

Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Terhadap Loyalitas dan Retensi Karyawan Generasi Z Di Wilayah Solo Raya Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Mediasi

The Influence of Sustainable Human Resource Management on the Loyalty and Retention of Generation Z Employees in the Solo Raya Region with Social Capital as a Mediating Variable

Nadia Rahmawati Rahayuningsih^a, Soepatini^{b*}

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b}

^ab100220619@student.ums.ac.id, ^b soepatini@ums.ac.id*

Abstract

This study examines the effect of Sustainable Human Resource Management (SHRM) on the loyalty and retention of Generation Z employees in Solo Raya, with social capital as a mediating variable. A causal quantitative approach was applied, collecting primary data via questionnaires from 230 Gen Z employees aged 18-25, including permanent and contract staff with at least one year of work experience. The independent variable, SHRM, was measured through practices of participation, welfare, competency development, equal opportunity, and external partnership; the dependent variables included employee loyalty and retention; while social capital, as the intervening variable, encompassed relational ties and trust in the organization. Analysis was conducted using SEM-PLS, including outer and inner model testing and mediation analysis via VAF. Results indicate that SHRM significantly affects social capital, loyalty, and retention. Social capital also significantly impacts loyalty and retention, mediating and strengthening SHRM's influence on both dependent variables. These findings highlight the importance of implementing sustainable HR practices supported by social capital to enhance Generation Z employee loyalty and retention.

Keywords: Generation Z, loyalty, retention, social capital, sustainable human resource management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB) terhadap loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z di Solo Raya dengan modal sosial sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif kausal digunakan dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner yang diberikan kepada 230 karyawan Gen Z berusia 18-25 tahun, baik pegawai tetap maupun kontrak, dengan minimal satu tahun masa kerja. Variabel independen MSDMB diukur berdasarkan praktik partisipasi, kesejahteraan, pengembangan kompetensi, pemerataan kesempatan, dan kemitraan eksternal; variabel dependen meliputi loyalitas dan retensi karyawan; sedangkan modal sosial sebagai variabel intervening mencakup hubungan relasional dan tingkat kepercayaan terhadap perusahaan. Analisis dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan pengujian *outer* dan *inner model*, serta pengujian mediasi melalui VAF. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDMB berpengaruh signifikan terhadap modal sosial, loyalitas, dan retensi karyawan. Modal sosial juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dan retensi, serta secara mediasi memperkuat pengaruh MSDMB pada kedua variabel dependen. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan praktik SDM berkelanjutan yang didukung modal sosial untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Generasi Z, loyalitas, manajemen sumber daya manusia berkelanjutan, modal sosial, retensi.

1. Pendahuluan

Pada era transformasi dunia yang sangat luar biasa yang didorong oleh kemajuan teknologi, meningkatnya tekanan dunia persaingan, pergeseran demografi, perubahan ekspektasi masyarakat serta krisis global yang berkelanjutan (Lim, 2023). Perusahaan diharapkan mampu meningkatkan daya saing untuk tetap bertahan serta berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Kualitas dan kemampuan sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai faktor yang paling penting dalam mewujudkan keunggulan kompetitif pada era ini (Putra et al., 2025).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik HR, mencakup aspek etika, lingkungan kerja yang adil, pelatihan berkelanjutan, dan manajemen kinerja yang mendukung komitmen serta kinerja karyawan (Aslam et al., 2014; Chan & Hasan, 2019; Syafari, 2022). Praktik MSDM berkelanjutan juga berperan dalam membangun modal sosial organisasi jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma saling membantu antarpegawai yang dapat memperkuat efek kebijakan HR terhadap loyalitas dan retensi karyawan melalui penguatan ikatan emosional, dukungan sosial, dan internalisasi nilai organisasi (Kramar, 2014; Cachón-Rodríguez et al., 2022; Cao et al., 2025; Zhang et al., 2022). Loyalitas tercermin dalam sikap positif, keterikatan emosional, dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, sedangkan retensi merupakan perilaku nyata karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Farid & Luvia, 2022; Liana et al., 2023). Dengan demikian, penerapan praktik MSDM berkelanjutan yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, tetapi juga mendukung tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan, menjadikan SDM sebagai agen perubahan yang mampu memperkuat daya saing, kesejahteraan, dan keberlanjutan organisasi (Juanda et al., 2024).

Penerapan manajemen SDM berkelanjutan di Indonesia semakin relevan karena terus berubahnya tantangan dinamika tenaga kerja, terutama dengan masuknya generasi muda ke pasar kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2025 menunjukkan adanya peningkatan tenaga kerja sejumlah 3,67 juta jiwa penduduk umur 15 tahun ke atas yang masuk angkatan kerja dibanding pada Februari 2024 (BPS, 2025). Mereka menjadi angkatan kerja yang memiliki karakteristik yang unik dalam menuntut perubahan pendekatan manajemen SDM yang lebih fleksibel, partisipatif, serta berorientasi pada nilai. Sehingga fenomena anak muda (Gen Z) yang memasuki dunia kerja dapat menambah dimensi unik bagi praktisi HR (Rani et al., 2022).

Generasi Z (*centennials generation*), adalah generasi yang lahir setelah Generasi Milenial (Gen X) dan Generasi Y (Gen Y) dari tahun 1997 hingga 2012 yang merupakan salah satu kelompok yang saat ini menjadi perhatian besar. Mereka tumbuh di era digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, yang berdampak pada cara mereka berinteraksi dengan pendidikan dan karir. Rata-rata saat ini Gen Z sedang menjalani kehidupan pendidikan di perguruan tinggi, sedangkan sebagian lainnya telah memasuki dunia kerja pada tahun 2020 (Arum et al., 2023). Generasi Z dikenal cepat beradaptasi dengan teknologi, mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memiliki harapan tinggi terhadap perusahaan yang mendukung kreativitas dan juga fleksibilitas (Rani et al., 2022). Urgensi penelitian ini makin meningkat karena persaingan tenaga kerja di Kota-kota di Jawa Tengah seperti di Solo Raya menjadi lebih ketat, terutama dengan pertumbuhan sektor jasa, *startup*, *tourism*, UMKM kreatif, pendidikan, dan manufaktur (Bahtiar et al., 2024).

Wilayah Solo Raya ini meliputi kota surakarta, kabupaten boyolali, kabupaten sukoharjo, kabupaten karanganyar, kabupaten wonogiri, kabupaten sragen, & kabupaten klaten atau yang disingkat (Subosukawonosraten) (Bahtiar et al., 2024). Penelitian ini memilih wilayah ini karena wilayah Solo Raya memiliki dinamika kerja yang khas, seperti: adanya kombinasi antara usaha-usaha industri, UMKM, dan sektor formal dan informal yang tumbuh pesat. Misalnya, pemerintah kota Surakarta menginisiasi program salah satunya "Rumah Siap Kerja" yang menawarkan pelatihan bersertifikasi dan juga memfasilitasi peningkatan kompetensi pekerja formal maupun informal (Agnia, 2025).

Kesenjangan penelitian (gap) yang ditemukan dalam penelitian ini adalah masih terbatasnya studi kuantitatif yang secara simultan menguji manajemen SDM berkelanjutan dengan modal sosial sebagai mediator terhadap loyalitas dan retensi karyawan terutama diwilayah seperti Solo Raya, dengan fokus meneliti pekerja Generasi Z. Kebutuhan akan bukti lokal ini menjadi penting karena karakteristik pasar tenaga kerja, struktur ekonomi daerah, dan budaya organisasi di Solo Raya dapat memodulasi efektivitas praktik manajemen SDM berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian kuantitatif di tingkat regional memberikan kontribusi empiris yang dapat diandalkan bagi pembuat kebijakan dan praktisi HR lokal (Bahtiar et al., 2024).

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkelanjutan terhadap loyalitas dan retensi karyawan generasi Z terutama di wilayah Solo Raya dengan modal sosial sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang efektif dan sesuai dengan karakteristik generasi Z. Selain itu, urgensi penelitian ini diperkuat oleh kebutuhan organisasi di Solo Raya yang menekan biaya pergantian tenaga kerja, menjaga kontinuitas pengetahuan organisasi, dan mempertahankan daya saing lokal serta penelitian ini menawarkan bagi praktik HR yang berorientasi masa depan dan dampak sosial-ekonomi nyata bagi komunitas setempat sehingga dapat mengurangi biaya *turnover* serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi praktis dan teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan di era modern (Bahtiar et al., 2024).

2. Tinjauan Literatur

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (*SHRM Theory*)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara optimal dan mencapai keunggulan kompetitif melalui kebijakan serta praktik ketenagakerjaan terpadu (S, 2025). Manajemen SDM berkelanjutan menekankan kesejahteraan karyawan, keadilan sosial, dan daya tahan organisasi (Cachón-Rodríguez et al., 2022; Sakib et al., 2025), serta dapat meningkatkan produktivitas, retensi, dan kinerja finansial organisasi (Parinsi & Musa, 2023). Produktivitas meningkat melalui pengembangan karyawan dan praktik fleksibilitas kerja, sedangkan retensi diperkuat oleh perhatian terhadap kesejahteraan dan peluang pengembangan karir. Kinerja finansial terdorong oleh efisiensi operasional dan reputasi perusahaan yang lebih baik, menciptakan keuntungan kompetitif jangka panjang (Walenta et al., 2023). Dengan demikian, penerapan manajemen SDM berkelanjutan secara signifikan mendorong produktivitas, loyalitas karyawan, dan pertumbuhan finansial organisasi, sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Teori Modal Sosial (Social Capital Theory):

Modal sosial merupakan konsep penting dalam organisasi dan masyarakat yang berperan lebih strategis dibandingkan modal manusia dan fisik, ditandai oleh sifat-sifat sosial seperti kepercayaan, norma, dan jaringan yang meningkatkan efisiensi melalui tindakan terkoordinasi (Santoso & Si, 2020). Penelitian sebelumnya menyatakan modal sosial sebagai kumpulan nilai atau norma informal yang dianut bersama oleh anggota kelompok masyarakat yang saling terkait (Yunita et al., 2025). Menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) dalam Cachón-Rodríguez et al. (2022), modal sosial mencakup sumber daya aktual dan potensial yang melekat dalam hubungan sosial antarindividu dan kelompok, dibagi menjadi tiga dimensi: struktural (pola hubungan dan jaringan), kognitif (nilai, norma, dan makna bersama), serta relasional (kepercayaan, penghormatan, dan identifikasi anggota). Selain itu, Putnam (1993) menekankan elemen penting modal sosial, yaitu kepercayaan (*trust*), upaya kooperatif antaranggota, kasih sayang bersama (*mutual affection*), dan penciptaan jaringan sosial (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Teori Social Identity

Penelitian oleh Tajfel & Turner (2004), menjelaskan bahwa individu cenderung mendefinisikan diri mereka berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial tertentu (misalnya organisasi, departemen, profesi). Ketika individu mengidentifikasi diri dengan organisasi, mereka akan mempersepsikan keberhasilan dan nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari identitas pribadi mereka sendiri. Digunakan untuk menjelaskan bagaimana identifikasi karyawan terhadap organisasi berperan dalam membentuk loyalitas dan retensi. Identifikasi ini menimbulkan loyalitas afektif, kebanggaan, dan komitmen untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah bentuk kepercayaan, pengabdian, dan kesetiaan yang tercermin melalui komitmen terhadap pekerjaan, jabatan, serta visi dan misi perusahaan (Liana et al., 2023; Ariyanti et al., 2025). Loyalitas kerja penting dibina oleh manajemen karena membawa manfaat signifikan, seperti meningkatkan produktivitas, menjaga keberlanjutan bisnis dan efisiensi biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan dan citra perusahaan, serta membangun komitmen dan kerja sama. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas mencakup motivasi, disiplin, kepuasan kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, keselamatan dan kesehatan, serta budaya organisasi (Sutrisno, 2017; Liana et al., 2023), sementara indikatornya meliputi kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab, dan sikap kerja (Siswanto, 2003). Dengan kerja sama yang baik antara pimpinan dan karyawan, loyalitas meningkat, membuat karyawan merasa betah dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan (Liana et al., 2023).

Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial agar tetap loyal dan produktif dalam jangka waktu tertentu, melalui penciptaan lingkungan kerja yang memadai, peluang pengembangan karir, serta pemberian imbalan dan penghargaan yang layak (Walental et al., 2025; Farid & Luvia, 2022; Awaludin et al., 2024). Indikator retensi mencakup kepuasan kerja, komitmen organisasi, peluang pengembangan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja (Awaludin et al., 2024). Faktor-faktor yang memengaruhi retensi meliputi komponen organisasi seperti kultur, strategi, dan perencanaan masa depan; peluang karir melalui pelatihan dan pengembangan formal; penghargaan intrinsik dan ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan pengakuan kinerja; rancangan tugas dan pekerjaan yang mendukung fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kondisi kerja yang baik; serta hubungan karyawan yang adil dan suportif antara pimpinan dan rekan kerja, yang meningkatkan loyalitas dan kecenderungan karyawan untuk bertahan di perusahaan (Wijaya & Donny Agung Harvida, 2020 dalam Walenta et al., 2023).

Pengembangan Hipotesis

Manajemen SDM Berkelanjutan Berpengaruh terhadap Modal Sosial

Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik-praktik seperti: pelatihan berkelanjutan, serta manajemen kinerja yang memperhitungkan keberlanjutan dapat mendukung peningkatan komitmen dan kinerja karyawan (Syafari, 2022). Manajemen SDM berkelanjutan berperan dalam membangun dan memperkuat modal sosial organisasi melalui praktik-praktik yang dapat mendorong solidaritas tim (Kramar, 2014).

Modal sosial organisasi mencakup jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma saling membantu antarpegawai dipandang dapat memperkuat dampak kebijakan SDM terhadap hasil individu. Modal sosial ini dapat mempererat ikatan emosional dan menyediakan dukungan sosial sehingga anggota dalam organisasi cenderung menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan memilih untuk tetap bertahan (Cao et al., 2025; Santoso & Si, 2020).

Pada penelitian terdahulu oleh Khodaparast (2022) yang berbasis pengetahuan juga secara signifikan meningkatkan modal sosial karyawan (koefisien 0,61, t hitung 7,59). Modal sosial dapat berarti sebagai jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma Bersama yang memperkuat Kerjasama serta koordinasi antar karyawan. Kuatnya modal sosial dapat menciptakan kondisi sosial yang produktif dan juga menguntungkan.

Penelitian sebelumnya oleh Cachón-Rodríguez et al., (2022) juga menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan tindakan sosial keberlanjutan (praktik SDM) mampu meningkatkan persepsi modal sosial karyawan. Modal sosial karyawan telah berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Meng et al., 2019). Metode partisipatif yang berfokus pada hubungan karyawan mendorong hasil positif seperti: manajemen organisasi yang lebih baik dan kerja sama, kemungkinan yang lebih besar bahwa perubahan yang diusulkan benar-benar terjadi, dan membantu memastikan perasaan di antara karyawan (Meng et al., 2019). Jadi singkatnya, penilaian dan perencanaan sumber daya manusia dengan pendekatan partisipatif yang bertujuan meningkatkan modal sosial lebih memungkinkan keberhasilan dalam mempertahankan dan membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis pertama yaitu:

H₁: Manajemen SDM berkelanjutan secara signifikan berpengaruh terhadap modal social.

Manajemen SDM Berkelanjutan Berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hubungan antara praktik MSDM dan loyalitas karyawan telah banyak dikaji dalam literatur, dengan konsensus umum bahwa praktik SDM yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan loyalitas melalui berbagai mekanisme psikologis. Namun, dalam konteks keberlanjutan, perspektif yang digunakan lebih menekankan pada orientasi jangka panjang dan perhatian holistik terhadap kesejahteraan karyawan, bukan sekadar efektivitas jangka pendek. Kramar (2014) berargumen bahwa, MSDM berkelanjutan berbeda dari praktik SDM konvensional dalam hal fokusnya pada regenerasi dan pembaruan sumber daya manusia, bukan hanya pemanfaatan dan ekstraksi nilai dari karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh Suhartini et al. (2020) yang meneliti praktik green HRM di perusahaan manufaktur di Jawa Barat menemukan bahwa implementasi praktik SDM yang memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan dan sosial meningkatkan organizational commitment karyawan milenial dan Gen Z. Studi ini menemukan pengaruh positif signifikan dengan koefisien path 0.456 ($p < 0.01$) pada sampel 234 karyawan muda. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu:

H₂: Manajemen SDM berkelanjutan secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Manajemen SDM berkelanjutan berpengaruh terhadap retensi karyawan

Praktik manajemen SDM berkelanjutan mampu menekan tingkat *turnover* dengan meningkatkan niat bertahan karyawan. Hal ini dicapai melalui keadilan organisasi, pengembangan karir yang berkelanjutan, serta kesejahteraan fisik dan psikologis yang diperhatikan. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik yang mendukung, pelatihan berkelanjutan, serta manajemen kinerja yang memperhitungkan keberlanjutan dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan (Syafari, 2022).

Dalam penelitian sebelumnya oleh Farid & Luvia (2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian praktik *Sustainable HRM* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dan niat *turnover* karyawan (*Turnover intentions*). Jadi secara tidak langsung manajemen SDM berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Karena jika tingkat *turnover* menurun, maka tingkat retensi karyawan tinggi.

H₃: Manajemen SDM berkelanjutan secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Modal Sosial Berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Hubungan antara modal sosial dan loyalitas dapat dijelaskan melalui *social identity theory* yang dikembangkan oleh Tajfel & Turner (2004), yang menyatakan bahwa individu mendefinisikan diri mereka berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial dan mengembangkan attachment emosional terhadap kelompok tersebut. Ketika karyawan memiliki modal sosial yang kuat dalam organisasi mereka cenderung mengidentifikasi diri lebih kuat dengan organisasi dan mengembangkan loyalitas yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (H4: $\beta = 0.783$; $p < 0.000$) (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Dengan metode pengambilan sampel kuesioner online menggunakan skala Likert 0-10. Dengan sampel sebanyak 529 dosen dari 47 universitas negeri di Spanyol. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu:

H₄: Modal sosial secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Modal Sosial Berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

Modal sosial dapat mempererat ikatan emosional dan menyediakan dukungan sosial sehingga anggota dalam organisasi cenderung memilih untuk tetap bertahan (Cao et al., 2025).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zhang et al. (2022) menunjukkan *workplace social capital* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* (keinginan pindah kerja). Metode penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan data dari *Chinese Social Workers Survey* (CSWS) pada akhir tahun 2018 dengan sampel yang terkumpul sebesar 5.620 pekerja sosial di China, yang dipilih melalui pengisian kuesioner online secara sukarela.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Cachón-Rodríguez et al. (2022), menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (H5: $\beta = 0.792$; $p < 0.000$). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu:

H₅: Modal sosial secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Modal Sosial Memediasi Pengaruh Manajemen SDM Berkelanjutan terhadap Loyalitas Karyawan

Modal sosial berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan niat untuk berbagi pengetahuan karyawan, dan hal ini memiliki dampak positif pada niat perilaku mereka (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Hasil penelitian sebelumnya menguatkan peran mediasi modal sosial dapat membantu mengarahkan kebijakan bagi *Human Resources (HR)* dengan menekankan hubungan internal, kepemimpinan yang membangun kepercayaan, dan budaya kerja yang saling membantu agar loyalitas karyawan meningkat tanpa mengeluarkan banyak biaya (Zhang et al., 2022).

Dalam penelitian oleh mereka (Cachón-Rodríguez et al., 2022) menunjukkan bahwa efek mediasi modal sosial pengaruh keberlanjutan sosial terhadap loyalitas karyawan ($H_6: \beta = 0.525; p < 0.000$) menghasilkan signifikan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu:

H_6 : Modal sosial secara signifikan memediasi pengaruh manajemen SDM berkelanjutan terhadap loyalitas karyawan.

Modal Sosial Memediasi Pengaruh Manajemen SDM Berkelanjutan terhadap Retensi Karyawan

Modal sosial yang terbangun melalui praktik MSDM berkelanjutan selanjutnya dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan praktik manajemen dengan *outcome* karyawan seperti retensi. Karyawan yang memiliki jaringan sosial yang kuat dalam perusahaan, merasa dipercaya dan dihargai, serta memiliki kesamaan nilai dengan organisasi, akan mengembangkan ikatan emosional yang lebih dalam dengan perusahaan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa modal sosial organisasional berkorelasi positif kepuasan kerja, dan intensi untuk bertahan (Ratna Amalia et al., 2025).

Pada penelitian terdahulu oleh (Cachón-Rodríguez et al., 2022) menunjukkan bahwa mediasi modal sosial mengenai pengaruh keberlanjutan sosial terhadap retensi karyawan ($H_7: \beta = 0.531; p < 0.000$), menunjukkan signifikan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis kelima yaitu:

H_7 : Modal sosial secara signifikan memediasi pengaruh manajemen SDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis, termasuk pengaruh langsung dan mediasi modal sosial. Variabel independen adalah Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (X), mencerminkan persepsi karyawan Gen Z terhadap praktik SDM berkelanjutan seperti partisipasi, kesejahteraan, pengembangan kompetensi, pemerataan kesempatan, dan kemitraan eksternal, diukur dengan skala Likert 1-5 (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Variabel dependen meliputi loyalitas (Y1) dan retensi karyawan (Y2), diukur menggunakan instrumen dari Padave et al. (2023) dan Cachón-Rodríguez et al. (2022), sedangkan variabel intervening, modal sosial (Z), mencakup hubungan relasional dan tingkat kepercayaan terhadap perusahaan (Cachón-Rodríguez et al., 2022). Data primer diperoleh melalui kuesioner pada karyawan Gen Z di Solo Raya menggunakan *purposive sampling* (usia 18-25 tahun, pegawai tetap/kontrak, minimal satu tahun masa kerja), dengan jumlah ideal 115-230 responden (Hair et al., 2021; Sugiyono, 2022; Bahtiar et al., 2024; Rani et al., 2022). Analisis dilakukan menggunakan SEM-PLS di SmartPLS 4.0, meliputi pengujian *outer* model untuk validitas dan reliabilitas (Sarstedt et al., 2020; Henseler et al., 2015; Hair et al., 2019) serta *inner model* untuk R^2 , f^2 , Q^2 , dan GoF (Hair & Alamer, 2022; Hair et al., 2019; Tenenhaus et al., 2005). Hipotesis diuji melalui *direct* dan *indirect effect* dengan *bootstrapping*, sedangkan mediasi dianalisis menggunakan VAF untuk menentukan mediasi parsial atau penuh (Hair et al., 2019).

4. Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menitikberatkan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor jasa, perdagangan, manufaktur, industri kreatif, dan ekonomi lainnya di wilayah Solo Raya, meliputi Kota Surakarta serta kabupaten Sukoharjo, Karanganyar, Boyolali, Wonogiri, Sragen, dan Klaten, yang dikenal memiliki dinamika ketenagakerjaan tinggi dan beragam. Generasi Z, lahir antara 1997-2012, mulai mendominasi angkatan kerja produktif dan menjadi tulang punggung organisasi

dalam menghadapi transformasi digital dan perubahan bisnis, dengan karakter adaptif terhadap teknologi, peduli pada keberlanjutan, keadilan sosial, dan keseimbangan kerja-hidup (Bahtiar et al., 2024). Fokus pada kelompok ini penting karena perilaku kerja mereka berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga organisasi perlu strategi SDM yang mampu mempertahankan karyawan secara berkelanjutan. Solo Raya dipilih sebagai konteks penelitian karena menjadi pusat pertumbuhan ekonomi regional di Jawa Tengah, ditopang oleh UMKM, manufaktur, perdagangan, jasa, dan ekonomi kreatif, yang menyerap tenaga kerja muda termasuk Generasi Z, sehingga relevan untuk mengkaji efektivitas praktik manajemen SDM dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan (Agnia, 2025; Bahtiar et al., 2024)

Selain itu, karakteristik organisasi di wilayah Solo Raya yang didominasi oleh usaha kecil dan menengah hingga perusahaan berskala menengah menciptakan tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mempertahankan karyawan Generasi Z yang cenderung memiliki mobilitas kerja tinggi. Keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang relatif fleksibel, serta variasi praktik manajemen antar sektor membuat implementasi manajemen SDM berkelanjutan menjadi tidak seragam. Kondisi ini membuka ruang bagi penelitian untuk memberikan bukti empiris mengenai bagaimana praktik manajemen SDM berkelanjutan dapat dioptimalkan melalui penguatan modal sosial guna meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur MSDM berkelanjutan dalam konteks generasi muda, tetapi juga memberikan kontribusi kontekstual yang relevan bagi pengembangan kebijakan SDM di tingkat regional

Deskripsi Karakteristik Responden

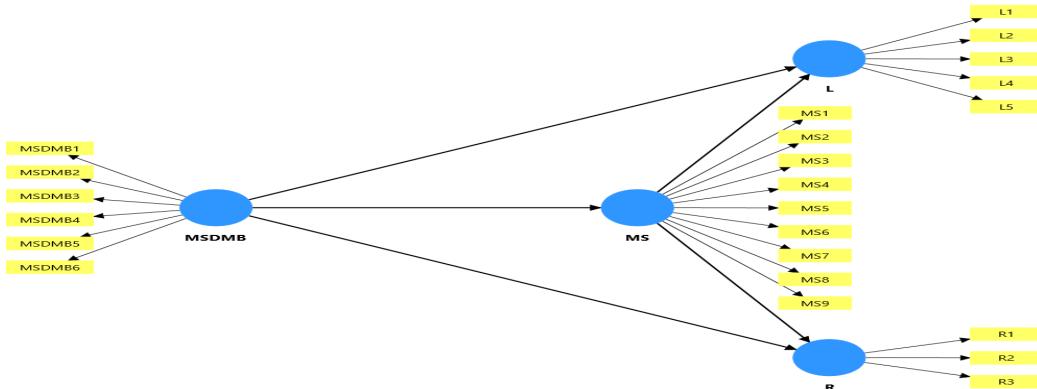
Tabel 1. Karakteristik Responden (n=230)

Karakteristik	Kategori / Rentang	Frekuensi	Percentase (%)
Usia	18-20	29	12,6
	21-25	176	76,5
	25-28	25	10,9
Domisili	Kota Surakarta	60	26,0
	Kab. Boyolali	35	15,2
	Kab. Sukoharjo	39	17,0
	Kab. Karanganyar	29	12,6
	Kab. Wonogiri	20	8,7
	Kab. Sragen	28	12,2
	Kab. Klaten	19	8,3
Pendidikan	SMA/SMK	41	17,8
	Perguruan Tinggi	189	82,2
Status Pekerjaan	Kontrak	131	57,0
	Tetap	99	43,0
Bidang Pekerjaan	Manufaktur	130	56,5
	Jasa	100	43,5
Kategori Usaha	Usaha Kecil	42	18,3
	Usaha Menengah	138	60,0
	Usaha Besar	50	21,7
Lama Bekerja	1-3 Tahun	153	66,5
	3-5 Tahun	37	16,1
	>5 Tahun	40	17,4

Distribusi karakteristik responden ($n=230$) menunjukkan mayoritas karyawan berada pada usia produktif awal (21–25 tahun), berpendidikan perguruan tinggi, bekerja di sektor manufaktur dan jasa, berdomisili di Kota Surakarta dan sekitarnya, bekerja di usaha menengah, berstatus kontrak, serta memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun, sehingga mencerminkan sampel yang didominasi generasi muda dan relevan untuk menganalisis loyalitas serta retensi karyawan dalam konteks organisasi modern di Solo Raya.

Analisis Data

Evaluasi Outer Model



Gambar 1. Skema Model Partial Least Square (PLS)

Sumber: Data Primer 2026

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Tabel 2. Hasil Outer Loadings

	MSDMB	Modal Sosial	Loyalitas	Retensi Karyawan
MSDMB1	0,826			
MSDMB2	0,814			
MSDMB3	0,728			
MSDMB4	0,805			
MSDMB5	0,787			
MSDMB6	0,790			
MS1		0,833		
MS2		0,805		
MS3		0,757		
MS4		0,789		
MS5		0,777		
MS6		0,800		
MS7		0,823		
MS8		0,777		
MS9		0,801		
L1			0,772	
L2			0,836	
L3			0,831	

L4	0,725
L5	0,771
R1	0,862
R2	0,830
R3	0,766

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya, dengan nilai $>0,7$. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB1-MSDMB6) berkisar 0,728-0,826, Modal Sosial (MS1-MS9) 0,757-0,833, Loyalitas (L1-L5) 0,725-0,836, dan Retensi Karyawan (R1-R3) 0,766-0,862, menandakan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk secara memadai dan konsisten. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis model struktural selanjutnya.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (X)	0,628	Valid
Modal Sosial (Z)	0,634	Valid
Loyalitas Karyawan (Y1)	0,621	Valid
Retensi Karyawan (Y2)	0,672	Valid

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 3, pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,50, sehingga konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen. AVE variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan sebesar 0,628, Modal Sosial 0,634, Loyalitas Karyawan 0,621, dan Retensi Karyawan 0,672, yang masing-masing menandakan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Hasil ini menegaskan bahwa seluruh variabel telah diukur secara akurat, sehingga model pengukuran valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Validitas Deskriminan

Tabel 4. Fornell Larcker Criterion

	Loyalitas	MSDMB	Modal Sosial	Retensi Karyawan
Loyalitas	0,788			
MSDMB	0,655	0,792		
Modal Sosial	0,718	0,701	0,796	
Retensi Karyawan	0,614	0,602	0,625	0,820

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 4, uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan, ditandai dengan nilai akar kuadrat AVE pada diagonal tabel yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar AVE masing-masing konstruk yaitu Loyalitas (0,788), MSDMB (0,792), Modal Sosial (0,796), dan Retensi Karyawan (0,820), semuanya lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain, sehingga masing-masing konstruk memiliki keunikan konsep yang baik dan mampu membedakan diri

dari konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel laten mengukur konstruk yang berbeda dan tidak mengalami tumpang tindih konsep secara signifikan. Dengan terpenuhinya validitas diskriminan, model pengukuran dinilai mampu merepresentasikan hubungan antar konstruk secara akurat dan dapat diandalkan. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid secara diskriminan dan layak untuk dilanjutkan ke analisis struktural (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2021).

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 5. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	Loyalitas	MSDMB	Modal Sosial	Retensi Karyawan
Loyalitas				
MSDMB	0,758			
Modal Sosial	0,808	0,773		
Retensi Karyawan	0,767	0,736	0,740	

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 5, uji validitas diskriminan menggunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan, dengan nilai HTMT antar variabel berada di rentang 0,736–0,808, di bawah ambang batas 0,90 yang direkomendasikan dalam SEM-PLS (Hair et al., 2021). Nilai HTMT antara Loyalitas dan MSDMB sebesar 0,758, Loyalitas dan Modal Sosial 0,808, Loyalitas dan Retensi Karyawan 0,767, MSDMB dan Modal Sosial 0,773, MSDMB dan Retensi Karyawan 0,736, serta Modal Sosial dan Retensi Karyawan 0,740, menunjukkan bahwa masing-masing konstruk saling terkait namun tetap merepresentasikan konsep berbeda. Dengan demikian, setiap variabel laten mengukur konstruknya secara unik tanpa tumpang tindih, sehingga model pengukuran dinyatakan valid secara diskriminan dan layak untuk analisis struktural lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Tabel 6. *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
MSDMB	0,881	0,910	reliabel
Modal Sosial	0,928	0,940	reliabel
Loyalitas	0,847	0,891	reliabel
Retensi Karyawan	0,756	0,860	reliabel

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB) memiliki *Cronbach's Alpha* 0,881 dan *Composite Reliability* 0,910, Modal Sosial 0,928 dan 0,940, Loyalitas 0,847 dan 0,890, serta Retensi Karyawan 0,756 dan 0,860, semuanya di atas batas minimum 0,7. Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian andal dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

Uji Multikolinieritas

Tabel 7. Variance Inflation Factor (VIF)

	Loyalitas	Modal Sosial	Manajemen Sumber Daya	Retensi
Loyalitas				
Modal Sosial	1,968			1,968
Manajemen Sumber Daya		1,968	1,000	
Manusia Berkelanjutan				1,968
Retensi				

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan nilai antara 1,000 hingga 1,968, dengan konstruk Modal Sosial dan Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan masing-masing sebesar 1,968. Nilai ini jauh di bawah batas kritis $VIF < 5,0$ dan nilai 1,000 menandakan tidak adanya korelasi linear dengan konstruk lain. Dengan demikian, tidak terdapat masalah multikolinearitas pada prediktor maupun struktur mediasi, sehingga analisis hubungan kausal antar variabel dapat dilanjutkan ke evaluasi *inner model* dan pengujian hipotesis tanpa hambatan metodologis.

Evaluasi Inner model

Coefficient Determination (R^2)

Tabel 8. Hasil Coefficient Determination (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Modal Sosial	0,492	0,490
Loyalitas	0,560	0,557
Retensi Karyawan	0,443	0,439

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 8 hasil analisis di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* yang diperoleh pada variabel modal sosial adalah sebesar 0,492, hal ini memiliki arti bahwa 49,2% variasi yang terjadi pada variabel modal sosial dijelaskan oleh manajemen sumber daya manusia berkelanjutan. Sisanya sebesar 50,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dilibatkan pada penelitian ini. Nilai *R-square* variabel loyalitas yang diperoleh adalah sebesar 0,560 yang menunjukkan bahwa sebesar 56% variasi yang terjadi pada variabel loyalitas dapat dijelaskan oleh manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dan modal sosial. Sisanya sebesar 44% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutkan pada penelitian ini. Nilai *R-square* variabel retensi karyawan yang diperoleh adalah sebesar 0,443 yang menunjukkan bahwa sebesar 44,3% variasi yang terjadi pada variabel retensi karyawan dapat dijelaskan oleh manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dan modal sosial. Sisanya sebesar 55,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutkan pada penelitian ini.

Effect Size (F-square)

Tabel 9. F-square

	Modal Sosial	Loyalitas	Retensi Karyawan
MSDMB	0,968	0,104	0,095
Modal Sosial		0,298	0,146

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berkelanjutan memiliki efek yang besar terhadap modal sosial, hal ini ditunjukkan dengan nilai *F-square* sebesar 0,968. Variabel manajemen sumber daya manusia berkelanjutan memiliki efek yang kecil terhadap loyalitas, hal ini ditunjukkan dengan nilai *F-square* sebesar 0,104. Variabel modal sosial memiliki efek yang sedang terhadap loyalitas, hal ini ditunjukkan dengan nilai *F-square* sebesar 0,298. Variabel manajemen sumber daya manusia memiliki efek yang kecil terhadap retensi karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai *F-square* sebesar 0,095. Variabel modal sosial memiliki efek yang kecil terhadap retensi karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai *F-square* sebesar 0,146.

Relevance Predictive (Q²)

Tabel 10. *Q-square*

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Modal Sosial	2070,000	1442,346	0,303
Loyalitas	1150,000	760,072	0,339
Retensi Karyawan	690,000	498,841	0,277

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan Tabel 10 di atas menunjukkan bahwa variabel modal sosial, loyalitas dan retensi karyawan memiliki nilai *Q-square* > 0, maka dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik.

Uji kebaikan

Untuk mengukur , dilakukan perhitungan GoF sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0,63875 \times 0,4983} \\ = \sqrt{0,3182} = 0,564$$

Berdasarkan kriteria Tenenhaus, nilai GoF sebesar 0,564 lebih besar dari 0,36, sehingga model penelitian ini dikategorikan sebagai GoF Besar (*Large Goodness of Fit*). Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun sangat fit dan mampu menjelaskan fenomena yang diteliti dengan tingkat akurasi yang tinggi.

Path Coefficients/Uji Hipotesis

Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 11. *Path Coefficients* dan Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
MSDMB → Modal Sosial	0,701	0,703	0,058	12,012	0,000	Diterima
MSDMB → Loyalitas	0,299	0,304	0,103	2,918	0,004	Diterima
MSDMB → Retensi Karyawan	0,322	0,321	0,108	2,967	0,003	Diterima
Modal Sosial → Loyalitas	0,508	0,503	0,105	4,849	0,000	Diterima

Modal Sosial →	0,399	0,401	0,116	3,442	0,001	Diterima
Retensi Karyawan						

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS*, 2026

Berdasarkan hasil Tabel 11, seluruh hipotesis penelitian terbukti signifikan. Manajemen SDM berkelanjutan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal sosial ($t=12,012$; $p=0,000$), loyalitas karyawan ($t=2,918$; $p=0,004$), dan retensi karyawan ($t=2,967$; $p=0,003$). Selain itu, modal sosial juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas ($t=4,849$; $p=0,000$) dan retensi karyawan ($t=2,442$; $p=0,001$), menunjukkan bahwa peningkatan praktik manajemen SDM yang berkelanjutan mampu memperkuat modal sosial, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan secara signifikan.

Tabel 12. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Spesific Indirect effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
MSDMB → MS → L	0.356	0.352	0.074	4.81	0.000	Signifikan
MSDMB → MS → R	0.280	0.283	0.087	3.203	0.001	Signifikan

Sumber: Olah Data primer *SmartPLS* 2026

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 12, hipotesis H6 dan H7 diterima. Modal sosial secara signifikan memediasi pengaruh manajemen SDM berkelanjutan terhadap loyalitas karyawan ($t = 4,810 > 1,96$; $p = 0,000$) dan retensi karyawan ($t = 3,230 > 1,96$; $p = 0,001$), menunjukkan bahwa keberadaan modal sosial menjadi mekanisme penting dalam memperkuat efek praktik SDM berkelanjutan terhadap komitmen dan keberlangsungan karyawan dalam organisasi.

Pembahasan

Penelitian ini mengkaji pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan terhadap loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z di Solo Raya dengan modal sosial sebagai variabel mediasi. Responden berjumlah 230 karyawan yang tersebar di berbagai sektor, termasuk jasa, perdagangan, manufaktur, industri kreatif, dan usaha lainnya, dengan dominasi usia 21–25 tahun (76,5%), pendidikan perguruan tinggi (82,2%), status kontrak (57%), bekerja di sektor manufaktur (56,5%), usaha menengah (60%), serta masa kerja 1–3 tahun (66,5%). Distribusi ini menunjukkan sampel yang mewakili tenaga kerja muda, terdidik, dan aktif, relevan untuk menilai praktik manajemen SDM, loyalitas, dan retensi. Kuesioner disebarluaskan melalui media sosial seperti WhatsApp, TikTok, dan Twitter, memanfaatkan *hashtag* untuk menjangkau responden secara luas. Variasi karakteristik usia, domisili, pendidikan, status pekerjaan, bidang pekerjaan, kategori usaha, dan lama bekerja memberikan konteks yang komprehensif untuk memahami perilaku, komitmen, dan keterikatan karyawan Generasi Z terhadap praktik SDM berkelanjutan dalam organisasi modern. Hasil pengujian hipotesis dijelaskan pada bagian berikut:

Pengaruh manajemen Sumber Daya Manusia berkelanjutan terhadap modal sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDMB memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap modal sosial karyawan Generasi Z di wilayah Solo Raya

dengan koefisien jalur $\beta = 0,701$ ($t = 12,012$; $p = 0,000$). Temuan ini menjelaskan bahwa praktik-praktik MSDMB seperti *green training*, *employee involvement* dalam keputusan *sustainability*, *green rewards*, dan *sustainable performance management* mampu membangun *trust* (kepercayaan), *network* (jaringan sosial), serta *norma reciprocity* (timbal balik) antar karyawan secara bersamaan. Pengaruh yang sangat kuat ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang menemukan bahwa *sustainable HRM practices* secara signifikan meningkatkan social capital dalam organisasi. Dalam konteks Gen Z Solo Raya, MSDMB tidak hanya berfungsi sebagai alat manajemen SDM konvensional tetapi juga sebagai katalis budaya organisasi berkelanjutan yang menciptakan ikatan sosial kuat di tempat kerja.

Pengaruh manajemen Sumber Daya Manusia berkelanjutan terhadap loyalitas karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,918 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,004 ($< 0,05$), sehingga H2 diterima. Hal ini membuktikan bahwa praktik Manajemen SDM berkelanjutan secara langsung mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, temuan ini menarik karena tidak selaras dengan hasil penelitian Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang menemukan bahwa pengaruh langsung MSDM berkelanjutan terhadap loyalitas tidak signifikan tanpa adanya mediasi. Peneliti berasumsi penyebab perbedaan ini terletak pada perbedaan konteks budaya kerja dan skala organisasi. Pada objek penelitian ini, kebijakan MSDM berkelanjutan seperti, keadilan sosial, pengembangan kompetensi, dan kesejahteraan dapat dirasakan secara langsung sebagai bentuk komitmen organisasi terhadap masa depan karyawan. Hal ini menciptakan timbal balik emosional yang instan, di mana karyawan merasa bahwa organisasi yang berinvestasi pada keberlanjutan layak untuk mendapatkan kesetiaan mereka, bahkan sebelum ikatan sosial antar-karyawan terbentuk secara mendalam.

Pengaruh manajemen Sumber Daya Manusia berkelanjutan terhadap retensi karyawan

Pengujian analisis menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,967 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,003 ($< 0,05$), yang berarti H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa MSDM berkelanjutan memiliki dampak positif yang nyata dalam menekan angka *turnover*. Temuan ini selaras dengan penelitian Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang mengindikasikan bahwa manajemen yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan akan meningkatkan niat karyawan untuk menetap. Secara teoretis, praktik MSDM berkelanjutan memberikan jaminan keamanan kerja dan lingkungan yang sehat, sehingga karyawan merasa tidak memiliki urgensi untuk mencari peluang di luar organisasi karena kebutuhan jangka panjang mereka sudah terakomodasi di dalam perusahaan.

Pengaruh modal sosial terhadap loyalitas

Hasil analisis menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 4,849 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H4 diterima. Modal sosial terbukti menjadi pendorong loyalitas yang sangat kuat. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang mengindikasikan bahwa ketika karyawan memiliki jaringan hubungan yang berkualitas, kepercayaan (*trust*), dan norma saling membantu yang tinggi, mereka akan merasa lebih terikat secara moral kepada organisasi. Loyalitas dalam hal ini bukan sekadar kepatuhan terhadap kontrak,

melainkan wujud dari kenyamanan sosial yang ditemukan karyawan di lingkungan kerjanya. Semakin kuat modal sosial yang dimiliki, semakin sulit bagi karyawan untuk melepaskan diri dari identitas organisasi tersebut.

Pengaruh modal sosial terhadap retensi karyawan

Pengujian hipotesis kelima memperoleh nilai *t-statistics* sebesar 3,442 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,001 ($< 0,05$), sehingga H5 diterima. Temuan ini selaras dengan penelitian Cachón-Rodríguez et al. (2022) yang menyatakan bahwa modal sosial adalah elemen kunci dalam strategi retensi. Hubungan interpersonal yang positif antar rekan kerja menciptakan "perekat" sosial. Karyawan sering kali memilih untuk bertahan bukan hanya karena pekerjaan itu sendiri, tetapi karena enggan meninggalkan komunitas sosial yang telah terbangun. Dalam konteks ini, modal sosial berfungsi sebagai aset tak berwujud yang menurunkan keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*).

Pengaruh mediasi modal sosial terhadap loyalitas

Pengujian mediasi menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 4,810 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga H6 diterima. Hasil ini membuktikan bahwa Modal Sosial secara signifikan memediasi pengaruh Manajemen SDM berkelanjutan terhadap loyalitas. Temuan ini selaras dengan penelitian oleh (Cachón-Rodríguez et al., 2022) yang menunjukkan pentingnya modal sosial untuk loyalitas karyawan sebagai mediasi. Hal ini menjelaskan bahwa praktik MSDM berkelanjutan akan jauh lebih efektif dalam menciptakan loyalitas apabila mampu memicu terbentuknya modal sosial terlebih dahulu. Artinya, kebijakan perusahaan harus mampu menciptakan interaksi sosial yang sehat; karena melalui interaksi itulah kepercayaan tumbuh, dan dari kepercayaan itulah loyalitas karyawan menguat.

Pengaruh mediasi modal sosial terhadap retensi karyawan

Hipotesis terakhir menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 3,230 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,001 ($< 0,05$), sehingga H7 diterima. Modal sosial terbukti memediasi secara signifikan pengaruh MSDM berkelanjutan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Cachón-Rodríguez et al., 2022) yang menunjukkan pentingnya modal sosial untuk retensi karyawan sebagai mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi tidak bisa hanya mengandalkan kebijakan formal semata. Kebijakan MSDM berkelanjutan bertindak sebagai *enabler* (pendorong) yang menciptakan lingkungan kondusif bagi tumbuhnya modal sosial, yang pada akhirnya menjadi alasan utama karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan, khususnya di wilayah Solo Raya, perlu menjadikan manajemen sumber daya manusia berkelanjutan sebagai strategi utama dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z. Praktik MSDM berkelanjutan yang menekankan keadilan, pengembangan kompetensi, kesejahteraan, serta keterlibatan karyawan terbukti tidak hanya berdampak langsung terhadap loyalitas dan retensi, tetapi juga bekerja lebih efektif melalui penguatan modal sosial berupa kepercayaan, jaringan kerja, dan norma kerja sama. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan

kebijakan HR yang berorientasi keberlanjutan dengan upaya membangun hubungan kerja yang kolaboratif dan inklusif, seperti mendorong kerja tim, komunikasi terbuka, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat menekan tingkat *turnover*, menjaga kontinuitas pengetahuan organisasi, serta meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi secara jangka panjang

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB) terhadap loyalitas dan retensi karyawan Generasi Z di Solo Raya dengan modal sosial sebagai mediator, dapat disimpulkan bahwa MSDMB berpengaruh signifikan terhadap modal sosial, loyalitas, dan retensi karyawan, sementara modal sosial juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dan retensi serta secara mediasi memperkuat pengaruh MSDMB pada kedua variabel tersebut, sehingga seluruh hipotesis penelitian diterima. Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain bersifat *cross-sectional* sehingga sulit menilai kausalitas jangka panjang, cakupan geografis terbatas pada Solo Raya, penggunaan data *self-reported* yang rawan bias, dan fokus hanya pada Generasi Z sehingga tidak mencerminkan generasi lain. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode longitudinal, memperluas wilayah studi, menerapkan metode campuran untuk mengurangi bias, serta melakukan analisis perbandingan antar generasi agar strategi MSDMB dapat dirancang lebih inklusif dan efektif dalam meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

6. Daftar Pustaka

- Agnia. (2025, May 20). Rumah siap kerja: Strategi baru Surakarta membangun ekosistem ketenagakerjaan. *Surakarta.go.id*. <https://www.surakarta.go.id/detail-berita/rumah-siap-kerja-strategi-baru-surakarta-membangun-ekosistem-ketenagakerjaan-5729>
- Ariyanti, E., Wardani, E. S., & Irawati, L. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cibungbulang di Kabupaten Bogor. *Jurnal* 8(2).
- Arum, L. S., Zahra, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik generasi Z dan kesiapan menghadapi bonus demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1).
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2014). Importance of human resource management in the 21st century: A theoretical perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 87-96. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i3.6255>
- Awaludin, A., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di PT Sharp Electronic Indonesia. *Jurnal Sains Student Research*, 2(4), 290-302. <https://doi.org/10.61722/jssr.v2i4.2001>
- Bahtiar, H., Gravitiani, E., Mulyanto, M., Sarjiyanto, S., & Hong, W. Y. (2024a). Mapping the transformation of economic structure in Solo Raya in 2014-2023: A geospatial approach. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 25(2), 204-223. <https://doi.org/10.23917/jep.v25i2.23760>

- Bahtiar, H., Gravitiani, E., Mulyanto, M., Sarjiyanto, S., & Hong, W. Y. (2024b). Mapping the transformation of economic structure in Solo Raya in 2014–2023: A geospatial approach. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 25(2), 204–223. <https://doi.org/10.23917/jep.v25i2.23760>
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Indikator pasar tenaga kerja Indonesia*. BPS.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resource management helps employee loyalty and retention. *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Cao, Q., Chen, C. F., Hu, H. L., & Hsiao, Y. C. (2025). Social capital and job performance: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(6), 714. <https://doi.org/10.3390/bs15060714>
- Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2019). Internal corporate social responsibility practices and job satisfaction. *Jurnal Pengurusan*, 55. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2019-55-08>
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Mirai Management*, 7, 21–29.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). PLS-SEM in second language and education research. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for discriminant validity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Juanda, A., Kamsidik, & Gunarda. (2024). Membangun sumber daya manusia untuk masa depan berkelanjutan. *Amanah Mengabdi*, 1.
- Khodaparast, M. (2022). The mediating role of social capital in innovative job performance. *Management Studies in Development and Society*. <https://doi.org/10.30495/msds.2022.1953599.1045>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Liana, Y., Megantoro, W., & Priyo, D. (2023). Loyalitas dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 20(1).
- Lim, W. M. (2023). The workforce revolution. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 5–10. <https://doi.org/10.1002/joe.22218>
- Meng, A., Borg, V., & Clausen, T. (2019). Enhancing social capital in workplaces. *Evaluation and Program Planning*, 72, 227–236. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.11.007>
- Padave, P., Kanekar, R., & Chande, K. (2023). Organizational commitment in the Indian hotel industry. *Materials Today: Proceedings*, 80, 1946–1950. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.654>
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi pengelolaan SDM berkelanjutan di industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1385. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1510>

- Rani, I. H., Jalih, J. H., & Widywati, L. A. (2022). Indonesian generation Z work expectation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(2), 193–206. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems831>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). PLS-SEM for mediation analyses. *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafari, M. (2022). Manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 10(3), 145–158. <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i03.54929>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276–293). Psychology Press.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Walental, A. S., Saipul, S., Wijono, D., Faliza, N., & Sabardini, E. (2025). Peran strategi retensi karyawan dalam mengurangi turnover. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
- Zhang, H., Sun, L., & Zhang, Q. (2022). Workplace social capital and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9587. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>