya. Tingginya angka masa kerja ini juga dapat mengindikasikan stabilitas tenaga kerja yang cukup baik, meskipun secara tidak langsung juga mencerminkan rendahnya regenerasi atau masuknya tenaga kerja baru ke dalam lingkungan tersebut.

Analisis Deskriptif

Hasil perhitungan nilai rata-rata variabel penempatan karyawan dalam kuesioner yang telah disebar ke 100 responden dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Variabel Penempatan Karyawan

Indikator	Tanggapan Responden					Total/Rata-rata
	STS	TS	R	S	SS	
PN1	0	5	58	34	3	335
Persentase	0%	5%	58%	34%	3%	3,35
PN2	0	4	39	52	5	358
Persentase	0%	4%	39%	52%	5%	3,58
PN3	0	2	53	41	4	347
Persentase	0%	2%	53%	41%	4%	3,47
PN4	0	3	42	52	3	355
Persentase	0%	3%	42%	52%	3%	3,55
PN5	0	4	52	40	3	339
Persentase	0%	4%	52%	40%	3%	3,39
Total Rata-rata						3,47

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel penempatan karyawan, menunjukkan persepsi yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.47 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penempatan karyawan berada dalam kategori baik.

Hasil perhitungan nilai rata-rata variabel kompetensi karyawan dalam kuesioner yang telah disebar ke 100 responden terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Variabel Kompetensi Karyawan

Indikator	Tanggapan Responden					Total/Rata-rata
	STS	TS	R	S	SS	
KM1	0	4	60	31	5	337
Persentase	0%	4%	60%	31%	5%	3,37
KM2	0	3	50	44	3	347
Persentase	0%	3%	50%	44%	3%	3,47
KM3	0	4	45	48	3	350
Persentase	0%	4%	45%	48%	3%	3,50
KM4	0	4	49	45	2	345
Persentase	0%	4%	49%	45%	2%	3,45
KM5	0	2	52	44	2	346
Persentase	0%	2%	52%	44%	2%	3,46
KM6	0	4	57	35	4	339
Persentase	0%	4%	57%	35%	4%	3,39
Total Rata-rata						3,45

Dari tabel 5 diketahui nilai rata-rata untuk variabel kompetensi karyawan, menunjukkan persepsi yang baik dari karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 3.45 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi karyawan dalam kategori baik.

Berdasarkan hasil perhitungan variabel retensi karyawan dari kuesioner yang telah disebar ke 100 responden sebagaimana tersaji pada Tabel 6.

Tabel 6. Variabel Retensi Karyawan

Indikator	Tanggapan Responden					Total/Rata-rata
	STS	TS	R	S	SS	
RT1	0	3	54	35	8	348
Persentase	0%	3%	54%	35%	8%	3,48
RT2	0	3	46	47	4	352
Persentase	0%	3%	46%	47%	4%	3,52
RT3	0	5	39	49	7	358
Persentase	0%	5%	39%	49%	7%	3,58
RT4	0	4	54	34	8	346
Persentase	0%	4%	54%	34%	8%	3,46
RT5	0	3	54	38	6	350
Persentase	0%	3%	54%	38%	6%	3,5
Total Rata-rata						3,51

Berdasarkan Tabel 3 diketahui nilai rata-rata variabel retensi karyawan, menunjukkan persepsi yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.51 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penempatan karyawan berada dalam kategori baik. Artinya sedikit karyawan yang berkeinginan pindah, hal ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dan loyal pada perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kinerja karyawan dari kuesioner yang telah disebar ke 100 responden dapat dilihat pada Tabel 7.

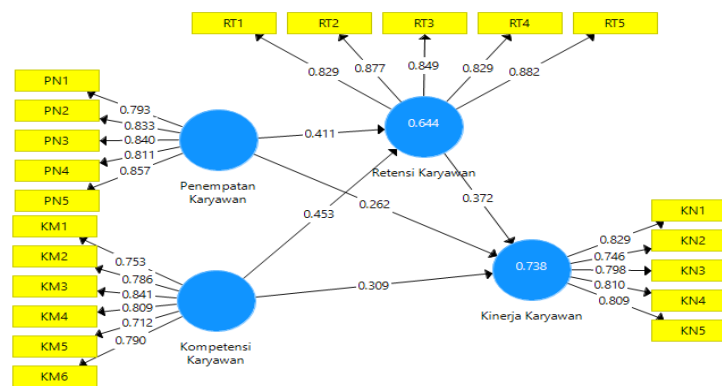
Tabel 7. Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Tanggapan Responden					Total/Rata-rata
	STS	TS	R	S	SS	
KN1	0	0	46	44	10	364
Persentase	0%	0%	46%	44%	10%	3,64
KN2	0	1	39	49	11	370
Persentase	0%	1%	39%	49%	11%	3,7
KN3	0	1	36	53	10	372

Indikator	Tanggapan Responden					Total/Rata-rata
	STS	TS	R	S	SS	
Persentase	0%	1%	36%	53%	10%	3,72
KN4	0	1	39	46	14	373
Persentase	0%	1%	39%	46%	14%	3,73
KN5	0	1	39	47	14	377
Persentase	0%	1%	39%	47%	14%	3,77
Total Rata-rata						3,71

Dari hasil analisis pada tabel 4 diketahui nilai rata-rata variabel kinerja karyawan, menunjukkan persepsi yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.71 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan dalam kategori baik.

Pengujian Kualitas Data



Gambar 1. Output pengukuran model

Tabel 8. Outer Loadings (Measurement Model)

Penempatan Karyawan		Kompetensi Karyawan		Retensi Karyawan		Kinerja Karyawan	
PN1	0.793	KM1	0.753	RT1	0.829	KN1	0.829
PN2	0.833	KM2	0.786	RT2	0.877	KN2	0.746
PN3	0.840	KM3	0.841	RT3	0.849	KN3	0.798
PN4	0.811	KM4	0.809	RT4	0.829	KN4	0.810
PN5	0.857	KM5	0.712	RT5	0.882	KN5	0.809
		KM6	0.790				

Berdasarkan gambar dan Tabel 8 pengukuran model terlihat sudah memiliki *convergen validity* karena tidak terdapat *loading factor* yang nilainya di bawah 0.7, sehingga model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilihat dari nilai *cross loading*, *Fornel-Larker criterium*, AVE dan akar AVE. Nilai *discriminant validity* yang baik adalah *Fornel-Larker criterium* > akar AVE, nilai AVE > 0.5 Sedangkan *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai > 0.7.

Tabel 9. Discriminant Validity

	Kinerja Karyawan	Kompetensi Karyawan	Penempatan Karyawan	Retensi Karyawan
KM1	0.642	0.753	0.620	0.622
KM2	0.646	0.786	0.575	0.603
KM3	0.649	0.841	0.610	0.606
KM4	0.587	0.809	0.551	0.642

	Kinerja Karyawan	Kompetensi Karyawan	Penempatan Karyawan	Retensi Karyawan
KM5	0.538	0.712	0.497	0.486
KM6	0.585	0.790	0.544	0.553
KN1	0.829	0.651	0.626	0.673
KN2	0.746	0.603	0.559	0.533
KN3	0.798	0.666	0.604	0.646
KN4	0.810	0.607	0.610	0.650
KN5	0.809	0.583	0.640	0.677
PN1	0.519	0.528	0.793	0.549
PN2	0.700	0.595	0.833	0.657
PN3	0.629	0.549	0.840	0.608
PN4	0.601	0.665	0.811	0.599
PN5	0.680	0.656	0.857	0.636
RT1	0.673	0.630	0.655	0.829
RT2	0.698	0.648	0.625	0.877
RT3	0.673	0.668	0.606	0.849
RT4	0.647	0.621	0.649	0.829
RT5	0.713	0.638	0.622	0.882

Berdasarkan Tabel 2 *Output cross loading* dalam pengujian model pengukuran di atas menunjukkan bahwa semua nilai *loading* dari masing-masing item terhadap konstruksya lebih besar dari pada nilai *cross loading*-nya, hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dan tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

Tabel 10. Output Fornel-Larker Criterium

	Kinerja Karyawan	Kompetensi Karyawan	Penempatan Karyawan	Retensi Karyawan
Kinerja Karyawan	0.799			
Kompetensi Karyawan	0.779	0.783		
Penempatan Karyawan	0.762	0.726	0.827	
Retensi Karyawan	0.798	0.751	0.740	0.754

Tabel 11. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kinerja Karyawan	0.858	0.860	0.898	0.638
Kompetensi Karyawan	0.873	0.876	0.905	0.613
Penempatan Karyawan	0.885	0.889	0.915	0.684
Retensi Karyawan	0.907	0.907	0.931	0.729

Dari hasil analisis pada tabel di atas nilai akar AVE antar konstruk lebih besar bila dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga disimpulkan bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dan tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*. Untuk *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk menunjukkan nilai > 0.70 sehingga dinyatakan pada semua konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabel.

Kelayakan Model

Model struktural bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya, baik variabel eksogen maupun endogen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat hasil bootstrapping report dari Smart PLS.

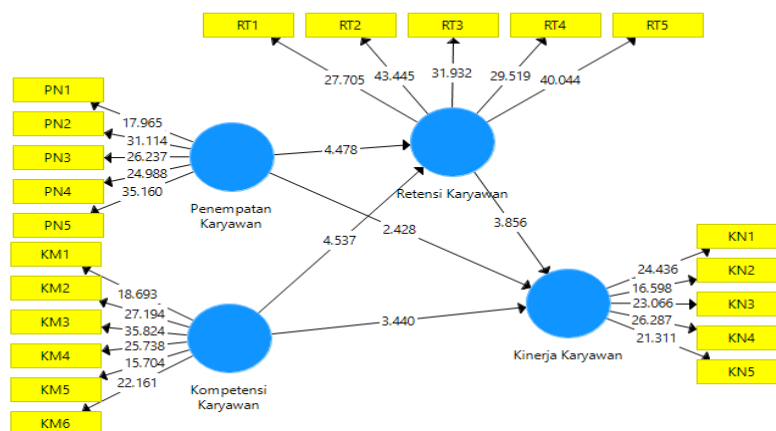
Tabel 12. Nilai R-Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.738	0.729

	R Square	R Square Adjusted
Retensi Karyawan	0.644	0.637

Berdasarkan Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.738, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 73.8% merupakan kontribusi dari variabel penempatan karyawan, kompetensi karyawan, dan retensi karyawan, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar persamaan model yang diajukan. Kemudian nilai *R-Square* untuk variabel retensi karyawan diperoleh sebesar 0.644, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan dari variabel retensi karyawan 64.4% merupakan kontribusi dari variabel penempatan karyawan dan kompetensi karyawan, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar model yang diajukan. Uji kelayakan model juga dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*) Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus : $Q^2 = 1 - (1 - R^2)(1 - R^2)$; $Q^2 = 1 - (1 - 0.738)(1 - 0.644)$; $Q^2 = 0.907$. Yang terakhir adalah dengan mencari nilai *Goodness of Fit* (GoF) Berbeda dengan CB-SE M, untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual $GoF = \sqrt{AVE \times R^2} = 0.678$. Dari pengujian R^2 , Q^2 dan GoF terlihat bahwa model yang dibentuk adalah *robust* Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

Pengujian Hipotesis Bootstrapping



Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

Tabel 13. Result For Inner Weights

	Original Sampel	Sample Mean	Standar Deviation	T Statistics	P Values	Hipotesis
Penempatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0.309	0.312	0.090	3.440	0.001	Diterima
Kompetensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0.262	0.273	0.108	2.428	0.016	Diterima
Penempatan Karyawan → Retensi Karyawan	0.453	0.449	0.100	4.537	0.000	Diterima
Kompetensi Karyawan → Retensi Karyawan	0.411	0.416	0.092	4.478	0.000	Diterima
Retensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0.372	0.359	0.097	3.896	0.000	Diterima

Berdasarkan hasil analisis variabel penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0.262 dimana ($t_{Statistics} (2.428) > t_{tabel} (1.96)$), maka dinyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; Hasil analisis variabel kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar

0.309 dan pengaruhnya signifikan dimana ($t_{\text{Statistics}} (3.440) > t_{\text{tabel}} (1.96)$); selanjutnya dari hasil analisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap retensi karyawan memiliki koefisien jalur 0.453 dengan tingkat signifikansi 0.000 dan ($t_{\text{Statistic}} (4.537) > t_{\text{tabel}} (1.96)$), maka dinyatakan pengaruhnya positif dan signifikan; Dari hasil analisis pengaruh penempatan karyawan terhadap retensi karyawan memiliki koefisien jalur 0.411 dimana pengaruhnya signifikan dengan ($t_{\text{Statistic}} (4.478) < t_{\text{tabel}} (1.96)$); Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis memiliki koefisien jalur sebesar 0.372 dan ($t_{\text{Statistic}} (3.896) > t_{\text{tabel}} (1.96)$) dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$, maka dinyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana pengaruhnya signifikan.

Uji Mediasi

Tabel 14. Specific Indirect Effects

	Original Sampel	T Statistics	P Values	Hipotesis
Penempatan Karyawan ->Retensi karyawan -> Kinerja Karyawan	0.153	3.264	0.001	Diterima
Kompetensi Karyawan ->Retensi karyawan -> Kinerja Karyawan	0.169	2.787	0.006	Diterima

Dari hasil uji efek mediasi retensi karyawan atas pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0.153 dan $T_{\text{Statistic}} (3.264) < T_{\text{Tabel}} (1.96)$ dengan P-values $0.001 > 0.05$ ini berarti signifikan. Efek mediasi atas kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0.169 dan $T_{\text{Statistic}} (2.787) > T_{\text{Tabel}} (1.96)$ dengan P-values $0.006 < 0.05$ yang berarti signifikan,

Pembahasan

Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan karyawan pada tugas yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan tersebut dapat berkontribusi maksimal pada kinerjanya sehingga tujuan dan strategi perusahaan dapat dicapai. Hasil analisis variabel penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0.262 dimana ($t_{\text{Statistics}} (2.428) > t_{\text{tabel}} (1.96)$), maka dinyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap karyawan yang ditempatkan pada tempat dan tugas yang sesuai dengan bidangnya berdampak pada kinerja karyawan bersangkutan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Riyadi & Vikaliana, 2020), (Shania Angelica Larasati Lombogia, William Agustinus Areros, 2022), (Assa et al., 2022), (Assa et al., 2022), (Asdar et al., 2023), (Guruh Mulia Widayat et al., 2023), mendapatkan hasil bahwa penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan akan memperoleh kinerja optimal (Inesa Firly Pramestiatama & Anita Oktaviana Trisna Devi, 2024), (Sherlie, 2024), dan (Junizar & Hudalil, 2025) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi karyawan yang diartikan sebagai kemampuan, pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, dan nilai dalam melaksanakan pekerjaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan tersebut. Dari hasil analisis variabel kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan hasil koefisien jalur sebesar 0.309 dan ($t_{\text{Statistics}} (3.440) > t_{\text{tabel}} (1.96)$) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Shania Angelica Larasati Lombogia, William Agustinus Areros, 2022), (Assa et al., 2022), dan (Ridwan et al., 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan hasil penelitian (Hamdiah et al., 2023) dan (Junizar &

Hudalil, 2025) menemukan hasil penelitiannya bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Penempatan Terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini diketahui bahwa penempatan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, berdasarkan hasil analisis variabel penempatan karyawan terhadap retensi karyawan memiliki koefisien jalur 0.411 dimana pengaruhnya signifikan dengan ($t_{\text{Statistic}} (4.478) < t_{\text{tabel}} (1.96)$). Penempatan karyawan yang tepat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penempatan yang tepat dengan mempertimbangkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian dapat mengurangi tingkat dapat mengurangi tingkat keluar masuk karyawan (turnover), serta perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang potensial sehingga perusahaan akan bisa meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh retensi karyawan, berdasarkan hasil analisis variabel kompetensi karyawan terhadap retensi karyawan memiliki koefisien jalur 0.411 dengan ($t_{\text{Statistic}} (4.478) < t_{\text{tabel}} (1.96)$) dimana pengaruhnya signifikan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih betah dan loyal pada perusahaan karena merasa mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, serta memiliki peluang untuk berkembang.

Pengaruh Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan retensi karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.372 dan ($t_{\text{Statistic}} (3.896) > t_{\text{tabel}} (1.96)$) dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Putro & Laela, 2021), (Yuanita Toendan, 2022), (Gst Ayu Wirati Adriati et al., 2023) yang menyatakan bahwa retensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Retensi karyawan yang dilakukan perusahaan dengan cara meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan kualitas manajemen dengan pelatihan, meningkatkan peluang karir bagi karyawan, memberikan penghargaan dan insentif kepada karyawan yang berkinerja baik, dan pimpinan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang kompeten dan loyal terhadap perusahaan.

Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan

Dari hasil pengujian mediasi bahwa variabel retensi karyawan mampu memediasi variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh langsung sebesar 0.262 lebih kecil dari pengaruh tidak langsung sebesar $0.411 \times 0.372 = 0.153$ dan pengaruh totalnya sebesar $0.262 + 0.153 = 0.415$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan

Dari hasil pengujian mediasi bahwa variabel retensi karyawan mampu memediasi variabel Penempatan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung sebesar 0.309 lebih kecil dari pengaruh tidak langsung sebesar $0.453 \times 0.372 = 0.169$ dan pengaruh totalnya sebesar $0.309 + 0.169 = 0.478$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Nikomas Gemilang Indonesia. Kompetensi karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Nikomas Gemilang Indonesia. Retensi karyawan mampu memediasi pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan dan retensi karyawan juga mampu memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

5. PUSTAKA ACUAN

- Asdar, D. U., Ridwan, R., & Dirwan, D. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandala Multifinance Tbk Cabang Makassar. *Nobel Management Review*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.37476/nmar.v4i1.3853>
- Assa, C. G. H., Nursanti, T. D., Rosara, N. A., & Fitri, R. F. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS Kementerian PUPR pada Divisi Sekretariat Direktorat Jenderal SDA. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.230>
- Gst Ayu Wirati Adriati, I., Ayu Oka Martini, I., Sutrisni, E., & Egie Tresna Wismawan, M. (2023). Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasional. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.748>
- Guli, Heri Sapari Kahpi, Warman, C., Rohaida, I., & Fathurrohman. (2021). *Peran Karakteristik Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Variabel Motivasi*.
- Guruh Mulia Widayat, Wahyu Rizqy Amalinda, & Teguh Ariefiantoro. (2023). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Semarang. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(2), 56–74. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v2i2.709>
- Hamdiah, H., Firman, A., & Sultan, M. S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Penempatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.37476/massaro.v5i1.3417>
- Indrastuti, Sri; Tanjung, A. R. (2020). Manajemen sumberdaya manusia strategik. In *UR Press Pekanbaru*.
- Inesa Firly Pramestiatama, & Anita Oktaviana Trisna Devi. (2024). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Excellence Qualities Yarn. *Jurnal Teknik Mesin, Industri, Elektro Dan Informatika*, 3(3), 223–251. <https://doi.org/10.55606/jtmei.v3i3.4219>
- Junizar, J., & Hudalil, A. (2025). The Influence Of Competence And Job Placement On Employee Performance In The General Secretariat Of The Regional Secretariat Of Lampung Central Regency. *Innovative Business Management Journal*, 1(2), 105–112. <https://doi.org/10.70963/ibm.v1i2.210>
- Mitra, Fransisca, A., & Sutisna, N. (2024). *Pengaruh Rekrutmen , Seleksi , dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV. Mitra Mandiri)*. 4(1).
- Muslim et al. (2024). Pengaruh Penempatan Kerja, Disiplin Kerja Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi STIEP (JES)*, 9(1), 2013–2015.
- Putro, W. W. S., & Laela, S. (2021). Pengaruh rekrutmen, retensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt. latuindo murni perkasa madiun. *Management Research Review*.
- Rhenez Alitdo Lasanov, Intan Oktri Agtia, Shella Yolan Anggraini, & Anita Maharani. (2023). The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 405–419. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i3.14599>
- 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). *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 6(1), 2456–7361. <http://ijses.com/>
- Riyadi, D. S., & Vikaliana, R. (2020). Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Suzuki Finance Indonesia Kantor Pusat Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 6(1), 87–92. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v6i1.412
- Rusby, Z. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pendidikan: Vol. XX*.
- Shania Angelica Larasati Lombogia, William Agustinus Areros, W. R. (2022). Pengaruh Penempatan dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado. *Productivity*, 3(5), 476–481.
- Sherlie. (2024). *Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Seiv Indonesia*. 4(1).
- Yuanita Toendan, R. (2022). Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(3), 263–273. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i3.8384>
- Yulistiyono, A., Gunawan, Y. M., & Saputri, R. (2023). the Influence of Recruitment, Selection and Competency on Employee Performance At Pt. Jasamarga Tollroad Operator. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 169. <https://doi.org/10.31000/combis.v5i2.9552>