

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Definisi konseptual adalah abstraksi, yang diungkapkan dalam kata-kata yang dapat membantu pemahaman di dalam sebuah penelitian ini. Berdasarkan penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh *job embeddedness*, *emotional intelligence* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Pemadam Kebakaran Kab. Seluma:

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Arshad et al., 2021) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang tidak diatur oleh kontrak pekerjaan formal, tetapi mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bentuk perilaku ini antara lain sikap positif, membantu rekan kerja, dan mematuhi aturan sosial di lingkungan organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “diatas dan lebih dari” *job description formal*, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Elyzabeth, 2024).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan memotivasi orang berusaha untuk membantu pekerja mendapatkan keahlian yang penting untuk mencapai kebutuhan organisasi (Wu et al., 2021). Tujuan dari motivasi adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri dan rasa kesukarelaan pegawai, yang akan

meningkatkan keterampilan dan rasa persahabatan mereka sehingga mereka dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu dalam organisasi yang bersifat sukarela dan tidak diwajibkan oleh sistem formal atau deskripsi pekerjaan. Perilaku ini tidak secara langsung diakui melalui penghargaan atau kompensasi resmi, tetapi secara kolektif memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, OCB mencerminkan upaya pegawai untuk melampaui tanggung jawab utama mereka demi kebaikan organisasi secara keseluruhan (Monica & Partina, 2024)

Efendi et al., (2024) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang mengedepankan upaya, melakukan lebih banyak untuk perusahaan maupun rekan kerja daripada persyaratan minimum pekerjaan. Ini menggambarkan perilaku yang mengambil tugas tambahan, sukarela membantu orang-orang di tempat kerja, mengikuti perkembangan dalam bidang atau profesi, mengikuti aturan perusahaan bahkan ketika tidak ada memperhatikan, mempromosikan dan melindungi organisasi, dan menjaga sikap positif dan mentolerir ketidaknyamanan sedang bekerja (Stephanie et al., 2024)

Berdasarkan penjelasan diatas, *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat disimpulkan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tanggung jawab formal atau job description mereka. Perilaku ini tidak diatur oleh kontrak pekerjaan atau sistem penghargaan formal, tetapi secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bentuk *organizational citizenship behavior* (OCB) mencakup sikap

positif, membantu rekan kerja, mematuhi aturan sosial, mengambil inisiatif tambahan, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* (Lestari & Sujono, 2022) yaitu:

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima secara bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berinteraksi dan mengambil keputusan. Budaya organisasi memengaruhi bagaimana pegawai bekerja, berkomunikasi, dan menanggapi perubahan. Budaya yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja pegawai karena mereka memahami tujuan bersama dan cara yang diterima untuk mencapainya.

2. Iklim organisasi

Iklim organisasi menggambarkan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja dan praktik manajerial di organisasi. Iklim ini mencakup aspek-aspek seperti keadilan, dukungan, komunikasi, dan kerja sama tim.

3. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian mencakup sifat, karakter, dan pola perilaku yang konsisten pada individu, sedangkan suasana hati adalah kondisi emosional sementara yang memengaruhi cara seseorang merespons situasi. Kedua faktor ini memengaruhi cara pegawai bekerja, berinteraksi dengan rekan, dan

menanggapi stres. Misalnya, individu dengan kepribadian ekstrovert dan suasana hati positif cenderung lebih proaktif dalam membantu rekan kerja dan berkontribusi pada ocb.

4. Persepsi terhadap dukungan organisasi

Persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pegawai yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi, loyal, dan bersedia menunjukkan perilaku ekstra, termasuk membantu rekan kerja dan mematuhi aturan organisasi di luar kewajiban formal.

5. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan

Persepsi ini menggambarkan sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan dianggap harmonis, adil, dan saling mendukung. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan motivasi pegawai untuk berperilaku positif seperti ocb. Sebaliknya, hubungan yang buruk dapat menurunkan komitmen dan partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi.

6. Masa kerja

Masa kerja atau lama bekerja adalah durasi seorang pegawai berada dalam organisasi. Semakin lama pegawai bekerja, biasanya mereka memiliki pemahaman lebih baik tentang budaya, prosedur, dan tujuan organisasi, sehingga cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dan menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

7. Jenis kelamin

Jenis kelamin dapat memengaruhi cara individu berinteraksi dan mengekspresikan perilaku dalam organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perbedaan gender dapat memengaruhi preferensi komunikasi, gaya kerja sama, dan kecenderungan melakukan perilaku sukarela, meskipun faktor ini lebih kontekstual dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan norma sosial.

2.1.1.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Phuong, 2021) ada beberapa indikator-indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Perilaku ini juga membantu rekan kerjanya saat mengalami kesulitan dalam situasi baik maupun buruk mengenai tugas-tugasnya dalam organisasi maupun masalah pribadi.
2. *Conscientiousness*, yaitu melakukan pekerjaan yang terbaik untuk hal-hal yang menguntungkan organisasi. Perilaku ditunjukkan dengan usaha melebihi harapan organisasi. Perilaku ini sukarela bukan merupakan tanggung jawab ataupun tugas pegawai.
3. *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Perilaku ini memberikan toleransi terhadap lingkungan kerja, menghindari dari aspek-aspek negatif, tidak mengeluh dan membesar-besarkan masalah kecil.
4. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan

informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Perilaku ini menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya agar tidak menimbulkan terjadinya masalah-masalah kecil.

5. *Civic Virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli kepada kelangsungan hidup organisasi. Perilaku ini mencerminkan peran serta tanggung jawab dan partisipasinya dalam organisasi di perusahaan.

Sementara indikator organizational citizenship behavior menurut (Podsakoff et al., 2021) sebagai berikut :

1. *Helping behaviors* (perilaku menolong), tindakan spontan individu untuk membantu rekan kerja serta mencegah kesulitan dalam bekerja.
2. *Organizational compliance* (kepatuhan organisasi), tindakan menghormati peraturan serta kebijakan organisasi dan melaksanakannya tanpa pengawasan atau sanksi.
3. *Civic virtue*, mencerminkan rasa memiliki individu terhadap suatu organisasi, yang terlihat dari partisipasi aktif ketika menyelenggarakan acara serta konferensi.
4. *Individual initiative* (inisiatif individu), tindakan sukarela individu dalam berinovasi serta bagaimana memperoleh hasil yang lebih baik.
5. *Sportsmanship*, sikap yang tidak mudah mengeluh ketika menghadapi keadaan di tempat kerja walaupun kondisi yang tidak nyaman.
6. *Organizational loyalty* (loyalitas organisasi), mengacu kepada loyalitas individu terhadap organisasi saat keadaan yang tidak nyaman dan loyalitas kepada pihak luar yang menyatakan hal-hal baik mengenai organisasi.

7. *Self-development* (pengembangan diri), keinginan pribadi meningkatkan pengetahuan serta keterampilan agar berguna untuk proses kerja dalam organisasi.

Jadi berdasarkan dua model indikator diatas maka penulis memutuskan untuk memakai indikator *organizational citizenship behavior* menurut (Phuong, 2021).

2.1.2 Job Embeddedness

Job embeddedness adalah keterikatan pegawai dengan pekerjaan dan organisasinya yang dipengaruhi oleh aspek-aspek dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan luar pekerjaan (*off the job*). Semakin kuat jalinan kesesuaian serta hubungan antara individu pegawai dengan komunitas yang terdapat pada organisasi dan semakin besar persepsi manfaat yang didapatkan dari pengorbanan yang dilakukan jika meninggalkan komunitas yang terdapat pada organisasi dan organisasi (Lutfi et al., 2020). *Job embeddedness* merupakan bentuk keterikatan pegawai pada organisasi yang timbul dari dukungan sosial, kenyamanan kerja, kesempatan berkembang, dan rasa aman, sehingga mendorong pegawai bertahan lebih lama di tempat kerja (Desera & Izzati, 2023).

Job embeddedness adalah perasaan keterikatan kompleks yang terbentuk dari hubungan kerja, lingkungan sosial, dan biaya emosional atau material jika meninggalkan pekerjaan. Konsep ini mempengaruhi loyalitas dan retensi pegawai (Muliku et al., 2023). *Job embeddedness* merupakan sekumpulan faktor yang menyebabkan pegawai bertahan pada pekerjaannya dan bersifat multidimensional, artinya, terdiri dari beberapa faktor atau dimensi (Priyadi, 2023). *Job*

embeddedness didefinisikan sebagai kumpulan gagasan yang bersifat menyeluruh dan memengaruhi pilihan seseorang untuk tetap berada dalam pekerjaannya, berfungsi seperti jaring atau jejaring yang mengikat individu pada organisasi dan komunitas (Xue et al., 2023).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* adalah kondisi ketika pegawai merasa terikat kuat pada pekerjaan dan organisasi, baik melalui hubungan sosial, kecocokan nilai, maupun manfaat yang diperoleh selama bekerja. Keterikatan ini diperkuat oleh dukungan sosial, kenyamanan lingkungan kerja, rasa aman, dan peluang pengembangan karier, sehingga pegawai cenderung bertahan, menunjukkan loyalitas, serta memiliki keinginan rendah untuk meninggalkan organisasi.

2.1.2.1 Indikator *Job Embeddedness*

Menurut (Yoon et al., 2022) *job embeddedness* dibagi dalam tiga indikator yaitu sebagai berikut:

1. *Link* (Hubungan)

Link merupakan kehidupan sosial yang dibentuk pegawai baik dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan tempat tinggalnya. *Link* adalah hubungan formal maupun informal yang terbentuk antara pekerja dengan institusi atau orang lain di tempat dia bekerja.

2. *Fit* (Kesesuaian)

Fit adalah kenyamanan dan kesesuaian yang dirasakan pegawai dengan organisasi dan lingkungannya. Kecocokan atau kesesuaian tersebut meliputi hal seperti personal values, career goals, dan rencana masa depan kerja.

3. *Sacrifice* (Pengorbanan)

Sacrifice (Pengorbanan) Adalah persepsi terhadap hal-hal material ataupun non material yang dirasakan mungkin akan hilang apabila seseorang meninggalkan pekerjaannya. Meninggalkan pekerjaannya dan organisasi dapat diartikan sebagai kerugian pribadi karena seseorang akan kehilangan kerabat, proyek yang menarik, dan bonus.

Menurut (Peltokorpi & Allen, 2023) mengemukakan bahwa *job embeddedness* dapat diukur menggunakan dua indikator, yaitu:

1. *On-The-Job Embeddedness*

Keterikatan yang muncul dari dalam organisasi, seperti hubungan dengan rekan kerja, kesesuaian antara pegawai dan pekerjaan, serta besarnya pengorbanan yang harus ditanggung jika meninggalkan pekerjaan.

2. *Of-The-Job Embeddedness*

Keterikatan pegawai dengan lingkungan di luar pekerjaan, seperti hubungan dengan komunitas tempat tinggal, kecocokan dengan lingkungan domisili, serta potensi kerugian jika harus pindah. Semakin kuat keterikatan dalam kedua aspek ini, semakin kecil kecenderungan pegawai untuk keluar dari organisasi.

Jadi berdasarkan dua model indikator di atas maka penulis memutuskan untuk memakai indikator *job embeddedness* menurut (Yoon et al., 2022).

2.1.3 *Emotional intelligence*

María et al., (2021) *Emotional intelligence* adalah kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang

lain, sehingga dapat memanfaatkan informasi emosional tersebut untuk mengarahkan pemikiran, pengambilan keputusan, serta tindakan yang lebih efektif. Kemampuan ini tidak hanya mencakup kesadaran terhadap perasaan pribadi, tetapi juga kemampuan membangun hubungan interpersonal yang harmonis, mengendalikan reaksi emosional dalam situasi sulit, dan meningkatkan kinerja baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. *Emotional intelligence* adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, mengelola emosi agar tetap produktif, memotivasi diri sendiri, serta membangun hubungan sosial yang efektif (Warrier et al., 2024).

Umam et al., (2021) mendefinisikan *Emotional intelligence* atau kecerdasan emosional sebagai kemampuan emosi individu yang mana dapat untuk mengendalikan dirinya, memiliki daya tahan ketika menghadapi sebuah masalah, mengendalikan impuls, memotivasi pada dirinya, dapat mengatur suasana hati, kemampuan berempati dan berhubungan dengan orang lain. (Pasya et al., 2025) *Emotional intelligence* dapat diartikan kemampuan untuk mengenali, mengelola, dan mengekspresikan dengan tepat, termasuk untuk memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, serta membina hubungan dengan orang lain. Jelas bila seorang individu mempunyai kecerdasan emosi tinggi, dapat hidup lebih bahagia dan sukses karena percaya diri serta mampu menguasai emosi atau mempunyai kesehatan mental yang baik. *Emotional intelligence* merupakan suatu kemampuan akan menilai perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, serta menggunakan perasaan tersebut untuk menuntun sikap dan perilaku pemimpin (Manembu et al., 2024).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *emotional intelligence* merupakan kemampuan penting yang dimiliki individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi baik pada diri sendiri maupun pada orang lain. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk menanggapi berbagai situasi secara lebih bijaksana, mengendalikan reaksi emosional dalam kondisi tekanan atau konflik, serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pertimbangan emosional dan rasional. Selain itu, *emotional intelligence* juga berperan besar dalam membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang harmonis, meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan produktivitas dalam lingkungan sosial maupun profesional.

2.1.3.1 Indikator *Emotional intelligence*

Indikator *emotional intelligence* menurut (Sadiku et al., 2020) meliputi:

1. Kesadaran Diri

Kesadaran diri adalah kemampuan individu untuk mengenali dan memahami emosi, perasaan, dan reaksi diri sendiri. Dengan kesadaran diri, seseorang dapat menyadari kekuatan, kelemahan, serta pengaruh emosinya terhadap perilaku dan keputusan yang diambil.

2. Pengendalian Diri

Pengendalian diri adalah kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan emosi, dorongan, atau reaksi spontan agar tetap sesuai dengan situasi atau norma yang berlaku. Individu yang mampu mengendalikan diri tidak mudah terbawa emosi negatif, mampu bersikap tenang dalam situasi tekanan, dan mampu mengambil keputusan secara bijaksana.

3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan, tetap semangat, dan bekerja dengan penuh komitmen. Seseorang dengan motivasi tinggi mampu mempertahankan fokus pada tujuan jangka panjang, menghadapi tantangan dengan optimisme, dan berinisiatif untuk meningkatkan kinerja diri maupun organisasi.

4. Empati

Empati adalah kemampuan untuk memahami perasaan, perspektif, dan kebutuhan orang lain. Indikator ini memungkinkan individu menyesuaikan perilaku dan komunikasi dengan orang lain, membangun hubungan yang harmonis, serta menanggapi situasi sosial dengan sensitif dan tepat.

5. Keterampilan Sosial

Keterampilan sosial adalah kemampuan untuk membangun hubungan yang baik, mempengaruhi, dan bekerja sama dengan orang lain secara efektif.

Menurut (Cao et al., 2022) terdapat empat indikator *emotional intelligence*, yaitu:

1. *Self-emotion Appraisal* (mengacu pada kemampuan seseorang untuk memahami dan mengekspresikan emosinya dengan jelas)
2. *Others Emotion Appraisal* (mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami emosi orang-orang di sekitarnya)
3. *Regulation of Emotion* (mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosinya dan pulih dengan cepat dari frustrasi psikologis)

4. *Use of Emotion* (mengacu pada kemampuan seseorang untuk memanfaatkan emosi dalam melakukan aktivitas yang konstruktif bagi kinerja pribadi).

Jadi berdasarkan dua model indikator di atas maka penulis memutuskan untuk memakai indikator *emotional intelligence* menurut (Sadiku et al., 2020).

2.1.4 Employee Engagement

Menurut (Engidaw, 2021) *employee engagement* merupakan kondisi ketika pegawai menampilkan dirinya secara penuh dalam bekerja, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional seorang pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Keterikatan ini tidak hanya sekadar partisipasi, tetapi mencerminkan rasa peduli yang tinggi, rasa memiliki yang kuat, serta dorongan internal untuk tetap berkontribusi sebagai bagian dari organisasi. Pegawai yang terhubung secara afektif cenderung memiliki komitmen organisasional yang lebih stabil, kedisiplinan kerja yang konsisten, serta kecenderungan memberikan discretionary effort, yakni usaha tambahan yang dilakukan secara sukarela demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Employee engagement merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu melibatkan dirinya dan memberikan perhatian secara penuh terhadap pekerjaannya serta berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kinerja terbaiknya (Nguyen & Ha, 2023). *Employee engagement* muncul ketika pegawai merasakan dukungan dari organisasi, baik dalam bentuk apresiasi, hubungan kerja yang positif, maupun umpan balik yang konstruktif. Dukungan tersebut menumbuhkan rasa dihargai, sehingga pegawai terdorong memberikan komitmen dan kinerja terbaik (Riyadus Solichin, 2018). *Employee*

engagement merupakan komitmen yang tinggi dalam bekerja ditandai dengan sikap positif dan proaktif, menghargai kerjasama dengan rekan kerja, komitmen terhadap profesionalisme dan tidak mudah menyerah, serta mengupayakan hasil di atas rata-rata, sehingga mengarah pada fokus pada tujuan yang diinginkan (Cecilia et al., 2025).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional, sehingga mereka bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena dorongan dari dalam diri untuk memberikan kontribusi terbaik. Pegawai yang *engaged* memiliki rasa memiliki, kepedulian terhadap organisasi, serta komitmen tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. *Engagement* juga tumbuh ketika pegawai merasa mendapatkan dukungan, apresiasi, serta hubungan kerja yang positif, sehingga mendorong sikap proaktif, loyalitas, dan peningkatan produktivitas kerja.

2.1.4.1 Indikator *Employee Engagement*

Indikator *employee engagement* menurut (Singh, 2021) adalah sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*) ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. Dedikasi (*Dedication*) ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

3. Penyerapan (*Absorption*) ditandai dengan konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Menurut (Sun, 2019) *Employee engagement* memiliki lima indikator yaitu:

1. Inisiatif, yang menggambarkan sejauh mana karyawan bersikap proaktif dalam bekerja, mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi, serta berusaha mencari solusi dan meningkatkan kualitas pekerjaannya.
2. Loyalitas, yaitu kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang terlihat dari keinginan untuk tetap bekerja, mendukung tujuan perusahaan, serta bersikap positif terhadap organisasi.
3. Efektivitas, yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efisien, menyelesaikan tugas dengan baik, serta memberikan hasil kerja yang optimal.
4. Identitas, yaitu sejauh mana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai perusahaan.
5. Komitmen menggambarkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan, yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk berusaha lebih keras, konsisten, dan tetap mendukung organisasi meskipun menghadapi tantangan.

Jadi berdasarkan dua model indikator di atas maka penulis memutuskan untuk memakai indikator *Employee engagement* menurut (Singh, 2021).

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Sebelum membahas pengaruh antar variabel, perlu dipahami bahwa *Job Embeddedness* (X1) menggambarkan keterikatan pegawai dengan pekerjaannya dan organisasi. *Emotional intelligence* (X2) menunjukkan kemampuan pegawai dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain, sedangkan *Employee Engagement* (X3) mencerminkan tingkat keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Ketiga variabel ini diduga memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y), yaitu perilaku sukarela pegawai yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan dasar ini, berikut akan dibahas pengaruh masing-masing variabel terhadap OCB.

2.2.1 Pengaruh *Job embeddedness* (X₁) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Job embeddedness adalah kondisi ketika pegawai merasa terikat dengan organisasi melalui aspek hubungan sosial, kesesuaian nilai, serta konsekuensi yang ditanggung jika meninggalkan pekerjaan (Mulyatini et al., 2023). Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak diwajibkan dalam kontrak kerja, namun memberikan manfaat bagi organisasi. Pegawai yang merasa cocok, dihargai, dan memiliki hubungan sosial yang kuat di tempat kerja akan lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga nama baik perusahaan, mematuhi aturan, serta memberikan upaya ekstra untuk mendukung keberhasilan organisasi (Wu et al., 2021).

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (Making & Riptiono, 2019) yang berjudul pengaruh *personality*, *job embeddedness* dan *person-job fit* terhadap

organizational citizenship behavior (studi pada driver towing cv. Hegar reja mulia kebumen). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa personality berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. *Job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. *Person-job fit* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya dalam hasil penelitian (Tentama & adisti, 2024) yang berjudul peran *job embeddedness* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan tiga hipotesis yang diusulkan. Pertama, secara simultan *job embeddedness* dan *perceived organizational support* berkontribusi terhadap *organizational citizenship behavior*. Kedua, secara parsial *job embeddedness* berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. Ketiga, secara parsial *perceived organizational support* mampu menjadi prediktor dari *organizational citizenship behavior*. Sumbangan efektif *job embeddedness* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Implikasi penelitian ini bahwa *job embeddedness* dan *perceived organizational support* dapat memprediksi *organizational citizenship behavior*.

2.2.2 Pengaruh *Emotional intelligence* (X₂) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Emotional intelligence adalah kemampuan untuk memantau emosi diri sendiri dan emosi orang lain, serta membedakan berbagai jenis emosi. Kecerdasan emosional menggabungkan bidang emosi dan kecerdasan dengan memandang emosi sebagai sumber informasi yang berguna untuk membantu seseorang memahami lingkungannya. Kecerdasan emosional telah diidentifikasi

sebagai faktor pendukung dalam kepemimpinan, bisnis, dan keberhasilan karier (Sadiku et al., 2020). Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik mampu mengendalikan emosi negatif, menyelesaikan konflik secara dewasa, berkomunikasi efektif, dan menjalin hubungan sosial yang harmonis. Kondisi ini secara langsung mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra yang dilakukan pegawai secara sukarela untuk membantu rekan kerja maupun organisasi (Umam et al., 2021)

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (Simanjorang et al., 2025) yang berjudul pengaruh *work life balance* dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru di YPK Don Bosco Kam Saribudolok. Temuan ini mengindikasikan bahwa hipotesis minor pertama ditolak. Sementara itu, ditemukan hubungan antara kecerdasan emosional yang mencerminkan penerimaan pada hipotesis minor kedua. Selanjutnya dengan penelitian (Sandora & Yasni, 2024) yang berjudul pengaruh kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada pt. Subur arum makmur (PT. SAM) berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada pt. Subur arum makmur. Dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada pt. Subur arum makmur. Secara simultan variabel kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada pt. Subur arum

makmur. Adapun besar pengaruhnya sebanyak terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.2.3 Pengaruh *Employee Engagement* (X₃) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Employee engagement mendorong pegawai untuk lebih aktif dan proaktif dalam pekerjaannya. Pegawai yang terlibat penuh secara fisik, emosional, dan kognitif akan memiliki rasa memiliki dan loyalitas tinggi terhadap organisasi (Ompusunggu & Rifani, 2023). Kondisi ini memunculkan perilaku OCB, karena pegawai merasa penting untuk memberikan kontribusi tambahan demi keberhasilan tim dan organisasi. Semakin tinggi tingkat engagement, semakin besar kemungkinan pegawai menampilkan sikap sukarela, membantu rekan kerja, menjaga aturan organisasi, serta berinisiatif meningkatkan kualitas kerja (Cecilia et al., 2025).

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (Vita, 2022) yang berjudul pengaruh motivasi dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi serta ocb (studi pada bank jateng purbalingga). Hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh motivasi dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi dan OCB, dan komitmen memediasi pengaruh motivasi dan *employee engagement* terhadap OCB pada pegawai Bank Jateng Purbalingga dengan nilai signifikansi keseluruhan pengaruh. Sedang dalam hasil penelitian (Simatupang et al., 2023) yang berjudul peran *employee agility* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai di karawang. Hasil penelitian

menemukan bahwa ada pengaruh *employee agility* dan *employee engagement* terhadap *organization citizenship behavior* pada pegawai di Kabupaten Pegawai.

2.2.4 Pengaruh *Job embeddedness* (X₁), *Emotional intelligence* (X₂) dan *Employee Engagement* (X₃) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Dalam hasil penelitian yang dilakukan (Nurfadilah & Helmy, 2019) yang berjudul pengaruh person *organization fit*, *emotional intelligence* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (Studi Pada Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Kebumen). Hasil penelitian menunjukkan person *organization fit* berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uji F, menghasilkan analisis bahwa person *organization fit*, *emotional intelligence*, dan *employee engagement* berpengaruh secara bersama-sama terhadap OCB. Sedangkan dalam penelitian (Probosari et al., 2024) yang berjudul pengaruh *job embeddedness* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten cilacap. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, 2. Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, 3. OCB memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja kerja, 4. OCB memediasi pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja kerja.

Selanjutnya dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh (Collins et al., 2021) yang berjudul *determinants of organizational citizenship behavior with job satisfaction mediation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islam dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Budaya Organisasi juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang kemudian memengaruhi OCB. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa penguatan Budaya Organisasi merupakan strategi utama dalam meningkatkan OCB guru, baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Islam secara efektif mendorong OCB secara langsung.

2.3 Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian yang dipandang relevan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Marlinda & Sari, 2025)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai PT Tiga Serangkai Surakarta	Temuan Penelitian Mengindikasikan Bahwa Secara Parsial, Baik Budaya Organisasi ($P < 0.05$) maupun Keterikatan Pegawai ($P < 0.05$) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap OCB. Secara Simultan, Kedua 30 Ariable Independen Tersebut Juga Secara Signifikan Memengaruhi OCB.
2.	(Pasya et al., 2025)	Pengaruh <i>Emotional intelligence</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Dengan	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa <i>Emotional intelligence</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap OCB maupun Kinerja Perawat.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Perawat RSUD Dr. Rasidin Kota Padang	Demikian Pula, Komitmen Organisasi Terbukti Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap OCB Serta Kinerja Perawat.
3.	(Patoni et al., 2025)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di PT Subang Autocomp Indonesia Departemen Produksi	Berdasarkan Hasil Penelitian Yang Telah Dilakukan Menunjukkan Bahwa Secara Parsial <i>Employee Engagement</i> Dan <i>Quality Of Worklife</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap OCB.
4.	(Manembu et al., 2024)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Emotional intelligence</i> Dan <i>Work Environment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi I Sulawesi I Utara The Influence Of Religiosity , Work Supervision And Manage	Hasil Dari Penelitian Ini Menemukan Bahwa <i>Work Life Balance</i> Berpengaruh Secara Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , <i>Emotional intelligence</i> Berpengaruh Secara Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Dan <i>Work Environment</i> Berpengaruh Secara Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
5.	(Ristiarli & Nugroho, 2024)	Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> , <i>Emotional Inteligence</i> Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Pegawai Pt. Nusantara Mobil International	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa <i>Job Embeddedness</i> , <i>Emotional intelligence</i> , Dan <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
6.	(Stephanie et al., 2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif Dan Signifikan Terhadap

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado</i>	Organizational Citizenship Behavior Di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado, Kompensasi Berpengaruh Negatif Dan Tidak Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Kantor.
7.	(Maria Yustanti Deta et al., 2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. PLN (Persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka	Hasil Statistik Uji F Menunjukkan Bawah Secara Simultan Variabel Budaya Organisasi Dan <i>Employee Engegament</i> Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil Analisis Detrminasi Menunjukkan Kedua Variabel Bebas Dalam Penelitian Ini Mampu Menjelaskan Terhadap Variasi Naik Turunya Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Timur Maumare Kabupaten Sikka
8.	(Mulyatini et al., 2023)	Pengaruh <i>Job embeddedness</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Trust</i> (Studi Pada Pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Ciamis)	Hasil Dari Penelitian Dan Pengolahan Data Menunjukkan Bahwa <i>Job embeddedness</i> Tidak Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Trust</i> ; Komitmen Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Trust</i> ; <i>Job embeddedness</i> Dan Komitmen Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Trust</i> Pada Pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Ciamis. Sebaiknya Intansi Mampu Mempertahankan Dan Lebih Meningkatkan Dengan Cara Meningkatkan Kesetian Pegawai Melalui Pemberian Jaminan Sosial Dan Reward Bagi Pegawainya
9.	(Andriani & Sudibjo,	Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> , <i>Job</i>	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Menunjukkan Bahwa <i>Job</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
	2022)	<i>Satisfaction, Dan Perceived organizational support Terhadap Affective Commitment</i>	<i>embeddedness</i> Berpengaruh Positif Terhadap Affective Commitment, Job Satisfaction Berpengaruh Positif Terhadap Affective Commitment, <i>Perceived organizational support</i> Berpengaruh Positif Terhadap Affective Commitment, Job Embeddedness.
10.	(Erfiyanti et al., 2022)	Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Pegawai Di Dp3Ap2Kb Provinsi Jawa Tengah	Analisis Data Yang Dilakukan Menghasilkan Nilai Signifikansi Sehingga Dapat Disimpulkan Bahwa Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Antara <i>Emotional intelligence</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Kecerdasan Emosi Memberikan Pengaruh Terhadap Perilaku OCB.
11.	(Hasibuan & Wahyuni, 2022)	Spiritual Leadership Dan <i>Emotional intelligence</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Peran Mediasi <i>Workplace Spirituality</i> Dan <i>Job Satisfaction</i>	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Spiritual Leadership Dan <i>Emotional intelligence</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Workplace Spirituality</i> Secara Signifikan. Spiritual Leadership, <i>Emotional intelligence</i> Dan <i>Workplace Spirituality</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Secara Signifikan. Spiritual Leadership, <i>Emotional intelligence</i> , <i>Workplace Spirituality</i> Dan <i>Job Satisfaction</i> Berpengaruh Positif Terhadap ocb Secara Signifikan.
12.	(Legowo & Soliha, 2022)	Kualitas Kehidupan Kerja, <i>Employee Engagement</i> , Dan <i>Resistance To Change</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Penelitian Ini Memperoleh Hasil Penelitian Yakni Kualitas Kehidupan Kerja Menghasilkan Pengaruh Positif Terhadap OCB Pegawai Di Lingkungan KPP Madya Semarang. OCB Pegawai Di Lingkungan KPP Madya Semarang Dipengaruhi Positif Oleh <i>Employee</i>

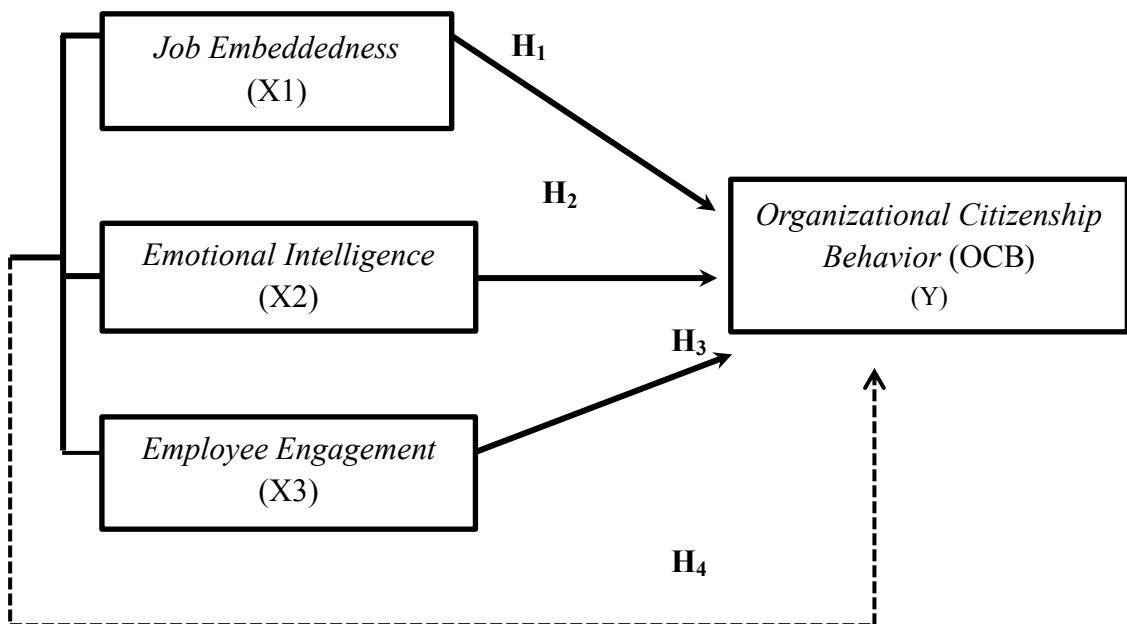
Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			Engagement. Resistance To Change Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap OCB Pegawai Di Lingkungan KPP Madya Semarang. Resistance To Change Memoderasi Pengaruh Employee Engagement Terhadap OCB Pegawai Di Lingkungan KPP Madya Semarang
13.	(Putra, 2021)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt.Sawah Solok	Hasil Penelitian Yang Didapatkan Berdasarkan Path Coefficients Diperoleh : (A) Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, (B) Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), (C) Kompetensi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, (D) Kompetensi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (E) Kinerja Pegawai Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
14.	(Lutfi et al., 2020)	Pengaruh <i>Job embeddedness</i> Terhadap <i>Job Performance</i> Yang Dimediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil Analisis Dalam Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa: 1) <i>Job embeddedness</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Job Performance</i> , 2) <i>Job embeddedness</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap <i>Job Performance</i> Yang Dimediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori, penelitian ini akan mengkaji mengenai rangsangan *job embeddedness*, *emotional intelligence*, dan *employee engagement* yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber : (Mulyatini et al., 2023), (Erfiyanti et al., 2022), (Marlinda & Sari, 2025) dan (Efendi et al., 2024)

Keterangan:

X₁ = Variabe *Job Embeddedness*

X₂ = Variabel *Emotional intelligence*

X₃ = Variabel *Employee Engagement*

Y = Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

→ = Menunjukkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara parsial

--> = Menunjukkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara simultan

2.5 Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2020) definisi operasional variabel penelitian adalah sifat atau karakteristik dari nilai obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Definisi operasional diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, mendefinisikan kegiatan, atau memberikan operasionalisasi yang diperlukan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 2.2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Alat Ukur	Skala
<i>Job Embeddedness</i> (X ₁)	<i>Job embeddedness</i> merupakan bentuk keterikatan pegawai pemadam kebakaran kabupaten seluma pada organisasi yang timbul dari dukungan sosial, kenyamanan kerja, kesempatan berkembang, dan rasa aman, sehingga mendorong pegawai bertahan lebih lama di tempat kerja.	1. <i>Link</i> (Hubungan) 2. <i>Fit</i> (Kesesuaian) 3. <i>Sacrifice</i> (Pengorbanan) (Yoon et al., 2022)	Koesioner	Likert
<i>Emotional Intelligence</i> (X ₂)	<i>Emotional intelligence</i> merupakan kemampuan penting yang dimiliki pegawai pemadam kebakaran kabupaten seluma untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi baik	1. Kesadaran diri 2. Pengendalian diri 3. Motivasi 4. Empati 5. Keterampilan sosial	Koesioner	Likert

Lanjutan Tabel 2.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Alat Ukur	Skala
	pada diri sendiri maupun pada orang lain.	(Sadiku et al., 2020)		
<i>Employee Engagement</i> (X ₃)	<i>Employee engagement</i> merupakan kondisi keterlibatan penuh pegawai pemadam kebakaran kabupaten selama dalam pekerjaan, baik secara fisik, maupun emosional, sehingga mereka bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena dorongan dari dalam diri untuk memberikan kontribusi terbaik.	1. Semangat (<i>Vigor</i>) 2. Dedikasi (<i>Dedication</i>) 3. Penyerapan (<i>Absorption</i>) (Singh, 2021)		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai pemadam kebakaran kabupaten selama yang tidak diatur oleh kontrak pekerjaan formal, tetapi mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan	1. Altruisme (<i>Altruism</i>) 2. Kedisiplinan kerja / Ketelitian (<i>Conscientiousness</i>) 3. Sportivitas (<i>Sportsmanship</i>) 4. Kesopanan / Keramahan (<i>Courtesy</i>) 5. Kepedulian terhadap organisasi (<i>Civic Virtue</i>) (Phuong, 2021)	Koesioner	Likert

2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang

terkumpul. Maka dapat ditarik rumusan atau dugaan sementara yang diambil sebagai hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Diduga *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Pemadam Kebakaran Kab. Seluma.
- H₂ : Diduga *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Pemadam Kebakaran Kab. Seluma.
- H₃ : Diduga *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Pemadam Kebakaran Kab. Seluma.
- H₄ : Diduga *job embeddedness*, *emotional intelligence*, dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Pemadam Kebakaran Kab. Seluma.