

PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIC TERHADAP PERILAKU MENOLONG, DIMEDIASI OLEH WORK ENGAGEMENT DAN EMOSI POSITIF

Rony Tondy Arifin S¹; M. Rasyid Abdillah²; Indarti³

Pascasarjana Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : ronytondy@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This study aims to analyze the effect of altruistic leadership on helping behavior among village officials, using work engagement and positive emotions as mediating variables. This study used a quantitative approach with data collection through closed-ended questionnaires distributed to 156 village officials in several villages within the administrative area of Sialang Pasung Village. The research instrument was developed based on indicators from theory and previous studies. Data analysis used the Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) method to test the direct and indirect relationships between variables. The results showed that altruistic leadership significantly influenced helping behavior, both directly and through the mediation of work engagement and positive emotions. Work engagement was found to be the strongest mediator in strengthening this relationship. These findings confirm that a leadership style that emphasizes caring and sincerity contributes significantly to building work morale and encouraging prosocial behavior within village officials. Therefore, strengthening altruistic values in leadership practices is a strategic step in realizing more humanistic, productive, and collaborative village governance.

Keywords: *Altruistic Leadership, Helping Behavior, Work Engagement, Positive Emotions, SEM-PLS*

Kinerja organisasi publik pada tingkat desa sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, khususnya dalam aspek kolaborasi, kepedulian, dan kesadaran kolektif dalam menjalankan fungsi pelayanan masyarakat. Dalam dinamika kerja sehari-hari, pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas pokok dan fungsi administratif, tetapi juga untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas organisasi, dan bekerja melebihi standar yang ditentukan. Perilaku seperti ini dikenal dengan istilah *helping behavior*, yakni kecenderungan individu untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja secara sukarela dan tanpa imbalan langsung (Podsakoff et al., 2000).

Helping behavior merupakan bagian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan telah terbukti meningkatkan efektivitas kerja tim, mempercepat penyelesaian tugas, serta memperkuat iklim kerja yang positif. Namun demikian, tidak

semua lingkungan kerja mampu mendorong tumbuhnya perilaku helping behavior. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi terbentuknya perilaku ini adalah gaya kepemimpinan.

Berdasarkan pada teori *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh (Locke 1968) dan *Expectancy theory* (Teori Harapan) dikembangkan oleh (Vroom 1964), maka dapat dikembangkan sebuah model penelitian terkait dengan pengaruh dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun dengan kepuasan dan Perilaku Kewargaan Organisasi sebagai variabel perantara (mediasi). Kedua teori tersebut menekankan bahwa kepuasan kerja dan perilaku positif (OCB) berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja dan OCB dianggap berfungsi sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan hasil kinerja. Adapun variabel pertama yang menjadi pendorong

pencapaian kinerja karyawan adalah terkait dengan Perilaku Kewargaan Organisasi. Perilaku Kewargaan Organisasi merupakan perilaku yang sangat dibutuhkan oleh organisasi dan juga karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku yang baik tentu saja akan memberikan hasil pekerjaan yang terbaik, begitu juga sebaliknya, karyawan yang memiliki perilaku kerja yang kurang baik, akan cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik pula.

Permasalahan perilaku Helping behavior tentu saja bisa ditingkatkan dengan mengkaji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perilaku menolong tersebut. Menurut Gibson dalam Tsauri, (2014) secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kepemimpinan ini ditandai oleh tindakan pemimpin yang menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadi, menunjukkan empati, kemurahan hati, serta kesediaan untuk membantu dan mendampingi bawahannya tanpa pamrih (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin altruistik tidak hanya memotivasi melalui instruksi atau target, tetapi melalui teladan sikap dan nilai-nilai kemanusiaan. Menurut penelitian (Abdillah, Wu, and Anita 2022), kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan perilaku negatif seperti knowledge hiding dan meningkatkan relasi positif dalam organisasi melalui pemicu emosi positif dan kualitas hubungan pemimpin-bawahan (LMX).

Emosi positif yang ditimbulkan dari perlakuan pemimpin juga memengaruhi perilaku prososial. Fredrickson (2001) dalam *Broaden-and-Build Theory* menyatakan bahwa emosi positif memiliki efek memperluas pikiran dan tindakan individu, yang pada akhirnya membangun sumber daya pribadi seperti empati, keterhubungan sosial, dan dorongan untuk membantu sesama. Dalam konteks organisasi, pegawai yang mengalami emosi positif cenderung lebih mudah menginisiasi bantuan kepada

rekan kerja, menjadi lebih ramah, dan menunjukkan sikap kooperatif.

Emosi positif merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan perasaan senang, bangga, bersyukur, puas, dan antusias yang timbul dalam diri individu sebagai respons terhadap pengalaman kerja yang positif. Dalam konteks organisasi publik, emosi positif memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang konstruktif, seperti peningkatan motivasi, kerja sama, loyalitas, dan perilaku prososial seperti helping behavior.

Berdasarkan pengamatan awal di Desa Sialang Pasung, terlihat bahwa masih terdapat tantangan dalam membangun kerja sama antarpersonel perangkat desa. Beberapa pegawai menunjukkan kecenderungan kerja individualistik, enggan berbagi beban kerja, dan kurang inisiatif dalam membantu rekan kerja saat dibutuhkan. Di sisi lain, kepala desa dinilai memiliki gaya kepemimpinan yang cukup dekat dengan nilai-nilai altruistik, seperti kerap turun langsung membantu pegawai, memberi ruang aspirasi, dan terbuka terhadap komunikasi informal. Namun, dampak gaya kepemimpinan tersebut terhadap perubahan sikap pegawai belum terukur secara sistematis. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting: apakah kepemimpinan altruistik yang dijalankan oleh pemimpin desa benar-benar berdampak terhadap helping behavior pegawai? Jika ya, bagaimana peran work engagement dan emosi positif dalam menjembatani pengaruh tersebut?

Husein Umar (2015) menjelaskan MSDM adalah bagian dari manajemen organisasi yang fokus pada pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan kerja bagi karyawan. Lebih lanjut Suwanto dan Prisa (2018) mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu cabang manajemen yang meliputi aspek perencanaan, pengaturan, implementasi, dan pengawasan. Pendapat Hasibuan (2017) menyatakan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar

efektif dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kepemimpinan altruistik merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan bersama, di mana seorang pemimpin secara sadar menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadinya. Pemimpin altruistik dicirikan oleh sikap tanpa pamrih, empati, kerendahan hati, kasih sayang, serta kesediaan untuk membantu dan membimbing bawahan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan, dan kepuasan kerja di lingkungan organisasi.

Pendapat (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Baker, 2002) dalam (Adi and Fithriana 2018) *Engagement* adalah perasaan positif, bersungguh-sungguh secara lahiriah dan batiniah, pekerjaan dilakukan dengan vigor, *dedication*, dan *absorption*. Vigor diartikan sebagai keinginan kuat untuk mengeluarkan energi besar dan kuat dalam mencapai tujuan organisasi. *Dedication* adalah terlibat penuh dalam satu pekerjaan. *Absorption* adalah terlibat dalam satu pekerjaan dan ketika dalam pelibatan tersebut merasa waktu berlalu dengan cepat.

Menurut (Sari, Amin, and Kurniawan 2022) Emosi positif didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan yang muncul saat karyawan merasa terpenuhi secara psikologis, dan hal tersebut dapat mendorong semangat kerja serta peningkatan performa secara menyeluruh. Sementara itu (Firdaus 2019) emosi positif merupakan bagian dari dimensi afek yang mencakup perasaan seperti senang, antusias, dan puas.

(Asti, Widyaningsih, and Priyadi 2022) menjelaskan emosi positif merujuk pada "kekayaan emosional" yang memperkuat karakter manusia dan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Emosi ini termasuk semangat, antusiasme, dan suasana hati yang kondusif untuk produktivitas kerja yang lebih baik.

(Qasim et al. 2022) *Helping behavior* didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang dilakukan untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas atau masalah pekerjaan,

dan merupakan bagian dari *organizational citizenship behavior (OCB)*, yakni perilaku ekstra yang mendukung organisasi meskipun tidak diwajibkan secara formal. (Artha and Etikariena 2020) *Helping behavior* dipahami sebagai aktivitas yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas utama yang bertujuan membantu menyelesaikan permasalahan personal maupun pekerjaan rekan kerja. Perilaku ini dipengaruhi oleh empati dan rasa peduli terhadap kondisi rekan kerja di lingkungan organisasi.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin menganalisis pengaruh antar variabel dalam bentuk sebab-akibat (*Cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Augusty Ferdinand 2016). Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan Kuantitatif bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu valid dan benar-benar merefleksikan realitas yang ada. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengukur fakta-fakta yang objektif dengan memfokuskan pada variabel-variabel penelitian (Neuman 2006). Adapun metode yang digunakan adalah dengan survei. Yaitu mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interrelasi relative dari variabel-variabel (Kerlinger 2006).

HASIL

1. Kepemimpinan Altruistik

Kepemimpinan altruistik merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan bersama, di mana seorang pemimpin secara sadar menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadinya. Adapun rekapitulasi tanggapan responden terhadap

pernyataan terkait dengan indikator-indikator Kepemimpinan altruistik, maka dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.2. Rekapitulasi Hasil Penelitian terhadap Pernyataan Variabel Kepemimpinan altruistic

Indikator/ Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jml	Rata-rata	Ket,
	S	T	K	S	S			
Atasan saya mengutamakan kepentingan saya daripada kepentingannya.	0	12	61	67	16	156	3,6	Baik
Atasan saya melakukan segala yang bisa ia lakukan untuk melayani masyarakat.	2	22	53	61	18	156	3,5	Baik
Atasan saya mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan saya.	1	16	43	70	26	156	3,7	Baik
Atasan saya melakukan sesuatu melebihi tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi kebutuhan saya.	2	17	43	69	25	156	3,6	Baik
Rata-Rata							3,6	Baik

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil rekapitulasi data penelitian, tingkat kepemimpinan altruistik yang ditunjukkan oleh kepala desa secara umum berada pada kategori Baik, dengan rata-rata nilai sebesar 3,6 pada skala penilaian yang digunakan. Angka ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan orang lain, termasuk dalam hal pengabdian, empati, dan tanggung jawab sosial yang dimiliki oleh kepala desa.

Rendahnya skor pada indikator ini dapat diinterpretasikan sebagai cerminan adanya kesenjangan antara harapan perangkat desa dan praktik kepemimpinan yang dirasakan di lapangan. Beberapa kemungkinan penyebabnya antara lain keterbatasan waktu, sumber daya, atau strategi pelayanan yang belum menyentuh kebutuhan nyata masyarakat dan aparatur desa secara menyeluruh. Hal ini menjadi penting untuk dicermati, mengingat salah satu esensi utama dari kepemimpinan altruistik adalah kemampuan pemimpin untuk mendahulukan kepentingan publik serta menunjukkan komitmen kuat dalam melayani masyarakat tanpa pamrih.

2. Emosi Positif

Emosi positif berperan sebagai katalisator psikologis yang meningkatkan keterlibatan kerja (Emosi positif), komitmen organisasi, kreativitas, dan kinerja kerja yang optimal. Adapun rekapitulasi tanggapan responden terhadap pernyataan terkait dengan indikator-indikator Emosi positif, maka dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.3. Rekapitulasi Hasil Penelitian terhadap Pernyataan Variabel Emosi positif

Indikator/ Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jml	Rata-rata	Ket,
	ST	T	K	S	S			
Setiap kali bertemu dengan Atasan langsung saya, saya merasa senang.	0	15	62	59	20	156	3,54	Baik
Saya merasa senang saat berinteraksi dengan Atasan langsung saya.	0	23	56	58	19	156	3,47	Baik
Saya merasa bersemangat setelah berbicara dengan Atasan langsung saya.	1	17	39	75	24	156	3,67	Baik
Saya merasa senang ketika bersama Atasan langsung saya.	2	19	48	65	22	156	3,55	Baik
Berinteraksi dan bekerja dengan Atasan langsung saya adalah hal yang menyenangkan .	0	14	58	68	16	156	3,55	Baik
Perkataan dan tingkah laku Atasan langsung saya membawa kebahagiaan bagi saya.	0	19	55	60	22	156	3,54	Baik
Saya mempunyai kenangan-kenangan yang membahagiakan dengan Atasan langsung saya.	0	17	57	66	16	156	3,52	Baik
Ingatan dan kenangan tentang Atasan langsung saya membuat saya	0	21	49	67	19	156	3,54	Baik

tersenyum.								
Rata-Rata							3,55	

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan rekapitulasi hasil penelitian terhadap variabel Emosi Positif, secara keseluruhan diperoleh rata-rata nilai sebesar 3,55, yang menunjukkan bahwa persepsi responden berada dalam kategori Baik. Hasil ini mencerminkan bahwa perangkat desa pada umumnya merasakan emosi positif dalam lingkungan kerjanya, yang dapat berupa rasa antusias, puas, nyaman, dan optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari. Namun demikian, di balik capaian rata-rata yang tergolong baik tersebut, analisis lebih lanjut terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel ini menunjukkan adanya satu indikator yang memiliki nilai rata-rata di bawah rata-rata keseluruhan variabel.

Temuan ini memberikan sinyal penting bahwa meskipun secara umum lingkungan kerja telah mampu menumbuhkan emosi positif, kualitas hubungan interpersonal antara atasan langsung dan bawahan masih perlu mendapat perhatian khusus. Interaksi yang kurang menyenangkan atau minimnya kehangatan emosional dalam komunikasi dengan atasan dapat berpengaruh terhadap penurunan semangat kerja, menurunnya keterikatan emosional terhadap pekerjaan, serta berkurangnya rasa nyaman di lingkungan kerja.

3. Work Engagement (Keterikatan Kerja)

Merupakan perasaan seorang karyawan yang merasa terikat dengan tempat mereka bekerja, sehingga karyawan yang memiliki *engagement* dapat ditunjukkan dari perilaku bersungguh-sungguh dalam bekerja. Adapun rekapitulasi tanggapan responden terhadap pernyataan terkait dengan indikator-indikator Work Engagement (Keterikatan Kerja) maka dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.4. Rekapitulasi Hasil Penelitian terhadap Pernyataan Variabel Work Engagement (Keterikatan Kerja)

Indikator/ Pernyataan	Alternatif Jawaban					J ml	Rata- rata	Ke t,
	ST S	T S	K S	S S	S S			
Di tempat kerja, saya merasa enerjik.	0	1 2	6 1	6 7	1 6	15 6	3,56	Ba ik
Di dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bertenaga.	0	2 0	4 1	7 3	2 2	15 6	3,62	Ba ik
Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa senang untuk pergi bekerja.	2	1 2	3 6	8 1	2 5	15 6	3,74	Ba ik
Saya antusias dengan pekerjaan saya.	2	1 4	4 1	7 7	2 2	15 6	3,66	Ba ik
Pekerjaan saya memberikan inspirasi pada saya.	3	2 2	3 8	7 0	2 3	15 6	3,56	Ba ik
Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	2	2 0	3 4	7 7	2 3	15 6	3,63	Ba ik
Saya merasa senang ketika saya sedang serius bekerja.	0	1 5	3 8	8 4	1 9	15 6	3,69	Ba ik
Saya terlalu asik dengan pekerjaan saya.	1	1 6	4 4	7 4	2 1	15 6	3,63	Ba ik
Kecintaan saya pada pekerjaan membuat saya ketagihan.	1	1 1	4 2	7 9	2 3	15 6	3,72	Ba ik
Rata-Rata							3,65	

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan rekapitulasi hasil penelitian terhadap variabel Keterikatan Kerja, secara umum diperoleh rata-rata nilai sebesar 3,65. Nilai ini mencerminkan bahwa secara keseluruhan, persepsi responden terhadap keterikatan kerja berada dalam kategori "Baik", yang berarti bahwa sebagian besar responden merasa cukup terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas individu yang diteliti menunjukkan antusiasme dan komitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Namun demikian, analisis lebih lanjut terhadap masing-masing indikator dalam variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa masih terdapat aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian

lebih lanjut, karena memiliki rata-rata nilai di bawah rata-rata total variabel. Dua indikator yang menonjol dengan nilai relatif lebih rendah adalah: "Saya merasa enerjik dalam bekerja", dengan rata-rata skor 3,56. "Pekerjaan saya memberikan inspirasi pada saya", dengan rata-rata skor 3,56. Rendahnya skor pada indikator enerjik mengindikasikan bahwa tidak semua responden merasakan dorongan energi positif saat bekerja. Hal ini dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang monoton, atau kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja dalam jangka panjang.

4. Perilaku Menolong

Perilaku Menolong adalah tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi masalah di lingkungan kerja, baik berupa bantuan informasi, bantuan praktis, maupun dukungan emosional — yang tidak bersifat wajib tetapi memberikan manfaat bagi individu, tim, dan organisasi. Adapun rekapitulasi tanggapan responden terhadap pernyataan terkait dengan indikator-indikator Perilaku Menolong, maka dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.5. Rekapitulasi Hasil Penelitian terhadap Pernyataan Variabel Perilaku Menolong

Indikator/ Pernyataan	Alternatif Jawaban							J m l	Rata - rata	Ket .
	T P	H T P	J	K K	B	H S	S			
Saya secara aktif membagikan tips/cara-cara kerja terbaru atau yang efektif kepada rekan-rekan di tempat kerja.	0	0	5 8	6 8	1 8	1 2	0	1 5 6	3,44	Bai k
Saya membantu rekan-rekan yang baru di tempat kerja agar dapat menyesuaikan	0	0	4 5	6 9	2 2	2 0	0	1 5 6	3,34	Cu kup

an diri di lingkungan kerja yang baru.										
Saya berbagi tips dan pengetahuan kerja secara aktif dengan rekan-rekan di tempat kerja.	0	0	3 7	7 8	2 7	1 2	2	1 5 6	3,58	Bai k
Saya secara aktif menawarkan bantuan kepada rekan-rekan di tempat kerja ketika mereka membutuhkan.	0	0	4 3	7 4	2 3	1 4	2	1 5 6	3,46	Bai k
Rata-rata									3,45	Bai k

Sumber: Data Olahan, 2025

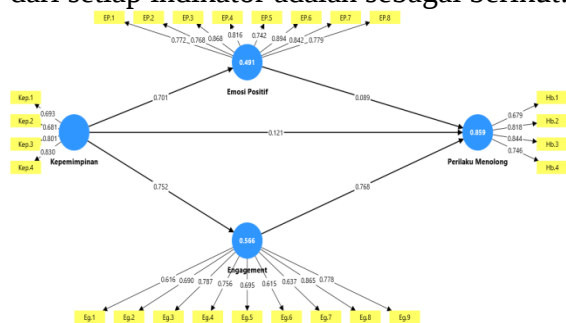
Berdasarkan rekapitulasi hasil penelitian terhadap variabel perilaku menolong, diperoleh rata-rata skor sebesar 3,45, yang tergolong dalam kategori Baik. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum responden telah menunjukkan sikap saling membantu dan peduli terhadap sesama rekan kerja dalam lingkungan organisasi. Perilaku menolong dalam konteks ini mencakup kesediaan untuk memberikan bantuan, dukungan, serta kerja sama dalam menyelesaikan tugas maupun menghadapi tantangan di tempat kerja.

Rendahnya skor pada indikator ini dapat mengindikasikan bahwa adaptasi sosial dan dukungan terhadap rekan kerja baru belum menjadi kebiasaan yang mengakar dalam lingkungan kerja tersebut. Padahal, perilaku membantu rekan kerja baru memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana kerja yang inklusif, harmonis, dan kondusif. Ketika seorang pegawai baru merasa diterima dan didukung sejak awal masa kerjanya, hal tersebut akan meningkatkan rasa percaya diri, loyalitas terhadap institusi, serta mempercepat proses adaptasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Convergent Validity

Convergent validity dari model

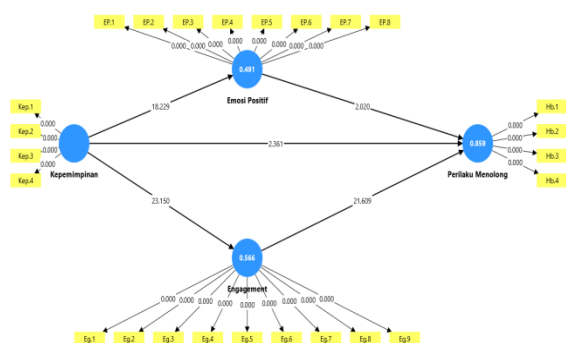
pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skro kontruknya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih besar dari 0.7 dapat dikatakan *Valid*. Akan tetapi, menurut Chin dalam (Ghozali 2018a), pada tahap awal dari pengembangan nilai *loading factor* lebih besar ($>$) dari 0.5 – 0.6 dapat dikatakan *Valid*. Adapun nilai *loading factor* dari setiap indikator adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Hasil Uji *Convergent Validity* Dengan melihat nilai loading Faktor

Sumber: Data Olahan, 2025

Gambar 4.1, menjelaskan besarnya pengaruh masing-masing indicator terhadap dimensi, maupun besaran pengaruh indicator terhadap variabel yang diteliti. Nilai loading factor yang digunakan adalah untuk menilai menguji konstruk laten dimensi ke indikatornya. Pada tahap pertama tersebut, akan ada perbaikan model terhadap konstruk laten dimensi terhadap indikator dari uji yang telah dilakukan. Nilai loading faktor yang diharapkan adalah lebih besar dari 0.6.



Gambar 4.2. Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan gambar dan tabel di atas, maka didapatkan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Work Engagement Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap work engagement aparatur desa, dengan nilai koefisien sebesar 0.752, nilai t-hitung 23.150 (> 1.987), dan p-value 0.000 (< 0.05). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan altruistik yang diterapkan oleh pimpinan desa, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja (work engagement) dari para aparatur. Artinya, nilai-nilai kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan bersama dan kepedulian terhadap orang lain mampu membangun keterikatan emosional, dedikasi, dan semangat kerja aparatur secara signifikan.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Emosi Positif Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh secara signifikan terhadap emosi positif, dengan nilai koefisien 0.701, t-hitung 18.229, dan p-value 0.000. Hal ini memperkuat dugaan bahwa pemimpin yang menunjukkan sikap empati, kepedulian, dan kerelaan membantu dapat menumbuhkan perasaan bahagia, antusias, dan puas dalam diri aparatur. Dengan demikian, kepemimpinan altruistik tidak hanya memengaruhi aspek kognitif atau perilaku kerja, tetapi juga memiliki peran penting dalam membentuk kondisi afektif yang positif di tempat kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Analisis statistik menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menolong bersifat signifikan, meskipun dengan koefisien yang relatif kecil, yakni sebesar 0.121, t-hitung 2.361, dan p-value 0.018. Hasil ini

menunjukkan bahwa sikap altruistik dari seorang pemimpin mampu mendorong aparatur untuk menampilkan perilaku prososial, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan solidaritas. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar jalur tidak langsung (mediasi), namun pengaruh langsung tetap ada dan penting dalam konteks perilaku kerja sosial.

Pengaruh Work Engagement Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap perilaku menolong, dengan nilai koefisien 0.768, t-hitung 21.609, dan p-value 0.000. Ini berarti keterlibatan kerja yang tinggi – ditunjukkan oleh semangat, dedikasi, dan konsentrasi terhadap tugas – secara nyata akan meningkatkan kecenderungan aparatur untuk membantu orang lain di lingkungan kerjanya. Semangat kerja yang tinggi menjadikan aparatur lebih proaktif dan peduli terhadap lingkungan sosialnya.

Pengaruh Emosi Positif Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Analisis terhadap pengaruh emosi positif terhadap perilaku menolong juga menunjukkan hasil yang signifikan, dengan koefisien 0.089, t-hitung 2.020, dan p-value 0.043. Meskipun nilai koefisiennya tidak besar, namun hasil ini menunjukkan bahwa aparatur desa yang merasakan emosi positif seperti rasa bahagia, optimisme, dan kepuasan kerja, cenderung lebih bersedia untuk menolong orang lain. Ini mendukung teori bahwa suasana hati yang baik memperkuat kecenderungan untuk menunjukkan perilaku prososial.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Dimediasi Work Engagement Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh

signifikan terhadap perilaku menolong melalui work engagement, dengan nilai koefisien mediasi sebesar 0.578, t-hitung 20.204, dan p-value 0.000. Temuan ini menegaskan bahwa engagement merupakan jalur mediasi yang kuat dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menolong. Dengan kata lain, kepemimpinan yang penuh empati dan kepedulian mampu meningkatkan keterlibatan kerja aparatur, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bersikap lebih membantu dan kolaboratif.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Dimediasi Emosi Positif Aparatur Desa Sialang Pasung.

Mediasi melalui emosi positif juga terbukti signifikan, dengan nilai koefisien 0.062, t-hitung 2.023, dan p-value 0.043. Meskipun efeknya lebih kecil dibandingkan mediasi melalui engagement, hasil ini menunjukkan bahwa emosi positif berperan sebagai jalur penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menolong. Artinya, kepemimpinan yang menyentuh sisi emosional bawahan mampu membentuk iklim afektif yang mendukung terwujudnya perilaku prososial di lingkungan kerja.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis dengan melakukan uji regresi dan uji hipotesis, dengan menggunakan program SPSS, maka dapat diketahui bahwa:

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Work Engagement Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik secara signifikan berpengaruh terhadap work engagement. Temuan ini mendukung teori dan studi terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mengedepankan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahannya dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Aparatur desa yang merasakan bahwa pemimpinnya peduli, mendengarkan, dan rela berkorban untuk kepentingan bersama cenderung merasa dihargai dan memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat untuk mencurahkan tenaga, perhatian, dan komitmennya terhadap pekerjaan.

Kepemimpinan altruistik merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai kebaikan, keikhlasan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahannya. Pemimpin dengan karakter altruistik tidak hanya memikirkan tujuan organisasi, tetapi juga menunjukkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan emosi pegawai. Gaya kepemimpinan seperti ini mampu menumbuhkan rasa keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Firdaus (2019) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja atau work engagement terdiri dari semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan mendalam (*absorption*) dalam pekerjaan, yang tumbuh dari lingkungan kerja yang mendukung dan penuh makna. Pemimpin altruistik menciptakan makna tersebut melalui perhatian personal, keteladanan etis, dan dukungan yang konsisten, sebagaimana juga ditegaskan oleh Wan et al. (2022) bahwa kepemimpinan yang emosional mendorong keterlibatan kerja melalui pengaruh afektif.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Emosi Positif Aparatur Desa Sialang Pasung.

Diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki kontribusi kuat dalam membentuk emosi positif pada diri aparatur. Emosi positif, seperti rasa bahagia, puas, bangga, dan antusias, muncul sebagai respons terhadap interaksi interpersonal yang harmonis dan penuh makna. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, empati, dan ketulusan dalam mendukung stafnya, maka aparatur akan lebih mudah mengalami emosi yang menyenangkan, yang pada gilirannya memperkuat semangat dan produktivitas kerja. Secara psikologis, kepemimpinan altruistik memengaruhi

persepsi dan pengalaman emosional bawahan dengan cara membangun kepercayaan dan hubungan yang hangat. Temuan ini penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan kondusif di lingkungan pemerintahan desa.

Pemimpin yang menunjukkan empati, kemurahan hati, dan dukungan moral secara langsung mampu membangun suasana emosional yang kondusif di tempat kerja. Asti (2022) menyatakan bahwa emosi positif dapat ditumbuhkan melalui hubungan interpersonal yang sehat, yang salah satunya datang dari kepemimpinan yang memperhatikan nilai kemanusiaan. Dukungan ini diperkuat oleh penelitian Wang et al. (2024) yang menemukan bahwa pemimpin yang menampilkan emosi positif seperti humor, optimisme, dan kelegaan akan menularkan emosi serupa kepada bawahannya, meningkatkan psychological safety dan memperkuat afek positif dalam pekerjaan. Oleh karena itu, kepemimpinan altruistik memainkan peran signifikan dalam membentuk emosi positif karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil Penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik mendorong munculnya perilaku prososial atau perilaku menolong di antara aparatur. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti pemerintahan desa, perilaku menolong mencakup tindakan seperti saling membantu antar rekan kerja, mendukung tugas bersama, dan memberikan informasi atau solusi tanpa diminta. Pengaruh langsung ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memberi contoh dalam sikap membantu dan tidak egois cenderung ditiru oleh bawahannya. Sikap teladan dari pemimpin menumbuhkan norma sosial dalam kelompok kerja untuk saling peduli dan mendukung satu sama lain.

Ouakouak et al. (2020) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai—termasuk kepemimpinan altruistik—mendorong peningkatan kerja sama dan kemauan untuk membantu antar anggota tim. Dalam konteks aparatur desa, nilai gotong royong dan kepedulian sosial semakin diperkuat ketika pemimpinnya menjadi contoh dalam perilaku menolong tersebut.

Pengaruh Work Engagement Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berkorelasi erat dengan perilaku menolong. Aparatur yang memiliki antusiasme tinggi terhadap pekerjaan, merasa bangga dengan peran mereka, dan secara aktif terlibat dalam aktivitas kerja, lebih cenderung menunjukkan kepedulian terhadap sesama. Dari perspektif teori keterlibatan kerja (engagement theory), ketika individu merasa energik, fokus, dan terdorong oleh tujuan kerja yang bermakna, mereka akan menunjukkan perilaku ekstra-peran (OCB) seperti membantu rekan kerja, karena mereka merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna. Ini memperkuat pentingnya membina engagement untuk membangun tim kerja yang saling mendukung.

Yeni Karmilasari et al. (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa work engagement berperan penting dalam membentuk perilaku di luar peran formal (extra-role behavior) seperti helping behavior, karena individu merasa lebih puas dan antusias dalam bekerja. Firdaus (2019) menyebut bahwa keterlibatan kerja menciptakan semangat dan kedekatan emosional terhadap pekerjaan, yang berujung pada kontribusi ekstra peran, termasuk perilaku menolong. Dengan demikian, semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin tinggi pula kecenderungan individu menunjukkan helping behavior.

Pengaruh Emosi Positif Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Aparatur Desa Sialang Pasung.

Emosi positif seperti rasa puas, bahagia, atau bangga ternyata mampu mendorong perilaku menolong. Ini konsisten dengan broaden-and-build theory oleh Fredrickson, yang menyatakan bahwa emosi positif memperluas cara berpikir dan bertindak individu, termasuk meningkatkan kemungkinan mereka untuk bertindak prososial. Aparatur yang berada dalam kondisi emosional yang baik lebih terbuka dalam merespons kebutuhan orang lain dan lebih mudah menjalin hubungan interpersonal yang positif.

Fredrickson (2001) dalam teorinya Broaden-and-Build menegaskan bahwa emosi positif memperluas cakupan kognitif dan perilaku seseorang, termasuk mendorong tindakan prososial seperti membantu orang lain. Dalam lingkungan kerja, pegawai yang merasa bahagia, bangga, dan dihargai akan lebih cenderung menawarkan bantuan, bekerja sama, dan menjaga keharmonisan hubungan interpersonal. Penelitian Hasanah dan Mubah (2022) serta Abdullah et al. (2020) menguatkan bahwa emosi positif yang terbentuk dari interaksi pemimpin dan rekan kerja sangat berpengaruh terhadap terbentuknya perilaku membantu di lingkungan organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Dimediasi Work Engagement Aparatur Desa Sialang Pasung.

Temuan ini menunjukkan bahwa work engagement berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan altruistik dan perilaku menolong. Ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menolong tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi lebih kuat lagi jika melalui peningkatan engagement. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian, keikhlasan, dan dukungan terhadap bawahannya, hal itu meningkatkan semangat kerja, dedikasi, dan

fokus aparatur dalam menjalankan tugas. Keterlibatan inilah yang kemudian menjadi dasar bagi munculnya perilaku menolong dalam organisasi. Proses ini mencerminkan transformasi nilai-nilai kepemimpinan menjadi perilaku kerja yang produktif dan prososial.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistic Terhadap Perilaku Menolong (Helping Behavior) Dimediasi Emosi Positif Aparatur Desa Sialang Pasung.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa emosi positif juga menjadi mediator yang signifikan, meskipun efeknya lebih kecil dibandingkan mediasi melalui engagement. Artinya, kepemimpinan altruistik yang membangun hubungan emosional yang positif akan mendorong aparatur untuk memiliki kecenderungan menolong sesama. Ini menunjukkan peran penting dari kondisi afektif dalam proses terbentuknya perilaku sosial di tempat kerja.

Kondisi ini pada akhirnya menggerakkan mereka untuk bersikap kooperatif dan membantu rekan kerja. Temuan Salas-Vallina et al. (2018) dan Abdillah et al. (2020) mendukung peran penting emosi positif sebagai mediator dalam model perilaku organisasi modern yang berbasis nilai-nilai kemanusiaan. Selain keterlibatan kerja, jalur afektif dalam bentuk emosi positif juga menjadi jalur mediasi penting. Pemimpin yang altruistik memicu emosi positif dalam diri karyawan, yang pada gilirannya memperkuat niat dan aksi dalam menolong rekan kerja. Sejalan dengan Asti (2022) dan Wang et al. (2024), emosi positif berfungsi sebagai jembatan psikologis antara pengaruh interpersonal dari pemimpin dengan hasil perilaku karyawan. Ketika karyawan merasa bahagia, percaya diri, dan optimis, mereka lebih terbuka untuk memberi bantuan dan menciptakan iklim kerja yang saling mendukung.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan altruistik berpengaruh

signifikan terhadap work engagement. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala desa melalui sikap peduli, empatik, dan rela berkorban, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja para aparatur dalam menjalankan tugas mereka. Pemimpin yang altruistik mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan dedikasi kerja yang lebih besar dari bawahannya.

2. Kepemimpinan altruistik juga berpengaruh positif terhadap emosi positif. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memperlakukan bawahannya dengan kasih sayang, ketulusan, dan kepercayaan, mampu menciptakan suasana emosional yang menyenangkan bagi aparatur. Emosi positif seperti rasa bahagia, bangga, dan puas lebih mudah tumbuh dalam iklim kerja yang humanis.
3. Kepemimpinan altruistik terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku menolong. Meskipun bukan merupakan jalur yang paling kuat, namun hubungan langsung ini tetap bermakna. Pemimpin yang menunjukkan perilaku menolong dan tidak egois akan mendorong aparatur untuk meniru sikap tersebut dalam interaksi kerja sehari-hari, seperti membantu rekan atau memberikan dukungan tanpa diminta.
4. Work engagement berpengaruh besar terhadap perilaku menolong. Aparatur yang memiliki semangat kerja, dedikasi tinggi, dan fokus terhadap tugas-tugasnya lebih cenderung menunjukkan perilaku prososial. Keterlibatan kerja menjadikan seseorang merasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi lebih, termasuk dengan membantu rekan kerja.
5. Emosi positif juga berpengaruh terhadap perilaku menolong. Perasaan emosional yang positif mendorong aparatur untuk lebih terbuka, ramah, dan peduli terhadap sesama. Dalam

suasana hati yang baik, individu lebih mudah menunjukkan tindakan-tindakan membantu yang tulus dan spontan.

6. Work engagement memediasi pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menolong. Artinya, kepemimpinan yang berlandaskan pada kepedulian dan ketulusan tidak hanya memengaruhi perilaku menolong secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan kerja. Ini menunjukkan bahwa work engagement merupakan jalur penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku prososial.
7. Emosi positif juga menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan altruistik dan perilaku menolong.
8. Meskipun pengaruhnya tidak sekuat mediasi melalui work engagement, jalur ini tetap penting. Pemimpin yang mampu membangun iklim kerja yang emosional positif akan mendorong aparatur untuk lebih peduli dan siap membantu satu sama lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, and Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi.
- Abdillah, Muhammad Rasyid, Weishen Wu, and Rizqa Anita. 2022. "Can Altruistic Leadership Prevent Knowledge-Hiding Behaviour? Testing Dual Mediation Mechanisms." *Knowledge Management Research and Practice* 20(3):352–66. doi: 10.1080/14778238.2020.1776171.
- Adi, Agung Nugroho, and Noora Fithriana. 2018. *Employee Engagement Pada Sektor Bisnis Dan Publik*.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artha, Bunga Indira, and Arum Etikariena. 2020. "Impact of Workplace Empathy Training on Employees' Helping Behavior." 494(Iciap 2019):243–54. doi: 10.2991/assehr.k.201125.021.
- Asti, Pindo, Dewi Widyaningsih, and Agus Priyadi. 2022. "Employee Emotions on Employee Performance: The Role of Human Character." *Jesya* 5(2):2063–76. doi: 10.36778/jesya.v5i2.787.
- Bailey, Catherine, Adrian Madden, Kerstin Alfes, and Luke Fletcher. 2017. "The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis." *International Journal of Management Reviews* 19(1):31–53. doi: 10.1111/ijmr.12077.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An Evidence-Based Model of Work Engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–269.
- Bakker, Arnold B., and Wilmar B. Schaufeli. 2014. "Work Engagement: Business and Academia." *The Blackwell Encyclopedia of Management: Organizational Behaviour* (2008):1–7.
- Bambale, Abdu Jafaru, Sulaiman Ibrahim Kassim, and Leah Musa. 2016. "Effect of Emotional Intelligence on Employee Performance among Staff of Tertiary Institutions in Gombe." *Journal of Resources Development and Management* 19(2006):23–30.
- Becuwe, Audrey, Waleed Omri, Isabelle Chalamon, Amina Amri, and Sergey Kovalev. 2022. "Fostering Innovative Workplace Behaviour through Employee Recognition: The Mediating Role of Helping Behaviour." *Journal of Innovation Economics & Management* N° 37(1):177–204. doi: 10.3917/jie.pr1.0105.
- Fan, Peihua, Yuzhao Liu, Haowen Liu, and Mingjun Hou. 2022. "The Multilevel Influence of Supervisor Helping Behavior on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model." *Frontiers in*

- Psychology* 13(August):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2022.955288.
- Ferdinand, Augusty. 2016. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi Ilmiah Manajemen*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. 2016. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Ferreras-Méndez, José Luis, Julia Olmos-Peñuela, Andrés Salas-Vallina, and Joaquín Alegre. 2021. “Entrepreneurial Orientation and New Product Development Performance in SMEs: The Mediating Role of Business Model Innovation.” *Technovation* 108(June). doi: 10.1016/j.technovation.2021.102325
- Firdaus, Nerinda Rizky. 2019. “The Role of Positive Emotion as a Mediator between Psychological Capital and Work Engagement.” *Journal of Educational, Health and Community Psychology* 8(2):85. doi: 10.12928/jehcp.v8i2.12563.
- Gallup. 2013. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insight for Business Leaders Worldwide*. New Jersey: Gallup, Inc.
- Ghozali, Imam. 2018a. *Desain Penelitian Eksperimental*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2018b. *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif Dengan Partial Least Square.PLS*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Gultom, Syawal, Eka Daryanto, Edy Dharma, and Universitas Negeri Medan. 2025. “Pengaruh Kepemimpinan Altruistik Dan Talent Management Terhadap Kinerja Guru Di SMA Swasta: Studi Kuantitatif Di Pematangsiantar.” *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi* 5(3). doi: 10.59818/jpi.v5i3.1589.
- Hasanah, Iswatun, and Hilmi Qosim Mubah. 2022. “Kepemimpinan Altruis Dalam Membentuk Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai Di SMP Plus Nurul Hikmah Pamekasan.” *Re-JIEM* 5(2):1–14.
- Irma Yuliani. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kahn, William A. 1990. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” *Academy of Management Journal* 33(4):692–724. doi: 10.5465/256287.
- Kahn, William A. 1990. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” *Academy Manage* 1(33):692–724.
- Karmilasari, Yeni, and Adi Rahmat. 2022. “Perilaku Altruistik Pemimpin Dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja: Mekanisme Kemampuan Belajar Organisasi.” *Bisnis Terapan* 4(2):129–40.
- Kock, Ned. 2011. “Using WarpPLS in E-Collaboration Studies : Descriptive Statistics, Settings, and Key Analysis Result.” *International Journal ECollaboration* 7(2):1–18.
- Lestari, Silvi Harum Indah, and Sami'an. 2019. “Helping Behavior : A Systematic Review of The Literature.” *HIV/AIDS and Adolescents* (2013):21–69. doi: 10.1007/978-981-13-5989-7_2.
- Lim, Jae Young, and Kuk Kyoung Moon. 2021. “Transformational Leadership and Employees’ Helping Behavior in Public Organizations: Does Organizational Structure Matter?” *Public Personnel Management* 50(4):485–508. doi: 10.1177/0091026020977565.

- Locke, Edwin A. 1968. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives." *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2):157–89. doi: 10.1016/0030-5073(68)90004-4.
- Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, and Scott A. Young. 2009. *Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, and Scott A. Young*. London: Blackwell.
- Melinda, Sherlya. 2021. "Analisis Wacana Kritis Pada Podcast 'Kita Yang Bodoh Atau Sekolah Yang Bodoh.'" *CaLLs (Journal of Culture, Arts, Literature, and Linguistics)* 7(2):175. doi: 10.30872/calls.v7i2.6183.
- Mohsen Ghafel, Hisham, and Ahmed Abdul Hussein Atiyah. 2022. "Helping Behavior of University Employees." *Journal of Positive School Psychology* 2022(5):3864–71.
- Peng Sun, and Xiaode Zuo. 2023. "Unleashing the Power of Employee Helping Behavior: A Comprehensive Study." *International Journal of Science and Business* 25(1):34–66. doi: 10.58970/ijsb.2124.
- Qasim, Samina, Muhammad Usman, Usman Ghani, and Kalimullah Khan. 2022. "Inclusive Leadership and Employees' Helping Behaviors: Role of Psychological Factors." *Frontiers in Psychology* 13(July):1–9. doi: 10.3389/fpsyg.2022.888094.
- Rahim, A., Bambang Supeno, and Fahmi Oemar. 2023. "Determinan Kepemimpinan Altruistik, Intensitas Konflik, Kualitas Pengembangan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *JMBT (Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan)* 5(1):12–21.
- Riduwan. 2012. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robert A. Baron, Donn Byrne. 2014. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Erlangga.
- Rokhman, Wahibur, Muhammad Qoes Atieq, Forbis Ahamed, Shuana Zafar Nasir, and Sehrish Sahid. 2025. "Exploring Workplace Happiness: Islamic Leadership and Work Ethics Driving Engagement and Helping Behaviour." *Islamic Guidance and Counseling Journal* 8(1):1–20. doi: 10.25217/0020258558400.
- Romaita, Adi Rahmat, and Ali Asfar. 2022. "Kepemimpinan Altruistik Kepala Desa Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Mediasi." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan* 4(2):97–112. doi: 10.31849/jmbt.v4i2.12713.
- Rumawas, W. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado: Universitas Sam Ratulangi Press.
- Saks, A. M. 2019. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited." *Journal of Organizational Effectiveness* 6(1):19–38.
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology*, 7(21):600–619.
- Saputra, Nopriadi, Sasmoko, and Sri Bramantoro Abdinagoro. 2018. "The Holistic Work Engagement: A Study In Indonesia Oil Palm Industry." *International Journal of Engineering and Technology(UAE)* 7(4):1–7. doi: 10.14419/ijet.v7i4.9.20607.
- Sari, Lili Puspita, Adolf Bastian, and Arizal. 2023. "Kepemimpinan Altruistik Terhadap Komitmen Profesional Guru Dan Peran Psikologi DI SMKN 1 Pangkalan Kerinci." *Jurnal Komunitas Sains Manajemen* 2(2):136–47.
- Sari, Yulia Novifita, Shofia Amin, and Dwi Kurniawan. 2022. "Mediating Effect of Positive Emotions on

- Work-Life Balance and Employee Performance.” *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 16(1):20. doi: 10.19184/bisma.v16i1.28234.
- SCHAUFELI, WILMAR B., MARISA SALANOVA, VICENTE GONZ’ALEZ-ROMA, and ARNOLD B. BAKKER. 2001. “Relaxation of Classical Particles in Two-Dimensional Anharmonic Single-Well Potentials.” *Physical Review E - Statistical Physics, Plasmas, Fluids, and Related Interdisciplinary Topics* 63(2):5. doi: 10.1103/PhysRevE.63.021114.
- Sentoso, Antony, and Fendi Sang Putra. 2021. “Analysis of the Ethical Effect of Leadership on Employee Performance and Moderated With Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior.” *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal* 5(4)(4):447–56.
- Simon L. Albrecht. 2013. *Handbook of Employee Engagement Perspectives, Issues, Research and Practice*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Sofyan, Yamin, and Heri Kurniawan. 2017. *Generasi Baru Mengolah Data. Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, Adih, Ani Kusumaningsih, Kohar, Andri Priadi, Andi Yusniar Mendo, Lisda L. Asi, Robiyati Podungge, Afriyana Amelia Nuryadin, Agus Hakri Bokingo, and Fiesty Utami. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sukoharjo: Tahta Media Group All.
- Tsauri, Sofyan. 2014. *Manajemen Kinerja Performance Management*. edited by K. Rifa’I. Jember: STAIN Jember Press.
- Vallières, Frédérique, Eilish McAuliffe, Philip Hylanda, and Annette Ghee Marie Galliganb. 2017. “Measuring Work Engagement among Community Health Workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale.” *Journal of Work and Organizational Psychology* 29(3):127–34.
- Vroom, Victor. 1964. *H.(1964). Work and Motivation*. Vol. 18. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Wang, Cong, Jidong Yao, and Lei Gao. 2024. “How Do Leaders’ Positive Emotions Improve Employees’ Psychological Safety in China? The Moderating Effect of Leader-Member Exchange.” *Heliyon* 10(3):e25481. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e25481.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny, and Endang Siswati. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Press