

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas konsep dan atau teori yang mendukung topik penelitian yaitu karier dan kepribadian. Selain itu peneliti juga menyertakan beberapa hal yang lain yang mendukung seperti penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, hipotesis penelitian, dan kerangka penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Work engagement*

Work engagement merupakan konsep yang esensial dalam manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan keterlibatan emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi serta pekerjaannya. Sun (2021) mengidentifikasi bahwa *work engagement* terbagi menjadi dua dimensi utama, yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. *Job engagement* menggambarkan keterlibatan individu dalam pekerjaannya, di mana mereka secara psikologis hadir dan terlibat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sementara itu, *organization engagement* merujuk pada sejauh mana individu secara psikologis merasa terhubung dengan organisasi sebagai sebuah entitas yang lebih luas. Kedua dimensi ini menegaskan bahwa *work engagement* tidak hanya terbatas pada tugas-tugas spesifik yang dilakukan karyawan tetapi juga melibatkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Schaufeli dan Bakker (2004) mengembangkan tiga dimensi utama dalam work engagement, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga dimensi ini menggambarkan sejauh mana individu terlibat secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaannya.

1. *Vigor*

Vigor mengacu pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi dalam bekerja. Karyawan dengan *vigor* yang tinggi menunjukkan semangat serta ketekunan dalam menghadapi tantangan. Mereka tidak mudah merasa lelah dan tetap termotivasi meskipun menghadapi hambatan dalam pekerjaannya. Selain itu, individu dengan *vigor* yang tinggi cenderung lebih antusias dan mampu mengatasi kesulitan dengan optimisme.

2. *Dedication*

Dedication mencerminkan keterikatan emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Dimensi ini ditandai dengan adanya rasa antusiasme, inspirasi, serta kebanggaan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi tidak hanya bekerja demi memenuhi tanggung jawab, tetapi juga merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi maupun diri mereka sendiri.

3. *Absorption*

Absorption merujuk pada tingkat konsentrasi penuh dalam bekerja, di mana individu benar-benar terlibat dalam tugasnya dan menikmati proses pekerjaan tersebut. Mereka yang memiliki tingkat *absorption* tinggi sering kali mengalami kondisi *flow*, yaitu keadaan di mana seseorang begitu fokus sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat. Dalam kondisi ini, individu merasa tenggelam dalam pekerjaannya dan sulit teralih oleh faktor eksternal. Penelitian terbaru menegaskan bahwa *absorption* merupakan salah satu dimensi utama dari *work engagement* yang berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan (Zhang et al., 2021).

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* dapat dikategorikan menjadi *job demands* dan *job resources* (Bakker & Demerouti, 2021). *Job demands* mencakup segala bentuk tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari karyawan. Tuntutan ini, apabila berlebihan tanpa adanya dukungan yang memadai, dapat menyebabkan stres dan menghambat *work engagement*. Sebaliknya, *job resources* merupakan faktor yang dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif, mengurangi beban kerja, serta meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Sumber daya ini dapat bersifat internal maupun eksternal. *Job resources* internal meliputi keterampilan, pola pikir positif, dan strategi coping yang membantu individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sementara itu, *job resources* eksternal meliputi faktor organisasi, seperti otonomi kerja, kesempatan pengembangan karier, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Faktor sosial juga berperan penting dalam

mendukung *work engagement*, termasuk dukungan dari rekan kerja, atasan, serta lingkungan kerja yang kolaboratif.

Konsekuensi dari *work engagement* memiliki dampak yang luas, baik bagi individu maupun organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta lebih loyal terhadap organisasi (Salanova et al., 2021). Selain itu, mereka lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, lebih inovatif dalam mencari solusi, serta memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Dari perspektif organisasi, *work engagement* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih positif (Bakker et al., 2021). Selain itu, tingkat *work engagement* yang tinggi di kalangan karyawan dapat menurunkan angka *turnover* serta meningkatkan retensi tenaga kerja, sehingga organisasi dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dalam jangka panjang.

2.1.2 Inclusive leadership

Inclusive leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada keterbukaan, pengakuan terhadap keberagaman, aksesibilitas, serta partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi merasa dihargai dan didengar, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inklusivitas serta memberdayakan seluruh anggota tim. Menurut Carmeli et al.

(2010), pemimpin yang menerapkan *inclusive leadership* membangun hubungan yang terbuka, menyediakan akses yang luas bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta aktif berinteraksi dengan mereka dalam berbagai aspek pekerjaan. Melalui pendekatan ini, pemimpin berupaya menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi. Selain itu, Randel et al. (2018) menekankan bahwa *inclusive leadership* mampu membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif dengan menghargai berbagai perspektif yang ada dalam tim, sehingga dapat meningkatkan kinerja serta inovasi di tempat kerja.

Keefektifan *inclusive leadership* dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang menentukan sejauh mana gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan dengan optimal. Raghvendra (2024) mengungkapkan bahwa salah satu faktor kunci yang mempengaruhi *inclusive leadership* adalah kesadaran pemimpin terhadap keberagaman. Pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam mengenai pentingnya inklusivitas dalam lingkungan kerja lebih cenderung menciptakan kebijakan yang mendukung kesetaraan serta memastikan bahwa perbedaan individu dihargai sebagai aset bagi organisasi. Selain itu, komitmen terhadap keadilan dan kesetaraan juga menjadi faktor yang berperan dalam membentuk efektivitas *inclusive leadership*. Pemimpin yang menunjukkan dedikasi terhadap prinsip keadilan akan lebih berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak diskriminatif dan memberikan peluang yang sama kepada seluruh karyawan. Faktor lainnya yang tidak kalah penting adalah kemampuan interpersonal pemimpin dalam

membangun hubungan yang erat dengan anggota timnya. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, bersikap empati, serta terbuka terhadap umpan balik menjadi elemen kunci dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan (Ashikali et al., 2021).

Selain dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, *inclusive leadership* juga memiliki berbagai dimensi yang mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan anggota tim dan membentuk lingkungan kerja yang inklusif. Hollander (2009) menjelaskan bahwa dimensi pertama dari *inclusive leadership* adalah keterbukaan, yaitu sikap pemimpin dalam menerima ide, pendapat, dan perspektif yang beragam dari karyawan. Pemimpin yang terbuka tidak hanya mendengarkan aspirasi bawahannya, tetapi juga berusaha untuk menerapkan masukan yang diberikan dalam proses pengambilan keputusan. Dimensi berikutnya adalah aksesibilitas, yang mengacu pada sejauh mana pemimpin dapat dijangkau oleh karyawan dan bersedia melibatkan diri dalam berbagai interaksi kerja secara langsung. Pemimpin yang bersikap mudah diakses menciptakan hubungan yang lebih erat dengan tim, sehingga karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan aspirasi dan permasalahan mereka (Randel et al., 2018). Selain itu, keadilan juga menjadi dimensi penting dalam *inclusive leadership*, di mana pemimpin memastikan bahwa semua individu diperlakukan dengan setara tanpa adanya diskriminasi dalam pemberian peluang dan pengakuan terhadap kontribusi mereka. Dimensi lain yang tidak kalah penting adalah pemberdayaan, yang menekankan upaya pemimpin dalam

mendukung pengembangan potensi karyawan dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi. Dengan adanya pemberdayaan ini, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara maksimal (Ashikali et al., 2020).

2.1.3 *Person-job fit*

Person-job fit merupakan konsep yang menggambarkan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan, di mana semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, semakin besar kemungkinan individu mengalami *work engagement* serta keterlibatan dalam pekerjaannya (Bao et al., 2022). Teori *person-environment fit* menjadi dasar dari konsep ini, dengan menekankan bahwa individu akan lebih produktif dan termotivasi apabila mereka merasa sesuai dengan lingkungan kerja mereka (Bao et al., 2022).

Menurut Bao et al. (2022), *person-job fit* memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, terutama ketika dipengaruhi oleh *inclusive leadership*. *Inclusive leadership* membantu meningkatkan persepsi kesesuaian individu dengan pekerjaan mereka melalui pemberian dukungan, keterbukaan terhadap ide-ide karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman (Randel et al., 2018). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Bui et al. (2017) dalam Bao et al. (2022) menemukan bahwa *person-job fit* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*, di mana karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan keterampilan dan

nilai pribadinya akan lebih bersemangat dalam bekerja serta cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Dalam lingkungan yang inklusif, karyawan merasa lebih nyaman dalam mengekspresikan diri dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang ada, sehingga meningkatkan persepsi kesesuaian dengan pekerjaan mereka (Bao et al., 2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi *person-job fit* meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, serta lingkungan organisasi. Karakteristik individu mencakup nilai, keterampilan, pengalaman, serta harapan individu terhadap pekerjaannya (Kristof-Brown et al., 2005). Individu yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan lebih mudah merasa cocok dengan pekerjaannya, sehingga meningkatkan tingkat *person-job fit*. Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat otonomi, variasi tugas, serta tingkat tantangan dalam pekerjaan juga mempengaruhi *person-job fit*, karena pekerjaan yang sesuai dengan preferensi dan ekspektasi individu akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Cable & DeRue, 2002).

Person-job fit merupakan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan serta keterlibatan dalam bekerja. Edwards (1991) membedakan *person-job fit* menjadi dua dimensi utama, yaitu *demands abilities fit* dan *needs supplies fit*.

1. *Demands Abilities Fit*

Demands abilities fit terjadi ketika keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam kondisi ini, individu memiliki kapasitas yang memadai untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga mereka merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan (Kristof-Brown et al., 2005). Karyawan yang mengalami kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan mereka cenderung lebih produktif serta mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik.

2. *Needs Supplies Fit*

Needs supplies fit merujuk pada sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, serta preferensi individu. Kesesuaian ini terjadi ketika pekerjaan memberikan penghargaan, peluang pengembangan, serta dukungan yang sesuai dengan kebutuhan individu. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, individu akan merasa lebih cocok dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal (Cable & DeRue, 2002). Karyawan yang merasakan *needs supplies fit* cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Konsekuensi dari *person-job fit* terhadap individu dan organisasi sangatlah signifikan. Individu yang memiliki tingkat *person-job fit* yang tinggi cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih besar, karena mereka merasa pekerjaannya selaras dengan keterampilan dan nilai yang mereka miliki (Bui

et al., 2017). Dengan demikian, meningkatkan *person-job fit* menjadi strategi yang penting bagi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta efektivitas kerja secara keseluruhan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	<i>Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model.</i> Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022)	Kuantitatif	1. X (Variabel Independen): <i>Inclusive Leadership</i> 2. Y (Variabel Dependen): <i>Work Engagement</i> 3. M (Mediator): <i>Person-Job Fit</i> 4.M (Moderator): <i>Felt Responsibility</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>work engagement</i> karyawan melalui <i>person-job fit</i> . Rasa tanggung jawab karyawan memperkuat hubungan ini, sehingga dampaknya lebih signifikan pada karyawan dengan <i>felt responsibility</i> .
2	<i>Inclusive Leadership and Employee Well-being: The Mediating Role of Person-Job Fit</i> Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.W. (2017)	Kuantitatif	1.Variabel Independen (X): <i>Inclusive Leadership</i> 2.Variabel Mediator (M): <i>Person-Job Fit</i> 3.Variabel Dependen (Y): <i>Employee Well-being</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>employee well-being</i> melalui <i>person-job fit</i> sebagai mediator.
3	<i>Inclusive Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Procedural Justice</i> Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2021)	Kuantitatif	1.Variabel Independen (X): <i>Inclusive Leadership</i> 2.Variabel Mediator (M): <i>Procedural Justice</i> 3.Variabel Dependen (Y): <i>Work Engagement</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>work engagement</i> melalui <i>procedural justice</i> sebagai mediator.

4	<i>The Impact of Inclusive Leadership on Employee Engagement: The Mediator of Psychological Capital and The Moderator of Job Embeddedness</i> Zhou, Y. (2018)	Kuantitatif	1.Variabel Independen (X): <i>Inclusive Leadership</i> 2.Variabel Mediator (M): <i>Psychological Capital</i> 3.Variabel Moderator (M): <i>Job Embeddedness</i> 4.Variabel Dependen (Y): <i>Employee Engagement</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Psychological Capital</i> sebagai mediator, dengan <i>Job Embeddedness</i> sebagai moderator yang melemahkan hubungan tersebut.
5	<i>Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived Organizational Support as a Mediator</i> Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019)	Kuantitatif	1.Variabel Independen (X): <i>Inclusive Leadership</i> 2.Variabel Mediator (M): <i>Perceived Organizational Support</i> 3.Variabel Dependen (Y): <i>Employee Innovative Behavior</i>	<i>Inclusive Leadership</i> meningkatkan <i>Employee Innovative Behavior</i> melalui <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai mediator.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*

Inclusive leadership menggambarkan gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, aksesibilitas, serta dukungan yang diberikan kepada karyawan. Kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana individu merasa dihargai dan memiliki dorongan lebih besar dalam melaksanakan tugasnya (Siyal et al., 2023). Dalam konteks ini, berbagai

penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, karena memberikan rasa aman bagi karyawan dan meningkatkan partisipasi mereka dalam pekerjaan (Bhutto et al., 2021).

Pemimpin yang menerapkan *inclusive leadership* mendorong karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat tanpa rasa takut, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Cenkci et al., 2021). Ketika karyawan merasa dihargai dan diberikan kebebasan untuk berkontribusi, mereka akan memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan dari Bao et al. (2022), yang menyatakan bahwa *inclusive leadership* meningkatkan *person-job fit* dan rasa tanggung jawab, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Inclusive leadership juga memenuhi kebutuhan karyawan akan pengakuan dan keterlibatan dalam organisasi. Penelitian oleh Ilyas et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi penghubung penting antara *inclusive leadership* dan *work engagement*. Pemimpin yang memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan turut meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan, yang berdampak langsung pada komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

2.3.2 Pengaruh *Inclusive leadership* terhadap *person-job fit*

Inclusive leadership berkontribusi dalam membentuk persepsi *person-job fit* dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan terbuka. Pemimpin yang bersikap inklusif memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan keyakinan mereka terhadap relevansi dan manfaat pekerjaan yang dijalankan (Bao et al., 2022). Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan, mereka lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kesesuaian antara karakteristik individu dan persyaratan kerja.

Inclusive leadership berperan dalam membantu karyawan mengembangkan keterampilan serta memperoleh sumber daya yang diperlukan agar lebih sesuai dengan pekerjaannya. Pemimpin yang aktif memberikan bimbingan dan akses terhadap informasi memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kompetensinya dalam menjalankan tugas (Zeng et al., 2020). Dengan pemahaman dan rasa percaya diri yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, karyawan cenderung lebih merasakan kecocokan antara diri mereka dan pekerjaannya, sehingga memperkuat *person-job fit*. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *person-job fit*

2.3.3 Pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement*

Person-job fit merujuk pada tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan, termasuk kecocokan dalam hal keterampilan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi dengan lingkungan kerja (Bao et al., 2022). Kesesuaian ini berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya serta selaras dengan preferensi pribadinya, mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya memicu energi serta *work engagement* yang lebih tinggi. (Siyal et al., 2023). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *person-job fit*, semakin besar kemungkinan karyawan bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi karena mereka merasa nyaman serta termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Person-job fit juga berperan dalam memberikan makna yang lebih besar dalam pengalaman kerja. Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan tugas-tugas yang diberikan, mencapai tujuan karier, serta merasakan pencapaian yang lebih signifikan dalam pekerjaannya (Ilyas et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keselarasan antara individu dan pekerjaannya tidak hanya berpengaruh terhadap performa kerja, tetapi juga memperkuat rasa pencapaian yang meningkatkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Person-Job Fit* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

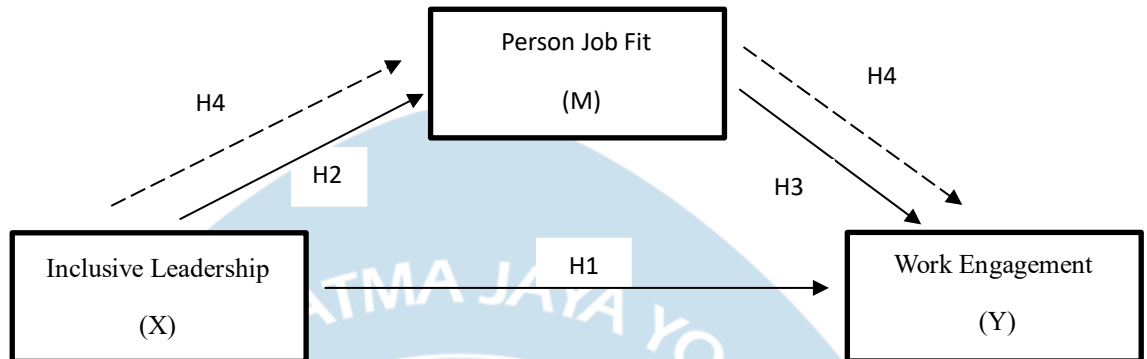
2.3.4 Pengaruh *person-job fit* dalam memediasi *inclusive leadership* terhadap *work engagement*

Person-job fit berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan *inclusive leadership* dengan *work engagement*. *Person-job fit* membantu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Bao et al., 2022). Lingkungan kerja yang diciptakan oleh pemimpin inklusif memperkuat persepsi *person-job fit* melalui dukungan, kepercayaan, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Studi lain juga mendukung bahwa *person-job fit* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*, karena individu yang merasa cocok dengan pekerjaannya cenderung lebih menikmati tugas-tugas yang dilakukan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Ilyas et al., 2024). Dengan demikian, *person-job fit* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement*, meskipun pengaruhnya tidak sepenuhnya dominan, karena faktor lain seperti keadilan prosedural dalam organisasi juga dapat memengaruhi *work engagement* (Cenkci et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Person-job fit* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement*

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Inclusive leadership memengaruhi *work engagement* secara tidak langsung melalui *person-job fit* sebagai variabel mediasi. Dalam model mediasi penuh, *inclusive leadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement*, melainkan pengaruh tersebut terjadi melalui *person-job fit*. Dengan kata lain, *inclusive leadership* berperan dalam meningkatkan *person-job fit*, yang pada akhirnya berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement*.