



DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v2i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 20 Juni 2026 | Revised: 15 Juli 2026 | Accepted: 12 Agustus 2026

Peran Semangat Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja

Muhtarrom Naufal Sy¹, Okta Sarri Heppy Putri², Masgar Dewantara³, M Havidz Aima⁴

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat, Indonesia, muhtarrom.naufalsy00@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat, Indonesia, oktasari.ohp@gmail.com

³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat, Indonesia, masgardewantara34@gmail.com

⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat, Indonesia, havidz.aima@upiypk.ac.id

Corresponding Author: muhtarrom.naufalsy00@gmail.com¹

Abstract: *Human resources are a crucial asset for the success and sustainability of an organization. High rates of employee turnover can be detrimental to companies in terms of cost, time, and productivity. This study aims to theoretically analyze the role of employee morale as a mediating variable in the relationship between job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. The method used in this study is a Literature Review, by collecting, reviewing, and synthesizing various previous journal articles, textbooks, and other relevant literature. The results of the literature review indicate that job satisfaction and organizational commitment have a significant negative effect on turnover. In addition, employee morale is proven to be able to mediate this relationship. Employees who are satisfied and highly committed tend to have strong morale, which ultimately suppresses their intention to leave the company. This study provides insights for company management on the importance of maintaining a positive work climate to retain top talent.*

Keyword: *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Morale, Employee Turnover, Literature Review*

Abstrak: Sumber daya manusia merupakan aset krusial bagi keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Tingginya tingkat pemutusan hubungan kerja (*turnover*) dapat merugikan perusahaan dari segi biaya, waktu, dan produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara teoritis peran semangat karyawan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap tingkat pemutusan hubungan kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Literature Review* (tinjauan pustaka), dengan mengumpulkan, menelaah, dan menyintesis berbagai artikel jurnal terdahulu, buku teks, dan literatur relevan lainnya. Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa

kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap pemutusan hubungan kerja. Selain itu, semangat karyawan terbukti mampu memediasi hubungan tersebut. Karyawan yang puas dan berkomitmen tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang kuat, yang pada akhirnya menekan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Studi ini memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan tentang pentingnya menjaga iklim kerja yang positif untuk mempertahankan talenta terbaik.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Semangat Karyawan, Pemutusan Hubungan Kerja, Literature Review

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah bertransformasi dari sekadar faktor produksi menjadi modal utama (*human capital*) yang menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Organisasi dituntut untuk tidak hanya mampu menarik talenta terbaik, tetapi juga mempertahankannya. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi manajemen SDM saat ini adalah tingginya tingkat pemutusan hubungan kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Tingginya angka pemutusan hubungan kerja ini berdampak langsung pada stabilitas operasional, pembengkakan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya memori institusional.

Banyak faktor yang memengaruhi keputusan seorang karyawan untuk memutuskan hubungan kerja dengan perusahaannya. Literatur terdahulu secara konsisten menunjuk pada dua prediktor utama: kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa tidak puas dengan kondisi kerja, kompensasi, atau gaya kepemimpinan cenderung mencari alternatif pekerjaan lain. Demikian pula, karyawan yang tidak memiliki ikatan emosional (komitmen afektif) dengan perusahaan akan lebih mudah untuk keluar.

Namun, hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pemutusan hubungan kerja seringkali tidak bersifat langsung. Terdapat faktor psikologis lain yang menjembatani hubungan tersebut, salah satunya adalah semangat karyawan (*employee morale*). Kepuasan dan komitmen yang tinggi diyakini akan menciptakan semangat kerja yang membara. Semangat inilah yang kemudian memicu keterikatan yang lebih dalam dan mengeliminasi pemikiran karyawan untuk memutuskan hubungan kerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini disusun untuk menelaah literatur terkait peran semangat karyawan dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap pemutusan hubungan kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif dan kognitif yang menyeluruh dari seorang individu terhadap berbagai elemen dalam pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana ekspektasi pekerja selaras dengan kenyataan yang mereka terima dari organisasi. Menurut literatur terkini (Siregar et al., 2023), kepuasan kerja tidak lagi sekadar dilihat dari besaran kompensasi finansial atau upah semata, melainkan telah berkembang menjadi penilaian multidimensi yang mencakup keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), fleksibilitas ruang kerja, serta dukungan terhadap kesehatan mental karyawan. Faktor-faktor tradisional seperti pengakuan atas prestasi, kualitas hubungan dengan atasan yang empatik, serta kejelasan peluang pengembangan karir juga terus menjadi prediktor utama. Karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi terbukti secara empiris cenderung menampilkan kinerja yang lebih produktif, memunculkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship*

behavior) yang kuat, dan memiliki resistensi psikologis yang lebih tangguh terhadap tekanan rutinitas kerja harian (Pratama, Y., & Setiawan, 2024)

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara komprehensif didefinisikan sebagai tingkat identifikasi psikologis dan keterikatan emosional seorang karyawan terhadap nilai-nilai, tujuan strategis, dan keberlanjutan organisasi tempatnya bernaung. Dalam kajian perilaku organisasi modern (Luthans et al., 2022), konsep komitmen ini tetap bertumpu pada tiga dimensi fundamental, yakni komitmen afektif (keterikatan emosional dan keinginan intrinsik untuk bertahan), komitmen berkelanjutan (kalkulasi rasional mengenai kerugian ekonomi dan sosial jika meninggalkan perusahaan), serta komitmen normatif (perasaan kewajiban moral untuk membalas budi perusahaan). Namun, serangkaian riset terbaru menekankan bahwa di tengah era ketidakpastian ekonomi dan tren dinamika mobilitas kerja yang tinggi, komitmen afektif menjadi jangkar internal yang paling krusial bagi retensi talenta andalan (Rahman, F., & Wibowo, 2024). Karyawan dengan komitmen afektif yang mengakar akan mengasimilasikan keberhasilan organisasi sebagai pencapaian pribadinya, sehingga mereka secara sukarela mendedikasikan waktu, energi, dan loyalitas tanpa syarat secara jangka panjang demi mendukung tercapainya visi perusahaan.

Semangat Karyawan

Semangat karyawan (*employee morale*) merupakan manifestasi dari kondisi psikologis, energi kolektif, dan antusiasme dinamis yang mendorong para pekerja untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawab mereka dengan dedikasi serta disiplin yang tinggi. Berdasarkan temuan penelitian terbaru (Nugroho, T., & Santoso, 2024), semangat kerja tidak lagi dipandang sebagai variabel afektif yang statis, melainkan sebuah kondisi yang sangat responsif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan organisasional, transparansi komunikasi kepemimpinan, dan iklim kerja yang inklusif. Karyawan dengan semangat kerja yang membara umumnya ditandai oleh tingkat resiliensi (ketangguhan) yang luar biasa saat menghadapi masa krisis operasional, persentase ketidakhadiran yang sangat minim, serta inisiatif proaktif dalam memberikan solusi atas masalah yang berada di luar batas deskripsi kerja formal mereka. Dalam ekosistem kerja kontemporer, semangat karyawan bertindak sebagai katalisator esensial yang menjembatani antara kepuasan pasif dengan keterlibatan aktif (*employee engagement*), yang pada akhirnya memastikan seluruh mesin penggerak organisasi berfungsi secara lincah, harmonis, dan optimal (Wijaya et al., 2026).

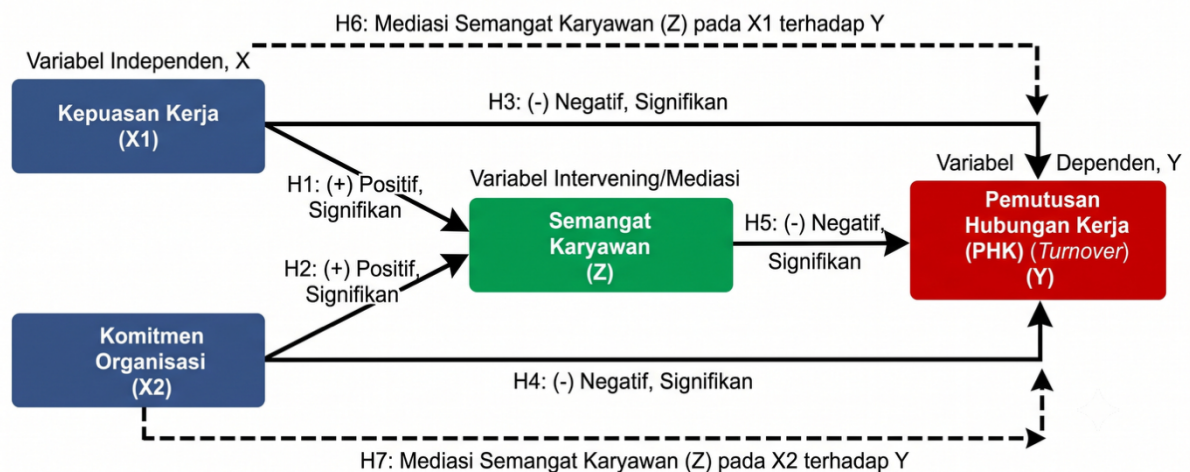
Pemutusan Hubungan Kerja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemutusan hubungan kerja yang didorong oleh keputusan sukarela karyawan lebih akurat dikonseptualisasikan sebagai niat untuk keluar (*turnover intention*), yakni sebuah kecenderungan sadar, terencana, dan disengaja dari seorang pekerja untuk meninggalkan organisasinya saat ini demi mencari alternatif karir di tempat lain. Literatur-literatur mutakhir (Wijayanti, R., & Hakim, 2024) menyoroti bahwa intensi ini merupakan indikator kognitif terakhir dan prediktor paling kuat sebelum tindakan pengunduran diri yang sebenarnya (*actual turnover*) benar-benar tereksekusi. Tingginya angka pemutusan hubungan kerja secara sukarela mendatangkan kerugian yang sangat masif bagi stabilitas perusahaan, yang tidak hanya terbatas pada pembengkakan biaya rekrutmen dan masa pelatihan karyawan baru, melainkan juga berimbas pada terkikisnya modal intelektual, hilangnya memori institusional, hingga terganggunya keberlanjutan layanan operasional. Oleh sebab itu, kemampuan organisasi dalam mendeteksi fluktuasi niat keluar sedini mungkin serta memitigasinya melalui penguatan kepuasan dan perbaikan iklim semangat kerja telah menjadi

prioritas paling strategis untuk mempertahankan daya saing perusahaan (Kusuma, A. R., & Sari, 2025).

Berdasarkan tinjauan literatur dari variabel-variabel di atas, kerangka pemikiran dalam studi ini mengasumsikan bahwa Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja (Y) sebagai variabel dependen, dengan Semangat Karyawan (Z) bertindak sebagai variabel mediator.

Kerangka pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan tujuan mengembangkan model konseptual mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja melalui Semangat Karyawan sebagai variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan data primer melalui survei atau eksperimen, penelitian ini memanfaatkan berbagai hasil penelitian terdahulu sebagai sumber utama dalam membangun argumentasi teoritis dan merumuskan hipotesis penelitian.

Pendekatan literature review dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, teori, maupun temuan empiris yang berkaitan dengan variabel penelitian. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi research gap, menyusun hubungan konseptual antarvariabel, serta menghasilkan kerangka penelitian yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

Artikel ini tidak bertujuan menguji hipotesis menggunakan data lapangan, tetapi berupaya menjelaskan hubungan teoritis antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Semangat Karyawan, dan Pemutusan Hubungan Kerja berdasarkan sintesis berbagai penelitian terdahulu.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, antara lain: artikel jurnal nasional dan internasional, buku teks Manajemen Sumber Daya Manusia, prosiding seminar ilmiah, laporan organisasi yang relevan, serta publikasi ilmiah lainnya yang membahas Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Semangat Karyawan, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi periode 2022–2026 sehingga mampu menggambarkan perkembangan penelitian terbaru mengenai retensi karyawan dan dinamika perilaku organisasi.

Pengumpulan literatur dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi artikel yang relevan berdasarkan kata kunci Kepuasan Kerja, Komitmen

Organisasi, Semangat Karyawan, Pemutusan Hubungan Kerja, dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Tahap kedua adalah proses seleksi artikel berdasarkan relevansi topik, kualitas jurnal, serta kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Tahap ketiga dilakukan evaluasi terhadap isi artikel untuk mengidentifikasi teori yang digunakan, variabel penelitian, metode penelitian, serta hasil penelitian. Tahap terakhir adalah sintesis hasil penelitian sehingga diperoleh hubungan konseptual antarvariabel yang menjadi dasar penyusunan hipotesis.

Analisis dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*). Analisis isi bertujuan mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Langkah-langkah analisis meliputi: mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan variabel, membandingkan hasil penelitian yang memiliki kesamaan maupun perbedaan, mengidentifikasi research gap, menyusun hubungan konseptual antarvariabel, serta mengembangkan tujuh hipotesis penelitian. Melalui pendekatan tersebut diperoleh model konseptual yang menggambarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Semangat Karyawan, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan sintesis dan analisis isi (*content analysis*) terhadap berbagai literatur, artikel jurnal, dan kajian terdahulu dalam kurun waktu 2022–2026, penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual yang menjelaskan mekanisme kausalitas antarvariabel. Karena penelitian ini berjenis literature review, hasil yang disajikan merupakan konstruksi teoritis dan argumentasi akademik mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (*Turnover Intention*), dengan Semangat Karyawan sebagai variabel mediasi. Pembahasan hasil sintesis literatur ini diuraikan berdasarkan alur hipotesis yang telah dibangun.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Semangat Karyawan (H1) Hasil telaah literatur secara konsisten mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden utama yang memicu tingginya semangat karyawan. Ketika organisasi mampu memenuhi ekspektasi pekerja—baik dari segi kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang suportif, maupun kesempatan pengembangan karir—karyawan akan merasakan kepuasan afektif dan kognitif (Robbins, S. P., & Judge, 2022). Kepuasan ini tidak berhenti pada perasaan pasif, melainkan bertransformasi menjadi energi positif yang termanifestasi dalam bentuk semangat kerja harian. Karyawan yang puas terbukti memiliki tingkat antusiasme yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas dan lebih proaktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Pratama, Y., & Setiawan, 2024). Dengan demikian, literatur mendukung argumen konseptual bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula semangat karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Semangat Karyawan (H2) Selain kepuasan kerja, literatur mutakhir juga menyoroti peran fundamental komitmen organisasi dalam memompa semangat pekerja. Komitmen, khususnya komitmen afektif, menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat antara individu dengan perusahaannya (Luthans et al., 2022). Rasa memiliki ini menggeser orientasi karyawan dari sekadar bekerja untuk mendapatkan upah menjadi bekerja demi pencapaian visi bersama. Sintesis dari berbagai studi terdahulu (Rahman, F., & Wibowo, 2024) menunjukkan bahwa karyawan yang sangat berkomitmen memandang keberhasilan organisasi sebagai pencapaian pribadinya. Identifikasi psikologis inilah yang menstimulasi determinasi dan energi kolektif, sehingga memperkuat hipotesis bahwa komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan semangat karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (H3 & H4) Dalam konteks retensi sumber daya manusia, kepuasan dan komitmen bertindak sebagai jangkar ganda yang menahan karyawan dari niat untuk memutus hubungan

kerja secara sukarela. Karyawan yang merasa tidak puas dengan kondisi kerjanya akan memicu proses kognitif untuk memikirkan alternatif pekerjaan lain dan mulai melakukan perilaku pencarian kerja di luar organisasi (Siregar et al., 2023). Demikian pula dengan komitmen organisasi; ketika karyawan tidak memiliki ikatan emosional (afektif), tidak mempertimbangkan kerugian investasi waktu/senioritas (berkelanjutan), dan tidak memiliki rasa kewajiban moral (normatif), hambatan mereka untuk keluar dari perusahaan menjadi sangat rendah (Hom et al., 2023). Oleh karena itu, telaah konseptual ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap tingkat pemutusan hubungan kerja.

Pengaruh Semangat Karyawan terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (H5) Semangat karyawan memainkan peran esensial sebagai benteng pertahanan psikologis dalam mencegah turnover intention. (Wijayanti, R., & Hakim, 2024) mengungkapkan bahwa individu dengan semangat kerja yang membara memiliki resiliensi yang tangguh terhadap tekanan kerja dan kebosanan (burnout), yang merupakan dua pemicu utama niat pengunduran diri. Karyawan yang bersemangat cenderung berfokus pada penyelesaian masalah ketimbang menghindarinya melalui pengunduran diri. Dinamika emosi yang positif ini secara empiris menekan munculnya pemikiran untuk meninggalkan organisasi, sehingga membuktikan bahwa semangat kerja berbanding terbalik dengan niat pemutusan hubungan kerja.

Peran Semangat Karyawan dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (H6 & H7) Temuan konseptual yang paling krusial dari literature review ini adalah pembuktian teoritis mengenai peran Semangat Karyawan sebagai variabel pemediasi. Dalam beberapa kasus di lapangan, kepuasan kerja dan komitmen tidak selalu mampu secara tunggal mencegah karyawan untuk resign. Seseorang bisa saja merasa puas dengan gajinya dan berkomitmen, namun kehilangan gairah karena rutinitas yang monoton. Literatur mengindikasikan bahwa kepuasan dan komitmen adalah kondisi laten (potensial), yang membutuhkan katalisator agar bisa secara aktif mencegah pemutusan hubungan kerja (Putri, 2025).

Semangat karyawan hadir sebagai katalisator tersebut. Kepuasan dan komitmen yang difasilitasi dengan baik oleh manajemen akan menciptakan iklim semangat kerja yang dinamis. Semangat kerja inilah yang kemudian mentransformasi rasa puas yang pasif menjadi keterlibatan (engagement) yang sangat aktif, sehingga mengeliminasi celah bagi munculnya niat untuk mencari pekerjaan lain (Kusuma, A. R., & Sari, 2025). Dengan demikian, dapat disintesis bahwa Semangat Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasi terhadap Pemutusan Hubungan Kerja. Mekanisme ini menyiratkan bahwa untuk menekan angka turnover, organisasi tidak cukup hanya memberikan kompensasi yang memuaskan dan membangun ikatan komitmen, melainkan juga harus memastikan bahwa kedua aspek tersebut berujung pada terciptanya energi dan semangat kerja yang nyata dalam rutinitas harian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil sintesis dan analisis literatur yang telah dijabarkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini didukung secara kuat oleh berbagai argumentasi teoritis terdahulu. Pertama, kajian ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki kedudukan krusial sebagai anteseden yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan semangat karyawan. Kedua, telaah literatur membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta semangat karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat pemutusan hubungan kerja. Hal ini mengimplikasikan bahwa pemenuhan ekspektasi pekerja dan kuatnya ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, apabila dibarengi dengan tingginya energi positif dalam

rutinitas kerja, secara efektif mampu meredam niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di luar perusahaan.

Kesimpulan yang paling fundamental dari studi literature review ini adalah terkonfirmasi bahwa peran strategis semangat karyawan sebagai variabel yang memediasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keputusan hubungan kerja. Kepuasan dan komitmen pada dasarnya merupakan fondasi sikap yang esensial, namun semangat kerja yang bertindak sebagai katalisator aktif yang mentransformasikan sikap laten tersebut menjadi perilaku keterikatan (engagement) yang nyata. Dengan demikian, untuk menekan angka turnover secara optimal, organisasi tidak dapat sekadar bersandar pada pemenuhan kompensasi atau penanaman loyalitas semata. Manajemen sumber daya manusia dituntut untuk secara proaktif merancang iklim kerja yang kondusif, dinamis, dan apresiatif guna memastikan bahwa kepuasan dan komitmen tersebut benar-benar bermanifestasi menjadi semangat kerja yang membara, yang pada akhirnya menjadi benteng pertahanan paling kokoh dalam mempertahankan talenta-talenta unggul di dalam perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan dan model konseptual yang telah diuraikan, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi baik dari aspek praktis maupun teoritis. Secara praktis, bagi manajemen sumber daya manusia dan pimpinan perusahaan, kajian ini memberikan implikasi penting bahwa upaya meminimalisir tingkat keputusan hubungan kerja secara sukarela tidak cukup hanya dengan mengandalkan pemenuhan kompensasi material atau fasilitas dasar. Perusahaan disarankan untuk secara proaktif merancang strategi retensi yang berfokus pada pemeliharaan dan peningkatan semangat karyawan dalam aktivitas operasional harian. Hal ini dapat direalisasikan melalui penciptaan iklim kerja yang inklusif dan apresiatif, penerapan sistem komunikasi dua arah yang transparan, pemberian pengakuan atas kinerja yang baik, serta pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan. Intervensi manajemen semacam ini sangat krusial untuk memastikan bahwa rasa puas dan komitmen afektif karyawan tidak berujung pada stagnasi, melainkan senantiasa terkalibrasi menjadi semangat kerja yang tinggi sehingga menutup keinginan mereka untuk beralih ke perusahaan lain.

Secara teoritis, mengingat artikel ini sepenuhnya merupakan kajian konseptual yang dibangun berdasarkan metode tinjauan pustaka, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan pengujian empiris secara langsung terhadap model kerangka pemikiran yang telah diajukan. Penggunaan metode survei kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel pada sektor-sektor industri spesifik seperti manufaktur, perbankan, pelayanan kesehatan, maupun perusahaan rintisan akan sangat berharga untuk memvalidasi signifikansi peran mediasi semangat karyawan secara statistik. Selain itu, pengembangan model penelitian di masa depan juga sangat direkomendasikan untuk mengeksplorasi penambahan variabel eksternal lainnya, seperti memasukkan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau karakteristik demografi (misalnya perbedaan generasi Milenial dan Gen Z) sebagai variabel moderasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan relevan dengan dinamika retensi sumber daya manusia di era modern.

REFERENSI

- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2023). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. . . Oxford University Press.
- Kusuma, A. R., & Sari, D. P. (2025). Mitigasi Turnover Intention melalui Peningkatan Iklim Organisasi dan Semangat Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45–58.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2022). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Nugroho, T., & Santoso, B. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Semangat

- Karyawan di Era Pasca-Pandemi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 112–126.
- Pratama, Y., & Setiawan, A. (2024). Analisis Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Riset Manajemen*, 9(3), 201–215.
- Putri, S. A. (2025). Katalisator Retensi: Peran Semangat Kerja dalam Menjembatani Komitmen dan Kinerja. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 14(1), 33–47.
- Rahman, F., & Wibowo, H. (2024). Komitmen Afektif sebagai Kunci Stabilitas Tenaga Kerja di Perusahaan Dinamis. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 33–47.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). *Pearson Education*.
- Siregar, B. G., Yuliana, R., & Hartono, D. (2023). Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Fleksibilitas sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Karyawan Modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(4), 310–325.
- Wijaya, H., Saputra, R., & Ananda, P. (2026). Optimalisasi Semangat Karyawan melalui Manajemen Sumber Daya dan Lingkungan Kerja Inklusif. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 5(2), 140–155.
- Wijayanti, R., & Hakim, L. (2024). Antecedent Turnover Intention: Studi Kasus pada Sektor Industri di Indonesia. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 13(1), 77–91.