

WORK ENGAGEMENT, ETHICAL LEADERSHIP, POS, IWB PADA KARYAWAN MILENIAL EXPEDISI JAKARTA SELATAN

Agus Wahyudiono¹, Natasya Engelika², Natania Emilisa³
Universitas Trisakti^{1,2,3}

Correspondence Email : netania@trisakti.ac.id

Page | 34

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Engagement dan Ethical Leadership terhadap Innovative Work Behaviour (IWB) yang dimediasi oleh Perceived Organizational Support (POS) pada karyawan generasi milenial di bidang ekspedisi Jakarta Selatan. **Metode penelitian** - Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan pendekatan pengujian hipotesis. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 220 karyawan milenial di perusahaan ekspedisi Jakarta Selatan. **Hasil dan simpulan** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Engagement dan Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behaviour (IWB), sementara Ethical Leadership berpengaruh negatif terhadap Innovative Work Behaviour (IWB). Perceived Organizational Support (POS) memediasi pengaruh Ethical Leadership terhadap Innovative Work Behaviour (IWB), namun tidak memediasi pengaruh Work Engagement terhadap Innovative Work Behaviour (IWB). **Kata Kunci:** Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Etis, Perilaku Kerja Inovatif, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Generasi Milenial.

ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze the influence of Work Engagement and Ethical Leadership on Innovative Work Behaviour (IWB), mediated by Perceived Organizational Support (POS), among millennial employees in the Jakarta Selatan expedition sector. **Research Method:** The research method employed is descriptive quantitative, utilizing a hypothesis testing approach. Data was collected through questionnaires from 220 millennial employees in expedition companies located in Jakarta Selatan. **Results and Conclusions:** The research findings indicate that Work Engagement and Perceived Organizational Support (POS) have a positive and significant impact on Innovative Work Behaviour (IWB), while Ethical Leadership has a negative impact on Innovative Work Behaviour (IWB). Perceived Organizational Support (POS) mediates the influence of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviour (IWB), but does not mediate the influence of Work Engagement on Innovative Work Behaviour (IWB).

Keywords: Work Engagement, Ethical Leadership, Innovative Work Behaviour, Perceived Organizational Support, Generasi Milenial

PENDAHULUAN

Pertumbuhan pesat sektor *e-commerce* di Indonesia telah meningkatkan volume pengiriman paket, menempatkan perusahaan ekspedisi sebagai aktor utama dalam rantai pasok modern. Di Jakarta Selatan, perusahaan ekspedisi beroperasi dalam lingkungan perkotaan yang padat dan dinamis, menuntut kemampuan adaptif terhadap fluktuasi permintaan, kemacetan lalu lintas, serta ekspektasi pelanggan. Struktur organisasi yang efektif menjadi kunci dalam mengintegrasikan berbagai unit fungsional.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis bagi perusahaan ekspedisi, berperan sentral dalam menjamin keberlangsungan operasional dan pemanfaatan sumber daya organisasi.

Praktik pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada upaya membangun organisasi yang dirasakan mendukung keamanan psikologis bagi karyawan (Dahiya & Raghuvanshi, 2022).

Salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas serta kesejahteraan organisasi secara keseluruhan adalah *Innovative Work Behaviour* (IWB), karena perilaku inovatif karyawan berperan langsung dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan bersaing (Nguyen & Malik, 2019). Survei oleh (Robert Walters, 2022) menunjukkan perubahan signifikan dalam sikap dan persepsi tenaga kerja global pasca-pandemi, dengan mayoritas responden menilai ulang hubungan mereka dengan pekerjaan dan berencana mencari pekerjaan baru jika kondisi organisasi tidak membaik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* dan *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour* (IWB) yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS) pada karyawan generasi milenial di bidang ekspedisi Jakarta Selatan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi inovasi karyawan dan memberikan bukti empiris tentang pentingnya dukungan organisasi yang dirasakan dalam memperkuat hubungan antar variabel.

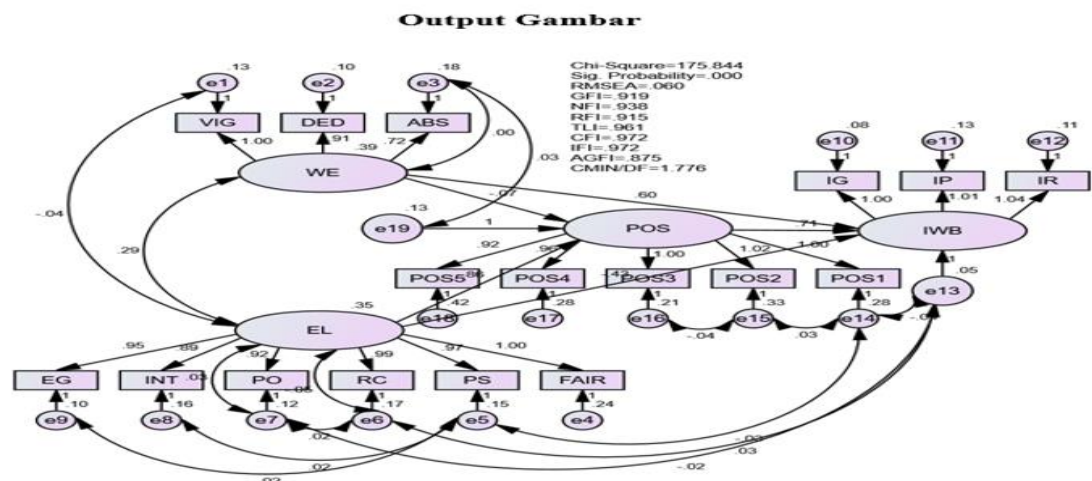
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan pengujian hipotesis (hypothesis testing) dengan metode kuantitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 220 karyawan generasi milenial berusia 25 hingga 45 tahun yang bekerja pada perusahaan ekspedisi di wilayah Jakarta Selatan pada bulan Oktober hingga November tahun 2025. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling.

Variabel penelitian meliputi *Work Engagement* dan *Ethical Leadership* sebagai variabel independen, *Innovative Work Behaviour* (IWB) sebagai variabel dependen, serta *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel mediasi. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima poin.

Uji instrumen meliputi uji validitas dengan analisis faktor dan uji reliabilitas dengan koefisien Cronbach's Alpha. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linear sederhana dengan metode Structural Equation Model (SEM) bantuan software AMOS. Kesesuaian model diuji dengan beberapa kriteria pengukuran, yaitu Absolute Fit Measure, Incremental Fit Measure, dan Parsimonious Fit Measure.

Gambar 3.7
Uji Goodness of Fit (Uji Kelayakan Mo



HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentasi %
----------	----------	-----------	--------------

Gender	Laki – Laki	150	68,2%
	Perempuan	70	
	Total	220	31,8%
Usia	25-34 Tahun	117	100%
	35-39 Tahun	45	53,2%
	40-45 Tahun	58	20,4%
Pendidikan	Total	220	26,4%
	SMP/Sederajat	26	100%
	SMA/Sederajat	76	11,8%
Lama bekerja	Diploma	39	34,5%
	SI	76	13,2%
	S2	13	34,5%
	Total	220	5,9%
	< 1 tahun	79	100%
	1 - 5 tahun	112	36%
	5 - 10 tahun	19	
	10 - 15 tahun	10	50,9%
	Total	220	8,8%
			4,5%
			100%

Profil responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa dari total karyawan generasi milenial yang bekerja di perusahaan ekspedisi, terdapat 150 responden laki-laki dan 70 responden perempuan. Jumlah responden laki-laki lebih tinggi karena bidang pekerjaan di perusahaan ekspedisi umumnya masih dikaitkan dengan peran laki-laki. Stereotipe gender tersebut masih berkembang di masyarakat dan memengaruhi pilihan karier individu. Karakteristik seperti ketahanan, ketelitian, serta kemampuan beradaptasi yang sering dianggap lebih melekat pada laki-laki dinilai sesuai dengan tuntutan pekerjaan di sektor ekspedisi, sehingga bidang ini hingga kini masih didominasi oleh laki-laki.

Profil responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan generasi milenial dengan rentang usia 25–34 tahun merupakan kelompok terbanyak dengan persentase sebesar 53,2%. Responden berusia 35–39 tahun berjumlah 20,4%, sedangkan responden berusia 40–45 tahun memiliki persentase 26,4%. Dominasi responden pada rentang usia

25–34 tahun disebabkan oleh fleksibilitas, kemampuan adaptasi, serta kemahiran teknologi yang lebih tinggi pada kelompok usia tersebut, sehingga mereka lebih banyak dibutuhkan oleh perusahaan ekspedisi yang dinamis.

Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir memperlihatkan bahwa lulusan SMA/ sederajat dan S1 memiliki persentase tertinggi dengan proporsi yang sama, yaitu 34,5%. Tingginya jumlah lulusan SMA/ sederajat disebabkan oleh kebutuhan perusahaan terhadap tenaga kerja operasional yang memiliki keterampilan dasar, kedisiplinan, serta kesiapan kerja. Lulusan SMA/ sederajat umumnya telah dibekali kemampuan administratif, pemahaman dasar logistik, dan kesiapan fisik sehingga mereka dapat langsung ditempatkan pada posisi teknis dan lapangan. Sementara itu, lulusan S1 banyak diserap karena kemampuan analitis, pemahaman teoritis mengenai manajemen rantai pasok, serta kompetensi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Kualifikasi tersebut membuat lulusan S1 lebih siap menempati posisi strategis atau administratif yang membutuhkan kemampuan manajerial dan problem solving. Dengan demikian, kedua jenjang pendidikan tersebut mendominasi karena mampu memenuhi kebutuhan perusahaan ekspedisi pada level operasional maupun manajerial.

Profil responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa masa kerja 1–5 tahun merupakan kelompok terbanyak dengan jumlah 112 orang atau 50,9% dari total responden. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada tahap awal hingga menengah dalam perjalanan karier mereka. Tingginya jumlah karyawan pada masa kerja 1–5 tahun juga menunjukkan kecenderungan bahwa karyawan generasi milenial memiliki tingkat Innovative Work Behavior (IWB) yang relatif tinggi pada periode awal masa kerja. Pada fase ini, karyawan memiliki motivasi kuat untuk menunjukkan kreativitas, inisiatif, serta ide-ide baru sebagai upaya meningkatkan kinerja dan membangun reputasi profesional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman dan Ningsih (2024) yang menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja di bawah lima tahun cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif lebih tinggi dibandingkan mereka yang telah bekerja lebih lama, karena tingginya semangat eksplorasi, rasa ingin tahu, dan adaptabilitas yang menjadi pendorong utama munculnya perilaku inovatif di tempat kerja.

Statistik Deskriptif

1. Analisis Work Engagement

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata total Work Engagement sebesar 3,99. Temuan ini menunjukkan bahwa responden merasakan tingkat keterikatan kerja yang relatif tinggi di perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan di sektor ekspedisi memiliki rasa antusias, dedikasi, serta keterlibatan kognitif dan emosional yang kuat dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kondisi tersebut menandakan bahwa perusahaan telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga mendorong karyawan untuk bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Indikator dengan rata-rata tertinggi, yaitu 4,02, terdapat pada pernyataan “Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.” Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat *dedication* yang tinggi, tercermin dari rasa bangga, antusias, dan adanya makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, upaya pimpinan dalam membangun suasana kerja yang positif dinilai berhasil meningkatkan komitmen afektif dan menurunkan tingkat stres karyawan. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah sebesar 3,58 terdapat pada indikator “Saya merasa tenggelam atau sangat terlarut dalam pekerjaan yang saya lakukan.” Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan cukup mengalami *absorption*, beberapa di antaranya masih menghadapi tekanan atau beban kerja yang menghambat tercapainya keterlibatan penuh dalam aktivitas pekerjaan.

2. Analisis Ethical Leadership

Hasil analisis terhadap variabel Ethical Leadership menunjukkan nilai rata-rata total sebesar 3,93. Nilai ini mencerminkan bahwa responden cukup merasakan adanya penerapan kepemimpinan etis di perusahaan. Para pemimpin di sektor ekspedisi dinilai telah menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai moral, keadilan, dan integritas, serta mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu karyawan. Kondisi ini turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan diri karyawan serta mendorong kontribusi optimal sesuai dengan keunikan masing-masing individu.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,03, terdapat pada pernyataan “Atasan saya memberikan arahan tentang cara melaksanakan tugas dengan baik.” Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai efektif dalam memberikan panduan dan teladan moral, sehingga memperkuat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap

organisasi. Sementara itu, nilai rata-rata terendah sebesar 3,74 terdapat pada indikator “Atasan saya membantu bawahan yang memiliki masalah pribadi.” Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian responden hanya *cukup* merasakan dukungan empatik dari pemimpin, kemungkinan karena sifat pekerjaan di bidang ekspedisi yang dinamis dan berorientasi pada target sehingga perhatian terhadap aspek personal karyawan menjadi relatif terbatas.

3. Analisis Innovative Work Behavior (IWB)

Nilai rata-rata total untuk variabel Innovative Work Behavior (IWB) adalah 3,88, yang menunjukkan bahwa tingkat perilaku kerja inovatif karyawan berada dalam kategori *cukup*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan generasi milenial di sektor ekspedisi cenderung kreatif, proaktif, dan berupaya menemukan serta menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka. Namun, nilai ini juga menandakan bahwa potensi inovatif yang dimiliki belum sepenuhnya optimal, sehingga organisasi perlu memperkuat dukungan internal, termasuk kepemimpinan dan *work engagement*, untuk mendorong peningkatan perilaku inovatif secara berkelanjutan.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,99 adalah pernyataan “Saya sering memikirkan ide-ide baru untuk membuat pekerjaan menjadi lebih baik.” Hal ini menunjukkan kecenderungan kuat karyawan dalam tahap *idea generation*, tanda bahwa mereka memiliki motivasi untuk melakukan perbaikan dan inovasi. Namun demikian, kondisi ini juga mengindikasikan adanya kebutuhan akan pengakuan dan kesempatan karir yang lebih baik, sehingga beberapa karyawan merasa kurang optimis terhadap prospek pengembangan karier. Pada sisi lain, indikator dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,79 terdapat pada pernyataan “Saya berusaha mencari dukungan dari orang lain untuk menjalankan ide-ide baru.” Rendahnya skor ini mencerminkan terbatasnya dukungan sosial atau organisasi, sehingga karyawan kurang aktif dalam tahap *idea promotion*.

4. Analisis Perceived Organizational Support (POS)

Analisis terhadap Perceived Organizational Support menghasilkan nilai rata-rata total sebesar 3,82. Nilai ini menunjukkan bahwa responden *cukup* merasakan adanya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan milenial di sektor ekspedisi menyadari pentingnya peran organisasi dalam memberikan dukungan emosional dan instrumental, yang membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja, mengambil inisiatif, serta menyesuaikan tugas dengan kemampuan dan preferensi pribadi. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi, yaitu 3,88, terdapat pada pernyataan “Saya merasa organisasi memberikan dukungan ketika saya menghadapi masalah.” Temuan ini menunjukkan bahwa responden merasakan dukungan emosional yang cukup kuat dari organisasi, yang menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas. Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,69 terdapat pada pernyataan “Saya merasa organisasi dapat memaafkan kesalahan yang dilakukan secara tidak disengaja.” Nilai ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih meragukan tingkat toleransi organisasi terhadap kesalahan, mencerminkan bahwa budaya kerja di sektor ekspedisi cenderung berorientasi pada hasil sehingga karyawan mungkin merasa kurang leluasa untuk mengambil risiko atau berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
Work Engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behaviour (IWB).	0.605	0,000	Hipotesis didukung
Ethical Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behaviour (IWB).	-0.431	0,000	Hipotesis didukung

<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Work Behaviour (IWB)</i> .	0.710	0,000	Hipotesis didukung
<i>Work Engagement</i> tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	-0.069	0,244	Hipotesis tidak didukung
<i>Ethical Leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0.859	0,000	Hipotesis didukung
<i>Work Engagement</i> tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Work Behaviour (IWB)</i> melalui mediasi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> . <i>Direct:</i> <i>Work Engagement</i> → <i>Innovative Workplace Behavior</i>	0,605	0,000	Hipotesis didukung
<i>Indirect:</i> (melibatkan <i>Perceived Organizational Support</i>) <i>Work Engagement</i> → <i>Innovative Workplace Behavior</i>	-0,049	0,246	Hipotesis tidak didukung
<i>Ethical Leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Innovative Work Behaviour (IWB)</i> yang dimediasi oleh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>Direct:</i> <i>Ethical Leadership</i> → <i>Innovative Workplace Behavior</i>	-0,431	0,000	Hipotesis didukung
<i>Indirect:</i> (melibatkan <i>Perceived Organizational Support</i>) <i>Ethical Leadership</i> → <i>Innovative Workplace Behavior</i>	0,609	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data Diolah Menggunakan AMOS

1. Analisis Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai koefisien regresi ($\beta = 0,605$) dengan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa ***Work Engagement*** berpengaruh positif dan signifikan terhadap ***Innovative Work Behaviour (IWB)*** pada karyawan generasi milenial di perusahaan ekspedisi di Jakarta Selatan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja karyawan yang meliputi semangat dan energi dalam bekerja (*vigor*), rasa bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), serta keterlibatan penuh dalam tugas (*absorption*) maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang ditunjukkan. Dengan demikian, ***Work Engagement*** berperan penting dalam mendorong kreativitas, inisiatif, dan keberanian karyawan untuk menghasilkan serta menerapkan ide-ide baru guna meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

2. Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien regresi ($\beta = -0,431$) dengan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa **Ethical Leadership** berpengaruh signifikan namun negatif terhadap **Innovative Work Behaviour (IWB)** pada karyawan di bidang ekspedisi di Jakarta Selatan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis, justru semakin rendah tingkat perilaku inovatif karyawan. Hal ini dapat terjadi karena kepemimpinan etis yang terlalu menekankan kepatuhan terhadap aturan dan nilai moral formal dapat membatasi kebebasan karyawan untuk bereksperimen dan mengambil risiko inovatif, terutama dalam industri ekspedisi yang berorientasi pada prosedur dan ketepatan waktu.

3. Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien estimasi ($\beta = 0,710$) dengan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa **Perceived Organizational Support (POS)** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Innovative Work Behaviour (IWB)** pada karyawan di bidang ekspedisi di Jakarta Selatan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi seperti penghargaan atas kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan, dan dukungan emosional maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang mereka tunjukkan.

4. Analisis Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai estimasi koefisien regresi ($\beta = -0,069$) dan nilai $p\text{-value} = 0,244$. Karena nilai $p\text{-value}$ tersebut lebih besar dari 0,05, maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* tidak dapat diterima. Dengan demikian, keputusan yang diambil adalah bahwa hipotesis tidak didukung.

Nilai koefisien regresi yang bernilai negatif (-0,069) juga mengindikasikan bahwa hubungan antara *Work Engagement* dan *POS* tidak hanya tidak signifikan, tetapi juga bergerak ke arah yang berlawanan, meskipun sangat lemah. Artinya, peningkatan *Work Engagement* tidak terbukti berpengaruh terhadap persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi di lingkungan kerja perusahaan ekspedisi.

5. Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai estimasi koefisien regresi ($\beta = 0,859$) dengan nilai $p\text{-value} = 0,000$. Karena nilai $p\text{-value}$ tersebut lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* dapat diterima. Dengan demikian, keputusan yang diambil adalah bahwa hipotesis didukung.

Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,859 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat **Ethical Leadership** yang dirasakan karyawan meliputi aspek *fairness*, *power sharing*, *role clarification*, *people orientation*, *integrity*, dan *ethical guidance* maka semakin tinggi pula **persepsi dukungan organisasi (POS)** yang mereka rasakan. Besarnya nilai koefisien tersebut juga mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap *POS* tergolong kuat dan signifikan secara statistik.

6. Analisis Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support (POS)*

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap *IWB* memiliki nilai estimasi $\beta = 0,605$ dengan $p\text{-value} = 0,000$. Karena $p\text{-value} < 0,05$, maka pengaruh langsung ini signifikan secara statistik dan bersifat positif. Artinya, *Work Engagement* secara langsung mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif, karyawan yang memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi memang cenderung menunjukkan perilaku inovatif, seperti menghasilkan ide baru, mempromosikan ide, dan menerapkan solusi kreatif dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam dengan menggunakan *sobel test* ditemukan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Innovative Workplace Behavior* ketika melibatkan *Perceived Organizational Support* berdasarkan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,246 $> 0,05$. Sedangkan nilai *estimate* sebesar -0,049 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Innovative Workplace Behavior* yang dimediasi *Perceived Organizational Support*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak memediasi pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Workplace*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dari penelitian ini adalah tidak didukung.

7. Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support (POS)*

Berdasarkan hasil analisis pada tabel tersebut, diperoleh nilai estimasi koefisien regresi ($\beta = -0,431$) dengan $p\text{-value} = 0,000$. Karena nilai $p\text{-value} < 0,05$, maka pengaruh langsung antara *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* dinyatakan signifikan secara statistik. Namun demikian, koefisien regresi yang bernilai $(-0,431)$ menunjukkan bahwa arah hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat berlawanan. Artinya, ketika *Perceived Organizational Support (POS)* tidak dilibatkan sebagai mediator, peningkatan *Ethical Leadership* justru dihubungkan dengan penurunan *IWB*, meskipun hubungan tersebut signifikan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dengan menggunakan *sobel test* ditemukan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Innovative Workplace Behavior* ketika melibatkan *Perceived Organizational Support* berdasarkan nilai $p\text{-value}$ sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai *estimate* sebesar 0,609 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Workplace Behavior* yang dimediasi *Perceived Organizational Support*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memediasi secara penuh dalam mempengaruhi *Ethical Leadership* terhadap *Innovative Workplace*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah didukung.

PEMBAHASAN.

1. H1: Work engagement memiliki pengaruh Positif dan signifikan Terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* pada karyawan generasi milenial di perusahaan ekspedisi. Nilai koefisien regresi yang positif menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki karyawan ditinjau dari vigor, dedication, dan absorption semakin besar kecenderungan mereka untuk menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide inovatif dalam pekerjaan. Lingkungan kerja ekspedisi yang menuntut kemampuan adaptasi tinggi membuat *Work Engagement* menjadi pondasi penting untuk memunculkan perilaku kerja inovatif.

Secara teori, *Work Engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang membuat karyawan bekerja dengan penuh energi, tekun, dan sepenuhnya tenggelam dalam tugasnya. Dimensi **vigor** memberikan dorongan energi untuk menghadapi tantangan; **dedication** meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa bangga pada pekerjaan; dan **absorption** membuat karyawan bekerja dengan fokus tinggi. Ketiga dimensi ini menciptakan kondisi mental ideal yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi. Temuan penelitian ini konsisten dengan model JD-R (Job Demands–Resources) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja memicu proses motivasional yang meningkatkan inovasi.

Dalam konteks industri ekspedisi, karyawan dihadapkan pada ketidakpastian operasional, tekanan waktu, serta kebutuhan pelayanan cepat. Oleh karena itu, karyawan yang engaged lebih mampu memberikan solusi inovatif karena memiliki dorongan internal untuk memperbaiki prosedur kerja, meningkatkan efisiensi rute, memanfaatkan teknologi, dan mengoptimalkan alur kerja. Penelitian (Kim & Park, 2017) & (Hakanen et al, 2018) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa *Work Engagement* merupakan prediktor signifikan dari kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan yang dinamis dan penuh tekanan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat konsep bahwa perilaku inovatif tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kesiapan psikologis karyawan. Karyawan yang memiliki dedication tinggi akan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai sehingga lebih terdorong untuk memberikan ide-ide baru. Sementara itu, absorption membuat karyawan lebih mampu mengidentifikasi peluang perbaikan dalam proses kerja karena mereka tenggelam dalam pengalaman kerja sehari-hari. (Alshammari, 2021) dan (Chen et al, 2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang kuat meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan improvisasi, eksplorasi, dan kreativitas.

Temuan ini semakin relevan ketika melihat karakteristik generasi milenial yang menjadi mayoritas responden—di mana mereka cenderung memiliki demand terhadap pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang mendorong inovasi. Generasi milenial yang memiliki *Work Engagement* tinggi akan lebih proaktif dalam berinovasi karena inovasi dianggap sebagai bentuk aktualisasi diri dan kontribusi nyata bagi organisasi. Penelitian (Nguyen, Ngo, 2022) dan (Park & Kim, 2020) menekankan bahwa *Work Engagement* menjadi pendorong utama perilaku inovatif khususnya pada kelompok usia muda yang bekerja dalam industri berkecepatan tinggi seperti logistik dan ekspedisi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat literatur bahwa **Work Engagement** merupakan variabel kunci dalam mendorong **Innovative Work Behaviour**, terutama dalam industri ekspedisi yang sangat dinamis dan kompetitif. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang menumbuhkan vigor, dedication, dan absorption, karyawan akan lebih terdorong untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan Work Engagement bukan hanya berdampak pada kepuasan atau kinerja individu, tetapi juga menjadi strategi penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui perilaku inovatif karyawan.

2. H2 : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **Ethical Leadership** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Innovative Work Behaviour (IWB)** pada karyawan di perusahaan ekspedisi. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan etika yang tercermin melalui keadilan (*fairness*), pemberdayaan (*power sharing*), kejelasan peran (*role clarification*), orientasi pada karyawan (*people orientation*), integritas, serta panduan etis (*ethical guidance*) berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif. Ketika pemimpin menunjukkan nilai moral yang konsisten dan memperlakukan karyawan secara adil, kondisi psikologis yang aman dan suportif tercipta sehingga mendorong karyawan untuk berinovasi tanpa takut akan risiko.

Dalam konteks industri ekspedisi, tingkat kompleksitas pekerjaan yang tinggi menuntut karyawan untuk selalu mencari solusi kreatif, beradaptasi cepat, dan mengembangkan ide-ide baru. Ethical Leadership memainkan peran sebagai pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hal tersebut. Pemimpin yang etis menyediakan arahan jelas dan memberi ruang bagi karyawan untuk berpendapat, sehingga memfasilitasi terciptanya *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Temuan ini konsisten dengan gagasan bahwa perilaku inovatif berkembang optimal ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan secara konstruktif.

Dari perspektif psikologis, Ethical Leadership menciptakan *perceived psychological safety* yang sangat penting dalam mendorong perilaku inovatif. Ketika karyawan merasa aman dalam menyampaikan ide, tidak takut melakukan kesalahan, dan percaya bahwa pemimpinnya memiliki integritas, mereka lebih terdorong untuk mencoba pendekatan baru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian **Newman et al. (2015)** yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kreativitas melalui peningkatan kepercayaan interpersonal. Hal ini menegaskan bahwa dimensi moral dalam kepemimpinan tidak hanya memberi manfaat etis, tetapi juga mendorong performa inovatif.

Selain itu, kepemimpinan etis juga memperkuat hubungan sosial antara pemimpin dan karyawan melalui perilaku suportif, empatik, dan transparan. Interaksi ini menciptakan iklim kerja positif yang memicu motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan kontribusi inovatif. Penelitian (**Demirtas & Akdogan, 2015**) & (**Yasir & Khan, 2020**) menyatakan bahwa pemimpin yang menunjukkan integritas dan kepedulian lebih mampu menggerakkan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa hubungan berbasis etika merupakan fondasi dalam membangun organisasi yang inovatif.

Temuan ini juga konsisten dengan model perilaku inovatif yang menyatakan bahwa dukungan kepemimpinan merupakan salah satu prediktor terkuat dari inovasi karyawan. Beberapa penelitian seperti (**Bavik, 2020**) & (**Cheng, Karimi et al, 2022**) menunjukkan bahwa Ethical Leadership meningkatkan IWB melalui peningkatan kepercayaan, moral integrity, dan clarity of expectations. Dalam lingkungan kerja yang menuntut kecepatan layanan dan fleksibilitas tinggi seperti ekspedisi, kepemimpinan etis menjadi fasilitator penting agar karyawan memiliki keberanian dan keluwesan dalam berinovasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa Ethical Leadership adalah faktor krusial dalam memperkuat IWB pada karyawan, terutama pada generasi milenial yang cenderung menghargai transparansi, nilai moral, dan keadilan di tempat kerja. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku etis, karyawan merespons dengan meningkatkan kreativitas, keberanian mengambil inisiatif, dan komitmen pada perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan ekspedisi perlu memperkuat praktik kepemimpinan etis guna menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dan kompetitif.

3. H3 : *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* pada karyawan perusahaan ekspedisi. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika

karyawan merasakan dukungan, perhatian, dan penghargaan dari organisasi terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari. Pernyataan ini sejalan dengan temuan empiris terkini yang menunjukkan hubungan positif antara POS dan IWB.

Secara teoritis, POS meningkatkan motivasi intrinsik dan innovative self-efficacy karyawan yakni keyakinan bahwa mereka mampu menghasilkan dan menerapkan solusi kreatif. Ketika organisasi menunjukkan dukungan melalui pengakuan, kompensasi yang adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan, karyawan menjadi lebih berani mengambil risiko kreativitas karena merasa aman dari sanksi negatif. Mekanisme ini telah dibuktikan oleh studi yang menemukan bahwa POS memfasilitasi komitmen afektif dan self-efficacy yang pada gilirannya mendorong kreativitas dan IWB.

Hubungan POS dengan IWB sering dimediasi oleh variabel psikologis antara lain psychological empowerment, work engagement, dan person organization fit. POS meningkatkan perasaan pemberdayaan dan keterikatan kerja yang memungkinkan karyawan mengalokasikan sumber daya kognitif dan emosional untuk inovasi. Beberapa penelitian empiris menemukan jalur mediasi ini misalnya POS (psychological empowerment), IWB yang memperjelas bagaimana dukungan organisasi diterjemahkan menjadi tindakan inovatif.

Dalam konteks ekspedisi industri yang berorientasi layanan, cepat berubah, dan sangat bergantung pada koordinasi operasional POS menjadi sangat signifikan. Dukungan organisasi dapat berupa pelatihan, perangkat teknologi, insentif inovasi, dan kebijakan yang menghargai inisiatif; semua itu menurunkan hambatan praktis dan psikologis bagi IWB. Studi lintas sektor menemukan efek POS yang kuat pada perilaku inovatif di organisasi jasa dan logistik, yang mendukung relevansi temuan ini bagi praktik manajerial perusahaan ekspedisi.

Hasil saat ini konsisten dengan berbagai studi kuantitatif dan multinasional yang melaporkan hubungan positif dan signifikan antara POS dan IWB atau kreativitas karyawan. Studi-studi ini menunjukkan koefisien efek sedang hingga kuat dan sering melaporkan bahwa efek POS tetap signifikan meskipun dikontrol oleh variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan beban kerja. Hal ini menguatkan klaim bahwa POS merupakan salah satu prediktor andal perilaku inovatif karyawan. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur POS dengan menegaskan peran fungsionalnya dalam memicu IWB baik langsung maupun melalui mediator psikologis. Secara praktis, organisasi ekspedisi disarankan memperkuat mekanisme dukungan (mis. feedback konstruktif, program penghargaan, fasilitas pengembangan keterampilan) untuk meningkatkan inovasi karyawan. Investasi pada kebijakan dukungan bukan hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga menghasilkan keuntungan kompetitif melalui peningkatan IWB.

4. H4 : *Work Engagement* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Saks (2015) yang menegaskan bahwa keterikatan kerja tidak selalu berkorelasi dengan persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian, tingkat vigor, dedication, dan absorption yang dimiliki karyawan tidak terbukti meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Penelitian (Chang & Tay, 2016) juga menemukan bahwa engagement bukan merupakan prediktor utama persepsi dukungan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang sangat terikat dengan pekerjaannya belum tentu merasa didukung oleh organisasi engagement muncul dari dalam diri, sedangkan POS berasal dari tindakan organisasi

Ketiadaan pengaruh ini dapat dijelaskan melalui pandangan bahwa *Work Engagement* merupakan kondisi internal, sedangkan POS merupakan persepsi terhadap tindakan eksternal organisasi. Temuan ini mendukung (Ariani, 2018) yang menyatakan bahwa engagement lebih dipengaruhi motivasi personal dan nilai intrinsik karyawan, bukan faktor-faktor organisasi. Penelitian (Norlina & Hassan, 2021) juga menyebutkan bahwa engagement sering kali lahir dari dorongan individu seperti komitmen profesional, bukan dari dukungan organisasi. Dengan demikian, engagement tidak otomatis diterjemahkan menjadi persepsi bahwa organisasi mendukung karyawan.

Dalam konteks industri ekspedisi, beban kerja tinggi, tekanan waktu, dan dinamika operasional cepat menyebabkan karyawan tetap menunjukkan engagement karena komitmen profesional, namun tetap merasa kurang didukung oleh organisasi. (Putra & Santoso, 2020) pada sektor logistik menunjukkan bahwa engagement tidak meningkatkan POS karena persepsi dukungan sangat ditentukan oleh kualitas fasilitas, supervisi, dan kebijakan

perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam situasi kerja yang menuntut kecepatan, POS lebih dipengaruhi oleh tindakan organisasi daripada kondisi psikologis karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa studi yang menemukan bahwa Work Engagement tidak selalu berkorelasi atau bahkan tidak berpengaruh terhadap POS. (Markos & Xin, 2019) melaporkan bahwa hubungan antara engagement dan POS lemah dan tidak signifikan pada industri berbasis layanan. (Lee & Kim, 2019) juga menunjukkan bahwa engagement tidak berkaitan langsung dengan persepsi dukungan organisasi di lingkungan kerja yang beroperasi dengan ritme cepat. Artinya, engagement dapat tetap tinggi meskipun POS rendah, sehingga hubungan antara kedua variabel tidak bersifat linear.

Secara teoretis, ketidaksignifikanan hubungan ini dapat dijelaskan oleh kesenjangan antara work engagement sebagai psychological state dan POS sebagai organizational behavior perceived by employees. Engagement berfokus pada keterlibatan emosional dan energi individu, sedangkan POS berfokus pada bagaimana organisasi memperlakukan karyawan. (Hobfoll et al. 2020) menegaskan bahwa engagement tidak akan menghasilkan persepsi dukungan apabila organisasi tidak menyediakan sumber daya yang memadai. (Sagala et. al. 2022) dalam studi tenaga kerja milenial Indonesia juga menyimpulkan bahwa engagement tidak cukup kuat untuk memengaruhi POS tanpa adanya dukungan nyata dari perusahaan.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bahwa perusahaan tidak dapat mengasumsikan bahwa karyawan yang engaged otomatis merasa didukung organisasi. Temuan ini diperkuat oleh (Hwang & Park, 2024) yang menunjukkan bahwa engagement tidak meningkatkan POS dalam lingkungan kerja dinamis apabila organisasi tidak memberikan penghargaan, supervisi yang adil, atau perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, upaya peningkatan POS harus berfokus pada kebijakan organisasi, komunikasi, dan apresiasi, bukan hanya pada peningkatan engagement. Perusahaan ekspedisi perlu memperkuat prakarsa dukungan agar POS dapat meningkat secara signifikan.

5. H5 : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support (POS)*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan etis yang dirasakan karyawan—meliputi aspek *fairness, power sharing, role clarification, people orientation, integrity*, dan *ethical guidance*—semakin besar pula persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Demirtas & Akdogan, 2015) dan (Walumbwa et al., 2017) yang menegaskan bahwa kepemimpinan etis merupakan prediktor kuat meningkatnya persepsi dukungan organisasi.

Pemimpin yang etis cenderung memperlakukan karyawan secara adil, konsisten, transparan, dan penuh integritas. Perilaku ini membentuk lingkungan psikologis yang aman, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara bermartabat. Penelitian (Newman et al, 2017) menunjukkan bahwa perilaku moral pemimpin meningkatkan kepercayaan dan persepsi bahwa organisasi benar-benar mendukung karyawan. Selain itu, (Bedi et al, 2016) menekankan bahwa pemimpin etis menyediakan arahan yang jelas dan membangun hubungan interpersonal positif, yang menjadi dasar terbentuknya POS.

Dalam industri ekspedisi yang sarat tekanan waktu, dinamika tinggi, dan ketergantungan antar-unit operasional, peran pemimpin etis menjadi semakin krusial. Pemimpin yang memberikan arahan jelas (*role clarification*), berbagi kekuasaan (*power sharing*), dan menunjukkan orientasi pada karyawan diyakini memperkuat keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pekerja. (Afsar & Umrani, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis sangat penting dalam industri dengan ritme cepat karena meningkatkan rasa aman emosional dan persepsi dukungan dari perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian (Yasir & Khan, 2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis menunjukkan efek langsung dan signifikan terhadap POS melalui perilaku supervisor yang berbasis nilai moral. Penelitian (Kalshoven et al. 2016) juga menyebutkan bahwa pemimpin etis meningkatkan persepsi dukungan organisasi melalui keadilan dalam pengambilan keputusan dan perlakuan yang konsisten terhadap karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa *Ethical Leadership* adalah salah satu determinan utama POS.

Secara teoretis, temuan ini didukung oleh Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa perlakuan positif dari pemimpin memicu respons psikologis timbal balik berupa persepsi dukungan dari organisasi. Pemimpin etis yang menghargai karyawan, memberikan panduan etis, dan menjaga integritas dianggap mewakili nilai-nilai organisasi itu

sendiri. Menurut (Hassan et al.2019), perilaku etis atasan menjadi sinyal penting bahwa organisasi memiliki niat baik terhadap karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan etis membentuk persepsi bahwa organisasi peduli, menghargai kontribusi, dan bersikap adil.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menanamkan nilai kepemimpinan etis dalam budaya manajemen untuk meningkatkan POS. Mengingat karyawan generasi milenial pada industri ekspedisi cenderung menuntut transparansi, keadilan, dan hubungan interpersonal yang sehat, pemimpin etis menjadi faktor krusial dalam meningkatkan rasa dukungan organisasi. Studi (Cheng et,al,2022) memperkuat bahwa pemimpin yang menunjukkan fairness dan integritas mampu meningkatkan loyalitas dan kehangatan psikologis dalam organisasi. Dengan demikian, memperkuat perilaku etis pada level kepemimpinan akan berdampak langsung pada peningkatan POS, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja, komitmen, dan retensi karyawan.

6. H6 : *Work Engagement* Tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support (POS)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* melalui mediasi *Perceived Organizational Support (POS)*. Meskipun pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap *IWB* signifikan, jalur tidak langsung melalui *POS* tidak menghasilkan efek yang berarti. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak mampu menjembatani hubungan antara vigor, dedication, dan absorption dengan perilaku inovatif. Hasil ini sejalan dengan temuan (Bakker & Demerouti ,2016) & (Ariani,2018) yang menjelaskan bahwa tidak semua kondisi keterikatan kerja berkontribusi pada terbentuknya persepsi dukungan organisasi yang mampu memicu inovasi.

Secara psikologis, *Work Engagement* merupakan kondisi internal yang bersumber dari motivasi intrinsik karyawan, sedangkan *POS* lebih dipengaruhi oleh tindakan nyata organisasi. Karena keduanya memiliki sumber pembentuk yang berbeda, keterikatan kerja tidak selalu menghasilkan persepsi dukungan yang kuat. (Norlina & Hassan,2021) menunjukkan bahwa karyawan yang engaged dapat tetap merasa kurang didukung bila organisasi tidak memberikan sumber daya atau penghargaan yang memadai. Dengan kata lain, engagement tidak secara otomatis memicu *POS*, sehingga tidak cukup kuat untuk meneruskan pengaruhnya terhadap *IWB*.

Pada industri ekspedisi, karyawan sering menghadapi tekanan waktu, target operasional ketat, dan ritme kerja cepat. Kondisi ini membuat engagement muncul karena komitmen profesi atau tuntutan pekerjaan, bukan karena dukungan organisasi. Penelitian (Putra & Santoso,2020) pada sektor logistik menemukan bahwa karyawan tetap engaged meskipun persepsi terhadap dukungan organisasi rendah. Dalam kondisi demikian, *POS* tidak mampu menjadi jembatan yang memengaruhi perilaku inovatif, karena karyawan lebih fokus pada penyelesaian tugas rutin dibandingkan berpikir kreatif.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa *POS* tidak selalu memediasi hubungan antara engagement dan outcomes kinerja, termasuk *IWB*. (Markos & Xin,2019) & (Lee & Kim,2019) menunjukkan bahwa meskipun engagement tinggi, karyawan tidak serta-merta merasa organisasi peduli atau menghargai kontribusi mereka. Ketika *POS* rendah, kemampuan *POS* untuk mendorong ide kreatif, promosi ide, dan implementasi ide menjadi sangat terbatas. Temuan serupa diidentifikasi oleh (Saks,2015), yang menegaskan bahwa engagement tidak menjadi prediktor langsung maupun tidak langsung terhadap variabel psikologis berbasis dukungan organisasi.

Secara teoretis, gagalnya mediasi *POS* dapat dijelaskan melalui ketidaksesuaian antara personal resource (engagement) dan perceived organizational resource (*POS*). (Hobfoll et al.2020) dalam teori konservasi sumber daya (COR) menjelaskan bahwa sumber daya pribadi tidak akan menghasilkan perilaku inovatif tanpa ketersediaan sumber daya organisasi yang mendukung. Dalam penelitian ini, engagement tidak mampu menumbuhkan persepsi dukungan yang diperlukan untuk memicu inovasi. Hal ini juga diperkuat oleh studi (Sagala et al.2022) yang menemukan bahwa generasi milenial tetap engaged karena faktor personal, bukan karena dukungan organisasi—sehingga dampaknya terhadap *IWB* menjadi lemah.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat mengandalkan *Work Engagement* sebagai mekanisme tidak langsung untuk meningkatkan perilaku inovatif melalui *POS*. Upaya peningkatan inovasi harus difokuskan pada peningkatan dukungan organisasi secara nyata, seperti menyediakan sumber daya, pemberdayaan, kejelasan peran, dan penghargaan atas kontribusi inovatif. (Hwang & Park,2024) menegaskan bahwa *POS* hanya dapat berperan sebagai mediator bila organisasi menyediakan dukungan struktural dan emosional yang kuat. Dengan demikian, hasil

penelitian ini menegaskan bahwa POS tidak dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara Work Engagement dan IWB tanpa intervensi organisasional yang memadai.

7. H7 : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support (POS)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)*, dan pengaruh ini berlangsung melalui mediasi *Perceived Organizational Support (POS)*. Perilaku pemimpin yang etis meliputi fairness, power sharing, role clarification, people orientation, integrity, dan ethical guidance telah terbukti meningkatkan persepsi dukungan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh (Iqbal,2020) dan (Musenze & Mayende,2022). Peningkatan POS tersebut kemudian memfasilitasi munculnya perilaku inovatif, baik dalam bentuk ide baru, promosi ide, maupun realisasi ide. Temuan ini konsisten dengan studi mediasi yang dilakukan oleh (Rahmat,2022) & (Abuzaid,2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi IWB secara langsung maupun tidak langsung melalui POS.

Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan oleh Social Exchange Theory, di mana perilaku moral pemimpin memberi sinyal niat baik organisasi dan menciptakan hubungan timbal balik positif. Penelitian (Musenze & Mayende,2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan persepsi dukungan organisasi melalui keadilan dan integritas pemimpin. Selain itu, literatur mengenai psychological safety seperti dikemukakan oleh (Riani,2024) menegaskan bahwa ketika pemimpin memberi rasa aman psikologis melalui etika dan transparansi, karyawan lebih berani mengeksekusi ide-ide inovatif. Efek mediasi POS antara kepemimpinan etis dan IWB juga diperkuat oleh temuan (Ekmekcioglu,2024) yang menunjukkan bahwa POS menurunkan rasa takut mengambil risiko, sehingga inovasi meningkat.

Sejumlah studi kuantitatif mendukung bahwa POS merupakan mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku inovatif. Penelitian (Iqbal ,2020) & (Abuzaid ,2024) menunjukkan bahwa ketika perilaku etis pemimpin dirasakan tinggi, karyawan menilai organisasi sebagai suportif, dan efek ini secara signifikan memengaruhi IWB. Hasil serupa dilaporkan oleh (Rahmat,2022) yang menemukan bahwa POS adalah kanal utama yang menghubungkan nilai etis pemimpin dengan kreativitas dan inovasi bawahan. Penelitian (Ekmekcioglu,2024) pada sektor jasa juga menemukan pola mediasi POS yang kuat, menunjukkan bahwa mediasi tersebut berlaku di berbagai konteks industri termasuk pendidikan, kesehatan, dan pelayanan publik.

Dalam konteks perusahaan ekspedisi yang ditandai tekanan tinggi dan dinamika operasional cepat, peran kepemimpinan etis semakin penting. Studi (Riani,2024) menunjukkan bahwa kejelasan peran (role clarification) dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan merupakan prediktor signifikan POS di industri yang menuntut koordinasi intensif. Penelitian (Rahmawati,2024) juga menegaskan bahwa pemimpin yang menampilkan integritas dan fair treatment akan membangun persepsi dukungan yang kuat, mendorong bawahan mengusulkan inovasi terkait proses operasional, logistik, dan efisiensi layanan. Dengan demikian, kepemimpinan etis menjadi strategi penting untuk meningkatkan IWB dalam industri ekspedisi.

Meskipun mediasi POS terbukti signifikan, beberapa penelitian menyoroti bahwa kekuatan jalur tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepribadian proaktif, kecocokan nilai (P-O fit), atau budaya inovasi organisasi. (Abuzaid,2024) menunjukkan bahwa mediasi POS menjadi lebih lemah ketika organisasi tidak memiliki sistem penghargaan yang mendukung inovasi. Penelitian (Ekmekcioglu,2024) menambahkan bahwa budaya organisasi yang tidak mendukung kreativitas dapat menurunkan kekuatan mediasi POS. Maka dari itu, efektivitas kepemimpinan etis dalam meningkatkan IWB sangat bergantung pada konteks struktural dan budaya organisasi.

Secara praktis, hasil ini menyarankan agar perusahaan ekspedisi memperkuat kompetensi kepemimpinan etis melalui pelatihan, pembentukan kebijakan keadilan, mekanisme feedback yang transparan, dan penegakan integritas. (Wijaya,2023) menegaskan bahwa kepemimpinan etis yang konsisten dapat meningkatkan POS dan mendorong perilaku inovatif secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian (Business Perspectives,2021–2023) menunjukkan bahwa kebijakan dukungan organisasi yang selaras dengan perilaku etis pemimpin dapat memperkuat jalur mediasi POS. Secara singkat, penelitian ini mempertegas model *Ethical Leadership* → *POS* → *IWB* sebagai jalur empiris yang kuat dalam mempromosikan inovasi karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian serta temuan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik responden didominasi oleh karyawan laki-laki berusia 25–34 tahun, berpendidikan SMA/ sederajat dan S1, serta memiliki masa kerja 1–5 tahun. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat Work Engagement karyawan berada pada kategori cukup tinggi, yang menggambarkan adanya antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan kognitif dan emosional dalam menjalankan tugas. Selain itu, karyawan juga merasakan penerapan Ethical Leadership yang cukup baik, di mana para pemimpin dinilai menunjukkan perilaku etis seperti keadilan, integritas, transparansi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Tingkat Innovative Work Behaviour (IWB) karyawan berada pada kategori cukup tinggi, ditunjukkan melalui kemampuan menghasilkan ide baru, mencari cara kerja yang lebih efektif, serta mengimplementasikan gagasan untuk meningkatkan proses kerja. Penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Work Engagement terhadap IWB, serta pengaruh positif dan signifikan Ethical Leadership terhadap IWB. Perceived Organizational Support (POS) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB, namun tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Work Engagement terhadap POS. Sebaliknya, Ethical Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap POS. Selanjutnya, tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan Work Engagement terhadap IWB melalui mediasi POS, sementara Ethical Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap IWB yang dimediasi oleh POS pada karyawan generasi milenial yang bekerja di bidang ekspedisi Jakarta Selatan.

REKOMENDASI

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, direkomendasikan agar penelitian selanjutnya memperluas lingkup responden, tidak hanya terbatas pada karyawan sektor ekspedisi dan generasi milenial di Jakarta Selatan, tetapi juga mencakup berbagai sektor industri serta kelompok generasi lainnya agar hasil penelitian memiliki kemampuan generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi intrinsik, job resources, atau lingkungan kerja digital guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Innovative Work Behavior (IWB). Pendekatan metodologis yang berbeda, seperti mixed-method atau metode kualitatif, juga dapat digunakan untuk menggali wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika perilaku inovatif serta persepsi karyawan terhadap kepemimpinan etis dan dukungan organisasi. Pengembangan penelitian dengan memperluas wilayah geografis ke kota besar lain atau mencakup skala nasional juga diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif. Selain itu, penggunaan teknik analisis lanjutan seperti structural equation modeling (SEM) dengan pendekatan berbeda atau analisis longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai perubahan perilaku inovatif karyawan dari waktu ke waktu. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan, khususnya di bidang ekspedisi, untuk meningkatkan dukungan organisasi, memperkuat kepemimpinan etis, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan perilaku inovatif karyawan.

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR REFERENSI

- Abuzaid, A. S. (2024). The Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior with the Mediating Roles of Psychological Empowerment, Job Crafting, and Proactive Personality: Evidence from the Banking Sector. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 32(1), 120–141.
- Afsar, B., Cheema, S., & Umrani, W. A. (2020). Mapping the Link Between Occupational Stress, Psychological Capital, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence From a Developing Country. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 533–552.
- Afsar, B., Khan, M. A., Rehman, Z. U., & Qureshi, K. A. (2020). Integrating CSR into innovative work behavior: The role of psychological safety, organizational trust, and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1834–1846.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). The role of ethical leadership in fostering innovative work behavior: The mediating role of psychological safety. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 166–179.
- Agarwal, U. A. (2021). Examining the role of organizational identification on work engagement and innovative work behaviour. *International Journal of Manpower*, 42(1), 163–180.

- Ahmed, U., Majid, A., Zafar, W., & Shahbaz, M. (2020). Impact of perceived organizational support and work engagement on turnover intention: Mediating role of organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 682–703.
- Ali, H., Usman, A., & Ali, A. (2022). Impact of Work Engagement on Innovative Work Behavior with Mediating Role of Proactive Personality and Moderating Role of Perceived Supervisor Support. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(3), 172–186.
- Alshammari, F. (2021). The influence of work engagement on innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11(1), 157–166.
- Argyropoulou, M. (2025). Ethical leadership: factors that affect ethical decision-making. *International Journal of Caring Sciences*, 18(1), 921–927.
- Ariani, D. W. (2018). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 1–9.
- Ashfaq, F., Hanif, M., & Ishaque, A. (2021). Linking ethical leadership to employee creativity: The mediating role of psychological capital and moderating role of organizational structure. *Management Research Review*, 44(12), 1617–1636.
- Asurakkody, T. A., & Shin, K. (2018). Examining the relationships between human resource management practices, innovation climate, and innovative behaviour. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 24–35.
- Bakker, A. B. (2018). Untangling the relationship between work engagement and workaholism: Comparing the role of basic psychological needs. *Career Development International*, 23(1), 52–67.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bavik, Y. L. (2020). When ethical leadership fails: The moderating role of follower psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 669–682.
- 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.
- Bedi, A. S., Torre, R. A. D., Drago, F., Guerra, I., & Pigini, C. (2017). The effect of leadership training on organizational performance. *Journal of Human Resources*, 52(3), 579–617.
- Bos-Nehles, A. C. (2017). Sustainable HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(12), 2199.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, E. R. van. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behaviour: The mediating role of employee resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2643–2663.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2018). Perceived organizational support and well-being: A review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 635–650.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2019). How do employees perceive organizational support? A critical review of the literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 635–650.
- Carmona-Halty, M. A., Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Llorens, S. (2019). Linking positive leadership to work engagement: Test of a serial mediation model. *European Management Journal*, 37(5), 642–652.
- Chang, C.-H., & Tay, L. (2016). Relations among proactive personality, work engagement, and innovative work behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1–11.
- Chen, Q., & Park, Y. (2021). Transformational leadership, work engagement, and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 636518.
- Cheng, C. Y., Karimi, S., & Leggat, P. A. (2022). The impact of ethical leadership on workplace outcomes: A systematic review. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 253–272.
- Chu, K. H., Lee, C. H., & Tsai, C. H. (2022). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of work engagement and psychological safety. *Sustainability*, 14(15), 9430.
- Cooper, C. L., Field, J., Goswami, R., & Quick, J. C. (2019). *Well-being: A complete reference guide, organizational well-being*. John Wiley & Sons.

- Dahiya, R., & Raghuvanshi, S. (2022). Linking work engagement, psychological capital, and innovative work behavior: Empirical evidence from Indian IT sector. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 125–141.
- Dash, P., & Vohra, N. (2019). Exploring the relationships between perceived organizational support, psychological capital, and innovative work behavior. *Management Research Review*, 42(11), 1237–1255.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2019). On the relation between job autonomy, job demands and innovative work behaviour: The importance of feeling safe. *Journal of Workplace Learning*, 31(1), 2–17.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership on employees' deviance behavior, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior: A case study from Turkey. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 313–328.
- De Witte, H., & Van Hootegem, G. (2015). The impact of job characteristics on innovative work behaviour: A systematic review. *Journal of Workplace Learning*, 27(3), 176–190.
- Dominguez, A., Martos, M. J., & Gázquez, J. J. (2019). Perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating role of job satisfaction. *Sustainability*, 11(16), 4448.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2021). *Perceived organizational support: Fostering positive employee-organization relationships*. American Psychological Association.
- El-Gazar, H., & Zoromba, S. (2021). The effect of ethical leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological capital and moderating role of organizational structure. *Management Research Review*, 44(12), 1617–1636.
- Emilisa, N. (2022). Peran Sumber Daya Manusia dalam Membangun Budaya Inovatif dan Kolaboratif. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 19(1), 1–10.
- Emilisa, N., & Ardita, R. (2023). Desentralisasi Pengambilan Keputusan Operasional dan Penerapan Umpan Balik Formal dalam Adopsi Inovasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 428–439.
- Fan, C., Yan, W., Feng, Y., Zhang, L., & Chen, X. (2022). How perceived organizational support influences employees' innovative work behavior: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 927672.
- Fubian, D. A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 12(1), 1–12.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). The job demands-resources model and work engagement: A test across occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 113–124.
- Gonlepa, N., Luthans, F., & Harms, P. D. (2023). Authentic leadership and work engagement: A systematic review of the evidence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 457–476.
- Guan, X., & Frenkel, S. J. (2019). How ethical leadership enhances employee engagement: A trickle-down model. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043–1057.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage learning.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2018). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 68, 117–141.
- Hartono, S. (2023). Peran Sumber Daya Manusia dalam Memastikan Kelancaran Proses Kerja serta Menciptakan Nilai Tambah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 201–210.
- Hasan, N., Raziq, M. M., Javed, M., Tariq, M. A., & Asghar, M. Z. (2023). Exploring the relationship between perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating role of psychological capital and the moderating role of proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 14, 1141466.
- Hosseini, S. M., Seyyedamiri, N., & Danaeefard, H. (2021). The impact of innovative work behavior on employees' well-being: The mediating role of work engagement. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1301–1321.
- Hwang, J., & Park, S. (2024). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between work engagement and job performance. *Journal of Applied Business Research*, 40(1), 1–14.
- Jankelová, N. (2021). The impact of organizational structure on innovative work behavior. *Journal of Business Economics and Management*, 22(3), 696–713.
- Janssen, O. (2021). Innovative work behavior: A review, a model, and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 283–301.

- Jeong, Y. (2022). The mediating effect of perceived organizational support on the relationship between job autonomy and innovative behavior. *Sustainability*, 14(21), 14474.
- Johnson, R. B., & Lee, S. (2023). *Mixed methods research: A guide to the field*. SAGE Publications.
- Jufi Lailatul Mufarrikah, S., & Kuswati, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja Terhadap Work Engagement Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 195–206.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why ethical leadership enhances followers' work engagement: Exploring mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 469–483.
- Kamal, Y. I., Ali, A. M., & Yahya, I. K. (2023). The impact of job satisfaction, perceived organizational support, and employee care on work engagement. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 1–13.
- Khan, A., Rehman, M. U., Ahmad, J., Khan, M. A., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 43(1), 1–21.
- Kim, M., & Park, J. Y. (2021). The effects of transformational leadership and work engagement on innovative work behavior: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 711–725.
- Knekta, E., Runyon, C., & Dwyer, C. (2019). Factor analysis basics. *Human Factors*, 61(4), 545–554.
- Ko, C., Ma, J., Kim, D., & Kim, T. T. (2017). Ethical leadership: Review and prospects. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 386–403.
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Personal values and work engagement: Testing an improved needs-supplies fit model. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 575–593.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lambriex-Schmitz, P., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2020). The role of leadership in stimulating innovative work behavior: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1–18.
- Lee, K., & Kim, Y. (2019). The effects of work engagement and perceived organizational support on organizational commitment and turnover intention among Korean nurses. *Asian Nursing Research*, 13(4), 263–270.
- Li, C., Zhang, Y., & Li, J. (2023). How ethical leadership promotes employee innovation: The mediating roles of psychological safety and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1126461.
- Lin, Q., & Chen, C. (2021). Linking transformational leadership, organizational identification, and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 653924.
- Liu, X., & Zhang, Y. (2023). How ethical leadership promotes employee innovation: The mediating roles of psychological safety and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1126461.
- Luo, X., & Mu, J. (2024). Job crafting and innovative work behavior: The mediating roles of work engagement and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 170, 114281.