Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 8477 – 8484 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP PERILAKU TOLONG-MENOLONG MELALUI MEDIASI KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK PADA APARATUR DESA DI KECAMATAN RETEH

Zailani[1], Marihot Manullang[2], Agus Seswandi[3]
Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru
e-mail: [1] zailaniijay@gmail.com , [2]marihot@unilak.ac.id , [3]agusseswandi@unilak.ac.id

Abstract: *This study analyses the effect of work ethic on helping behaviour through the mediation of altruistic leadership among village apparatus in Reteh District, Indragiri Hilir Regency. A quantitative causal survey design was used with a census of all 116 village apparatus, comprising village secretariat staff, technical implementers, and hamlet heads in 14 villages. Data were collected using a five-point Likert questionnaire and analysed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. The measurement model met the criteria of convergent validity, discriminant validity (Fornell-Larcker and HTMT), and reliability. Work ethic explained 51.7% of the variance in altruistic leadership, and the model explained 52.6% of the variance in helping behaviour. Work ethic had a positive and significant effect on altruistic leadership ($\beta = 0.719$; $p < 0.001$) and on helping behaviour ($\beta = 0.264$; $p = 0.001$). Altruistic leadership had a positive and significant effect on helping behaviour ($\beta = 0.511$; $p < 0.001$). Altruistic leadership partially mediated the effect of work ethic on helping behaviour ($\beta = 0.368$; $p < 0.001$), and the indirect effect was larger than the direct effect. These findings indicate that strengthening work ethic and developing altruistic leadership are complementary strategies for fostering helping behaviour in village government.*

Keyword: *work ethic; altruistic leadership; helping behaviour; village apparatus; PLS-SEM.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong melalui mediasi kepemimpinan altruistik pada aparatur desa di Kecamatan Reteh, Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei kausalitas dan sensus terhadap seluruh 116 aparatur desa yang terdiri atas sekretariat desa, pelaksana teknis, dan kepala dusun di 14 desa. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan HTMT), dan reliabilitas. Etos kerja menjelaskan 51,7% variasi kepemimpinan altruistik, dan model menjelaskan 52,6% variasi perilaku tolong-menolong. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan altruistik ($\beta = 0{,}719$; $p < 0{,}001$) dan perilaku tolong-menolong ($\beta = 0{,}264$; $p = 0{,}001$). Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tolong-menolong ($\beta = 0{,}511$; $p < 0{,}001$). Kepemimpinan altruistik memediasi secara parsial pengaruh etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong ($\beta = 0{,}368$; $p < 0{,}001$), dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan etos kerja dan pengembangan kepemimpinan altruistik merupakan strategi yang saling melengkapi dalam menumbuhkan perilaku tolong-menolong di pemerintahan desa.

Kata kunci: etos kerja; kepemimpinan altruistik; perilaku tolong-menolong; aparatur desa; PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa ditempatkan sebagai fondasi pembangunan berkelanjutan yang menuntut kualitas sumber daya manusia aparatur yang memadai. Aparatur desa tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi garda terdepan pelayanan publik bagi masyarakat yang heterogen. Karena itu, keberhasilan pemerintahan desa sangat ditentukan oleh kemampuan aparatur untuk berkolaborasi dan saling mendukung. Salah satu wujudnya adalah perilaku tolong-menolong (*helping behaviour*), yaitu kesediaan membantu rekan kerja melampaui tugas formal, yang merupakan bagian dari *organizational citizenship behaviour* (OCB) (Lestari & Sami'an, 2019; Sun & Zuo, 2023). Perilaku menolong terbukti memperkuat kerja tim dan perilaku kerja inovatif (Becuwe et al., 2022) serta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan (Qasim et al., 2022).

Hasil observasi awal di Kecamatan Reteh menunjukkan menurunnya intensitas perilaku tolong-menolong di kalangan aparatur desa. Aparatur cenderung hanya mengerjakan tugas sesuai uraian jabatan, terutama saat beban administrasi meningkat seperti pada penyaluran bantuan sosial dan pendataan penduduk. Distribusi kerja menjadi timpang karena minimnya kesediaan berbagi tugas, pegawai yang sakit atau kelelahan kurang mendapat dukungan rekan kerja, dan perilaku menolong tidak dihargai dalam penilaian kinerja. Kondisi ini menimbulkan sekat antarpegawai yang menghambat koordinasi dan menurunkan kualitas pelayanan publik.

Salah satu faktor yang dapat mendorong perilaku prososial adalah kepemimpinan altruistik, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kesejahteraan bawahan di atas kepentingan pribadi pemimpin. Kepemimpinan altruistik terbukti meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja (Antoni et al., 2022), kepercayaan pada pemimpin dan kebahagiaan di tempat kerja (Juliandi et al., 2023; Karmilasari & Rahmat, 2022), OCB perangkat desa (Romaita et al., 2022), serta mencegah perilaku menyembunyikan pengetahuan (Abdillah et al., 2022). Namun, di Kecamatan Reteh praktik kepemimpinan masih cenderung berorientasi pada target administratif, kurang memberi dukungan emosional, dan nilai altruistik belum tertanam dalam sistem pembinaan aparatur.

Faktor individual yang juga berperan adalah etos kerja, yaitu komitmen terhadap kejujuran, disiplin, kerja keras, dan tanggung jawab moral yang dilandasi keyakinan bahwa kerja merupakan bagian dari ibadah. De Clercq et al. (2018) menunjukkan bahwa etos kerja Islami mendorong perilaku menolong, sedangkan Hussain et al. (2018) menemukan bahwa etos kerja memperkuat identifikasi organisasi dan perilaku kewargaan. Rokhman et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan etos kerja mendorong keterlibatan dan perilaku menolong. Di Kecamatan Reteh, etos kerja aparatur belum sepenuhnya terinternalisasi, yang tampak dari rendahnya disiplin waktu dan kecenderungan menghindari tanggung jawab tambahan.

Penelitian sebelumnya umumnya menguji hubungan langsung antara kepemimpinan dan OCB, atau antara etos kerja dan kinerja, secara terpisah. De Clercq et al. (2018) menempatkan kepemimpinan sebagai moderator, sedangkan Romaita et al. (2022) dan Juliandi et al. (2023) memposisikan kepemimpinan altruistik sebagai variabel eksogen. Model yang menempatkan kepemimpinan altruistik sebagai mediator antara etos kerja dan perilaku tolong-menolong, khususnya pada aparatur desa, masih jarang diuji. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kepemimpinan altruistik dan perilaku tolong-menolong, pengaruh

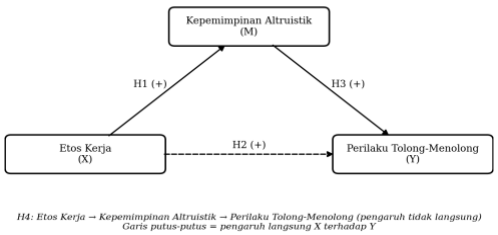
kepemimpinan altruistik terhadap perilaku tolong-menolong, serta peran mediasi kepemimpinan altruistik pada aparatur desa di Kecamatan Reteh.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif dan metode survei (Ferdinand, 2016). Penelitian dilaksanakan pada April–Juni 2026 di 14 desa di Kecamatan Reteh, Kabupaten Indragiri Hilir, yaitu Sanglar, Pulau Kecil, Pulau Kijang, Sungai Undan, Sungai Terab, Seberang Sanglar, Mekar Sari, Seberang Pulau Kijang, Sungai Asam, Pulau Ruku, Metro, Madani, Tanjung Labuh, dan Sungai Mahang. Populasi penelitian adalah seluruh aparatur desa sebanyak 116 orang, terdiri atas 43 staf sekretariat desa, 33 pelaksana teknis, dan 40 kepala dusun. Sampel ditentukan dengan teknik sensus (sampel jenuh) sehingga seluruh populasi menjadi responden (Sugiyono, 2017).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Etos kerja (X) diukur dengan delapan indikator: niat dan dedikasi sebagai ibadah, kejujuran dan integritas, kedisiplinan, tanggung jawab moral, kerja keras, keadilan, kerja sama, dan komitmen terhadap identifikasi organisasi (De Clercq et al., 2018; Hussain et al., 2018). Kepemimpinan altruistik (M) diukur dengan delapan indikator: pengorbanan diri, kepedulian yang tulus, mendahulukan kepentingan orang lain, kejujuran dan transparansi, dukungan emosional, pemberdayaan bawahan, keteladanan moral, dan membangun kepercayaan (Abdillah et al., 2022; Juliandi et al., 2023). Perilaku tolong-menolong (Y) diukur dengan sembilan indikator, antara lain membantu rekan dengan beban kerja tinggi, membantu rekan baru, berbagi pengetahuan, menggantikan rekan yang berhalangan, memberi dukungan emosional, dan mengorbankan waktu ekstra (De Clercq et al., 2018).

Rata-rata tanggapan dikategorikan dengan interval 1,00–1,79 (sangat tidak baik), 1,80–2,59 (tidak baik), 2,60–3,39 (cukup baik), 3,40–4,19 (baik), dan 4,20–5,00 (sangat baik). Data dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4 (Hair et al., 2017). Model pengukuran dievaluasi melalui *loading factor* (> 0,70), AVE (> 0,50), kriteria Fornell-Larcker, HTMT (< 0,85), *cross loading*, serta *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (> 0,70). Model struktural dievaluasi melalui R^2, f^2, dan Q^2, sedangkan hipotesis diuji dengan *bootstrapping* pada taraf signifikansi 5%. Model penelitian disajikan pada Gambar 1. Hipotesis yang diajukan adalah: H1 etos kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan altruistik; H2 etos kerja berpengaruh positif terhadap perilaku tolong-menolong; H3 kepemimpinan altruistik berpengaruh positif terhadap perilaku tolong-menolong; dan H4 kepemimpinan altruistik memediasi pengaruh etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong.



Gambar 1 Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Responden didominasi perempuan (73,3%), berusia di atas 25 hingga 30 tahun (49,1%), berpendidikan SMA (77,6%), dengan masa kerja di atas 4 hingga 6 tahun (43,1%), sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Mayoritas aparatur berada pada usia produktif, tetapi tingkat pendidikan yang relatif rendah dan masa kerja yang pendek menunjukkan perlunya pembinaan kapasitas yang berkelanjutan.

Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 8477 – 8484 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

Tabel 1 Karakteristik Responden (n = 116)

Karakteristik	Jumlah	%
Jenis kelamin		
Perempuan	85	73,3
Laki-laki	31	26,7
Usia		
< 25 tahun	21	18,1
> 25–30 tahun	57	49,1
> 30–45 tahun	16	13,8
> 45–50 tahun	13	11,2
> 50 tahun	9	7,8
Pendidikan		
SMP	10	8,6
SMA	90	77,6
Sarjana (S1)	16	13,8
Masa kerja		
< 2 tahun	16	13,8
> 2–4 tahun	43	37,1
> 4–6 tahun	50	43,1
> 6 tahun	7	6,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pada etos kerja, indikator tertinggi adalah komitmen terhadap identifikasi organisasi (3,92) dan terendah adalah kejujuran dan integritas (3,61). Pada kepemimpinan altruistik, indikator tertinggi adalah kejujuran dan transparansi (4,01), sedangkan terendah adalah keteladanan moral (3,56), pemberdayaan bawahan (3,58), dan membangun kepercayaan (3,59). Pada perilaku tolong-menolong, indikator tertinggi adalah mencegah terjadinya masalah kerja (4,06) dan terendah adalah memberikan dukungan emosional (3,74).

Tabel 2 Rata-rata Tanggapan Responden per Variabel

Variabel	Ind.	Rentang	Rata-rata
Etos Kerja (X)	8	3,61–3,92	3,80 (Baik)
Kepemimpinan Altruistik (M)	8	3,56–4,01	3,80 (Baik)
Perilaku Tolong-Menolong (Y)	9	3,74–4,06	3,95 (Baik)

Sumber: Data primer diolah (2026)

Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70, yaitu 0,805–0,898 untuk etos kerja, 0,721–0,830 untuk kepemimpinan altruistik, dan 0,720–0,838 untuk perilaku tolong-menolong. Nilai AVE seluruh konstruk di atas 0,50, sedangkan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,90 (Tabel 3). Dengan demikian, validitas konvergen dan reliabilitas konstruk terpenuhi (Hair et al., 2017).

Tabel 3 Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Var.	Loading	CA	rho_A	CR	AVE
EK	0,805–0,898	0,944	0,945	0,953	0,719
KA	0,721–0,830	0,912	0,914	0,929	0,620
PM	0,720–0,838	0,925	0,928	0,938	0,626

EK = etos kerja; KA = kepemimpinan altruistik; PM = perilaku tolong-menolong; CA = Cronbach's alpha; CR = composite reliability (rho_c). Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Validitas diskriminan juga terpenuhi. Akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981), seluruh nilai HTMT di bawah 0,85 (Henseler et al., 2015), dan setiap indikator memiliki *cross loading* tertinggi pada konstruknya sendiri (Tabel 4).

Tabel 4 Kriteria Fornell-Larcker dan HTMT

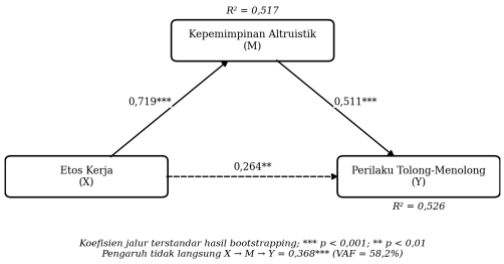
Var.	EK	KA	PM
EK	**0,848**	0,773	0,668
KA	0,719	**0,787**	0,760
PM	0,632	0,701	**0,791**

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai R^2 kepemimpinan altruistik sebesar 0,517 (*adjusted* 0,516) dan perilaku tolong-menolong sebesar 0,526 (*adjusted* 0,522), keduanya tergolong

moderat. Nilai f^2 menunjukkan pengaruh etos kerja terhadap kepemimpinan altruistik tergolong besar (1,072), pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku tolong-menolong tergolong sedang (0,266), dan pengaruh langsung etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong tergolong kecil (0,071). Relevansi prediktif model yang dihitung dengan $Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$ sebesar 0,771, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil estimasi model struktural disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 5.



Gambar 2 Hasil Estimasi Model Struktural

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	β	T	p	Hasil
H1: EK → KA	0,719	14,511	0,000	Diterima
H2: EK → PM	0,264	3,315	0,001	Diterima
H3: KA → PM	0,511	7,574	0,000	Diterima
H4: EK → KA → PM	0,368	5,918	0,000	Diterima

Sumber: Output bootstrapping SmartPLS 4 (2026)

Seluruh hipotesis diterima. Karena pengaruh langsung etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong tetap signifikan setelah kepemimpinan altruistik dimasukkan, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Pengaruh tidak langsung (0,368 = 0,719 × 0,511) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,264), dengan proporsi pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total (VAF) sebesar 58,2% (0,368/0,632).

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kepemimpinan Altruistik

Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan altruistik (H1; β = 0,719) dan merupakan hubungan terkuat dalam model. Temuan ini mendukung pandangan bahwa nilai personal menjadi dasar terbentuknya perilaku kepemimpinan yang melayani. Etos kerja yang kuat memperkuat identifikasi organisasi dan tanggung jawab moral (Hussain et al., 2018), sementara sikap positif dalam kepemimpinan berakar pada integritas dan karakter individu (Antoni et al., 2022). Aparatur dengan komitmen tinggi terhadap organisasi (indikator tertinggi etos kerja, 3,92) cenderung lebih menghargai dan merespons praktik kepemimpinan yang jujur dan transparan (indikator tertinggi kepemimpinan altruistik, 4,01). Karena kepemimpinan altruistik dalam penelitian ini diukur dari persepsi aparatur, temuan ini juga dapat dimaknai bahwa aparatur dengan etos kerja tinggi lebih peka dalam menangkap dan menghargai kepedulian pemimpinnya.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Perilaku Tolong-Menolong

Etos kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tolong-menolong (H2; β = 0,264), meskipun pengaruh langsungnya paling kecil dalam model (f^2 = 0,071). Hasil ini sejalan dengan De Clercq et al. (2018) yang menunjukkan bahwa etos kerja mendorong perilaku menolong, serta Rokhman et al. (2025) yang menemukan peran etos kerja dalam mendorong perilaku menolong melalui kebahagiaan dan keterlibatan kerja.

Menurut teori identitas sosial, aparatur yang memaknai pekerjaan sebagai nilai moral dan spiritual merasa menjadi bagian penting dari organisasi sehingga terdorong membantu rekan kerja (Hussain et al., 2018). Indikator kejujuran dan integritas yang paling rendah (3,61) menunjukkan bahwa internalisasi nilai moral dalam bekerja masih perlu diperkuat melalui pembinaan etika kerja dan budaya integritas.

Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Perilaku Tolong-Menolong

Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tolong-menolong (H3; β = 0,511). Melalui proses belajar sosial, pemimpin berperan sebagai teladan: ketika pimpinan desa menunjukkan kepedulian dan kesediaan membantu, aparatur cenderung meniru perilaku tersebut (Hasanah & Mubah, 2022). Dari perspektif pertukaran sosial, kepemimpinan altruistik meningkatkan kepercayaan bawahan kepada pemimpin sehingga mendorong OCB (Romaita et al., 2022), dan menciptakan kebahagiaan kerja yang mendorong perilaku prososial (Juliandi et al., 2023). Temuan ini juga sejalan dengan Qasim et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang peduli dan inklusif mendorong perilaku menolong. Namun, rendahnya skor keteladanan moral (3,56) dan membangun kepercayaan (3,59) menunjukkan bahwa kedua aspek ini perlu menjadi prioritas pengembangan kepemimpinan di tingkat desa.

Peran Mediasi Kepemimpinan Altruistik

Kepemimpinan altruistik memediasi secara parsial pengaruh etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong (H4; β = 0,368). Lebih dari separuh pengaruh total etos kerja (VAF 58,2%) disalurkan melalui kepemimpinan altruistik. Artinya, etos kerja menyediakan modal moral dan motivasional, tetapi nilai tersebut lebih efektif terwujud menjadi perilaku saling membantu apabila didukung oleh kepemimpinan yang peduli, jujur, dan memberi teladan. Hal ini sejalan dengan De Clercq et al. (2018) yang menegaskan bahwa dampak etos kerja terhadap perilaku menolong bergantung pada gaya kepemimpinan, serta Abdillah et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik mampu mengubah komitmen etis menjadi perilaku positif dalam organisasi. Dalam konteks budaya Kecamatan Reteh yang menjunjung kebersamaan dan gotong royong, kepemimpinan altruistik menjadi jembatan antara integritas individu dan tindakan kolektif aparatur.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, data dikumpulkan pada satu waktu dari satu kecamatan sehingga generalisasi dan kesimpulan kausal perlu dibatasi. Kedua, seluruh variabel diukur dengan persepsi responden sehingga berpotensi mengandung bias metode umum. Ketiga, kepemimpinan altruistik diukur dari sudut pandang aparatur sebagai bawahan, sehingga penelitian lanjutan disarankan menggunakan data berpasangan pimpinan-bawahan dan pendekatan metode campuran.

SIMPULAN

Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan altruistik dan perilaku tolong-menolong aparatur desa di Kecamatan Reteh. Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tolong-menolong serta memediasi secara parsial pengaruh etos kerja terhadap perilaku tolong-menolong, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Secara praktis, pemerintah desa dan Kecamatan Reteh disarankan (1) menginternalisasi budaya kerja berbasis integritas melalui pembinaan etika kerja yang berkelanjutan; (2) menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai bagi kepala desa dengan penekanan pada keteladanan moral, pemberdayaan bawahan, dan pembangunan kepercayaan; serta (3) memberikan penghargaan non-formal atas perilaku saling membantu dan memperkuat dukungan emosional antaraparatur melalui komunikasi interpersonal dan kegiatan pengembangan tim.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih

kepada seluruh kepala desa dan aparatur desa di Kecamatan Reteh, Kabupaten Indragiri Hilir, yang telah bersedia menjadi responden, serta kepada Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning atas dukungan selama penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice, 20*(3), 352–366. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171

Antoni, S., Seswandi, A., & Oemar, F. (2022). Efek kepemimpinan altruistik terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan serta kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 4*(1), 52–59. https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i1.9090

Becuwe, A., Omri, W., Chalamon, I., Amri, A., & Kovalev, S. (2022). Fostering innovative workplace behaviour through employee recognition: The mediating role of helping behaviour. *Journal of Innovation Economics & Management, 37*(1), 177–204. https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0105

De Clercq, D., Haq, I. U., Raja, U., Azeem, M. U., & Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. *Personnel Review, 47*(3), 630–650. https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0192

Ferdinand, A. (2016). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen*. BPFE Universitas Diponegoro.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

Hasanah, I., & Mubah, H. Q. (2022). Kepemimpinan altruis dalam membentuk organizational citizenship behaviour pada pegawai di SMP Plus Nurul Hikmah Pamekasan. *Re-JIEM, 5*(2), 1–14.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hussain, S., Shahzad, K., Khan, K., & Ahmad, I. (2018). Moderating role of Islamic work ethics and mediating role of organizational identification on leader-member exchange and citizenship behavior relationship: A test of moderated mediation model. *Journal of Islamic Business and Management, 8*(1).

Juliandi, L., Fatkhurahman, F., Amdanata, D. D., Afrijal, A., & Hadiyati, H. (2023). Kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja: Peran kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. *Jurnal Daya Saing, 9*(1), 1–8.

Karmilasari, Y., & Rahmat, A. (2022). Perilaku altruistik pemimpin dan kebahagiaan di tempat kerja: Mekanisme kemampuan belajar organisasi. *Bisnis Terapan, 4*(2), 129–140.

Lestari, S. H. I., & Sami'an. (2019). Helping behavior: A systematic review of the literature. Dalam *HIV/AIDS and Adolescents* (hlm. 21–

69). https://doi.org/10.1007/978-981-13-5989-7_2

Qasim, S., Usman, M., Ghani, U., & Khan, K. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Frontiers in Psychology, 13*, 888094. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094

Rokhman, W., Atieq, M. Q., Ahamed, F., Nasir, S. Z., & Sahid, S. (2025). Exploring workplace happiness: Islamic leadership and work ethics driving engagement and helping behaviour. *Islamic Guidance and Counseling Journal, 8*(1), 1–20. https://doi.org/10.25217/0020258558

Romaita, A. R., Rahmat, A., & Asfar, A. (2022). Kepemimpinan altruistik kepala desa terhadap organizational citizenship behavior dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 4*(2), 97–112. https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i2.12713

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sun, P., & Zuo, X. (2023). Unleashing the power of employee helping behavior: A comprehensive study. *International Journal of Science and Business, 25*(1), 34–66. https://doi.org/10.58970/ijsb.2124