



FACTORS THAT INFLUENCE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN BCA BANKING INDUSTRY EMPLOYEES IN JAKARTA

FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN INDUSTRI PERBANKAN BCA DI JAKARTA

Syarif Aqil Hibatullah¹, Dita Oki Berliyanti²

^{1,2} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

E-mail: 022002101025@std.trisakti.ac.id¹, dita.oki@trisakti.ac.id²

ARTICLE INFO

Correspondent

Syarif Aqil Hibatullah

022002101025@std.trisakti.ac.id

Key words:

Influence Innovative Work Behavior, BCA Banking Industry Employees in Jakarta

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 704 – 721

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of ethical leadership on innovative work behavior, mediated by psychological well-being and psychological safety. The respondents consisted of 125 employees of Bank BCA in Jakarta, primarily women aged 24-34 years, holding a bachelor's degree, with a work tenure of 1-5 years, mostly based in East Jakarta branches. The study tested seven hypotheses, five of which were supported, while two were not. The results indicate that ethical leadership has a positive and significant effect on both innovative work behavior and psychological well-being. However, ethical leadership does not significantly affect psychological safety. Furthermore, psychological well-being does not significantly influence innovative work behavior and does not mediate the relationship between ethical leadership and innovative work behavior. Conversely, psychological safety does not directly influence innovative work behavior but acts as a full mediator in the relationship between ethical leadership and innovative work behavior. These findings highlight the importance of ethical leadership in fostering innovative work behavior by emphasizing psychological safety in the workplace.

Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Syarif Aqil Hibatullah 022002101025@std.trisakti.ac.id Kata kunci: <i>Innovative Work Behavior, Karyawan Industri Perbankan BCA di Jakarta</i> Website: https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER Hal: 704 – 721	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ethical leadership terhadap innovative work behavior dengan mediasi <i>psychological well-being</i> dan <i>psychological safety</i>. Responden penelitian terdiri dari 125 karyawan Bank BCA di Jakarta, mayoritas perempuan berusia 24-34 tahun, berpendidikan terakhir S1, dengan masa kerja 1-5 tahun, dan sebagian besar bekerja di cabang di Jakarta Timur. Penelitian menguji tujuh hipotesis, di mana lima hipotesis didukung dan dua hipotesis tidak didukung. Hasil analisis menunjukkan bahwa ethical leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> serta <i>psychological well-being</i>. Namun, <i>ethical leadership</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>psychological safety</i>. Selain itu, <i>psychological well-being</i> tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> dan tidak berperan sebagai mediator hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Sebaliknya, <i>psychological safety</i> tidak memiliki pengaruh langsung terhadap <i>innovative work behavior</i> tetapi berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i>. Temuan ini menekankan pentingnya peran <i>ethical leadership</i> dalam mendorong perilaku kerja inovatif dengan memperhatikan aspek <i>psychological safety</i> di lingkungan kerja. Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, industri perbankan telah mengalami transformasi yang signifikan. Perbankan telah beralih ke sistem digital dan otomatis, memungkinkan efisiensi operasional yang lebih tinggi dan layanan pelanggan yang lebih baik. Ini terjadi setelah awalnya perbankan bergantung pada transaksi manual dan pencatatan kertas (Smith, 2019). Bank pada awalnya menyediakan layanan dasar seperti penyimpanan uang dan pinjaman, tetapi seiring dengan kemajuan teknologi informasi, layanan perbankan telah berkembang menjadi lebih kompleks dan terintegrasi. Teknologi telah menjadi pendorong utama transformasi ini, menciptakan peluang baru sekaligus tantangan bagi institusi perbankan konvensional (Ferozi Ramdana Irsyad *et al.*, 2024). Sektor perbankan telah dipengaruhi oleh perkembangan pasar dan teknologi, di satu sisi, teknologi seperti mobile banking, internet banking, dan blockchain telah mengubah cara bank berinteraksi dengan pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional. Di sisi lain, perubahan ini menimbulkan persaingan baru dari perusahaan fintech yang lebih cerdas dan kreatif, Fintech menantang model bisnis konvensional bank dan membuat layanan keuangan alternatif lebih mudah diakses dan murah (Maghfiroh *et al.*, 2023). Hal ini yang menjadi perhatian bank saat ini, bank harus memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menunjang kegiatan perbankan efektif dan efisien.

Inovasi-inovasi baru salah satunya dapat dicapai dengan cara mengembangkan produk dan jasa bank melalui proses digitalisasi. Digitalisasi merupakan proses alih media dari bentuk tercetak menjadi bentuk elektronik (Patil et al., 2020).

Memilih Bank BCA di Jakarta sebagai objek penelitian sangat relevan karena bank BCA dikenal mendukung *Innovative Work Behavior* di kalangan karyawannya. Sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia, Bank BCA terus melakukan inovasi, terutama dalam hal layanan digital seperti internet banking, mobile banking, penarikan tunai tanpa kartu, hingga aplikasi API untuk korporasi. Semua inovasi ini lahir dari budaya kerja yang mendorong karyawan untuk kreatif dan solutif dalam memenuhi kebutuhan nasabah. Bank BCA juga memperkuat budaya inovasi melalui kegiatan seperti hackathon, pelatihan digital, dan kompetisi internal, yang memberikan karyawan ruang untuk berkreasi dan berkolaborasi lintas divisi. Hal ini menjadikan Bank BCA sebagai pilihan yang menarik untuk memahami bagaimana faktor organisasi dapat mendorong *Innovative Work Behavior*.

Innovative work behavior sebagai sumber inovasi secara individu yang sangat penting bagi perbaikan proses bisnis dan produk secara terus menerus sebagai penentu keberhasilan di lingkungan dinamis. *Innovative work behavior* digambarkan dengan perilaku kreatif mencakup menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi yang dapat meningkatkan kinerja terkait tugas mereka (Stan De Spiegelaere, 2014). Dalam *psychological well being* aspek psikologis yang positif dalam proses pencapaian dalam pembentukan diri dan mampu mewujudkan kebahagiaan disertai pemaknaan hidup. Dalam *psychological well being* sangat penting dalam peran utama menjaga kesehatan mental yang positif (Hardjo, 2020). Literatur menyoroti bahwa *psychological well being* karyawan di tempat kerja meningkat dengan menghadapi berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, kepuasan hidup, emosi positif, motivasi, kepercayaan diri, kesadaran, dan otonomi (Islam et al., 2024). Faktor-faktor ini membantu karyawan untuk mengelola stres, mengurangi ketidakhadiran, membangun ketahanan, mengurangi konflik pekerjaan-keluarga karyawan, menumbuhkan potensi mereka yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi (Obrenovic, 2020). Karena sikap positif sangat penting untuk menggabungkan sumber daya individu dan profesional guna menghasilkan hasil yang inovatif, oleh karena itu, kami berpendapat bahwa *psychological well being* memengaruhi *Innovative work behavior* secara positif. Individu tidak akan mendapatkan kreativitas atau berinovasi tanpa adanya *psychological safety*, kreativitas individu dapat dihambat oleh naluri untuk melindungi diri sendiri Ketika dalam kondisi yang tidak aman (Fortune, 2018) Kreativitas dapat mengalir karena individu tidak lagi memfokuskan energi untuk melindungi diri mereka dengan lingkungan yang menjamin keselamatan secara psikologis (Fortune, 2018) Keamanan secara psikologis atau *psychological safety* telah ditemukan memiliki efek yang signifikan terhadap kreativitas individu (Choi et al., 2021) *psychological safety* terbukti mempengaruhi kreativitas secara positif melalui jalur mekanisme meningkatkan keterlibatan kerja individu, kepercayaan terhadap pemimpin dan tim, dan keseimbangan komunikasi dalam organisasi (Choi et al., 2021).

(Alexander Newman a, 2017) mencatat bahwa *psychological safety* dinilai sangat penting untuk memungkinkan suatu organisasi melakukan perubahan dimana karyawan perlu merasa aman dan mampu melakukan perubahan perilaku agar

organisasi melakukan perubahan skala besar. Secara psikologis keselamatan dinilai sangat penting dalam lingkungan kerja dimana keselamatan karyawan adalah hal terpenting (Alexander Newman a, 2017). Literatur menyoroti bahwa *psychological safety* karyawan di tempat kerja meningkat dengan menghadapi berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, kepuasan hidup, emosi positif, motivasi, kepercayaan diri, kesadaran, dan otonomi (Islam *et al.*, 2024)). Karena sikap positif sangat penting untuk menggabungkan sumber daya individu dan profesional guna menghasilkan hasil yang inovatif, oleh karena itu, kami berpendapat bahwa *psychological safety* memengaruhi *innovative work behavior* secara positif. *Ethical leadership* sangat penting bagi para pemimpin karena memiliki peran yang sangat krusial dalam membangun kredibilitas dan berkontribusi terhadap terjalinnya kepercayaan antara pemimpin dan karyawan (Chieh-Peng Lin, 2017). Bedi *et al.* (2016) menyoroti bahwa *ethical leadership* memainkan peran penting dalam memelihara *psychological well-being* karyawan melalui pembentukan lingkungan kerja yang mendukung yang ditandai dengan dorongan dan kepositifan. *Ethical leadership* menjunjung tinggi hak asasi manusia dan martabat, membuat keputusan moral, membantu manajemen stres, dan menumbuhkan budaya etis (Brown *et al.*, 2005). *Ethical leadership* berdampak pada *innovation work behavior*. *Ethical leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan *innovation work behavior*. Menurut jin *et al.*, (2022) *ethical leadership* merupakan pemimpin yang menciptakan rasa aman dan mendukung karyawan dalam menciptakan ide-ide baru. ketika karyawan diperlakukan secara adil dan baik dalam sebuah organisasi oleh seorang pemimpin yang mereka percayai, karyawan akan merasa berkewajiban untuk mendukung pemimpinnya dengan respons perilaku yang positif. *psychological well-being* sangat penting dalam membentuk perilaku kerja positif karyawan (yaitu *Innovative work behavior*), dan para pemimpin melalui gaya mereka memberikan kontribusi positif terhadap *psychological well-being* karyawan. Dengan demikian, kami berpendapat dan bertujuan untuk menyelidiki secara empiris peran mediasi *psychological well-being* antara *ethical leadership* dan *Innovative Work behavior*.

Secara khusus, literatur telah menyoroti bahwa hubungan antara faktor organisasi dan perilaku positif karyawan diintervensi oleh *Psychological well-being*. Misalnya, Çollaku *et al.* (2023) mencatat bahwa hubungan antara kelelahan kerja dan niat untuk mengubah pekerjaan dimediasi secara negatif oleh *Psychological well-being*; sedangkan, Berdida *et al.* (2023) mengidentifikasi bahwa *Psychological well-being* memediasi hubungan tersebut antara stres kerja dan faktor-faktor produktif individu. Lebih lanjut, Malik *et.al.* (2023b) berpendapat bahwa dukungan dari atasan/kepemimpinan secara positif meningkatkan *Psychological well-being* karyawan untuk memotivasi mereka berpartisipasi dalam perilaku berbagi. Seorang karyawan merasa aman dan produktif ketika mampu mengekspresikan pandangan atau suaranya, dan ia memperoleh manfaat psikologis dalam proses tersebut. Pemimpin yang beretika meningkatkan rasa saling percaya, berkomunikasi dengan keterbukaan, menghormati pengikut mereka, menunjukkan perhatian yang tulus kepada mereka, mempertimbangkan situasi pribadi mereka, dan memberikan dukungan emosional dan instrumental kepada pengikut (Zhu *et al.*, 2022). Selain itu, pemimpin yang beretika meningkatkan rasa percaya dan rasa hormat interpersonal untuk setiap pengikut, sehingga mendorong iklim *Psychological Safety*. Misalnya, pemimpin yang beretika mempertimbangkan situasi pribadi karyawan mereka, menunjukkan perhatian yang tulus kepada mereka, dan

berkomunikasi dengan keterbukaan (Tu *et al.*, 2018). Seorang pemimpin yang beretika dicirikan sebagai orang yang peduli, jujur, terbuka, dan bertanggung jawab secara sosial serta percaya pada komunikasi dua arah. Pemimpin yang beretika memastikan kepada pengikutnya bahwa perhatian utama mereka adalah melayani kepentingan terbaik karyawan (Brown *et al.*, 2005). Kepercayaan interpersonal dan saling menghormati telah dianggap sangat membantu dalam mempromosikan *Innovative work behavior* di antara karyawan (Leung *et al.*, 2014), yang berasal dari *psychological safety*. Karena *ethical leadership* dianggap sebagai faktor penting untuk meningkatkan *psychological safety* (Men *et al.*, 2020), dan *psychological safety* terbukti menjadi pendahulu yang kuat bagi *Innovative work behavior* (Leung *et al.*, 2014).

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini akan mengembangkan dari penelitian sebelumnya dengan melakukan pembedaan tempat penelitian, pada penelitian ini dilakukan pada perusahaan Bank BCA di Jakarta. Selanjutnya penelitian ini juga memperdalam pembahasan yang telah diambil dari penelitian "*The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychological well-being and perceived organizational support*" (Talat Islam and Itrat Zulfikar, 2024) dan penambahan variable dengan penentuan pemilihan variable yang dilihat dari jumlah beta terbesar yang diambil dari penelitian "*How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience*" (Liu, X *et al.*, 2023). Hal tersebut bertujuan agar penelitian ini dapat lebih bermanfaat dan efektif dengan mengangkat judul "Faktor Faktor yang mempengaruhi *Innovative work behavior* pada Karyawan Industri Perbankan BCA di Jakarta"

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Talat Islam and Itrat Zulfikar *et.al* (2023) "*The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support*". Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (hypothesis testing) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah Structural Equation Model (SEM) aplikasi AMOS versi 23, dan uji mediasi dengan menggunakan Sobel Test. Unit analisis yang di gunakan merupakan individual, yaitu orang – orang yang bekerja di perusahaan perbankan BCA yang ada di Jakarta dan data didapatkan dari setiap individu yang memberikan tanggapan sebagai sumber data individu tersebut untuk dilakukan sebuah studi melalui kuesioner. Data yang dipakai bersifat cross sectional karena pengumpulan data hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data dikumpulkan secara langsung untuk mendapatkan informasi yang akurat guna menjawab rumusan masalah penelitian dan mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan Data Primer yang diperoleh secara langsung sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu respondennya adalah karyawan Perusahaan Bank swasta BCA di Jakarta. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden yang diundang melalui tautan Google Form yang tersedia secara online, dan data

kuesioner akan tersimpan secara otomatis setelah responden mengisi jawaban. Kuesioner terdiri atas 21 item yang mencakup 4 variabel untuk mendapatkan informasi yang relevan dari karyawan bank swasta BCA di Jakarta.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan *Google Form* untuk merekrut partisipan, dengan fokus pada platform yang dianggap dapat memberikan data yang valid (Li *et al.*, 2022). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel ini diambil dari karyawan Perusahaan bank swasta di Jakarta. Menurut Hair *et al.* (2022), banyaknya sampel 5-10 kali jumlah item pernyataan.

Penelitian ini memiliki 21 item pernyataan, maka jumlah sampel minimum adalah $21 \times 5 = 105$ responden dan maksimum $21 \times 10 = 210$ responden. Sehingga, jumlah sampel adalah 125 responden yang merupakan karyawan bank swasta BCA di Jakarta. Kriteria responden adalah: 1. Karyawan bank swasta BCA di Jakarta 2. Berusia 18 tahun - 54 tahun 3. Pendidikan terakhir minimal SMA/Sederajat 4. lama bekerja minimal kurang dari 1 tahun 5. Lokasi bank anda bekerja saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi oleh *Psychological well-being* dan *Psychological safety*, maka hipotesis diuji dengan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hipotesis diuji dengan mengukur *p-value* atau *level of significant* (alpha) sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan Hair *et al.* (2022), yaitu:

- Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.
- Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung

Table 1. Hasil Uji Hipotesa

Hipotesis	β	Prob	Keputusan
H1. <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif <i>Innovative work behavior</i>	0,325	0,042	Terdukung
H2. <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif <i>Psychological well-being</i>	0,906	0,000	Terdukung
H3. <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif <i>Psychological safety</i>	0,726	0,000	Terdukung
H4. <i>Psychological well-being</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i>	0,095	0,105	Tidak terdukung
H5. <i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif <i>Innovative Work Behavior</i>	0,711	0,000	Terdukung
H6. <i>Psychological well-being</i> memediasi hubungan positif antara <i>ethical leadership</i> dan <i>Innovative work behavior</i>	0,086	0,111	Tidak terdukung
H7. <i>Psychological Safety</i> memediasi hubungan positif antara <i>Ethical leadership</i> dan <i>Innovative work behavior</i>	0,516	0,002	Terdukung

1. Analisis pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Ha1

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i>	0,325	0,042	H ₁ di dukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 23

Hipotesis pertama menguji pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀₁: *Ethical leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*

H_{a1}: *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 2 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,325 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,042 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₁ tidak didukung atau H_{a1} didukung dan dapat diartikan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*, artinya semakin tinggi Tingkat *Ethical leadership* maka dapat tinggi tingkat *Innovative work behavior* pada karyawan.

2. Analisis pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Psychological well being*

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Ha2

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Ethical leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Psychological well being</i>	0,906	0,000	H ₂ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 23

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Psychological well-being*, dengan hipotesis berikut:

H₀₂: *Ethical leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well being*.

H_{a2}: *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well being*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 3 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,906 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₂ tidak didukung atau H_{a2} didukung dan dapat diartikan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological well-being*., artinya semakin tinggi Tingkat *Ethical leadership* maka semakin tinggi juga tingkat *Psychological well-being* pada karyawan.

3. Analisis pengaruh *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Ha3

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Ethical leadership</i> pengaruh positif terhadap <i>Psychological safety</i>	0,726	0,000	H ₃ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 23

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Psychological safety*, dengan hipotesis berikut:

H_{03} : *Ethical leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*.

H_{a3} : *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,726 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar 0,000 > 0,05 (alpha 5%) sehingga H_{03} Tidak didukung atau H_{a3} didukung dan dapat diartikan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological safety*, artinya semakin tinggi Tingkat *Ethical leadership* maka semakin tinggi juga tingkat *Psychological safety* pada karyawan.

4. Analisis pengaruh *Psychological well-being* terhadap *Innovative work behavior*

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis H_{a4}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Psychological well-being</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i>	0,095	0,105	H_4 Tidak Terdukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 23

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Psychological well-being* terhadap *Innovative work behavior*, dengan hipotesis berikut:

H_{04} : *Psychological well-being* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

H_{a4} : *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 5 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,095 menunjukkan tanda beta tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Psychological well-being* memiliki pengaruh negatif terhadap *Innovative work behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar 0,105 > 0,05 (alpha 5%) sehingga H_{04} **didukung** atau H_{a4} tidak didukung dan dapat diartikan bahwa secara statistik terdapat pengaruh negatif antara *Psychological well-being* terhadap *Innovative work behavior*, artinya semakin tinggi Tingkat *Psychological well-being* maka dapat semakin menurun juga tingkat *Innovative work behavior* pada karyawan.

5. Analisis pengaruh *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis H_{a5}

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
<i>Psychological safety</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i>	0,711	0,000	H_5 didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*, dengan hipotesis berikut:

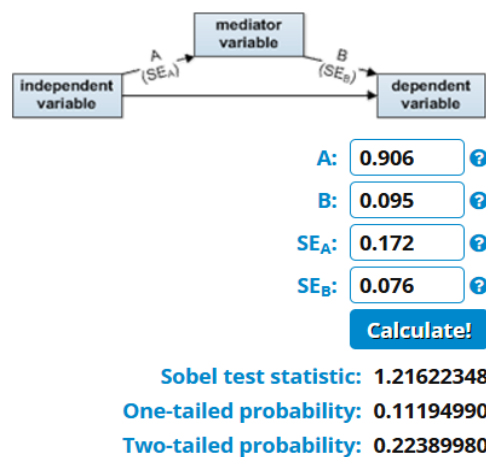
H_{05} : *Psychological safety* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

H_{a5}: *Psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 6 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,711 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀₅ tidak didukung atau H_{a5} didukung dan dapat diartikan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*, artinya semakin tinggi Tingkat *Psychological safety* maka semakin tinggi juga tingkat *Innovative work behavior* pada karyawan.

6. Analisis peran *Psychological well-being* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*

Pada pengujian hipotesis keenam yaitu peran *Psychological well-being* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 1.

Hipotesis keenam menguji peran *Psychological well-being* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*, dengan hipotesis berikut:

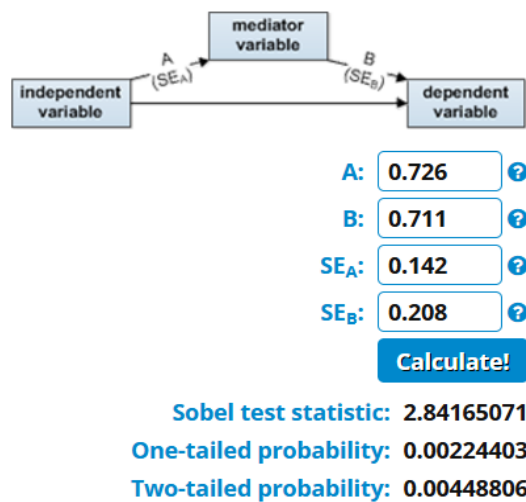
H₀₆: *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh positif *Innovative work behavior* yang dimediasi *Psychological well-being*.

H_{a6}: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif *Innovative work behavior* yang dimediasi *Psychological well-being*.

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai *estimate* dari $A \times B = 0,906 \times 0,095 = 0,086$ yang artinya H₀₆ didukung atau H_{a6} tidak didukung, Nilai mediasi 0,086 lebih besar dari nilai pengaruh langsung 0,325. Nilai *p-value* sebesar $0,055 \leq 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara *Ethical Leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi oleh *Psychological well-being*.

7. Analisis peran *Psychological safety* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu peran *Psychological safety* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2.

Hipotesis ketujuh menguji peran *Psychological safety* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *Innovative work behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀₇: *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi oleh *Psychological safety*.

H_{a7}: *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi oleh *Psychological safety*.

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai *estimate* dari $A \times B = 0,726 \times 0,711 = 0,5161$ yang artinya H₀₇ tidak didukung atau H_{a7} didukung, Nilai mediasi 0,5161 lebih besar dari nilai pengaruh langsung -0,325. Nilai *p-value* sebesar $0,002 \leq 0,05$ yang memperkuat bahwa adanya pengaruh secara signifikan peranan mediasi *Psychological safety* dalam mempengaruhi *ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi secara penuh (*full mediation*) oleh *Psychological safety*.

Tabel 8. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap *Innovative work behavior*

No	Keterangan	β
1	<i>Innovative work behavior</i> ← <i>Psychological safety</i>	0,711
2	<i>Ethical leadership</i> ← <i>Psychological safety</i> ← <i>Innovative work behavior</i>	0,516

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pembahasan

Adapun hasil pembahasan dari setiap hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*

Hipotesis pertama dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Wen et al. (2021). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Ethical leadership* maka dapat

meningkatkan *Innovative work behavior*

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan merasakan bahwa *Ethical leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan perhatian pada kebutuhan karyawan mampu mendorong *Innovative work behavior*. Melalui *Ethical leadership*, karyawan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan ide-ide baru, mengambil inisiatif, dan mencoba pendekatan kerja yang berbeda. Praktik ini juga menciptakan suasana kerja yang inklusif, terbuka terhadap perubahan, dan penuh rasa saling percaya, yang mendorong kolaborasi dan eksplorasi ide-ide kreatif. Dengan demikian, *ethical leadership* berkontribusi pada peningkatan *Innovative work behavior* karyawan, sehingga memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

H2: *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*

Hipotesis kedua dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological well-being* hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Bedi et al. (2016). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological well-being*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Ethical leadership* maka dapat meningkatkan *Psychological well-being*

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan merasakan *ethical leadership* menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung secara emosional. Pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan perhatian pada kebutuhan karyawan berkontribusi pada peningkatan *psychological well-being*. Karyawan merasa lebih dihargai, percaya diri, dan mampu menghadapi tekanan pekerjaan dengan lebih baik. Praktik ini juga mendorong suasana kerja yang inklusif, rasa saling percaya, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan *psychological well-being* karyawan.

H3: *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*

Hipotesis ketiga dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological safety* hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Khaled Aboud, Niu Xiongying 2023). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Ethical leadership* terhadap *Psychological safety*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Ethical leadership* maka dapat meningkatkan *Psychological safety*

Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa karyawan merasakan bahwa *ethical leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung rasa aman untuk menyampaikan ide, berbicara, atau mengutarakan pendapat tanpa khawatir akan kritik, penolakan, atau hukuman. Pemimpin yang menunjukkan sikap jujur, adil, dan berintegritas membangun kepercayaan di antara karyawan, sehingga mereka merasa lebih nyaman untuk berinovasi, bertanya, atau mengakui kesalahan. Budaya yang terbentuk juga mendorong kerja sama yang lebih terbuka, memperkuat rasa saling menghormati dan keterlibatan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi.

H4: *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*

Hipotesis keempat dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh negatif antara *Psychological well-being* terhadap *Innovative work behavior* hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Sennur Koroglu; Omur Ozmen, 2021). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *Psychological well-being* terhadap *Innovative work behavior*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Psychological well-being* maka semakin menurun Tingkat *Innovative work behavior*

Berdasarkan pengamatan, Ditemukan bahwa Individu dengan tingkat *Psychological well-being* yang tinggi cenderung merasa puas dengan situasi mereka saat ini, sehingga kurang termotivasi untuk mengambil risiko atau melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk mendorong *Innovative work behavior*.

H5: *Psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*

Hipotesis kelima dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang antara *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior* hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Cao dan Zhang (2020). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*, yang berarti semakin tinggi tingkat *Psychological safety* maka dapat meningkatkan *Innovative work behavior*

Berdasarkan hasil pengamatan, karyawan merasakan bahwa *psychological safety* menciptakan suasana kerja yang mendorong mereka untuk mencoba hal baru, mengambil risiko secara terukur, dan menyampaikan ide-ide segar tanpa rasa takut terhadap kritik, penolakan, atau hukuman. Lingkungan yang aman ini meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk berkontribusi dengan gagasan mereka, mencoba pendekatan berbeda, dan mencari solusi kreatif terhadap berbagai tantangan di tempat kerja. Selain itu, budaya kerja yang mendukung rasa aman ini juga memperkuat kerja sama tim, rasa saling menghormati, dan keterbukaan, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan serta implementasi ide-ide inovatif.

H.6. *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior* yang di mediasi *Psychological well-being*

Hipotesis keenam dalam penelitian disimpulkan tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi *Psychological well-being*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian (AhmadNasser Abuzaid *et al.*, 2024) . sebelumnya penelitiannya dinyatakan bahwa tidak memediasi secara penuh atau hanya memediasi secara parsial.

Berdasarkan pengamatan, di atas menunjukkan bahwa *Psychological well-being* adalah mediator utama dalam hubungan antara *Ethical leadership* dan *Innovative work behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa *Psychological well-being* tidak memediasi hubungan tersebut dalam konteks penelitian mereka. *Psychological well-being* cenderung menjadi hasil dari lingkungan kerja yang mendukung, bukan sebagai pendorong utama inovasi. Sebaliknya, *Ethical leadership* lebih mungkin mendorong perilaku inovatif melalui jalur seperti peningkatan rasa percaya, komunikasi terbuka, atau rasa aman psikologis. Meskipun *Psychological well-being* memberikan stabilitas emosional, hal ini tidak selalu memicu keberanian atau

keativitas yang dibutuhkan untuk inovasi, terutama jika tidak ada elemen motivasi atau struktur yang secara langsung mendukungnya.

H.7. *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior* yang di mediasi *Psychological Safety*

Hipotesis ketujuh dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi *Psychological safety*. Hipotesis tersebut mendukung penelitian sebelumnya (Men et al., 2020) dalam penelitiannya dinyatakan bahwa memediasi secara penuh atau hanya memediasi secara parsial.

Berdasarkan hasil pengamatan, Penerapan *Ethical Leadership* yang efektif dan konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung bagi karyawan untuk berperilaku inovatif. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis, seperti transparansi, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dapat membantu menciptakan rasa aman secara psikologis di antara anggota tim. *Psychological Safety*, dalam hal ini, berfungsi sebagai mediasi yang memungkinkan karyawan merasa cukup aman untuk berbagi ide-ide baru, mengambil risiko, dan berinovasi tanpa takut akan kritik atau hukuman.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior* yang dimediasi oleh *Psychological well-being* dan *Psychological safety* dengan responden sebanyak 125 karyawan Perusahaan Bank BCA di Jakarta yang mempunyai mayoritas gender wanita berusia $\geq 24 - \leq 34$ Tahun yang berpendidikan terakhir S1 dengan lama kerja $<1-5$ tahun lokasi bank paling banyak di Jakarta timur. Terdapat tujuh hipotesis, dimana lima didukung dan dua hipotesis tidak didukung. Berdasarkan analisis penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior*.
2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological well-being*.
3. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *Ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological safety*.
4. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Psychological well-being* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior*.
5. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.
6. Dari hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan *Psychological well-being* tidak memediasi hubungan antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*.
7. Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan *Psychological safety* sebagai memediasi full hubungan antara *Ethical leadership* terhadap *Innovative work behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>.
- AhmadNasser Abuzaid, MohammedYasinGhadi, Aif-aldeen Marwan Madadha, & Manal MohammadAlateeq. (2024). *Admsci-14-00191*.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China. *International Business Research*, 11(3), 186. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p186>
- Alexander Newman, R. D., & N. E. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Berdida, D. J. E., Lopez, V., & Grande, R. A. N. (2023). Nursing students' perceived stress, social support, self-efficacy, resilience, mindfulness, and psychological well-being: A structural equation model. *International Journal of Mental Health Nursing*, 32(5), 1390-1404. <https://doi.org/10.1111/inm.13179>
- Brown, C.L., Van Doren, N., Ford, B.Q., Mauss, I.B., Sze, J.W. and Levenson, R.W. (2020), "Coherence between subjective experience and physiology in emotion: individual differences and implications for well-being", *Emotion*, Vol. 20 No. 5, pp. 818-829, doi: 10.1037/emo0000579.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005), ~ "Ethical leadership: a social learning perspective
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: a moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661-676.
- Cazan, A.-M. (2023). Psychological safety at workplace during changing times.
- Chieh-Peng Lin, M.-L. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2021). Proactive personality and creative performance: Mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 13.
- Çollaku, L., Aliu, M., & Ahmeti, S. (2023). The relationship between job burnout and intention to change occupation in the accounting profession: The mediating role of psychological wellbeing. *Management Research Review*, 46(12), 1694-1710. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2022-0726>
- Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007), "Leadership behavior and employee voice: is the door really open?", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 4, pp. 869-884.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, Vol. 12, pp. 239-272.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision*
- Fortune, S. (2018, April 30). Why psychological safety is the key to creativity and innovation in the workplace. The Oxford Group.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. and Vacheva, V. (2017), "Psychological safety: a meta-analytic review and extension", *Personnel Psychology*, Vol. 70 No. 1, pp. 113-165.
- Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Swol, L. M. Van, and Yin, K. (2020). Repairing Police Psychological Safety: The Role Of Career Adaptability, Feedback Environment, And Goal-Self Concordance Based On The Conservation Of Resources Theory. *SAGE Open*, 10(2).1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020919510>.
- H. Al Halbusi, P. Ruiz-Palomino, R. Morales-Sánchez, F.A.M. Abdel Fattah. (2021). Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: Does moral attentiveness matter? *Ethics & Behavior Journal*, 31(8), 604-627.
- Hardjo, S., A. S., & M. S. I. (2020). Bagaimana psychological well-being pada remaja? Sebuah analisis berkaitan dengan faktor meaning in life.
- Hasan, H. A. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among employees - the role of leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n6p47>
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Senne, O. W. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 31(2), 140-144. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1903180>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S. and Deng, R. (2021), "Ethical leadership and organizational citizenship behavior: mediation of trust and psychological well-being", *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 14, pp. 655-664, doi: 10.2147/prbm.s311856.
- Islam, T., Zulfiqar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1051-1072. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0382>
- Javed, B. Naqvi, S. M. M. R. Khan, A. K. Arjoon, S. and Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behaviour: The role of

- psychological safety. *Journal of Management & Organization*, Vol. 25, No. 1, pp. 117-136.
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022a). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability* (Switzerland).
- Khaled Aboud, Niu Xiongying & Muhammad Qasim (2023). Impact of Ethical Leadership on Employees' Psychological Safety and Voice Behavior; With Mediating Role of Belongingness. *International Journal of Science and Business*, 20(1), 42-57. doi: <https://doi.org/10.58970/IJSB.2055>
- Khatoon, A., Rehman, S.U., Islam, T. and Ashraf, Y. (2022), "Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation", *Global Knowledge, Memory and Communication*. doi: 10.1108/GKMC-08-2022-0194.
- Kotze, M. and Kleynhans, R. (2013), "Psychological well-being and resilience as predictors of firstyear students' academic performance", *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 23 No. 1, pp. 51-59, doi: 10.1080/14330237.2013.10820593.
- Kyambade, M., Namatovu, A., Mugambwa, J., Namuddu, R., & Namubiru, B. (2024c). Socially Responsible Leadership and Job Engagement in University Context: Mediation of Psychological Safety. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 51-66
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How SRL cultivates IWBs in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 136- 158. <https://doi.org/10.1108/IJEB R-11-2015-0262>
- lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359-1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Maghfiroh, E. L., Dwiridotjahjono, J., Bisnis, A., Sosial, I., Politik, D., & Timur, J. (2023). Life style, financial attitude, dan self-control terhadap financial. *JIABI*, 7(1).
- Malik, M.F., Khwaja, M.G., Hanif, H. and Mahmood, S. (2023b), "The missing link in knowledge sharing: the crucial role of supervisor support- moderated mediated model", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 6, pp. 771-790, doi: 10.1108/lodj-04-2023-0199.
- Men, C., Fong, P.S.W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. and Luo, J. (2020), "Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate", *Journal of Business Ethics*, Vol. 166 No. 22, pp. 461-472.

- Molnár, E., Mahmood, A., Ahmad, N., Ikram, A., & Murtaza, S. A. (2021). The interplay between corporate social responsibility at employee level, ethical leadership, quality of work life and employee pro-environmental behavior: The case of healthcare organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph18094521>
- Obrenovic, D. J. A. K. M. A. S. K. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Organizational Psychology*.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, Vol.05(2), 117-128.
- Patil, K., Tamilmani, K., Rana, N. P., & Raghavan, V. (2020). Understanding consumer adoption of mobile payment in India: Extending Meta-UTAUT model with personal innovativeness, anxiety, trust, and grievance redressal. *International Journal of Information Management*.
- Processes, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134, doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Ryff, C.D. and Keyes, C.L.M. (1995), "The structure of psychological well-being revisited", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69 No. 4, pp. 719-727, doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719.
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4).
- Şennur Koroglu & Omur Ozmen. (2021). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands-resources (JD-R) model.
- Shakeel et al. (2020). Pengaruh ethical leadership dalam menciptakan work engagement karyawan.
- Smith, C. (2019). How many Android users are there? Amazing Android statistics. *Expanded Ramblings*.
- Sood, S. and Sharma, A. (2020), "Resilience and psychological well-being of higher education students during COVID-19: the mediating role of perceived distress", *Journal of Health Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 606-617, doi: 10.1177/0972063420983111.
- Stan De Spiegelaere, G. V. G., H. D. W. W. N. G. V. H. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behavior, and the mediating effect of work engagement.
- Taylor, J., Collins, D., and Ashford, M. (2022). Psychological Safety In High-Performance Sport: Contextually Applicable? 4(May), 1-6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.823488>.

- Trends and research implications. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2).
<http://dx.doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J.N. and Guo, W. (2019), "Ethical leadership and team-level creativity: mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity", *Journal of Business Ethics*, Vol. 159 No. 2, pp. 551-565.
- Wadei, K.A.; Chen, L.; Frempong, J.; Appienti, W.A. The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *J. Creat. Behav.* 2021, 55, 241–254.
- Wen, Q.; Wu, Y.; Long, J. Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability* 2021, 13, 1359. [CrossRef]
- Yuliana, D. R., Abdillah, M. R., and Rahmat, A. D. I. (2023). Kepemimpinan Bersama Dan Tekanan Psikologis Tenaga Kesehatan: Mekanisme Meaningfull At Work. *Daya Saing Jurnal Manajemen*, 9(1), 105-111.
<https://doi.org/10.35446/dayasaing.v9i1.1047>.
- Zhou, H., Liu, S., He, Y., & Qian, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' emotional exhaustion: A chain mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.