

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory*

Grand theory pada penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET). Menurut (M.Blau, 1964), mendefinisikan *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa perilaku pertukaran sosial bersifat sukarela dan terjadi karena adanya balasan atau penghargaan dari pihak lain. Hubungan ini bersifat timbal balik dan saling menguntungkan melalui transaksi sosial yang berkelanjutan. Juga menggunakan pendekatan semi ekonomi untuk menganalisis interaksi sosial, seperti konsep penawaran dan hukum *diminishing returns* dalam konteks hubungan sosial. Menekankan bahwa hubungan pertukaran harus dilihat secara utuh.

Dalam penelitian ini, *inclusive leadership* mencerminkan dukungan organisasi yang mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan keterikatan kerja. *Career adaptability* menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang membantu mereka tetap bertahan dalam organisasi. Sementara itu, *meaningful work* menciptakan pengalaman kerja yang bernilai sehingga memperkuat keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama dapat meningkatkan *job embeddedness* pada pegawai.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) didefinisikan sebagai individu produktif yang bekerja sebagai penggerak, pemikir, dan perencana di dalam suatu organisasi, baik berbentuk institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) tidak sekadar dianggap sebagai sumber daya atau beban (*liability*), melainkan sebagai aset atau modal (*human capital*) berharga yang harus dilatih dan dikembangkan secara terus menerus Syafrina (2019). Sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2007) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seluruh potensi manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi, baik berupa tenaga kerja, pikiran, maupun keterampilan yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama. SDM bukan hanya tenaga kerja; itu juga mencakup aspek kemampuan, motivasi, dan kreativitas yang menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi.

Sabrina & Emilda (2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah aset utama organisasi, yang mencakup tenaga, pengetahuan, keterampilan, ide, dan motivasi yang dimiliki setiap orang. SDM harus dikelola, dikembangkan, dan dipelihara secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Daniel (2022) mendefinisikan sumber daya manusia (SDM) didefinisikan sebagai potensi individu dalam organisasi yang mencakup tenaga kerja, pikiran, keterampilan, dan

keaktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. SDM tidak hanya diukur dari jumlah tenaga kerja, tetapi juga dari kualitas, motivasi, dan kemampuan beradaptasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM sangat penting karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada cara terbaik untuk memaksimalkan potensi manusia yang ada di dalamnya.

Menurut Simanjutak *et al.*, (2021), Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting dalam bisnis yang menentukan daya saing, keberhasilan, dan keberlanjutan. Manajemen SDM mencakup pengelolaan kepegawaian, pelatihan, kinerja, dan kondisi kerja untuk meningkatkan individu dan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) berfungsi sebagai penggerak utama dalam meningkatkan produktivitas dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut para ahli sebelumnya, sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai aset strategis organisasi yang terdiri dari individu dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan potensi yang dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan, keterlibatan, dan kualitas kerja pegawai.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia

Menurut Simanjutak *et al.*, (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa SDM adalah aset strategis organisasi. Artinya, segala hal yang berdampak pada kemampuan, motivasi, dan keberlanjutan tenaga kerja akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan, sumber daya manusia dipengaruhi oleh elemen internal (motivasi, nilai, dan etika), serta elemen eksternal, seperti teknologi, globalisasi, dan strategi organisasi. Menekankan bahwa pengelolaan SDM harus mampu beradaptasi dengan perubahan bisnis, kemajuan teknologi, dan tuntutan pasar global untuk tetap kompetitif. Beberapa faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Tantangan Bisnis Organisasi

Perubahan budaya, gaya hidup, dan dinamika organisasi memengaruhi bagaimana sumber daya manusia beradaptasi dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia harus fleksibel agar dapat beradaptasi dengan perubahan dalam perusahaan.

2) Tantangan Teknologi

Perkembangan seperti *artificial intelligence* memengaruhi pelatihan, perekrutan, dan evaluasi kinerja. Untuk mencegah ketertinggalan, sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk menguasai teknologi baru.

3) Tantangan Globalisasi

Persaingan global, deregulasi, dan perubahan demografis membutuhkan sumber daya manusia yang berpengalaman di seluruh dunia. Untuk menyediakan tenaga kerja untuk pasar global, pelatihan dan pengembangan sangat penting.

4) Tantangan Individu

Karakter, motivasi, nilai, dan etika seseorang memengaruhi kinerja. Loyalitas, produktivitas, dan komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh faktor individu ini.

5) Tantangan Keberlanjutan

Sumber daya manusia harus mendukung keberlanjutan organisasi dengan mengimbangi tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sebagian besar, kebijakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) harus dimasukkan.

6) Tantangan Strategis MSDM

Strategi sumber daya manusia harus selaras dengan strategi bisnis. Keberhasilan jangka panjang bergantung pada kualitas layanan, loyalitas pegawai, dan komitmen organisasi. Keselarasan ini juga penting untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan dan meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, integrasi yang baik antara strategi bisnis dan SDM akan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis.

3. *Job Embeddedness*

a. *Pengertian Job Embeddedness*

Menurut Mitchell *et al.*, (2001), mendefinisikan *job embeddedness* sebagai tingkat di mana seorang pegawai tertanam dalam pekerjaan dan organisasinya, yang mencakup keterkaitan (*link*), kesesuaian (*fit*), dan pengorbanan (*sacrifice*) di dalam organisasi dan komunitas. Konsep ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya alasan orang tetap bekerja, tetapi karena adanya jaringan sosial, nilai dan lingkungan.

Pendapat ini diperkuat oleh Maharani & Satria (2024) bahwa *job embeddedness* sebagai gagasan yang menekankan tingkat keterikatan psikologis dan kontekstual karyawan terhadap perusahaan, yang dibentuk oleh hubungan sosial di tempat kerja, kesesuaian antara individu dengan lingkungan kerja mereka, dan persepsi tentang biaya sosial, psikologis, serta karier yang akan muncul saat seseorang meninggalkan perusahaan. Dimana untuk memenuhi visi dan misi perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan karena mereka tahu bahwa perusahaan membutuhkan kinerja mereka (Putri & Siregar, 2024). Dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* sebagai gagasan yang menekankan tingkat keterikatan psikologis dan kontekstual pegawai terhadap perusahaan, yang dibentuk oleh hubungan sosial di tempat kerja, kesesuaian antara individu dengan lingkungan kerja mereka.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Embeddedness*

Menurut Haryati *et al.*, (2024) faktor yang digunakan untuk mengukur *job embeddedness*, yaitu:

1) Kesesuaian (*Fit*)

Fit adalah tingkat kecocokan seseorang dengan pekerjaannya, organisasinya, lingkungan kerjanya, dan komunitasnya. Ketika nilai, kemampuan, dan kebutuhan seseorang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya perusahaan. Ketika ada tingkat kesesuaian yang tinggi, pegawai akan merasa lebih nyaman, diterima, dan sulit untuk meninggalkan perusahaan.

2) Keterikatan (*Links*)

Jumlah hubungan formal dan informal yang dimiliki karyawan dalam organisasi dan lingkungan sekitarnya dikenal sebagai hubungan, hubungan tersebut dapat berupa hubungan sosial di luar pekerjaan maupun hubungan dengan atasan, rekan kerja, atau bawahan.

3) Pengorbanan (*Sacrifice*)

Ketika seseorang meninggalkan pekerjaannya, hal-hal seperti tunjangan, fasilitas, hubungan sosial, dan peluang karier akan dikorbankan. Ini dikenal sebagai sakramen. Semakin banyak pengorbanan yang dirasakan oleh pegawai, semakin rendah kemungkinan mereka akan meninggalkan organisasi.

c. Indikator *Job Embeddedness*

Menurut Haryati *et al.*, (2024) indikator yang digunakan untuk mengukur *job embeddedness*, sebagai berikut:

1) Kesesuaian dengan Organisasi (*Organizational Fit*)

Tingkat kecocokan seseorang dengan pekerjaan mereka dan lingkungan tempat mereka bekerja. Kesesuaian ini mencakup budaya kerja, prinsip, dan kemampuan yang selaras antara organisasi dan pegawai. Individu akan merasa nyaman dan lebih mudah beradaptasi di tempat kerja di mana mereka selaras dengan prinsip dan lingkungan kerja.

2) Kesesuaian dengan Komunitas (*Community Fit*)

Sejauh mana seseorang merasa cocok dengan kehidupan sosial dan lingkungan tempat tinggal mereka di luar pekerjaan disebut sesuai dengan komunitas. Termasuk kenyamanan dalam kehidupan sehari-hari, kesesuaian dengan lingkungan, dan budaya masyarakat. Sangat sulit untuk meninggalkan tempat di mana seseorang merasa nyaman.

3) Ketersediaan dengan Organisasi (*Organizational Links*)

Hubungan atau jaringan sosial yang dimiliki seseorang di tempat kerja dikenal sebagai hubungan dengan organisasi. Hubungan ini mencakup interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan keterlibatan dalam aktivitas tim dan organisasi. Semakin

banyak dan kuat hubungan sosial yang dimiliki pegawai di tempat kerja mereka, semakin setia mereka terhadap organisasi.

4) Keterikatan dengan Organisasi (*Community Links*)

Hubungan dengan komunitas adalah hubungan sosial yang dimiliki seseorang di luar tempat kerja mereka, seperti keluarga, teman, dan komunitas sosial. Orang-orang memiliki banyak ikatan di luar pekerjaan mereka karena mereka terlibat dalam banyak kegiatan masyarakat dan memiliki jaringan sosial yang luas. Semakin kuat hubungan sosial seseorang di luar organisasi, kemungkinan besar untuk meninggalkan tempat tinggal mereka.

5) Pengorbanan terhadap Organisasi (*Organizational Sacrifice*)

Kerugian yang terkait dengan organisasi adalah apa yang dirasakan seseorang jika mereka meninggalkan perusahaan. Kerugian ini termasuk kehilangan gaji, tunjangan, jabatan, jenjang karier, fasilitas kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Semakin besar kerugian yang dirasakan seseorang, semakin besar keinginan mereka untuk tetap di perusahaan.

6) Pengorbanan terhadap Komunitas (*Community Sacrifice*)

Kerugian yang dirasakan oleh seseorang apabila harus meninggalkan lingkungan tempat tinggal atau komunitasnya. Kerugian tersebut dapat berupa kehilangan hubungan sosial, kedekatan dengan keluarga atau teman, kenyamanan lingkungan, maupun aktivitas sosial yang telah dijalani.

4. *Inclusive Leadership*

a. *Pengertian Inclusive Leadership*

Menurut Carmeli *et al.*, (2010) bahwa *inclusive leadership* atau kepemimpinan inklusif mengacu pada pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi mereka dengan pengikut. Fokus dari kepemimpinan inklusif ini adalah untuk menunjukkan perilaku pemimpin yang mengundang dan menghargai kritik dari orang lain, yang membantu membangun keyakinan anggota tim bahwa suara mereka dihargai. Hal ini juga relevan dengan penelitian Erkal (2023) *inclusive leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pemimpin yang terbuka untuk berkomunikasi dengan pegawai. Pemimpin yang inklusif menghargai perbedaan, dan mendorong semua orang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Inclusive Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan penghargaan dan keterbukaan kepada semua anggota tim. (Elsaied, 2020). Sedangkan menurut Rahman *et al.*, (2023) kepemimpinan inklusif meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyuarakan pendapat mereka dan berkontribusi pada pengalaman kerja yang signifikan.

Dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan penghargaan, transparansi, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan pekerjaan. Pemimpin inklusif tidak hanya memiliki visi yang inspiratif, tetapi mereka juga membantu pegawai membangun kepercayaan, memberi mereka dukungan, dan membuat tempat kerja menjadi tempat yang aman untuk berbagai perspektif.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Inclusive Leadership*

Menurut Permata Sari & Fu'ad (2025), ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi *inclusive leadership* dalam organisasi, yaitu:

1) Usia

Keterlibatan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak membedakan usia karyawan dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh generasi untuk berkontribusi dan berkembang dalam organisasi adalah penting.

2) Jenis Kelamin

Keterlibatan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak membedakan usia karyawan dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh generasi untuk berkontribusi dan berkembang dalam organisasi adalah penting.

3) Etnis

Keterlibatan pemimpin mendorong hubungan kerja yang saling menghormati dan bebas dari diskriminasi serta menghargai perbedaan latar belakang etnis dan budaya. Mereka yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan menyampaikan ide-ide tanpa mempertimbangkan etnis mereka.

4) Agama

Kepemimpinan harus menghormati dan menghargai berbagai agama dan keyakinan pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang toleran dan pemimpin memastikan bahwa semua pegawai dilayani dengan adil tanpa memandang agama atau keyakinan mereka.

5) Pendidikan

Keterlibatan pemimpin dalam menghargai pekerjaan setiap pekerja, tidak peduli tingkat pendidikan mereka, dan mendorong kolaborasi dan partisipasi yang sama dalam organisasi

6) Keragaman Kognitif

Keterlibatan pemimpin dalam menghargai berbagai pengalaman, cara berpikir, dan sudut pandang dari berbagai

perspektif untuk mendukung inovasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

c. Indikator *Inclusive Leadership*

Menurut Permata Sari & Fu'ad (2025), indikator yang digunakan untuk mengukur *inclusive leadership*, yaitu:

1) Keterbukaan (*Oppenes*)

Pandangan seorang pemimpin yang menerima dan mendorong komunikasi yang terbuka di lingkungan kerja.

2) Keadilan (*Fairness*)

Pandangan seorang pemimpin yang memperlakukan semua pegawai secara adil dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua orang tanpa memandang latar belakang mereka.

3) Kepedulian (*Supportiveness*)

Pandangan seorang pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai dan menawarkan dukungan untuk melakukan tugas mereka.

4) Keterlibatan (*Invlovment*)

Pandangan seorang pemimpin yang melibatkan pegawai untuk berbicara, memecahkan masalah, dan membuat keputusan tentang pekerjaan.

5) Keberagaman (*Diversity Appreciation*)

Perspektif pemimpin yang menghargai dan menerima berbagai jenis perbedaan adalah cara untuk membuat lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung inovasi.

5. *Career Adaptability*

a. *Pengertian Career Adaptability*

Menurut Savickas (1997), *career adaptability* merupakan bagian dari proses adaptasi manusia, yang mencakup kesiapan adaptif, sumber daya adaptabilitas, respons mengadaptasi dan hasil adaptasi. Bahwa hanya sifat kepribadian yang fleksibel saja tidak cukup untuk menghadapi perubahan dalam karir. Sedangkan menurut Savickas & Porfeli (2012), kemampuan seseorang untuk mengatur diri dalam menghadapi berbagai tantangan dalam karir mereka yang tidak pasti, kompleks, dan sulit diprediksi, seperti perubahan pekerjaan, tuntutan tugas baru, atau hambatan di dunia kerja.

Menurut Peng et al., (2021) *career adaptability* merupakan konsep dalam *Career Construction Theory* (CCT) sebagai pengganti usia profesional. Sebagai sumber daya psikososial yang membantu individu menghadapi tantangan, transisi, serta baik mengelola perubahan karir, untuk meningkatkan kesiapan seseorang untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Sebuah sumber daya psikososial yang membantu orang mengelola kemajuan karir mereka dengan

memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan memanfaatkan sumber daya kerja dengan baik. Kapasitas ini terdiri dari keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja (Lestari, 2021).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Career Adaptability*

Menurut menjelaskan Aridha *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *career adaptability*, yaitu:

1) Kesiapan Adaptif (*Adaptive Readinnes*)

Sifat kepribadian adaptabilitas, yang terdiri dari orang yang proaktif, terbuka terhadap pengalaman, dan sadar diri, mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mengaktifkan sumber daya adaptabilitasnya. Sifat-sifat ini mendorong kesiapan dan keinginan untuk berubah, yang menyebabkan seseorang lebih mampu mengaktifkan adaptabilitas karier saat menghadapi transisi karier dan perubahan lingkungan kerja mereka.

2) Pengaruh Keluarga dan Lingkungan Sosial (*Family and Social Antecedents*)

Dukungan keluarga dan lingkungan sosial yang positif membantu individu mengembangkan sumber daya adaptabilitas dan memberikan dasar sosial yang kuat untuk menghadapi tantangan dalam karier. Menunjukkan bahwa lingkungan sosial

adalah faktor utama yang membentuk kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan mereka.

3) Pengalaman Biografis dan Aktivitas Karier (*Biographical Experiences*)

Pengalaman hidup dan pengalaman kerja seperti magang, bimbingan akademik, dan umpan balik atasan meningkatkan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan dunia kerja. Selain itu, pengalaman meningkatkan keterampilan seseorang dalam menghadapi lingkungan kerja yang beragam dan dinamis. Oleh karena itu, akumulasi pengalaman merupakan komponen penting dalam menciptakan kesiapan yang lebih baik untuk adaptasi karier.

4) Tuntutan Transisi dan Kondisi Pasar Kerja (*Employee Status and Contextual Challenges*)

Ketidakpastian kerja, pengangguran, dan perubahan pasar kerja adalah faktor eksternal yang mendorong adaptasi karir. Kondisi ini mendorong orang untuk menggunakan strategi adaptif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja mereka. Tekanan dari sumber luar di tempat kerja berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karir seseorang karena keadaan ini menuntut mereka untuk lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika pekerjaan yang tidak menentu. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi sangat

penting untuk bertahan hidup di tengah perubahan yang cepat di tempat kerja.

c. Indikator *Career Adaptability*

Menurut Ronauli (2024) indikator yang digunakan untuk mengukur *career adaptability* ada 4 (empat), yaitu:

1) Kepedulian terhadap masa depan (*Concern*)

Sejauh mana seseorang memperhatikan dan menyadari masa depan kerja mereka dengan merencanakan dan mempersiapkan diri untuk mengalami perubahan dan kemajuan dalam karier mereka.

2) Pengendalian diri dalam karier (*Control*)

Kemampuan seseorang untuk secara mandiri mengelola, memimpin, dan membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya serta bertanggung jawab atas keputusan tersebut.

3) Rasa ingin tahu (*Curiosity*)

Kecenderungan seseorang untuk mempelajari berbagai peluang karir, mencari tahu tentang hal-hal baru, dan memahami berbagai kemungkinan yang dapat membantu mereka berkembang dalam karir mereka.

4) Kepercayaan diri (*Confidance*)

Keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas, mengatasi tantangan, dan mencapai

tujuan profesional mereka meskipun menghadapi berbagai tantangan dan perubahan.

6. *Meaningful Work*

a. *Pengertian Meaningful Work*

Menurut Deci (1985), teori *Self-Determination, career adaptability* atau pekerjaan bermakna ketika dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar seseorang, seperti otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterhubungan (*relatedness*). Sehingga meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Persepsi seseorang bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, tujuan, dan makna yang signifikan baginya sehingga dilakukan bukan hanya untuk mendapatkan kompensasi, tetapi juga karena sesuai dengan nilai, minat, dan tujuan pribadi mereka.

Dalam pandangan Martin (2011), memberikan penjelasan bahwa *meaningful work* bukan hanya sekadar memenuhi kewajiban profesional sesuai kode etik, tetapi juga pekerjaan yang memiliki makna pribadi dan moral bagi individu. Pekerjaan ini bermakna ketika dilandasi oleh komitmen moral seperti keadilan atau kepedulian, memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat dan orang lain. Selanjutnya pekerjaan yang dianggap berharga dan bermakna oleh seseorang sehingga dapat meningkatkan motivasi, komitmen,

dan produktivitas kerja disebut sebagai pekerjaan yang bermakna (Abdelwahed & Alturki, 2025).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Meaningful Work*

Menurut Samudra *et al.*, (2025) faktor yang mempengaruhi *meaningful work* dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1) Diri Individu (*The Self*)

Faktor diri terdiri dari keyakinan, nilai-nilai, identitas, motivasi, dan tujuan hidup seseorang. Pegawai yang dapat menghubungkan pekerjaan mereka dengan prinsip dan tujuan pribadi mereka cenderung memiliki pandangan yang lebih positif tentang pekerjaan mereka. Tingkat kesesuaian antara identitas diri seseorang dan pekerjaan mereka berkorelasi positif dengan tingkat kebermaknaan kerja mereka. Selain itu, ketika pekerjaan yang dilakukan selaras dengan nilai-nilai yang diyakini seseorang, mereka akan lebih mudah merasa puas dan memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap pekerjaan mereka dan organisasi.

2) Orang Lain (*Others*)

Hubungan sosial yang terbentuk di tempat kerja juga memengaruhi kebermaknaan kerja. Mendapat dukungan dari orang lain, seperti atasan, rekan kerja, dan pelanggan, dapat membuat seseorang merasa dihargai dan tahu bahwa pekerjaan mereka berdampak positif pada orang lain. Jika ada interaksi

sosial yang positif, orang akan lebih percaya bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan manfaat.

3) Konteks Kerja (*Work Context*)

Karakteristik pekerjaan, tempat kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan organisasi adalah semua bagian dari konteks kerja. Persepsi Anda tentang apa artinya bekerja dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja yang mendukung, pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk berkembang, dan kepemimpinan yang inklusif. Akibatnya, perusahaan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang positif dapat membuat pegawai lebih terlibat dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Selain itu, memiliki dukungan organisasi yang memadai dapat membuat karyawan merasa bahwa kerja mereka dihargai dan mereka memiliki tujuan yang jelas di depan mereka.

4) Spiritual Life (*Spiritual Life*)

Kehidupan spiritual berkaitan dengan keyakinan, nilai-nilai moral, dan perspektif hidup seseorang. Komponen-komponen ini membantu seseorang melihat pekerjaan sebagai bagian dari tujuan hidup yang lebih besar daripada sekadar cara mendapatkan uang. Ketika pekerjaan dianggap sesuai dengan

nilai-nilai spiritual mereka, pekerjaan tersebut akan lebih bermakna bagi mereka.

c. Indikator *Meaningful Work*

Menurut Febrina *et al.*, (2025) indikator yang digunakan untuk mengukur *meaningful work*, yaitu:

1) Makna Positif terhadap Pekerjaan (*Positive Meaning*)

Positive meaning menggambarkan sejauh mana seseorang memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting, berharga, dan bermakna bagi mereka. Pegawai dengan makna yang positif akan merasa bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar kewajiban atau cara untuk mendapatkan uang, tetapi juga memberikan kepuasan dan nilai dalam hidup mereka. Orang lebih termotivasi dan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka jika mereka merasakan lebih banyak makna dari pekerjaan mereka. Selain itu, memiliki persepsi bahwa pekerjaan memiliki arti akan membuat merasa lebih bangga dengan pekerjaan. Kondisi seperti ini mendorong pegawai untuk berkinerja yang lebih baik dan tetap setia pada organisasi.

2) Pembentukan Makna Melalui Pekerjaan (*Meaning Making Through Work*)

Pekerjaan membantu orang memahami diri mereka sendiri, menjadi lebih baik, dan menemukan tujuan hidup yang lebih luas. Pengalaman kerja dapat membantu seseorang belajar,

berkembang, dan memahami nilai-nilai yang diyakininya. Oleh karena itu, pekerjaan tidak hanya menjadi aktivitas biasa, tetapi juga menjadi cara untuk membuat kehidupan yang lebih bermakna. Melalui pengalaman kerja yang bermakna, orang dapat menemukan jalan dan tujuan yang ingin dicapai dalam kehidupan pribadinya maupun profesionalnya. Pengalaman kerja juga dapat membangun identitas diri dan meningkatkan rasa percaya diri saat menghadapi tantangan.

3) Motivasi untuk Kebaikan yang Lebih Besar (*Greater Good Motivation*)

Mayoritas motivasi yang lebih baik adalah ketika seseorang percaya bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi orang lain, organisasi, dan masyarakat. Pegawai yang memiliki motivasi ini merasa bahwa pekerjaan mereka dapat berdampak positif dan membantu orang lain. Rasa bangga, kebahagiaan, dan kebermaknaan dalam bekerja akan meningkat ketika melihat bahwa pekerjaan berkontribusi pada kebaikan bersama. Selain itu, mengetahui bahwa pekerjaan membantu banyak orang akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi mereka. Mereka juga akan lebih termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dan kesejahteraan masyarakat.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar atau acuan penulis untuk memulai sebuah penelitian. Berdasarkan penelitian sebelumnya, penulis dapat memperluas teori-teori mereka dengan data pendukung untuk mendukung penelitian mereka saat ini. Berikut ini adalah ringkasan atau rangkuman dari penelitian sebelumnya dengan temuan yang relevan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pinar Erkal (2023). <i>The Mediating Role of Leader Member Exchange in the Effect of Inclusive Leadership on Job Embeddedness.</i> Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute.	Apakah <i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Embeddedness</i> dan apakah <i>Leader-Member Exchange</i> menjadi mediator?	X: <i>Inclusive Leadership</i> M: <i>Leader-Member Exchange</i> Y: <i>Job Embeddedness</i>	Kuantitatif, 203 pegawai sektor publik, analisis regresi.	<i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Embeddedness</i> . <i>Leader-Member Exchange</i> memediasi hubungan tersebut.
2	Ana Sofia da Cruz Antunes (2024). <i>The Relationship Between Inclusive Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement.</i> ISCTE Business School.	Apakah <i>Inclusive Leadership</i> memengaruhi <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Work Engagement</i> ?	X: <i>Inclusive Leadership</i> M: <i>Work Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Kuantitatif, survei karyawan, analisis regresi.	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Work Engagement</i> dan menurunkan <i>Turnover Intention</i> karyawan.
3	Azadeh Shafaei, Mehran Nejati,	Bagaimana pengaruh	X: <i>Inclusive Leadership</i>	Kuantitatif, two-wave	<i>Inclusive Leadership</i>

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Maryam Omari, & Fleur Sharafizad (2024). <i>Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness.</i>	<i>Inclusive Leadership terhadap Workplace Bullying</i> serta peran <i>Psychological Safety, Self-Esteem, dan Embeddedness?</i>	M1: <i>Psychological Safety</i> M2: <i>Self-Esteem</i> Z: <i>Embeddedness</i> Y: <i>Workplace Bullying</i>	survey pada 226 karyawan, SEM.	menurunkan <i>Workplace Bullying. Psychological Safety</i> dan <i>Self-Esteem</i> berperan sebagai mediator, sedangkan <i>Embeddedness</i> sebagai moderator.
4	Mervat Mohamed Elsaied (2020). <i>A Moderated Mediation Model for the Relationship Between Inclusive Leadership and Job Embeddedness.</i> <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management.</i>	Bagaimana pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Job Embeddedness</i> serta peran mediasi <i>Organizational Identification</i> dan moderasi <i>Person-Supervisor Fit</i> ?	X: <i>Inclusive Leadership</i> M: <i>Organizational Identification</i> Z: <i>Person-Supervisor Fit</i> ; Y: <i>Job Embeddedness</i>	Kuantitatif.	<i>Inclusive Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Embeddedness. Organizational Identification</i> memediasi hubungan tersebut dan <i>Person-Supervisor Fit</i> memperkuat pengaruhnya.
5	Salman Ali Khan, Teh Zaharah, & Ungku Norulkamar (2025). <i>The Relationship of Politics and Innovation Through Job Embeddedness: Moderating Role of Inclusive Leadership.</i> <i>International</i>	Apakah <i>Inclusive Leadership</i> memoderasi hubungan antara <i>Perception of Organizational Politics</i> dan <i>Job Embeddedness</i> ?	X: <i>Perception of Organizational Politics</i> M: <i>Job Embeddedness</i> Z: <i>Inclusive Leadership</i> Y: <i>Innovative Work Behavior</i>	Kuantitatif, 258 responden, <i>time-lagged survey</i> , SPSS dan PROCESS Macro.	<i>Inclusive Leadership</i> memperkuat <i>Job Embeddedness</i> dan mengurangi dampak negatif politik organisasi terhadap perilaku inovatif.

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.</i>				
6	Wajeeha Khan, Shazia Akhtar, & Hira Tariq (2026). <i>Antecedent and Outcomes of Job Embeddedness in Healthcare Sector: A Mediated Model.</i>	Bagaimana peran <i>Job Embeddedness</i> dalam menjelaskan pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap OCB dan <i>Employee Resilience</i> ?	X: <i>Inclusive Leadership</i> M: <i>Job Embeddedness</i> Y1: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Y2: <i>Employee Resilience</i>	Kuantitatif, 250 tenaga kesehatan, survei <i>cross-sectional</i> .	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Job Embeddedness</i> yang selanjutnya meningkatkan OCB dan <i>Employee Resilience</i> .
7	Zhuquan Yang (2025). <i>Impact Mechanism of Inclusive Leadership on Employees' Workplace Wellbeing: A Chain Mediation Model of Relational Identification and Job Embeddedness.</i>	Bagaimana mekanisme pengaruh <i>Inclusive Leadership</i> terhadap <i>Workplace Wellbeing</i> melalui <i>Relational Identification</i> dan <i>Job Embeddedness</i> ?	X: <i>Inclusive Leadership</i> M1: <i>Relational Identification</i> M2: <i>Job Embeddedness</i> Y: <i>Workplace Wellbeing</i>	Kuantitatif, 386 karyawan perusahaan jasa, SEM dan <i>bootstrapping</i> .	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Workplace Wellbeing</i> melalui jalur mediasi berantai <i>Relational Identification</i> dan <i>Job Embeddedness</i> .
	<i>Frontiers in Psychology.</i>				
8	Mona Bouzari & Homayoun Pasha Safavi (2021). <i>The Association Between Servant Leadership and Lateness Attitude: The Mediation Effects of Career</i>	Bagaimana peran <i>Career Adaptability</i> dan <i>Job Embeddedness</i> dalam hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dan <i>Lateness Attitude</i> ?	X: <i>Servant Leadership</i> M1: <i>Career Adaptability</i> M2: <i>Job Embeddedness</i> Y: <i>Lateness Attitude</i>	Kuantitatif, survei 193 karyawan hotel, analisis SEM.	<i>Servant Leadership</i> meningkatkan <i>Career Adaptability</i> yang selanjutnya meningkatkan <i>Job Embeddedness</i> menurunkan kecenderungan

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Adaptability and Job Embeddedness.</i> <i>European Journal of Tourism Research.</i>				keterlambatan kerja.
9	Peng Peng, Yu Song, & Guangtao Yu (2021). <i>Cultivating Proactive Career Behavior: The Role of Career Adaptability and Job Embeddedness.</i> <i>Frontiers in Psychology.</i>	Bagaimana <i>Career Adaptability</i> memengaruhi <i>Proactive Career Behavior</i> dan bagaimana peran <i>Job Embeddedness</i> dalam hubungan tersebut?	X: <i>Career Adaptability</i> Z: <i>Job Embeddedness</i> Y: <i>Proactive Career Behavior</i>	Kuantitatif, survei dua tahap pada karyawan perusahaan di Tiongkok.	<i>Career Adaptability</i> meningkatkan <i>Proactive Career Behavior</i> . <i>Job Embeddedness</i> memperkuat hubungan antara <i>Career Adaptability</i> dan perilaku karier proaktif.
10	Cai et al., (2023). <i>Organizational Socialization Tactics, Job Embeddedness and Career Adaptability During Organizational Transition.</i> <i>Human Resource Management Journal.</i>	Bagaimana <i>Job Embeddedness</i> memengaruhi <i>Career Adaptability</i> pada karyawan baru selama masa transisi organisasi?	X: <i>Organizational Socialization Tactics</i> M: <i>Job Embeddedness</i> Y: <i>Career Adaptability</i>	Kuantitatif, survei tiga gelombang pada 492 karyawan baru, analisis SEM.	<i>Job Embeddedness</i> terbukti meningkatkan <i>Career Adaptability</i> . Semakin tinggi keterikatan karyawan pada organisasi, semakin tinggi kemampuan adaptasi kariernya.
11	Mustafa AlMemari, Khalizani Khalid, & Abdullah Osman (2023). <i>How Career Adaptability Influences Job Embeddedness</i>	Bagaimana pengaruh <i>Career Adaptability</i> terhadap <i>Job Embeddedness</i> serta peran mediasi	X: <i>Career Adaptability</i> M: <i>Job Crafting</i> Y: <i>Job Embeddedness</i>	Kuantitatif, survei terhadap 881 pekerja ekspatriat, analisis SEM.	<i>Career Adaptability</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Embeddedness</i> . <i>Job Crafting</i> memediasi hubungan antara <i>Career Adaptability</i> dan

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>of Self-Initiated Expatriates? The Mediating Role of Job Crafting.</i> Cogent Business & Management.	<i>Job Crafting?</i>			<i>Job Embeddedness.</i>
12	Tang Mei Run & Fu Li Fei (2024). <i>Job Embeddedness, Career Adaptability, and Perceived Overqualification Under Career Shocks.</i> Work Journal.	Bagaimana hubungan <i>Job Embeddedness</i> dan <i>Career Adaptability</i> terhadap <i>Perceived Overqualification</i> setelah terjadinya <i>career shock</i> ?	X1: <i>Job Embeddedness</i> X2: <i>Career Adaptability</i> M: <i>Relative Deprivation</i> Y: <i>Perceived Overqualification</i>	Kuantitatif, 339 responden, PLS-SEM dan NCA.	<i>Career Adaptability</i> dan <i>Job Embeddedness</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Perceived Overqualification</i> baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>Relative Deprivation</i> .
13	Decha Dechawatanapaisal (2020). <i>Meaningful Work on Career Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Job Embeddedness and Work-Based Social Support.</i> <i>Career Development International.</i>	Bagaimana pengaruh <i>Meaningful Work</i> terhadap <i>Career Satisfaction</i> melalui <i>Job Embeddedness</i> serta peran moderasi dukungan sosial di tempat kerja?	X: <i>Meaningful Work</i> M: <i>Job Embeddedness</i> Z: <i>Work-Based Social Support</i> Y: <i>Career Satisfaction</i>	Kuantitatif, survei terhadap 1.137 akuntan di Thailand, analisis SEM, regresi hierarkis, dan bootstrapping.	<i>Meaningful Work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Embeddedness</i> . <i>Job Embeddedness</i> memediasi hubungan <i>Meaningful Work</i> dengan <i>Career Satisfaction</i> . Dukungan atasan memperkuat hubungan tersebut.
14	Nadia Abdelhamid Abdelwahed & Mashael Saad Alturki (2025). <i>The Predictive Power of Meaningful</i>	Bagaimana pengaruh <i>Meaningful Work</i> , <i>Career Satisfaction</i> , <i>Job Embeddedness</i> , dan	X1: <i>Meaningful Work</i> X2: <i>Career Satisfaction</i> X3: <i>Job Embeddedness</i> M: <i>Innovation</i>	Kuantitatif, survei pada karyawan perguruan tinggi di Mesir, analisis AMOS (SEM).	<i>Meaningful Work</i> dan <i>Job Embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Inovasi memediasi

No	Nama Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Work, Career Satisfaction, Job Embeddedness, and Innovation Towards Employees' Productivity Strategy.</i>	<i>Innovation terhadap produktivitas karyawan?</i>	<i>Y: Employee Productivity</i>		hubungan <i>Meaningful Work</i> dengan produktivitas.
	<i>Corporate and Business Strategy Review.</i>				
15	Yumei Lei (2024). <i>The Interplay of Job Embeddedness, Collective Efficacy, and Work Meaningfulness on Teacher Well-Being: A Mixed-Methods Study with Digital Ethnography in China.</i>	Bagaimana pengaruh <i>Job Embeddedness, Collective Efficacy, dan Work Meaningfulness</i> terhadap kesejahteraan psikologis guru?	X1: <i>Job Embeddedness</i> X2: <i>Collective Efficacy</i> M: <i>Work Meaningfulness</i> Y: <i>Psychological Well-Being</i>	<i>Mixed Methods</i> , survei terhadap 406 guru di China dan <i>digital ethnography</i> , analisis SEM.	<i>Work Meaningfulness</i> memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap kesejahteraan psikologis. <i>Job Embeddedness</i> juga meningkatkan <i>Work Meaningfulness</i> dan kesejahteraan guru.
	<i>Frontiers in Psychology.</i>				

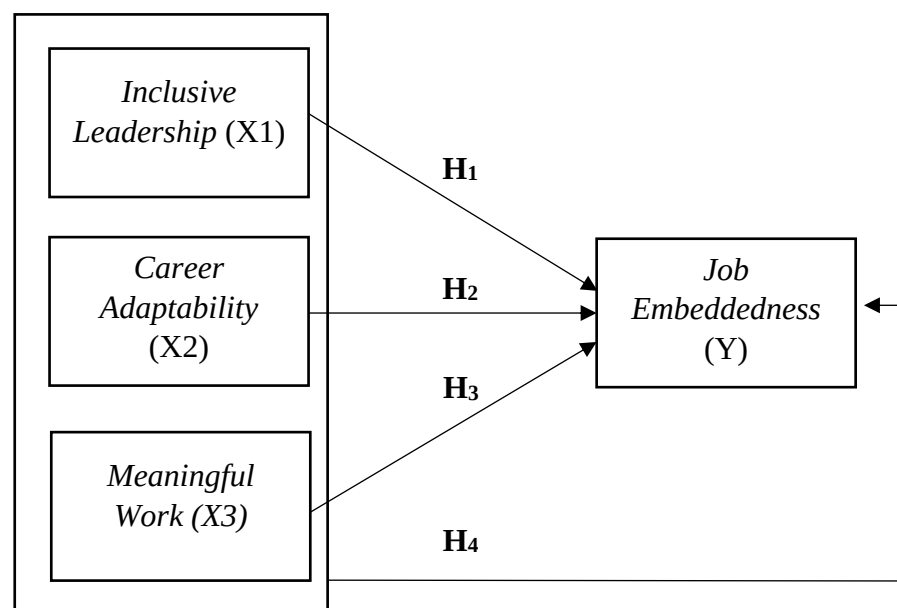
Sumber: Data Primer Diolah (2026)

C. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2023) kerangka konseptual digunakan untuk menjelaskan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah dipilih untuk diteliti. Dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori yang menjelaskan hubungan antar variabel secara teoritis dalam menentukan faktor-faktor yang menyebabkan masalah dalam organisasi membentuk dasar penelitian ini. Penelitian Elsaied (2020), menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan inklusif, maka semakin tinggi pula keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Penelitian oleh AlMemari *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*, yang berarti keterikatan karyawan terhadap organisasi berkorelasi positif dengan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Mereka yang memiliki tingkat adaptasi karir yang tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan, lebih siap menghadapi tantangan, dan lebih efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia di tempat kerja mereka. Selanjutnya didukung oleh penelitian Dechawatanapaisal (2020), bahwa *meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*, dengan kata lain semakin besar kepercayaan pegawai terhadap pekerjaan mereka, semakin dekat mereka dengan organisasi. Pegawai merasa lebih termotivasi, memiliki rasa memiliki yang kuat, dan lebih terlibat secara emosional dengan perusahaan.

Berdasarkan teori dari penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual yang dapat memudahkan pembaca dalam memahami permasalahan utama yang diteliti. Tiga variabel independen dalam penelitian ini, *inclusive leadership* (X1), *career adaptability* (X2), dan *meaningful work* (X3), berpotensi mempengaruhi *job embeddedness* (Y). Sebagai dasar untuk menguji hipotesis penelitian dan menjelaskan hubungan antar variabel, kerangka konseptual ini dibangun berdasarkan studi teori dan penelitian sebelumnya yang relevan. Dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Modifikasi Elsaied, (2020), AlMemari *et al.*, (2023) dan (Dechawatanapaisal, 2020).

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian didefinisikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Rumusan dugaan ini sifatnya masih sementara karena landasan penyusunannya baru mengacu pada teori-teori yang relevan dan belum menyertakan bukti empiris dari lapangan Sugiyono (2023). Berdasarkan kerangka berpikir dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian di rumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Embeddedness*

Inclusive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai kontribusi karyawan, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini mendorong terbentuknya *job embeddedness* yang lebih kuat, sehingga meningkatkan keterikatan pegawai pada organisasi. Menurut Shore *et al.*, (2011) *inclusive leadership* dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, menghargai pekerjaan karyawan, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan ini mendorong pembentukan keterikatan pegawai yang lebih kuat terhadap organisasi, yang diduga berdampak pada tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Menurut Yang (2025) *inclusive leadership* atau kepemimpinan inklusif, adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keterbukaan, rasa

hormat, penerimaan, dan pemberdayaan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara mental.

Hasil itu didukung oleh penelitian Elsaied (2020), Khan *et al.*, (2025) serta Erkal (2023) menyatakan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *job embeddedness*. Selanjutnya penelitian dari WKhan (2026), menunjukkan hasil yang berbeda di mana *inclusive leadership* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job embeddedness*.

H₁: *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *JobEmbeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.

2. Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Job Embeddedness*

Career adaptability adalah sumber daya psikososial yang memungkinkan individu untuk mengelola, menyesuaikan diri, dan mengatasi berbagai tantangan, perubahan, serta transisi dalam kariernya. Menurut Savickas & Porfeli (2012), kemampuan seseorang untuk menghadapi, menyesuaikan diri, dan mengatasi tugas, transisi, dan tantangan dalam karirnya dikenal sebagai adaptabilitas karir. Ini didasarkan pada teori pembinaan karir. Sedangkan menurut Johnston (2016), kemampuan untuk tetap fleksibel dan tangguh saat mengelola jalan karier memungkinkan seseorang untuk bertindak proaktif dan optimistis terhadap perubahan. *Career adaptability* merupakan kemampuan psikososial untuk mengatur diri dalam menghadapi tugas, transisi, dan tantangan karir (Hirschi *et al.*, 2015).

Hasil itu didukung oleh penelitian AlMemari *et al.*, (2023), Cai *et al.*, (2023), serta Bouzari & Safavi (2021) menyatakan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif signifikan terhadap *job embeddedness*. Namun penelitian dari Peng *et al.*, (2021) dan Tang & Fu (2024), menunjukkan hasil yang berbeda di mana *career adaptability* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job embeddedness*.

H₂: Career Adaptability berpengaruh positif terhadap Job Embeddedness pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.

3. Pengaruh Meaningful Work terhadap Job Embeddedness

Meaningful work adalah kondisi psikologis ketika individu merasa bahwa pekerjaannya bermakna, berharga, dan memiliki tujuan, sehingga memberikan rasa kepuasan dan motivasi dalam bekerja. Menurut Martin (2011), *meaningful work* terbentuk oleh orang-orang dan lingkungan pekerjaan mereka, serta desain pekerjaan yang kaya, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan menurut Bailey *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa *meaningful work* bukan hanya tanggung jawab profesional, tetapi juga pekerjaan yang memiliki nilai pribadi dan moral, seperti komitmen terhadap keadilan, memberi kontribusi kepada orang lain, dan hubungan antara nilai profesional dan pribadi.

Hasil itu didukung oleh Dechawatanapaisal (2020) menyatakan bahwa *meaningful work* berpengaruh positif signifikan terhadap *job embeddedness*. Namun penelitian yang dilakukan oleh Abdelwahed & Alturki (2025) dan Lei (2024), menunjukkan hasil yang berbeda di mana *meaningful work* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job embeddedness*.

H₃: *Meaningful Work* berpengaruh positif terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.

4. Pengaruh *Inclusive Leadership*, *Career Adaptability* dan *Meaningful Work* secara simultan terhadap *Job Embeddedness*

Inclusive leadership, *career adaptability*, dan *meaningful work* merupakan tiga faktor yang secara teoretis saling melengkapi dalam membentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi. Kepemimpinan yang inklusif menciptakan iklim kerja yang terbuka dan suportif, kemampuan adaptabilitas karier membekali pegawai untuk menghadapi perubahan dan tantangan tugas, sedangkan kebermaknaan kerja menumbuhkan rasa keterhubungan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika ketiga faktor tersebut hadir secara bersamaan, pegawai cenderung merasa lebih terikat, baik secara sosial, kognitif, maupun emosional, sehingga semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Hal ini sejalan dengan konsep *job embeddedness* yang dikemukakan oleh Mitchell *et al.*, (2001), yang menekankan bahwa keterikatan pegawai terbentuk dari akumulasi

berbagai kekuatan pengikat yang saling berkaitan, bukan dari satu faktor tunggal saja.

Hal ini didukung oleh penelitian replikasi dari Elsaied (2020), AlMemari *et al.*, (2023), dan Dechawatanapaisal (2020) yang menjadi dasar penyusunan kerangka konseptual penelitian ini, di mana *inclusive leadership*, *career adaptability*, dan *meaningful work* secara bersama-sama terbukti berpengaruh signifikan terhadap *job embeddedness*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Inclusive Leadership*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work* secara simultan berpengaruh positif terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.