

Turnover Intention Karyawan Industri Kreatif di Indonesia: Peran HRM Practices, Job Demand, dan Employee Engagement

Syakira Maulida Rahma¹, Ramadania², Endah Mayasari³, Maria Christiana Iman Kalis⁴, Rizani Ramadhan⁵

^{1,2,3,4,5} Manajemen, Universitas Tanjungpura

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *hrm practices* dan *job demand* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada industri kreatif berbasis proyek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan dari 246 karyawan dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hrm practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, *job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sementara *employee engagement* berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention*. *Hrm practices* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa tuntutan kerja berperan langsung dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sedangkan *hrm practices* berkontribusi dalam mengurangi *turnover intention* melalui peningkatan *employee engagement*. Oleh karena itu, organisasi industri kreatif perlu memperkuat praktik HRM yang dapat meningkatkan *employee engagement* sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan.

Kata Kunci: *HRM Practices, Job Demand, Turnover Intention, Employee Engagement, Industri Kreatif*

Abstract

This study examines the effect of HRM Practices and Job Demand on Turnover Intention with Employee Engagement as a mediating variable in the project-based creative industry. Using a quantitative approach, data were collected from 246 employees and analyzed using SEM-PLS. The results show that HRM Practices have a significant positive effect on Employee Engagement, while Job Demand does not significantly influence engagement. Furthermore, Job Demand is found to have a significant positive effect on Turnover Intention, whereas Employee Engagement significantly reduces Turnover Intention. HRM Practices do not have a direct effect on Turnover Intention, but they exert an indirect effect through Employee Engagement. These findings indicate that work demands play a direct role in increasing employees' intention to leave, while HRM Practices contribute to reducing Turnover Intention by strengthening Employee Engagement. Therefore, organizations need to focus on improving HRM Practices to enhance engagement as a strategic effort to retain employees. Practically, these findings suggest that organizations in the creative industry should prioritize strengthening HRM Practices that foster Employee Engagement as a key strategy to reduce Turnover Intention.

Keywords: *HRM Practices, Job Demand, Turnover Intention, Employee Engagement, Creative Industry*

*Corresponding author :

Email Address: b1021221101@student.untan.ac.id

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (Krismoko, 2024). Dalam era globalisasi yang ditandai oleh perubahan cepat dan tingkat persaingan yang tinggi, organisasi tidak hanya dituntut memiliki strategi bisnis yang unggul, tetapi juga kemampuan dalam mengelola SDM secara efektif dan adaptif. Pengelolaan SDM yang tidak optimal dapat menghambat kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis, terutama pada sektor industri kreatif yang sangat bergantung pada kreativitas dan produktivitas tenaga kerja.

Industri kreatif merupakan salah satu sektor ekonomi yang mengalami perkembangan signifikan di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan kontribusi ekraf terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga mencatat pertumbuhan positif sebesar 5,69% pada tahun 2024. Sektor ini berhasil menyerap 26,47 juta tenaga kerja, mayoritas dari kalangan muda (Ambarwati, 2025), menandakan perannya yang penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Perkembangan ini juga diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif yang menegaskan pentingnya penguatan daya saing dan pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya melalui kolaborasi pemerintah, pelaku usaha, dan akademisi yang dikenal dengan konsep *Triple Helix*.

Namun, di balik pertumbuhan tersebut, sektor ini menghadapi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja terutama terkait tingginya *Turnover Intention*. Data Sakernas (2022) mencatat bahwa hampir setengah pekerja muda berusia 15–24 tahun memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru karena ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini (Yakin & Meutianingrum, 2023). Penelitian lain dari Andaningsih dalam Jumawan et al. (2024) menunjukkan tingkat perputaran karyawan industri kreatif dapat mencapai 30% setiap tahun. Kondisi ini sangat relevan pada sejumlah subsektor yang memiliki dinamika kerja sangat cepat dan berorientasi proyek, seperti periklanan, desain komunikasi visual, desain produk, editing video, serta pengembangan konten digital. Kelompok subsektor ini dikenal memiliki tekanan kerja tinggi, tuntutan kreativitas berkelanjutan, dan *deadline* ketat, sehingga menjadikannya kelompok yang paling rentan terhadap isu *Turnover Intention*, dan sekaligus paling tepat untuk dijadikan objek penelitian agar data yang diperoleh tidak bias. Tingginya *Turnover Intention* menjadi perhatian penting karena berimplikasi pada keberlangsungan organisasi (Mayasari, 2023), seperti meningkatnya biaya rekrutmen, menurunnya stabilitas tim, serta berkurangnya produktivitas dan daya saing organisasi (Gebregziabher et al., 2020).

Salah satu faktor yang berpotensi munculnya *Turnover Intention* adalah *HRM Practices*. *HRM Practices* mencakup berbagai proses yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan kinerja karyawan, termasuk pelatihan, penilaian kinerja, sistem kompensasi, pengembangan karier, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan (Salunkhe et al., 2024). Ketika praktik HRM dijalankan secara konsisten dan sesuai kebutuhan karyawan, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. *HRM Practices* yang baik dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan, memastikan kejelasan peran, membangun rasa keadilan, memperkuat kepercayaan terhadap organisasi, serta menumbuhkan hubungan kerja yang positif. Sebaliknya, praktik HRM yang tidak efektif dapat menimbulkan berbagai masalah seperti rasa ketidakpuasan, ketidakjelasan tugas, minimnya kesempatan berkembang, serta persepsi ketidakadilan dalam kompensasi maupun penilaian kinerja. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi, melemahkan komitmen, dan pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention*.

Selain *HRM Practices*, faktor lain yang turut mempengaruhi *Turnover Intention* adalah *Job Demand* atau tuntutan pekerjaan. Industri kreatif memiliki karakteristik kerja yang menuntut kinerja dan kreativitas tinggi dengan ritme cepat. Untuk tetap kompetitif, karyawan dituntut

terus menghasilkan ide baru, memenuhi tenggat waktu ketat, dan beradaptasi dengan perubahan proyek yang dinamis (Agriza & Berliyanti, 2024). Kondisi ini sering menimbulkan *role overload* atau beban kerja berlebih, jam kerja panjang, serta konflik peran yang mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional (Hoare & Vandenberghe, 2024). Jika berlangsung tanpa manajemen stres dan dukungan organisasi yang memadai, tuntutan tersebut dapat menyebabkan *emotional exhaustion* dan menurunkan kepuasan kerja. Mutia et al. (2022) menegaskan bahwa beban kerja tinggi tidak hanya memicu tekanan psikologis, tetapi juga menurunkan motivasi dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya memperkuat niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai. Dengan demikian, *Job Demand* yang tinggi menjadi faktor penting yang harus diperhatikan organisasi karena dapat secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan *Turnover Intention*.

Dalam menghadapi faktor-faktor tersebut, *Employee Engagement* menjadi variabel penting yang dapat menekan pengaruh negatif *HRM Practices* maupun *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*. *Employee Engagement* mencerminkan tingkat keterikatan emosional, dedikasi, dan semangat karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat, mampu mengelola tekanan kerja, dan tidak mudah memutuskan untuk keluar.

Beberapa studi, seperti hasil penelitian Tsen et al. (2022) menunjukkan bahwa engagement mampu menurunkan niat untuk keluar meskipun beban kerja tinggi. Selain itu, penelitian Khairana et al. (2024) membuktikan bahwa engagement berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperlemah pengaruh stres kerja terhadap *Turnover Intention*. Untuk memperkuat fenomena penelitian, dilakukan pra-survei terhadap 10 karyawan industri kreatif yang bekerja pada subsektor dengan karakteristik kerja berorientasi proyek. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sekitar 70% responden merasakan tuntutan pekerjaan yang tinggi, sementara sebagian besar responden juga menilai bahwa praktik HRM di perusahaan mereka masih berada pada tingkat sedang atau belum optimal. Selain itu, beberapa responden juga mengindikasikan adanya kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Temuan ini menunjukkan bahwa isu *HRM Practices*, *Job Demand*, dan *Turnover Intention* memang terjadi pada karyawan di industri kreatif dan penting untuk diteliti lebih lanjut. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *HRM Practices*, *Job Demand*, dan *Turnover Intention*, masih terdapat inkonsistensi hasil terutama terkait peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji model ini pada industri kreatif berbasis proyek di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji kembali model JD-R dalam konteks industri kreatif yang memiliki karakteristik kerja yang unik dan dinamis. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *HRM Practices* dan *Job Demand* memengaruhi *Turnover Intention*, serta sejauh mana *Employee Engagement* berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini berkontribusi dengan menguji kembali mekanisme JD-R dalam konteks industri kreatif berbasis proyek di Indonesia serta mengklarifikasi peran mediasi *Employee Engagement* yang masih menunjukkan inkonsistensi pada penelitian sebelumnya.

METODOLOGI

Jenis penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan pendekatan penjelasan (*explanatory research*). Untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai fenomena yang diteliti, penelitian ini dilakukan di kalangan karyawan sektor kreatif di berbagai wilayah Indonesia. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner online melalui google form. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu: (SS) Sangat Setuju, (S) Setuju, (CS) Cukup Setuju, (TS) Tidak Setuju, dan (STS) Sangat Tidak Setuju (Koo & Yang, 2025).

Karena populasi penelitian tidak diketahui, teknik pengambilan sampel yang digunakan

adalah non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik sampling non-probabilitas di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga sampel yang diperoleh dapat mewakili populasi secara maksimal (Sugiyono, 2023).

Adapun kriteria untuk penelitian ini diantaranya yaitu: 1) karyawan industri kreatif berbasis proyek yang aktif bekerja di Indonesia; 2) memiliki hubungan kerja formal dengan perusahaan (bukan freelancer atau pekerja lepas); dan 3) memiliki masa kerja minimal satu tahun di tempat bekerja saat ini. Untuk jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini berjumlah 246 karyawan industri kreatif. Jumlah responden ini memenuhi kriteria minimum untuk analisis jalur, yaitu minimal 10 kali indikator terbanyak dalam satu variabel penelitian (Hair et al., 2021).

Data dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang dinilai sesuai untuk menguji hubungan kausal dan variabel mediasi pada ukuran sampel yang relatif kecil. Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran yang mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural yang meliputi nilai *R-square* dan pengujian hipotesis melalui teknik *bootstrapping* (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 246 responden untuk uji hipotesis penelitian. Adapun karakteristik responden penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Category	Items	F	%
Usia	20 – 25	130	52,8
	26 – 30	83	33,7
	31 – 35	26	10,2
	> 36	7	2,8
	Total Responden	246	100
Jenis Kelamin	Laki-Laki	96	39
	Perempuan	150	61
	Total Responden	246	100
Status Pernikahan	Lajang/ Belum Menikah	179	72,8
	Menikah	36	22,4
	Cerai Hidup	3	4,1
	Cerai Mati	2	0,8
	Total Responden	246	100
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/MA/Sederajat	63	25,6
	Diploma (D1/D2/D3/D4)	21	8,6
	Sarjana (S1)	154	62,6
	Pascasarjana (S2/S3)	8	3,3
	Total Responden	246	100
Posisi Saat Ini	Karyawan biasa/Staff	151	61,4
	Koordinator tim/Supervisor	64	26
	Manajer/Kepala divisi	28	11,4

	Lainnya	3	1,2
	Total Responden	246	100
Domisili	Sumatera	11	4,5
	Jawa	180	73,2
	Kalimantan	36	14,6
	Sulawesi	7	2,8
	Bali/NTB/NTT	12	4,9
	Total Responden	246	100
Lama Bekerja	1 tahun	55	22,4
	2 tahun	69	28
	3 tahun	49	19,9
	4 tahun	42	17,1
	≥ 5 tahun	31	12,6
	Total Responden	246	100

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik 246 responden didominasi oleh karyawan berusia 20–25 tahun (52,8%) dan berjenis kelamin perempuan (61,0%). Mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) (62,6%), berstatus lajang atau belum menikah (72,8%), bekerja sebagai karyawan biasa/staff (61,4%), berdomisili di Pulau Jawa (73,2%), serta memiliki masa kerja selama dua tahun (28,0%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh tenaga kerja muda pada level operasional di industri kreatif berbasis proyek.

Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Validitas mengacu pada sejauh mana suatu instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur. Salah satu bentuk validitas yang digunakan adalah validitas konvergen, yang dapat dinilai melalui nilai *factor loading* dan *average variance extracted* (AVE). Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika *factor loading* lebih besar dari 0,70 dan AVE lebih besar dari 0,50. (Hair et al., 2021).

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

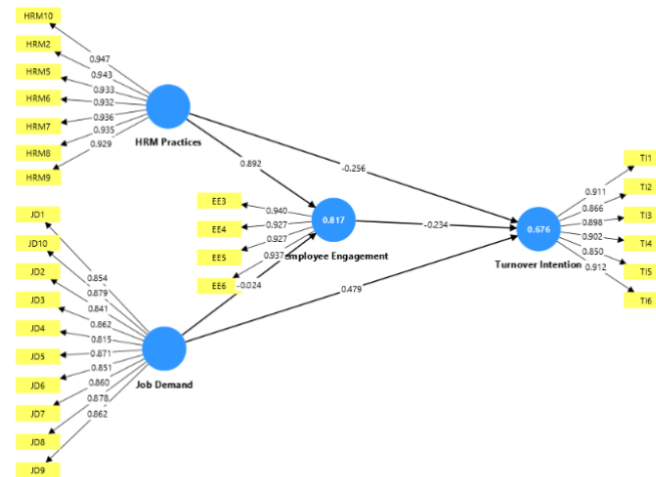
Variabel	Item	Outer Loading	AVE	Mean
<i>HRM Practices</i>	HP02	0.943	0.877	3.22
	HP05	0.933		3.18
	HP06	0.932		3.24
	HP07	0.936		3.22
	HP08	0.935		3.24
	HP09	0.929		3.14
	HP10	0.947		3.19
<i>Job Demand</i>	JD01	0.854	0.735	3.80
	JD02	0.841		3.76
	JD03	0.862		3.88
	JD04	0.815		3.91
	JD05	0.871		3.83

	JD06	0.851		3.91
	JD07	0.860		3.84
	JD08	0.878		3.81
	JD09	0.862		3.80
	JD10	0.879		3.86
<i>Employee Engagement</i>	EE03	0.940	0.870	3.18
	EE04	0.927		3.17
	EE05	0.927		3.06
	EE06	0.937		3.22
<i>Turnover Intention</i>	TI01	0.911	0.793	3.40
	TI02	0.866		3.33
	TI03	0.898		3.40
	TI04	0.902		3.46
	TI05	0.850		3.60
	TI06	0.912		3.40

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3, terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga dikeluarkan dari analisis, yaitu HP01, HP03, dan HP04 pada variabel *HRM Practices*, serta EE01 dan EE02 pada variabel *Employee Engagement*. Indikator tersebut dihapus karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 dan dinilai kurang mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Setelah penghapusan dilakukan, seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil analisis pada variabel *HRM Practices* yang diukur menggunakan tujuh item pernyataan, diperoleh nilai *outer loading* berkisar antara 0,929 hingga 0,947 dengan nilai AVE sebesar 0,877, sehingga menunjukkan bahwa validitas konvergen konstruk telah terpenuhi. Selanjutnya, variabel *Job Demand* diukur menggunakan sepuluh item pernyataan dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,815 hingga 0,879 dan nilai AVE sebesar 0,735, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan empat item pernyataan dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,927 hingga 0,940 serta nilai AVE sebesar 0,870, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Adapun variabel *Turnover Intention* diukur menggunakan enam item pernyataan dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,850 hingga 0,912 dan nilai AVE sebesar 0,793, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Selain itu, nilai mean pada masing-masing item berada pada rentang 3,06 hingga 3,91, yang termasuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap *HRM Practices*, *Job Demand*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention*.



Gambar 1. Algorithm Result

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas mencerminkan tingkat konsistensi internal konstruk dalam mengukur variabel yang dimaksud. Reliabilitas dinilai melalui Composite Reliability (CR) dengan nilai > 0,70 agar dapat dinyatakan memadai (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Uji Reliability	
	Cronbach's Alpha	CR
HRM Practices	0.977	0.980
Job Demand	0.960	0.965
Employee Engagement	0.950	0.964
Turnover Intention	0.948	0.958

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, pengujian reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Nilai Cronbach's Alpha pada *HRM Practices* (0,977), *Job Demand* (0,960), *Employee Engagement* (0,950), dan *Turnover Intention* (0,948) seluruhnya berada jauh di atas ambang batas 0,70, sehingga menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat. Hal yang sama juga terlihat pada nilai *Composite Reliability* (CR), yang berada pada kisaran 0,958 hingga 0,980. Tingginya nilai CR ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten merefleksikan masing-masing konstruk laten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas dan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural. Nilai *Cronbach's Alpha* yang sangat tinggi (0,980) menunjukkan konsistensi internal kuat, meskipun mengindikasikan kemungkinan redundansi indikator yang akan dipertimbangkan untuk reduksi pada penelitian berikutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Cross Loading*.

Tabel 4. Fornell-Larcker

	Employee Engagement	HRM Practices	Job Demand	Turnover Intention
Employee Engagement	0.933			

HRM Practices	0.903	0.936		
Job Demand	-0.447	-0.474	0.857	
Turnover Intention	-0.680	-0.695	0.706	0.890

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dan telah memenuhi batas minimum $\geq 0,70$. Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* pada Tabel 5, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk juga lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, sehingga model penelitian dinyatakan memenuhi discriminant validity. Meskipun korelasi antara *Employee Engagement* dan *HRM Practices* (0,903) mendekati nilai akar AVE *HRM Practices* (0,936), nilainya masih berada di atas batas minimum yang disyaratkan sehingga validitas diskriminan tetap dapat diterima. Tingginya hubungan antar konstruk tersebut dapat terjadi karena secara konseptual *HRM Practices* dan *Employee Engagement* memiliki keterkaitan yang erat. Selain itu, hasil *cross-loading* yang menunjukkan nilai tertinggi pada konstruk asalnya semakin memperkuat bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini telah terpenuhi.

Tabel 5. Cross Loading

	EE	HRM	JD	TI
EE3	0.940	0.836	-0.412	-0.536
EE4	0.927	0.847	-0.407	-0.533
EE5	0.927	0.819	-0.413	-0.516
EE6	0.937	0.865	-0.403	-0.543
HRM10	0.854	0.924	-0.398	-0.477
HRM2	0.849	0.927	-0.433	-0.521
HRM5	0.846	0.926	-0.452	-0.544
HRM6	0.849	0.916	-0.398	-0.448
HRM7	0.836	0.914	-0.404	-0.477
HRM8	0.842	0.915	-0.420	-0.483
HRM9	0.845	0.934	-0.384	-0.468
JD1	-0.355	-0.311	0.827	0.677
JD10	-0.388	-0.369	0.869	0.725
JD2	-0.357	-0.431	0.823	0.646
JD3	-0.425	-0.419	0.832	0.727
JD4	-0.316	-0.277	0.757	0.603
JD5	-0.379	-0.354	0.829	0.701
JD6	-0.395	-0.366	0.813	0.666
JD7	-0.356	-0.337	0.847	0.698
JD8	-0.425	-0.423	0.855	0.683
JD9	-0.424	-0.429	0.874	0.713
TI1	-0.646	-0.487	0.717	0.876
TI2	-0.614	-0.467	0.696	0.853
TI3	-0.644	-0.507	0.681	0.860
TI4	-0.592	-0.450	0.679	0.859
TI5	-0.507	-0.266	0.654	0.710
TI6	-0.619	-0.470	0.731	0.890

Sumber: Data diolah (2026)

Uji validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Cross Loading, yang menunjukkan bahwa perbedaan antar konstruk dalam penelitian ini telah terpenuhi. Meskipun nilai HTMT menunjukkan korelasi yang cukup tinggi antara *HRM Practices* dan *Employee Engagement*, kondisi tersebut masih dapat diterima karena kedua

variabel memiliki hubungan konseptual yang erat. Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 6, seluruh indikator memiliki nilai loading paling tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabel yang diteliti dengan baik, sehingga validitas diskriminan pada penelitian ini dinyatakan terpenuhi.

Structural Model (Inner Model) R-Square

Tabel 6. R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.817	0.815
<i>Turnover Intention</i>	0.676	0.672

Hasil pengujian *R-square* pada Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* memiliki nilai sebesar 0.817, yang berarti bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan sebesar 81.7% variasi *Employee Engagement*, sedangkan sisanya sebesar 18.3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel *Turnover Intention* memiliki nilai sebesar 0.676, yang menunjukkan bahwa 67.6% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model, sementara 32.4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R-square adjusted* yang tidak berbeda jauh dari nilai *R-square*, yaitu sebesar 0.815 untuk *Employee Engagement* dan 0.672 untuk *Turnover Intention*, mengindikasikan bahwa model struktural memiliki tingkat ketepatan yang baik serta daya jelaskan yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen.

Hypotheses Testing

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 7. Direct Effect dan Indirect Effect

<i>Hypothesis</i>	<i>Path</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>Result</i>
H1	HRM Practices -> Employee Engagement	0.892	0.892	0.022	40.469	0.001	Supported
H2	Job Demand -> Employee Engagement	-0.024	-0.023	0.028	0.880	0.380	Not Supported
H3	HRM Practices -> Turnover Intention	-0.256	-0.258	0.085	3.031	0.003	Supported
H4	Job Demand -> Turnover Intention	0.479	0.477	0.045	10.562	0.001	Supported
H5	Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.234	-0.233	0.086	2.726	0.007	Supported

H6	HRM Practices -> Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.209	-0.208	0.076	2.732	0.007	Supported
H7	Job Demand -> Employee Engagement -> Turnover Intention	0.006	0.006	0.007	0.775	0.439	Not Supported

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0.888$; $p < 0.05$), sehingga H1 diterima. Sebaliknya, *Job Demand* yang berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = -0.024$; $p > 0.05$), sehingga H2 ditolak. Namun, *HRM Practices* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention* ($\beta = 0.256$; $p < 0.05$), sehingga H3 diterima. Di sisi lain, *Job Demand* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = 0.715$; $p < 0.001$), sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0.371$; $p < 0.05$), sehingga H4 dan H5 diterima.

Pada pengujian mediasi, *Employee Engagement* terbukti memediasi pengaruh *HRM Practices* terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0.209$; $p < 0.05$), sehingga H6 diterima. Namun demikian, *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* ($\beta = 0.006$; $p > 0.05$), sehingga H7 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa *HRM Practices* memengaruhi *Turnover Intention* secara tidak langsung melalui mekanisme keterikatan kerja, sedangkan *Job Demand* berdampak langsung terhadap niat keluar tanpa melalui mediasi *Employee Engagement*.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di industri kreatif berbasis proyek, seperti penyediaan pelatihan, penilaian kerja yang adil, serta kompensasi yang sesuai, maka tingkat keterikatan karyawan akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan teori bahwa praktik HRM yang efektif mampu memperkuat keterikatan psikologis dan produktivitas karyawan. Meskipun nilai mean *HRM Practices* berada pada kategori netral, hasil SEM menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap *Employee Engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa secara variasi individu, persepsi terhadap HRM tetap menjadi faktor dominan dalam membentuk keterikatan meskipun belum dipersepsikan optimal secara umum. Penelitian sebelumnya oleh Abugu & Ogundare (2025) serta Gadi & Kee (2020) juga memperkuat bahwa dukungan organisasi melalui kebijakan SDM yang suportif berhubungan positif dengan tingkat keterlibatan kerja.

Berbeda dengan *HRM Practices*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* sehingga H2 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam industri kreatif, tuntutan kerja seperti ritme cepat dan tekanan deadline tidak secara langsung menurunkan keterikatan karena lebih dipersepsikan sebagai challenge demand daripada hindrance demand. Temuan ini juga sejalan dengan *challenge-hindrance demand framework* yang dikemukakan oleh Cavanaugh et al. (2000), yang menjelaskan bahwa beberapa tuntutan kerja dapat dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge demand*) yang justru mendorong motivasi dan pengembangan diri, bukan sebagai hambatan (*hindrance demand*). Dalam konteks industri kreatif, tekanan *deadline* dan tuntutan inovasi kemungkinan dipersepsikan sebagai bagian dari dinamika kerja yang mampu meningkatkan semangat

berkarya ketika didukung oleh sumber daya kerja yang memadai. Dalam perspektif *JD-R Model*, dampak *Job Demand* sangat bergantung pada ketersediaan *job resources* dan bagaimana tuntutan tersebut dimaknai. Sejalan dengan Pribadi (2025), ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan oleh transparansi organisasi dan penyesuaian beban kerja dengan kemampuan karyawan sehingga tuntutan tidak dianggap sebagai tekanan yang merusak *engagement*. Selain itu, Asfo et al. (2025) menjelaskan bahwa *job resources* dan perilaku proaktif seperti *job crafting* memungkinkan karyawan tetap terikat meskipun tuntutan kerja tinggi. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa dalam industri kreatif berbasis proyek, *Job Demand* tidak selalu menurunkan *engagement*, melainkan dapat menjadi tantangan yang mendorong keterlibatan kerja ketika didukung oleh sumber daya dan proaktivitas individu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HRM Practices* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *HRM Practices* berperan sebagai *job resources* yang mampu memberikan dukungan melalui sistem rekrutmen yang tepat, pelatihan, pengembangan karier, serta penghargaan yang adil. Pada organisasi industri kreatif berbasis proyek, praktik tersebut menjadi penting karena membantu karyawan menghadapi dinamika pekerjaan yang tinggi sekaligus meningkatkan keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mohaimen et al. (2025) yang menyatakan bahwa penerapan *HRM Practices* yang efektif dapat menekan *Turnover Intention* melalui peningkatan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan.

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa praktik HRM yang baik mampu membangun hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory*. Ketika organisasi memberikan kesempatan berkembang, penghargaan atas kontribusi, serta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, karyawan cenderung merasa dihargai dan memiliki komitmen untuk tetap bekerja di organisasi. Kondisi tersebut sangat relevan pada industri kreatif, yang memiliki tingkat mobilitas tenaga kerja relatif tinggi karena banyaknya peluang kerja dan karakteristik proyek yang dinamis. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Sinisterra et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa praktik HRM yang efektif merupakan salah satu faktor penting dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi melalui terciptanya pengalaman kerja yang lebih positif.

Di sisi lain, *Job Demand* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga H4 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi beban kerja dan tekanan yang dirasakan, semakin besar kecenderungan karyawan di industri kreatif untuk keluar dari organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Danupranata & Asy'Ari (2022) serta Lei & Suntrayuth (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih merupakan pemicu utama niat berpindah kerja. Selanjutnya, *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga H5 diterima. Ini mendukung pandangan bahwa keterikatan emosional dan loyalitas yang kuat merupakan faktor krusial yang mampu menekan niat karyawan industri kreatif untuk mencari pekerjaan lain.

Pada pengujian mediasi, *Employee Engagement* terbukti memediasi pengaruh *HRM Practices* terhadap *Turnover Intention*, sehingga H6 diterima. Hal ini menegaskan bahwa praktik manajemen SDM yang baik dapat menurunkan *Turnover Intention* secara efektif melalui mekanisme peningkatan keterlibatan kerja terlebih dahulu. Temuan ini mendukung penelitian Putri & Hadi (2024) yang menempatkan *engagement* sebagai jembatan penting dalam hubungan antara kebijakan SDM dan retensi karyawan industri kreatif. Arah negatif pada efek mediasi ini tidak berasal dari pengaruh langsung *HRM Practices* terhadap *Turnover Intention*, tetapi melalui *Employee Engagement*. Secara statistik, efek ini merupakan hasil dari pengaruh positif *HRM Practices* terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0.892$) yang kemudian diikuti oleh pengaruh negatif *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0.234$), sehingga menghasilkan efek tidak langsung yang negatif ($\beta = -0.209$). Artinya, *HRM Practices* terlebih dahulu meningkatkan *engagement*, dan peningkatan tersebut yang kemudian menurunkan

Turnover Intention.

Namun, *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* sehingga H7 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika tuntutan kerja terlalu tinggi, pengaruhnya terhadap niat keluar karyawan industri kreatif bersifat langsung dan tidak melalui keterikatan kerja. Sejalan dengan Heryanto & Hendratmoko (2024), beban kerja yang berlebihan tetap meningkatkan *Turnover Intention* meskipun karyawan memiliki engagement, karena tekanan kerja yang intens bersifat kontraproduktif. Neparahman & Ekhsan (2023) juga menemukan bahwa work engagement tidak mampu memediasi hubungan tersebut karena *Job Demand* yang tinggi memicu kelelahan fisik dan psikis yang mendorong keputusan keluar. Dalam industri kreatif yang sarat *deadline* dan tekanan klien, antusiasme kerja tidak cukup menjadi penahan apabila beban telah melampaui kapasitas individu. Kelelahan emosional yang muncul membuat *Job Demand* berdampak langsung terhadap *Turnover Intention* sebagai bentuk perlindungan diri terhadap tekanan yang berkelanjutan.

HRM Practices

HRM Practices adalah kebijakan, prosedur, dan aktivitas yang dirancang serta diterapkan organisasi untuk mengelola SDM secara efektif demi mencapai tujuan organisasi (Salunkhe et al., 2024). Menurut Rurumingratni & Satrya (2022), *HRM Practices* mencakup aspek-aspek seperti pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kebijakan remunerasi, pelatihan, dan perencanaan karir sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan produktivitas serta keterlibatan karyawan di era modern. Praktik-praktik HRM yang efektif tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga memperkuat keterikatan psikologis karyawan dan mengurangi tingkat *Turnover Intention* (Kristanto & Nelson, 2023).

Dengan demikian, *HRM Practices* adalah aktivitas strategis yang meliputi manajemen pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir yang secara empiris terbukti mampu meningkatkan *Employee Engagement*. Indikator *HRM Practices* adalah 1) pelatihan dan pengembangan karyawan; 2) penilaian kinerja yang objektif dan berkelanjutan; 3) manajemen karir dan peluang pengembangan; 4) kebijakan kompensasi dan penghargaan yang adil; dan 5) komunikasi dan partisipasi karyawan dalam kebijakan SDM (Arokiasamy et al., 2023).

Job Demand

Bakker et al. (2023) dalam pembaruan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menyatakan bahwa *Job Demand* merupakan aspek pekerjaan yang memerlukan upaya berkelanjutan dan dapat menimbulkan kelelahan bila tidak diimbangi oleh sumber daya kerja yang memadai. Selaras dengan itu, Riaz & Pinzaru (2024) menegaskan bahwa *Job Demand* mencakup beban kerja jumlah berlebihan, tuntutan kognitif tinggi, serta konflik peran yang dapat memicu stres kerja dan risiko burnout. Sementara itu, Amirulloh (2025) mendefinisikan *Job Demand* sebagai seluruh tuntutan terkait tugas yang dapat menguras energi dan menyebabkan stres psikologis, terutama dalam konteks pekerjaan modern yang dinamis.

Dengan demikian, *Job Demand* tidak hanya terkait kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas dan tekanan psikososial dalam pekerjaan sehari-hari. Indikator *Job Demand* adalah 1) pekerjaan menuntut bekerja cepat (requires work fast); 2) pekerjaan menuntut bekerja keras (requires working hard); 3) banyak pekerjaan yang harus diselesaikan (great deal of work to be done); 4) waktu yang tersedia tidak cukup (not enough time); dan 5) pekerjaan berlebihan (excessive work) (Karasek, 1979).

Turnover Intention

Turnover Intention merupakan niat atau kecenderungan karyawan secara sadar dan matang untuk meninggalkan atau keluar dari organisasi tempatnya bekerja (Ike et al., 2024). *Turnover Intention* mencakup sikap dan perilaku seperti mulai mencari pekerjaan baru, membicarakan niat keluar dengan rekan kerja, serta menurunnya komitmen terhadap organisasi (Yanuari et al., 2024). Niat ini dapat berupa keluar secara sukarela maupun tidak.

Turnover Intention yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya tingkat *turnover* aktual yang menyebabkan kerugian organisasi, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, serta menurunnya produktivitas dan stabilitas kerja (William & Sundiman, 2025).

Dengan demikian, *Turnover Intention* didefinisikan sebagai niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang mencerminkan kesiapan mental dan tindakan awal sebelum terjadi *turnover* aktual. Indikator *Turnover Intention* mencakup 1) memikirkan untuk keluar dari pekerjaannya (*thinking of quitting*); 2) mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*); dan 3) keinginan kuat untuk berhenti dari pekerjaan (*intention to quit*) (Mobley et al., 1978).

Employee Engagement

Employee Engagement merujuk pada pola pikir dan perilaku karyawan di tempat kerja yang mengekspresikan dirinya secara penuh secara afektif, intelektual, fisik, dan emosional (Sulistiyawati & Sufriadi, 2020). Menurut Chaudhary & Sisodia (2022) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya, yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh secara fisik, emosional, dan kognitif dalam setiap aktivitas kerja. Karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung memberikan usaha ekstra dan berkontribusi secara maksimal untuk keberhasilan organisasi, bukan semata-mata untuk memperoleh imbalan materi (Albrecht et al., 2021).

Dengan demikian, *Employee Engagement* dapat dipahami sebagai keterlibatan menyeluruh karyawan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan fokus tinggi dalam pekerjaan yang mendorong kinerja dan loyalitas organisasi. Menurut Schaufeli et al. (2006), indikator *Employee Engagement* meliputi 1) keterlibatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi (*absorption*); 2) energi dan antusiasme dalam melaksanakan tugas (*vigor*); dan 3) komitmen dan loyalitas terhadap organisasi (*dedication*).

HRM Practices dengan Employee Engagement

HRM Practices berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini disebabkan karena praktik HRM yang efektif, seperti pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi yang adil, dan manajemen karir, mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya. Penelitian Abugu & Ogundare (2025) menemukan bahwa *HRM Practices* yang melibatkan pelatihan, pemberdayaan, dan kualitas kehidupan kerja meningkatkan kepuasan karyawan yang selanjutnya mendorong loyalitas dan keterlibatan mereka dalam jangka panjang. Hasil serupa ditunjukkan oleh Gadi & Kee (2020) yang mengungkapkan bahwa praktik HRM seperti pengembangan karir, pengakuan, dan keamanan kerja berhubungan positif signifikan dengan *Employee Engagement*. Selain itu, Meira et al. (2022) menjelaskan bahwa *HRM Practices* yang suportif meningkatkan sikap dan perilaku positif karyawan, termasuk keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *HRM Practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE).

Job Demand dengan Employee Engagement

Job Demand berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, tekanan waktu, serta beban kerja berlebih dapat menguras energi dan menurunkan semangat karyawan dalam bekerja. Penelitian Lee & Jo (2023) menunjukkan bahwa *Job Demand* dapat memicu stres dan kelelahan emosional. Hal serupa juga diungkapkan oleh Scharp et al. (2022), bahwa tekanan kerja berlebih dan waktu kerja padat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Anandita et al. (2025) juga menemukan bahwa di industri kreatif, tuntutan inovasi dan tenggat waktu ketat secara signifikan menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Job Demand* (JD) berpengaruh negatif signifikan terhadap EE.

HRM Practices dengan Turnover Intention

HRM Practices berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Praktik HRM yang efektif seperti pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi yang adil, dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, sehingga mengurangi niat mereka untuk keluar dari organisasi. Rurumingratni & Satrya (2022) menemukan bahwa *HRM Practices* seperti pelatihan dan kepuasan kompensasi secara signifikan menurunkan *Turnover Intention* melalui peningkatan keterlibatan kerja. Penelitian Kristanto & Nelson (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa manajemen karir dan penilaian kinerja sebagai bagian dari *HRM Practices* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dengan mediasi *organizational engagement*. Selanjutnya, Kristanto & Nelson (2023) juga menjelaskan bahwa manajemen talenta yang baik dapat mengurangi *Turnover Intention* melalui peningkatan *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *HRM Practices* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* (TI).

Job Demand dengan Turnover Intention

Job Demand berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan membuat karyawan merasa terbebani dan kehilangan keseimbangan hidup, yang kemudian menimbulkan keinginan untuk keluar. Danupranata & Asy'Ari (2022) menemukan bahwa *Job Demand* yang tinggi meningkatkan *Turnover Intention* pada karyawan. Penelitian Lei & Suntrayuth (2023) juga menunjukkan bahwa beban kerja berlebih dapat memperkuat keinginan berpindah kerja. Ma et al. (2024) menambahkan bahwa tekanan tenggat waktu dan tuntutan produktivitas tinggi memperbesar niat keluar, terutama pada generasi muda di sektor kreatif. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: JD berpengaruh positif signifikan terhadap TI.

Employee Engagement dengan Turnover Intention

Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaannya cenderung loyal dan tidak mudah meninggalkan organisasi. Triningsih & Darma (2023) membuktikan bahwa *engagement* yang tinggi menurunkan niat keluar karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Sukamdani et al. (2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan emosional dan kognitif membuat karyawan lebih bertahan. Dalam industri kreatif, Safirawarman & Tanuwijaya (2024) juga menunjukkan bahwa *engagement* mampu menekan keinginan berpindah kerja meskipun tekanan pekerjaan tinggi. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: EE berpengaruh negatif signifikan terhadap TI.

HRM Practices dengan Turnover Intention melalui Employee Engagement

HRM Practices berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Praktik HRM yang dirancang dengan baik seperti pelatihan, evaluasi kinerja, serta kebijakan kompensasi meningkatkan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi niat untuk keluar. Menurut penelitian Putri & Hadi (2024), *HRM Practices* yang fokus pada pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan *Employee Engagement* yang kemudian menurunkan *Turnover Intention* di sektor layanan publik. Kristanto & Nelson (2023) menemukan bahwa peningkatan kualitas manajemen SDM berdampak positif pada loyalitas karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja, yang secara tidak langsung mengurangi keinginan mereka berpindah kerja. Selain itu, penelitian Wulandari et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa praktik HRM yang kuat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan sehingga menurunkan *Turnover Intention* dengan mediasi *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

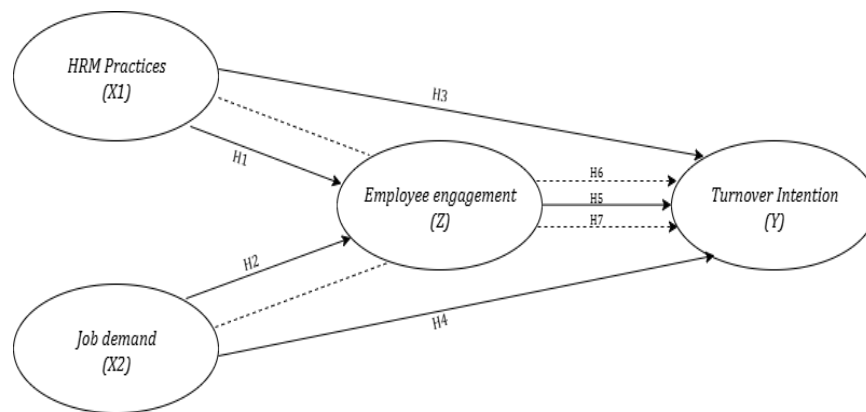
H6: HRM Practices berpengaruh negatif signifikan terhadap TI melalui EE.

Job Demand dengan Turnover Intention melalui Employee Engagement

Job Demand berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Artinya, semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan, semakin besar kemungkinan karyawan mengalami penurunan engagement yang kemudian mendorong keinginan untuk keluar. Penelitian Syifa et al. (2024) menunjukkan bahwa beban kerja tinggi meningkatkan *Turnover Intention*, tetapi efeknya dapat ditekan dengan engagement tinggi. Setiawami et al. (2024) menegaskan bahwa *Employee Engagement* menjadi faktor penyeimbang yang dapat memperlemah dampak negatif *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*. Hasil serupa dikemukakan oleh Anugrah (2025) yang menemukan bahwa engagement berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H7: JD berpengaruh positif signifikan terhadap TI melalui EE.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa *HRM Practices* berperan penting dalam meningkatkan *Employee Engagement* sekaligus menurunkan *Turnover Intention* pada karyawan industri kreatif di Indonesia. Sebaliknya, *Job Demand* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, tetapi secara langsung meningkatkan *Turnover Intention*. Selain itu, *Employee Engagement* terbukti menurunkan *Turnover Intention* dan berperan sebagai mediator pada hubungan antara *HRM Practices* dan *Turnover Intention*, namun tidak mampu memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan sumber daya organisasi yang mampu memperkuat keterikatan kerja dan mempertahankan karyawan, sedangkan tingginya tuntutan kerja tetap menjadi faktor risiko yang secara langsung mendorong niat berpindah kerja pada industri kreatif berbasis proyek.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan desain cross-sectional dan teknik purposive sampling sehingga hubungan kausal serta generalisasi hasil masih terbatas. Mayoritas responden berasal dari industri kreatif berbasis proyek dan didominasi tenaga kerja muda. Nilai *Cronbach's Alpha* yang sangat tinggi pada variabel *HRM Practices* juga menunjukkan kemungkinan redundansi indikator, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan instrumen yang lebih variatif dan menambahkan variabel lain. Selain itu, penggunaan kuesioner tunggal berpotensi menimbulkan common method bias. Namun, penelitian ini tetap memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan *HRM Practices*, *Employee Engagement*, dan pengelolaan *Job Demand* untuk menekan *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan. Pertama, perusahaan industri kreatif perlu memperkuat *HRM Practices* seperti pengembangan karier, sistem penghargaan yang adil, dan pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan *Employee Engagement* karyawan. Dan kedua, organisasi perlu mengelola *Job Demand* secara lebih efektif melalui pembagian beban kerja yang seimbang, pengaturan deadline yang realistis, serta dukungan psikologis untuk mengurangi *Turnover Intention*.

Referensi :

- Abugu, E., & Ogundare, E. (2025). Investigating the effect of HRM practices on work engagement among SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 9(6), 56–92. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2025.9604>
- Agriza, L., & Berliyanti, D. O. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover retention karyawan Generasi Z di bidang digital marketing di Jakarta. *Journal of Social and Economics Research*, 6(2), 1342–1354. <https://doi.org/10.54783/jsr.v6i2>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work , job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Ambarwati, S. (2025). *Kemenekraf catat sumbangan ekspor capai Rp215 triliun pada paruh 2025*. Antaranews.Com. <https://www.antaranews.com/berita/5198033/kemenekraf-catat-sumbangan-ekspor-capai-rp215-triliun-pada-paruh-2025>
- Amirulloh, M. D. (2025). The Gen Z balancing act: Job demands, part-time roles, and the quest for well-being and performance. *Journal of Business and Management Review*, 6(5), 439–459. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v6i5.1473>
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Exploring Gen Z engagement: Work-life balance and flexibility in creative programming work. *Journal of Educational Management Research*, 4(5), 1363–1378. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1128>
- Anugrah, T. (2025). The influence of employee engagement, psychological capital, and work-life balance on turnover intention through the mediation of job satisfaction of Private Employees in Jabodetabek. *Journal of Applied Business Administration*, 9(2), 419–438. <https://doi.org/10.30871/jaba.9606>
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Asfo, N. S., Hidayatullah, S., & Husni, M. (2025). Determinan job crafting pada Karyawan Gen Z dan dampaknya terhadap keterikatan kerja. *Jurnal Administrasi Profesional*, 6(2), 227–244. <https://doi.org/10.32722/jap.v6i2.8126>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). Job demands – Resources theory: Ten years later. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chaudhary, R., & Sisodia, S. (2022). The impact of transformational leadership on employee engagement mediated by organisational citizenship behaviour and employee culture: A systematic literature review. *Journal of Positive School Psychology*, 6, 7178–7204. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/11052>
- Danupranata, G., & Asy' Ari, A. (2022). The effect of job demands on turnover intention through work engagement as a mediation variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 24(3), 1–9. [https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/pages/24\(3\)Series-2.html](https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/pages/24(3)Series-2.html)
- Gadi, P. D., & Kee, D. M. H. (2020). Workplace bullying, human resource management practices, and turnover intention: The mediating effect of work engagement evidence of Nigeria. *American Journal of Business*, 36(1), 62–83. <https://doi.org/10.1108/ajb-08-2020-0135>
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and

- specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A prime on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)* (K. Offley, N. Tiwari, G. Mahindra, & T. L. Paulsen (eds.); 3rd ed.). Springer.
- Heryanto, M., & Hendratmoko, H. (2024). The effect of job demands and job resources on turnover intention mediated by work engagement at PT Prinal. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(10), 2655–2670. <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i10.1438>
- Hoare, C., & Vandenberghe, C. (2024). Are they treated equal? A relative weights analysis of the contributions of job demands and resources to well-being and turnover intention. *Psychological Reports*, 127(1), 392–418. <https://doi.org/10.1177/00332941221103536>
- Ike, O. O., Chuke, N. N., & Nnamchi, O. C. (2024). Organizational cynicism and turnover intention among nurses: Do perceived organizational support moderates the relationship. *SAGE Open Nursing*, 10. <https://doi.org/10.1177/23779608241251717>
- Jumawan, Ali, H., Sawitri, N. N. S., & Rony, Z. T. (2024). Pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap turnover karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan sektor industri kreatif di Kota Bekasi. *Journal of Global Economic Research*, 1(3), 138–152. <https://doi.org/10.62194/gdxydz78>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Khairana, S., Priatna, S. F., & Emilisa, N. (2024). Employee engagement sebagai mediator positive emotions dan exhaustion terhadap intention to stay. *Solusi*, 22(4), 480–498. <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i4.9581>
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Scale Likert-Type Scale. *Encyclopedia*, 5(1), 18. <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/18>
- Krismoko, K. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(2), 126–138. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i2.2450>
- Kristanto, H., & Nelson, A. (2023). Pengaruh human resource practice terhadap turnover intention dengan organizational commitment dan organization engagement sebagai mediasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 497–516. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3029>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14(June), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lei, J., & Suntrayuth, S. (2023). The impact of job demands and resources on occupational well-being, job engagement, and turnover intention: The mediating role of occupational well-being. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 1232–1257. https://www.researchgate.net/publication/371688797_The_Impact_of_Job_Demands_and_Resources_on_Occupational_Well-being_Job_Engagement_and_Turnover_Intention_The_Mediating_Role_of_Occupational_Well-being
- Ma, X., Gan, X., & Jiang, T. (2024). Exploring factors contributing to high turnover rate among digital film technicians: A grounded theory approach. *SAGE Open*, 14(4), 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440241271227>
- Mayasari, E. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah bekerja pada perusahaan startup. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 11(02), 076–091. <https://doi.org/10.26418/ejme.v11i02.64337>
- Meira, J. de S., Hancer, M., Anjos, S. J. dos, & Eves, A. (2022). Studying the relationship between human resources practices, employee motivation, and online hotel reviews: An empirical approach to the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 196–208. <https://doi.org/10.1177/14673584211024710>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of

- hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohaimen, M. A., Mahmud, I., Hassan, M. S., Amin, M. Bin, & Roy, S. K. (2025). Unveiling HRM dynamics through PLS model: The moderating roles of self-efficacy and organizational commitment in work engagement and talent turnover intention. *Social Sciences and Humanities Open*, 11(February), 101327. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101327>
- Mutia, R., Anindita, R., & Tahjoo, A. (2022). Beban kerja dan job demand mempengaruhi turnover intention melalui komitmen organisasional tenaga penunjang medis. *Journal of Hospital Management*, 5(1), 2615–8337. <https://digilib.esaunggul.ac.id/beban-kerja-dan-job-demand-mempengaruhi-turnover-intention-melalui-komitmen-organisasional-tenaga-penunjang-medis-25617.html>
- Neparahman, Z. F., & Ekhsan, M. (2023). Job demands and turnover intention: Does work engagement mediate in the model? *Jurnal Mantik*, 7(1), 2685–4236. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i1.3732>
- Pribadi, A. S. P. (2025). Pengaruh job demand dan job resources terhadap work engagement pada Karyawan PT Sukseskan Pangan Indonesia. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Education Management*, 8(1), 82–88. <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i1.14078>
- Riaz, Z., & Pinzaru, F. (2024). Editorial: New work demands and managing employee well-being in the post-pandemic world. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1392687>
- Rurumingratni, D., & Satrya, A. (2022). HRM practices and turnover intention: The mediating effect of work engagement in the food and beverage industry in Indonesia. *International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 7, 1–7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33021/icfbe.v3i1.3790>
- Safirawarman, I., & Tanuwijaya, J. (2024). Penanganan masalah turnover intention pekerja industri kreatif di Jakarta Creative industry employee's turnover intention problem solving in Jakarta. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23, 139–152. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i2.7791>
- Salunkhe, H. A., Jain, D., Hinge, P., & Boralkar, M. (2024). Impact of human resource practice on work engagement and turnover intention in information technology companies. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2723>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134(January), 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Setiyawami, S., Kusuma, R. C. S. D., Risambessy, A., & Yuliana, Y. (2024). Analysis of the work-life balance model on employee engagement in the creative sector in Indonesia. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 12(2), 179–191. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v12i2.621>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sukamdani, N. B., Sukamdani, H. B., Sulistyadi, Y., & Hasibuan, R. W. (2023). Analysis of turnover intention at PT Infia Media Pratama. *Journal of Applied Management Research*, 3(2), 93–101. <https://doi.org/10.36441/jamr.v3i2.2012>
- Sulistyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived organization support towards employee engagement and the impact of employee job satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513–518. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28587>

- Syifa, R. H. A., Arisman, A., Hendrayati, H., Achyarsyah, M., Herdiyanti, Marhadi, Taralik, K., & Salleh, H. S. (2024). Millennial workers in ride-hailing start-ups: Preferences, work-life balance, and retention. *Image Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 54–60. <https://ejournal.upi.edu/index.php/image>
- Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2023). Compensation, work-life balance, employee engagement, and turnover intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2158>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>
- William, M. M., & Sundiman, D. (2025). Employee turnover intention in Indonesian organizations: The role of job satisfaction (A System Dynamics and Latent Dirichlet Allocation (LDA) Study). *Binus Business Review*, 16(2), 207–222. <https://doi.org/10.21512/bbr.v16i2.12972>
- Wulandari, E. P., Lubis, R., & Hardjo, S. (2023). Pengaruh meaningful work terhadap intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Diversita*, 9(2), 281–289. <https://doi.org/10.31289/diversita.v9i2.10283>
- Yakin, I., & Meutianingrum, F. J. (2023). Pengaruh penerapan kompensasi non-finansial terhadap turnover intention tenaga relawan pendidik pada organisasi non-profit (Studi pada Komunitas Lentera Negeri). *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 11(02), 092–101. <https://doi.org/10.26418/ejme.v11i02.64338>
- Yanuari, L., Perkasa, D. H., Magito, M., Yuliana, L., & Ramadhan, A. R. (2024). Mempredikasi turnover intention: Peran gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 2064–2075. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2>