BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bagian ini menyajikan konsep dan indikator yang relevan dengan variabel dalam penelitian ini yaitu *sustainable human resource management*, *job satisfaction, employee retention* dan *social capital*. Tinjauan pustaka digunakan untuk memperjelas landasan teori serta memperkuat analisis dalam memahami hubungan antar variabel yang dikaji.

2.1.1 *Sustainable Human Resource Management* (*Sustainable* HRM)

Sustainable human resource management merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan. Konsep ini muncul sebagai respon terhadap keterbatasan model *human resource management* tradisional yang cenderung berfokus pada efisiensi jangka pendek dan pencapaian tujuan ekonomi semata tanpa memperhatikan kesejahteraan manusia serta daya tahan organisasi dalam jangka panjang.

2.1.1.1 Pengertian *Sustainable Human Resource Management*

Sustainable human resource management merupakan bentuk manajemen SDM berkelanjutan yang mengintegrasikan tujuan finansial, sosial, dan ekologis ke dalam praktik SDM dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberlanjutan bukan hanya tentang efisiensi, melainkan tentang memastikan bahwa proses kerja,

interaksi sosial, dan struktur organisasi tetap sehat, adaptif, dan etis dalam jangka panjang (Sitko, 2023: 2).

Sustainable HRM juga diartikan sebagai pendekatan manajemen SDM yang menghubungkan praktik SDM dengan prinsip-prinsip keberlanjutan untuk menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan sekaligus meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Pendekatan ini mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, hubungan kerja, dan kompensasi, guna mendukung keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam menjaga daya saing serta keberlanjutan organisasi (Gričnik et al., 2023).

Pendekatan *Common Good HRM* memperluas pemahaman *sustainable* HRM dengan menekankan pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi, kebutuhan karyawan, dan keberlanjutan sosial (Aust et al., 2020). Pendekatan ini menggeser fokus dari sekadar keuntungan ekonomi menuju penciptaan nilai bersama (*shared value*) bagi seluruh pemangku kepentingan, sehingga *sustainable* HRM bukan hanya alat manajerial, melainkan juga kerangka normatif yang menuntun organisasi untuk mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam pengelolaan SDM (Aust et al., 2020).

Berdasarkan keseluruhan pandangan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa *sustainable human resource management* adalah sistem pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai inti dari keberlanjutan organisasi. *Sustainable* HRM menekankan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan, tidak hanya berorientasi pada efisiensi

jangka pendek, tetapi juga pada hubungan kerja yang etis, manusiawi, dan berkelanjutan sebagai fondasi keberhasilan organisasi di masa depan.

2.1.1.1 Indikator *Sustainable Human Resource Management*

Terdapat lima dimensi *sustainable* HRM yang berperan sebagai indikator utama dalam mengukur sejauh mana organisasi menerapkan prinsip keberlanjutan dalam manajemen sumber daya manusianya (Elkington, 1997 dalam Hussain & Chandrashekar, 2025) sebagai berikut:

1. *Sustainable Recruitment and Selection*

   Proses rekrutmen yang adil, transparan, dan berfokus pada keberagaman, dengan mempertimbangkan tanggung jawab sosial serta keberlanjutan. Dimensi ini membangun fondasi organisasi inklusif, memastikan talenta yang selaras dengan nilai berkelanjutan untuk mendukung inovasi jangka panjang.

2. *Sustainable Training and Development*

   Program pelatihan yang mengembangkan keterampilan jangka panjang, termasuk green skills untuk keberlanjutan lingkungan dan sosial. Dimensi ini meningkatkan kemampuan adaptif karyawan, menjadikan pengembangan SDM sebagai investasi strategis bagi organisasi.

3. *Sustainable Performance Management*

   Sistem evaluasi kinerja yang menyertakan tujuan keberlanjutan dalam target dan penilaian karyawan. Dimensi ini mengintegrasikan aspek ekonomi dengan sosial-lingkungan, mendorong karyawan untuk berkontribusi pada tujuan holistik organisasi.

4. *Sustainable Employee Relations*

   Pembangunan hubungan kerja yang sehat melalui komunikasi terbuka, kepercayaan, partisipasi, dan dukungan inisiatif ramah lingkungan. Dimensi ini memperkuat ikatan kolektif, mengurangi konflik dan memupuk keterlibatan karyawan dalam budaya berkelanjutan.

5. *Sustainable Compensation and Benefits*

   Kompensasi adil dan kompetitif yang mencakup manfaat untuk kesejahteraan serta *work-life balance*, termasuk insentif untuk perilaku berkelanjutan. Dimensi ini memotivasi melalui *reward* yang seimbang, menjembatani kepentingan karyawan dengan visi organisasi jangka panjang.

2.1.2 *Social Capital*

Social capital atau modal sosial merupakan konsep yang menjelaskan bagaimana hubungan sosial dapat berfungsi sebagai sumber daya bagi individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. *Social capital* tidak hanya mencerminkan hubungan interpersonal, tetapi juga mencakup dimensi kepercayaan, norma sosial, dan jaringan yang mendorong kolaborasi, koordinasi, serta penciptaan nilai bersama dalam konteks sosial maupun organisasi.

2.1.2.1 Pengertian *Social Capital*

Social capital atau modal sosial, dikonseptualisasikan sebagai bentuk modal yang bersumber dari hubungan sosial yang dimiliki individu dalam struktur sosial masyarakat. *Social capital* merupakan sumber daya aktual maupun potensial yang

muncul dari kepemilikan jaringan hubungan yang stabil dan diakui secara timbal balik, di mana jaringan tersebut dapat dimobilisasi untuk memperoleh keuntungan sosial maupun ekonomi, melalui hubungan jangka panjang individu mendapatkan akses terhadap sumber daya yang meningkatkan posisi sosialnya (Bourdieu, 2018: 21).

Social capital dipahami sebagai hasil investasi sosial yang dibangun melalui relasi yang saling menguntungkan. Hubungan interpersonal yang stabil memberikan keuntungan berupa kepercayaan, dukungan timbal balik, dan akses terhadap informasi bernilai, sehingga memfasilitasi individu dalam mencapai tujuan yang lebih luas (Lin & Bian, 2021: 27). *Social capital* tidak hanya bergantung pada intensitas hubungan, tetapi juga pada posisi seseorang dalam struktur sosial. Relasi sosial dipengaruhi oleh posisi individu dalam *social field*, di mana kedudukan seseorang menentukan kualitas sumber daya yang dapat diakses melalui jaringan tersebut, sehingga *social capital* beroperasi dalam dinamika kekuasaan sekaligus peluang sosial (Alecu & Helland, 2022).

Sejalan dengan pandangan tersebut*, social capital* juga dipahami sebagai kapasitas kolektif yang muncul dari hubungan sosial yang terjalin dalam jaringan kerja bertindak sebagai energi relasional yang menopang kohesi dan kolaborasi, sehingga mendorong terciptanya kinerja dan inovasi yang lebih tinggi (Zirena-bejarano et al., 2025). Pandangan mengenai *social capital* diperkuat dengan menegaskan *sosial capital* merupakan konsep multidimensi yang mencakup jaringan sosial, partisipasi, kepercayaan, hubungan timbal balik, dan norma bersama yang dibangun melalui interaksi sosial*, sosial capital* bersifat dinamis,

dapat berubah seiring dengan kualitas interaksi dan partisipasi sosial yang berkembang dalam komunitas atau organisasi (Gao et al., 2025).

Berdasarkan keseluruhan pandangan tersebut, *social capital* dapat diartikan sebagai sumber daya sosial yang muncul dari jaringan hubungan antarindividu yang dilandasi oleh kepercayaan, norma timbal balik, dan nilai bersama. *Social capital* berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat kolaborasi, komunikasi, serta inovasi, baik di tingkat individu maupun organisasi.

2.1.2.2 Indikator *Social Capital*

Social capital terdiri dari tiga dimensi utama yang secara konseptual dapat dijadikan sebagai dasar dalam indikator pengukuran hubungan sosial di lingkungan organisasi (Erices-ocampo, 2024), sebagai berikut:

1. Struktural

   Berkaitan dengan jaringan sosial dan pola interaksi yang menentukan sejauh mana seseorang memiliki akses terhadap informasi dan sumber daya.

2. Relasional

   Berfokus pada kualitas hubungan personal yang terbentuk melalui interaksi sosial yang berulang dengan kepercayaan dan norma yang kuat dapat meningkatkan komitmen, mengurangi konflik, dan meningkatkan kerja sama antaranggota organisasi.

3. Kognitif

   Mencerminkan kepentingan bersama, pemahaman bersama dan motif sosial. Kebersamaan makna ini mempermudah koordinasi, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan kohesi sosial dalam organisasi.

2.1.3 *Job Satisfaction*

Job Satisfaction atau kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi mencerminkan adanya kesesuaian antara harapan individu dengan realitas pekerjaan yang dijalani, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan komitmen terhadap organisasi.

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Konsep *job satisfaction* berakar dari pendekatan psikologi industri yang memandang perilaku karyawan sebagai refleksi dari keseimbangan antara kebutuhan individu dan kondisi pekerjaan yang tersedia. Salah satu teori yang menjelaskan mekanisme *job satisfaction* adalah *Two-Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg et al (1959). Teori ini membedakan dua faktor utama yaitu faktor motivator (intrinsik) yang menciptakan *job satisfaction* ketika hadir dalam pekerjaan, dan faktor hygiene (ekstrinsik) yang tidak menimbulkan kepuasan ketika terpenuhi, tetapi ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan (Herzberg et al., 2017:113-114). Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan bukan kebalikan, melainkan dimensi terpisah yang memerlukan strategi manajemen berbeda, sehingga organisasi harus mengelola keduanya untuk keseimbangan emosional karyawan (Herzberg et al., 2017:115).

Setiap karyawan mempunyai tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem penilaian yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, semakin besar kepuasan mereka dan sebaliknya (Simbolon & Simbolon, 2024: 26). Oleh karenanya *job satisfaction* juga dapat

didefinisikan sebagai perasaan dan respons seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu menerima hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan harapan, keinginan, dan pemikirannya (Simbolon & Simbolon, 2024: 37).

Pandangan ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2024), yang mendefinisikan *job satisfaction* sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2024:122). Selain itu, *job satisfaction* berhubungan positif dengan produktivitas dan efektivitas organisasi, karena karyawan yang bahagia cenderung bekerja lebih baik dan berkontribusi lebih besar terhadap kinerja keseluruhan (Robbins & Judge, 2024:127).

Sejalan dengan pemahaman tersebut, *job satisfaction* dalam konteks organisasi modern dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan pribadi, preferensi, serta keseimbangan hidup karyawan. *Job satisfaction* muncul dari evaluasi menyeluruh terhadap pengalaman kerja, mencakup aspek emosional dan kognitif, serta sejauh mana organisasi mendukung kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Subarto & Solihin, 2025).

Berdasarkan keseluruhan pandangan tersebut, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai keadaan emosional positif yang mencerminkan penilaian karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan mampu memenuhi kebutuhan, nilai dan harapan. *Job satisfaction* terbentuk melalui penilaian menyeluruh terhadap aspek intrinsik maupun ekstrinsik pekerjaan, bukan hanya mencakup pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga refleksi pengalaman bermakna, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang.

2.1.3.2 Indikator *Job Satisfaction*

Job satisfaction dalam konteks organisasi industri dapat dinilai melalui sejumlah aspek yang menggambarkan pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh. Berdasarkan model pengukuran yang digunakan Issa et al. (2024), terdapat lima indikator utama yang menjadi acuan dalam menilai tingkat job satisfaction, yaitu sebagai berikut:

1. *Pay & Compensation*

   Tingkat kepuasan terhadap kompensasi finansial berupa gaji dan tunjangan, termasuk persepsi mengenai keadilan, kecukupan, dan kesesuaiannya dengan tanggung jawab pekerjaan.

2. *Promotion & Career Advancement*

   Persepsi terhadap peluang promosi dan pengembangan karir yang mencerminkan kesempatan karyawan untuk tumbuh dan meningkatkan kompetensinya dalam organisasi.

3. *Work Environment*

   Kualitas kondisi kerja secara fisik dan psikologis, seperti keamanan, kenyamanan, serta stabilitas lingkungan kerja yang mendukung produktivitas.

4. *Nature of Work*

   Tingkat ketertarikan, makna, dan tantangan dari pekerjaan, serta sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan menggunakan keterampilan, kreativitas, dan kemampuan terbaiknya.

5. *Coworkers & Supervisor Relation*s

   Kualitas hubungan dengan rekan kerja dan atasan, yang mencakup dukungan, komunikasi, kerja sama serta keharmonisan dalam tim.

2.1.4 *Employee Retention*

Di tengah meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan kompetisi pasar yang ketat, kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas menjadi faktor strategis untuk menjaga kontinuitas pengetahuan dan keunggulan kompetitif. *Employee retention* tidak hanya sekadar menghindari *turnover*, tetapi juga mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, pengembangan karier, dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian *Employee Retention*

Employee retention didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja melalui penerapan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mencegah keluarnya karyawan bernilai tinggi (Zamri & Halim, 2024). E*mployee retention* bukan hanya mempertahankan karyawan secara fisik untuk berada diperusahaan, melainkan juga mempertahankan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Wibowo, 2024: 2). Keberhasilan retensi ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan pengalaman kerja yang konsisten dengan kebutuhan, preferensi, dan harapan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk tetap terikat secara emosional dan profesional dengan perusahaan (Enamala & Reddy, 2022).

Dalam perspektif teori komitmen organisasi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi berkaitan erat dengan *Three-Component Model of Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1991:67), yang mencakup:

1. Komitmen afektif, yaitu ikatan emosional di mana karyawan ingin bertahan karena merasa terintegrasi dan dihargai.
2. Komitmen kontinu, yaitu keputusan bertahan karena pertimbangan rasional terhadap biaya dan manfaat yang akan timbul jika meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral atau tanggung jawab sosial untuk tetap berada dalam organisasi.

Dengan demikian, *employee retention* tidak hanya dipahami sebagai keberlanjutan fisik karyawan di tempat kerja, tetapi juga sebagai refleksi dari keterikatan psikologis yang mendasari keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991:67).

Secara konseptual, *employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya melalui penerapan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mencegah keluarnya karyawan bernilai tinggi (Kalia et al., 2025). *Employee retention* mencakup berbagai strategi seperti kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan, pandangan ini menegaskan bahwa *employee retention* adalah hasil dari kebijakan yang dirancang secara sadar untuk mempertahankan tenaga kerja berharga dan memastikan stabilitas organisasi (Kalia et al., 2025).

Employee retention menjadi faktor kunci dalam mempertahankan daya saing dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan, karena kehilangan karyawan inti dapat menimbulkan biaya langsung maupun tidak langsung yang signifikan, sehingga organisasi perlu mengembangkan kebijakan retensi yang efektif melalui dukungan karier, lingkungan kerja positif, dan keseimbangan kehidupan kerja (Gelencser et al., 2025).

Berdasarkan keseluruhan pandangan tersebut, dapat dikatakan bahwa *employee retention* merupakan upaya strategis organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja potensial melalui kebijakan dan praktik SDM yang saling menguntungkan secara emosional, profesional, dan moral. *Employee retention* tidak hanya bertujuan mencegah keluarnya karyawan, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen jangka panjang melalui dukungan karier, kompensasi yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan.

2.1.4.2 Indikator *Employee Retention*

Dalam konteks perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *employee retention* dipengaruhi secara signifikan oleh serangkaian faktor yang terbukti efektif dalam mengurangi *turnover* dan mempertahankan talenta berkualitas, dengan pengembangan karir sebagai elemen dominan yang mendukung loyalitas jangka panjang (Afiani & Mulyana, 2022). Berikut faktor untama pendorong *employee retention* dapat dijadikan indikator pengukuran *employee retention* :

1. Komitmen organisasi

   Membangun ikatan emosional karyawan terhadap visi dan nilai perusahaan melalui komunikasi dan dukungan yang konsisten.

2. Pengembangan karir

   Menyediakan peluang pelatihan, promosi, dan pertumbuhan profesional agar karyawan merasa investasi jangka panjang di organisasi.

3. Kompensasi dan penghargaan

   Memberikan imbalan finansial serta pengakuan non-finansial yang adil untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

4. Lingkungan dan budaya kerja

   Menjaga budaya organisasi yang inklusif dan positif untuk mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

5. *Work-life balance*

   Menawarkan fleksibilitas jadwal dan dukungan pribadi agar karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan keluarga.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Kajian terdahap penelitian terdahulu diperlukan untuk memahami perkembangan konsep yang diteliti, temuan peneliti sebelumnya serta melihat konsistensi, perbedaan dan celah riset yang masih belum terjawab. Melalui perbandingan penelitian sebelumnya, penulis dapat menempatkan studi yang dilakukan dalam konteks ilmiah yang tepat serta memperkuat dasar teoritis hubungan antar variabel. Hasil kajian penelitian terdahulu juga digunakan untuk memperkuat argumentasi dalam perumusan hipotesis atau pertanyaan penelitian, sehingga hubungan antar variabel yang diteliti tidak hanya bersifat asumtif, tetapi didukung oleh bukti empiris yang telah ada.

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	(Afiani & Mulyana, 2022), Batam, Indonesia	Membahas faktor-faktor yang memengaruhi Y2 (Retensi Karyawan).	Tidak meneliti Y1 (Kepuasan Kerja) dan Z (*Social Capital*).	Komitmen organisasi, pengembangan karir, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan; pengembangan karir menjadi faktor dominan	*Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 10(1), Juli 2022, pp. 15–23, E-ISSN 2548-9836.*
2.	Armaniah et al. (2023), Bekasi – Indonesia	Membahas Y1 (*job satisfaction*) terhadap Y2 (*employee retention*).	Tidak meneliti X (*Sustainable* HRM) dan Z (*social capital*).	*Job satisfaction* dan berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*.	*Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi MH Thamrin, Vol. 4(1), 2023.*
3.	Cachón-Rodríguez et al. (2022), Spanyol	Membahas X (*Sustainable*HRM) dan Z (*social capital*) dengan *outcome* Y2 (*employee retention*).	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*)	*Sustainable* HRM berpengaruh signifikan terhadap *social capital*, dan *social capital* memediasi pengaruh *Sustainable* HRM terhadap *employee retention.*	*Evaluation and Program Planning*, Vol. 95, ISSN 0149-7189, Elsevier.
4.	Caputo et al. (2025), Italia	Membahas *Sustainable* HRM (X) dan *turnover intention* (Y2)	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*) maupun Z (*social capital*)	*Sustainable* HRM menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan *well-being* karyawan.	*Management Decision*, Vol. 63(1), ISSN 0025-1747, Emerald Publishing.
5.	Gričnik et al. (2023), Slovenia – Eropa	Membahas X (*Sustainable* HRM) terhadap	Tidak meneliti variabel mediasi Z	*Sustainable* HRM berpengaruh positif terhadap	*Sustainability, Vol. 15(7), ISSN 2071-1050, MDPI.*

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		komitmen dan kinerja karyawan	(*social capita*l)	komitmen dan kinerja karyawan melalui praktik rekrutmen berkelanjutan, pelatihan, dan kompensasi yang adil	
6.	Hadir Sugianto et al. (2022), Cikarang – Indonesia	Membahas Y1 (*job satisfaction*) dan Y2 (*turnover/employee retention*)	Tidak meneliti X (*sustainable* HRM) dan Z (*social capital*).	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.	*MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan Vol. 2(1), 2022, pp. 97–108.*
7.	(Hasyim & Jayantika, 2021), Kawasan Industri MM2100 Bekasi	Membahas variabel Y1 (*job satisfaction*) dan Y2 (*turnover intention*)	Tidak meneliti variabel X (SHRM) dan Z (*social capital*)	Pengembangan karir, *job satisfaction*, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*	*Jurnal IKRAITH-Humaniora, Vol. 5(3), November 2021, Universitas Pelita Bangsa.*
8.	(Hassanein et al., 2024), Dubai – Uni Emirat Arab	Membahas X (*green* HRM sejenis *sustainable* HRM) dan Y2 (*employee retention*)	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*) dan Z (*social capital*)	*Green* HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*	*Sustainability, Vol. 16, 4668, MDPI, 2024.*
9.	Hussain & Chandrasheka r (2025), Malaysia	Membahas X (*Sustainable* HRM) terhadap Y2 (*employee retention* & loyalitas)	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*) atau Z (*social capital*)	*Sustainable recruitment* dan *performance management* signifikan terhadap loyalitas/*employee retention*, sedangkan *training*, remunerasi, dan relasi karyawan tidak signifikan.	*Research in Management of Technology and Business*, Vol. 6(1), Universiti Tun Hussein Onn

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10.	Kalia et al. (2025), India – Tekstil	Membahas X (HRM practices, serupa SHRM) dengan Y2 (*Employee Retention*)	Tidak meneliti Y1 (*Job Satisfaction*) atau Z (*Social Capital*).	HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* di industri tekstil India.	*International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10(2), ISSN 2162-3058, Macrothink Instution.
11.	Peretz (2024), Israel & lintas negara	Membahas X (*sustainable* HRM)	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*), Y2 (*employee retention*), dan Z (*social capital*)	SHRM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan efek dipengaruhi oleh Budaya Nasional.	*Sustainability*, Vol. 16(5), ISSN 2071-1050, MDPI.
12.	Shahzad et al. (2024), sektor edukasi, Pakistan	Membahas Y2 (*Employee Retention*)	Menggunakan *strategic* HRM, mediator adalah Y1 (*job satisfaction*) dan *engagement*, bukan Z (*social capital*).	*Strategic* HRM berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction* dan *engagement*, dengan moderasi *psychological empowerment.*	*SAGE Open*, Vol. 14(2), ISSN 2158-2440, SAGE Publications.
13.	Singh et al. (2021), Irlandia & Italia	Membahas X (HRM *practices*) dan Z (*social capital*).	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction*) atau Y2 (*employee retention*).	*Knowledge-based* HRM meningkatkan *social capital*, yang memperkuat *knowledge sharing* dan *innovation*dan *Innovation*.	*Journal of International Management*, Vol. 27(2), ISSN 1075-4253, Elsevier.
14.	(Subarto & Solihin, 2025), Yogyakarta – Indonesia	Membahas Y1 (*job satisfaction*)	Tidak meneliti X (*sustainable* HRM), Z (*social capital*) dan Y2 (*employee retention*)	*Work-life balance* dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*	*Jurnal Economia, Vol. 21(1), 2025*

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15.	Syafri & Rasyid (2025), Medan – Indonesia	Membahas X (*Sustainable*HRM) dengan *outcome* Y2 (*employee retention*).	Tidak meneliti Z (*social capital*), menambahkan *resilience* sebagai variabel lain.	*Sustainable* HRM berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* dan *resilience*.	*Return: Study of Management, Economic and Business*, Vol. 4(1), ISSN 2798-6683, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
16.	Sypniewska et al. (2023), Polandia	Membahas X (*Sustainable* HRM) terhadap Y1 (*job satisfaction*) dan Y2 (*employee retention*).	Menambahkan variabel *work engagement*, tidak membahas *social capital* sebagai mediator	*Sustainable* HRM berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *work engagement*, yang keduanya meningkatkan *employee retention*	*International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 19(3), ISSN 1554-7191, Springer.
17.	Tran et al. (2024), Vietnam	Membahas Y2 (*employee retention*) dan praktik pengelolaan SDM jangka panjang	Tidak meneliti Y1 (*job satisfaction***)** dan Z (*social capital***)**	Praktik *talent management* dan HR berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* melalui peningkatan komitmen dan *perceived organizational support*	*Journal of Asian Business and Economic Studies, 30(2), 2023*
18.	Vasudevan et al. (2024), Malaysia – IT	Membahas hubungan X (HRM *practices*) dengan Y2 (*employee retention*) melalui Y1 (*job satisfaction*)	Menggunakan HRM umum, bukan *Sustainable* HRM, mengunakan mediasi *job satisfaction* bukan tidak meneliti *social capital* y	*Job security* berpengaruh signifikan terhadap ketensi karyawan, sedangkan *reward, training*, dan *recognition* tidak signifikan	*Journal of Infrastructure, Policy and Development*, Vol. 8(8), ISSN 2572-7923, EnPress Publisher.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19.	Zhang et al. (2022), China	Membahas Z (*social capital*) dengan *outcome* Y2 (turnover/*employee retention*) serta Y1 (*job satisfaction*)	Tidak meneliti X (*Sustainable* HRM)	*Workplace social capital* menurunkan *turnover intention* dengan meningkatkan *job satisfaction* dan menurunkan *burnout.*	*Human Resource Management Journal, Vol. 32(2), ISSN 1748-8583, Wiley.*
20.	Zirena-bejarano, et al. (2025), Peru & Spanyol	Membahas Z (*social capital*) sebagai faktor penting dalam organisasi.	Tidak meneliti X (*sustainable* HRM), Y1 (*job satisfaction*), atau Y2 (*employee retention*).	*Cognitive social capital* memperkuat hubungan *knowledge transformation* terhadap *business performance,* sedangkan *structural social capital* melemahkan.	*Journal of Knowledge Management, Vol. 29(7), ISSN 1367-3270, Emerald.*

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dalam menggerakkan organisasi, karena tanpa pengelolaan manusia yang efektif, unsur-unsur lainnya seperti mesin, metode, dan modal tidak akan berfungsi optimal. Dalam industri otomotif yang beroperasi pada tekanan produksi tinggi, ritme kerja cepat, dan tuntutan adaptasi teknologi yang berkelanjutan seperti di Kawasan Industri MM2100 Cikarang. Kondisi tersebut berpotensi melemahkan *job satisfaction* dan niat mereka untuk bertahan. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pendekatan manajemen SDM yang mampu menjaga keberlanjutan kinerja sekaligus kesejahteraan karyawan.

Sustainable human resource management hadir sebagai pendekatan strategis yang menekankan keberlangsungan sumber daya manusia secara berkelanjutan. *Sustainable* HRM adalah bentuk manajemen SDM yang mengintegrasikan tujuan finansial, sosial, dan ekologis ke dalam praktik *human resource* dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberlanjutan bukan hanya tentang efisiensi, melainkan tentang memastikan bahwa proses kerja, interaksi sosial, dan struktur organisasi tetap sehat, adaptif, dan etis dalam jangka panjang (Sitko, 2023: 2).

Sustainable HRM diukur melalui indikator seperti *sustainable recruitment and selection, sustainable training and development, sustainable performance management, sustainable employee relations,* dan *sustainable compensation and benefits* (Hussain & Chandrashekar, 2025). Penerapan *Sustainable* HRM memperkuat kinerja jangka panjang, meningkatkan komitmen karyawan, serta membangun rasa memiliki terhadap organisasi (Gričnik et al., 2023). Dengan demikian, *sustainable* HRM menjadi fondasi awal dalam model penelitian ini, yang memicu munculnya lingkungan kerja aman, adil, dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Penerapan *sustainable* HRM yang konsisten tidak hanya mempengaruhi kondisi kerja secara langsung, tetapi juga membangun fondasi sosial yang memungkinkan tumbuhnya *social capital*. *Social capital* merupakan sumber daya aktual maupun potensial, yang diperoleh individu melalui kepemilikan jaringan hubungan sosial yang berkelanjutan dan terinstitusionalisasi, di mana hubungan tersebut dibangun atas dasar saling mengenal dan saling mengakui. Jaringan ini

memungkinkan individu memobilisasi berbagai bentuk dukungan sosial, akses informasi, serta keuntungan yang dapat meningkatkan posisi sosialnya dalam struktur masyarakat (Bourdieu, 2018: 21). *Social capital* diukur melalui indikator seperti dimensi struktural (jaringan interaksi), relasional (kepercayaan dan norma), serta kognitif (pemahaman bersama) yang membantu membangun ikatan sosial yang kuat (Erices-ocampo, 2024).

Praktik *sustainable* HRM memberikan ruang bagi terbentuknya *social capital* melalui proses kerja kolaboratif, komunikasi terbuka, serta lingkungan yang adil dan inklusif. Ketika *sustainable* HRM diterapkan secara tepat, keterikatan sosial antar karyawan akan meningkat, memperkuat rasa saling percaya dan pemahaman bersama. Hal ini sejalan dengan temuan Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang membuktikan bahwa *sustainable* HRM berpengaruh signifikan terhadap *social capital*. Dengan demikian, *social capital* berperan sebagai komponen yang memperkuat efektivitas *sustainable* HRM dalam konteks hubungan antar manusia di tempat kerja.

Social capital menempati peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2024:122). *Job satisfaction* diukur melalui indikator seperti *Pay* & *Compensation, Promotion* & *Career Advancement, Work Environment, Nature of Work,* dan *Coworkers* & *Supervisor Relation*s (Issa et al., 2024). Adanya *social capital*, suasana kerja yang kooperatif, komunikasi yang lancar, dan dukungan rekan kerja menjadi lebih optimal sehingga kepuasan terhadap pekerjaan meningkat. Temuan Zhang et al. (2022) memperkuat bahwa *workplace social capital* berperan

meningkatkan kepuasan kerja yang membuat karyawan lebih mampu menilai pekerjaannya secara positif.

Di sisi lain, *social capital* juga berkontribusi terhadap *employee retention*. Ketika karyawan memiliki ikatan sosial yang kuat, rasa memiliki yang tinggi, dan dukungan emosional dalam jaringan kerja, mereka cenderung lebih nyaman dan termotivasi untuk tetap bertahan di organisasi. *Employee retention* adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya melalui penerapan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mencegah keluarnya karyawan bernilai tinggi, mencakup berbagai strategi seperti kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan (Kalia et al., 2025).

Employee retention diukur melalui indikator seperti komitmen organisasi, pengembangan karir, kompensasi dan penghargaan, lingkungan kerja, dan *work-life balance* (Afiani & Mulyana, 2022). Penelitian Zhang et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *social capital* dapat menurunkan *turnover intention* secara signifikan melalui kohesi sosial dan kepercayaan interpersonal.

Selain melalui *social capital*, *sustainable* HRM juga memiliki pengaruh langsung terhadap *job satisfaction* dan *employee retention*. Lingkungan kerja yang etis, transparan, dan mendukung pertumbuhan karyawan meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Penerapan *sustainable* HRM juga memperkuat *employee retention* melalui kebijakan pengembangan karir, keadilan dalam kompensasi, dan keseimbangan kerja–kehidupan yang baik (Kalia et al., 2025). Temuan empiris Syafri & Rasyid (2025) menunjukkan bahwa *sustainable* HRM terbukti

meningkatkan *employee retention* dan ketahanan karyawan, sehingga mengurangi turnover dan memperkuat stabilitas tenaga kerja.

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *sustainable* HRM memengaruhi *job satisfaction* dan *employee retention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme *social capital*. Oleh karena itu, kombinasi penerapan *sustainable* HRM dan *social capital* yang komprehensif menjadi strategi penting untuk meningkatkan *job satisfaction* dan *employee retention* seperti di perusahaan otomotif yang berada Kawasan Industri MM2100.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibangun, hipotesis penelitian yang dapat dibangun adalah sebagai berikut:

H1: *Sustainable human resource management* berpengaruh terhadap *job satisfaction.*

H2: *Sustainable human resource management* berpengaruh terhadap *employee retention.*

H3: *Sustainable human resource management* berpengaruh terhadap *social capital.*

H4: *Social capital* berpengaruh terhadap *job satisfaction.*

H5: *Social capital* berpengaruh terhadap *employee retention.*

H6: *Social capital* memediasi pengaruh *sustainable human resource management* terhadap *job satisfaction*.

H7: *Social capital* memediasi pengaruh *sustainable human resource management* terhadap *employee retention*.