

## **BAB II**

### **STUDI PUSTAKA**

#### **2.1 Deskripsi Konseptual**

Deskripsi konseptual penelitian merupakan gambaran abstrak yang diungkapkan dalam kata-kata untuk mempermudah pemahaman. Definisi konseptual berfungsi sebagai batasan ilmiah terhadap isu-isu pokok yang terkandung dalam variabel penelitian, sehingga menjadi pedoman dalam menjaga konsistensi arah dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, deskripsi konseptual meliputi *Integrasi Environmental Social Governance, Organizational Citizenship Behavior, dan psychological safety*. Berikut penjelasan deskripsi konseptual dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior***

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Dennis W. Organ pada tahun 1983. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kontribusi sukarela yang melampaui batas tanggung jawab atau uraian tugas formal karyawan, serta tidak secara langsung memperoleh imbalan kontraktual dari organisasi. Perilaku ini mencakup berbagai tindakan positif yang dilakukan tanpa paksaan dan tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan, namun secara konsisten memberikan manfaat bagi organisasi dalam jangka panjang. OCB dibedakan dari kinerja tugas inti karena menekankan sifatnya yang bersifat diskresioner atau atas inisiatif pribadi individu (D. Organ et al., 2006).

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi atau disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan di luar kewajiban formal karyawan yang mendukung keberlanjutan organisasi. Perilaku ini meliputi kerja sama antar rekan kerja, saling membantu tanpa diminta, partisipasi aktif, serta penggunaan waktu kerja secara efektif (Rahmat & Hadian, 2019). *Organizational Citizenship Behavior* mencerminkan tanggung jawab dan loyalitas karyawan yang diwujudkan melalui perilaku prososial, kepedulian terhadap rekan kerja, serta komitmen terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Ye & Li (2024), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi terhadap nilai-nilai sosial serta terciptanya rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Dalam kondisi tersebut, karyawan merasa dihargai, diakui keberadaannya, dan memiliki kepercayaan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka. Selain itu, penerapan kebijakan manajemen yang berorientasi pada aspek sosial dan lingkungan tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif, tetapi juga mendorong *employee engagement* yang lebih tinggi. Keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi kemudian berkembang menjadi dorongan intrinsik untuk berkontribusi secara sukarela.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan

di luar tugas formal tanpa mengharapkan imbalan langsung, namun berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi. OCB mencerminkan komitmen, kepedulian, serta keterlibatan emosional karyawan yang tumbuh melalui dukungan organisasi terhadap nilai-nilai sosial, kesejahteraan, dan rasa aman psikologis di lingkungan kerja.

### **2.1.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Barghani (2021) indikator *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

#### 1. *Altruisme*

Bertindak sukarela untuk memberi manfaat kepada orang lain, yang didorong oleh rasa peduli dan simpati terhadap orang lain.

#### 2. Kepatuhan Organisasi

Adalah sikap yang muncul karena rasa tanggung jawab karyawan terhadap peraturan dan perintah dari atasan, untuk dikerjakan secara baik dan benar.

#### 3. Sikap Sportif

Merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat dan adil dalam melakukan tugas, serta menerima segala keputusan dari organisasi atau instansi dengan baik.

#### 4. Loyalitas

Loyalitas terhadap organisasi atau instansi muncul karena meningkatnya kepuasan hasil dari evaluasi internal yang dilakukan.

D. Organ et al. (2006) mengidentifikasi lima indikator dari *Organizational citizenship behavior* yaitu :

1. *Altruism* (perilaku menolong)

Perilaku bebas individu yang memiliki efek membantu karyawan lain yang berkaitan dengan operasional organisasi.

2. *Conscientiousness* (kepatuhan)

Perilaku bebas dari karyawan yang bekerja melebihi peran minimum yang ditetapkan oleh organisasi serta mematuhi peraturan yang ada dalam organisasi.

3. *Sportmanship* (bersikap sportif)

kesediaan untuk toleransi meskipun merasa kecewa, menghindari mengeluh, caci maki secara nyata, dan membesar-besarkan masalah.

4. *Courtesy* (kesopanan)

Perilaku yang terarah menghindari masalah yang mungkin terjadi dengan 38 karyawan lain.

5. *Civic virtue* (tanggung jawab)

perilaku yang mengindikasikan bahwa seorang karyawan dengan bertanggung jawab berpartisipasi, melibatkan diri, memberi perhatian pada kelangsungan hidup perusahaan, dan terlibat dalam proses politik organisasi demi kemajuan organisasi.

Podsakoff et al. (2000) mendefinisikan *Organizational citizenship behavior* terdiri dari 5 indikator yaitu :

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Perilaku sukarela seseorang untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

2. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja agar tidak terjadi konflik atau kesalahpahaman.

3. *Sportmanship* (perilaku yang sportif)

Sikap positif karyawan terhadap organisasi, termasuk kemampuan menerima situasi yang kurang ideal tanpa mengeluh atau bersikap negatif.

4. *Civic virtue* (kebijaksanaan)

Kepedulian dan keterlibatan karyawan dalam kehidupan organisasi secara menyeluruh.

5. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)

Perilaku seseorang untuk bekerja secara disiplin, teliti, tepat waktu, dan melebihi standar minimum yang ditetapkan organisasi.

### **2.1.3 Integrasi *Environmental Social Governance***

*Environmental Social Governance* (ESG) adalah kerangka manajemen yang mengintegrasikan tiga aspek utama dalam operasional organisasi yaitu lingkungan (*environmental*), sosial (*social*), dan tata kelola (*governance*). ESG digunakan untuk

mengarahkan organisasi agar menerapkan praktik bisnis berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Menurut Permana & Chaerudin (2025) konsep *Environmental Social Governance* adalah cara strategis yang diterapkan organisasi untuk mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik manajemen. ESG tidak hanya dipahami sebagai gambaran dari keberlanjutan suatu organisasi, tetapi juga telah berkembang menjadi pendorong strategis yang mendukung terciptanya inklusivitas, etika, serta akuntabilitas di lingkungan kerja. Dengan kata lain, penerapan ESG memungkinkan organisasi untuk memperkuat identitas, reputasi, dan kepercayaan sumber daya manusianya melalui kebijakan yang sejalan dengan prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Minea et al. (2025) menyatakan bahwa ESG berperan sebagai kerangka strategi manajemen yang menggabungkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam berjalannya operasional organisasi. Penerapan ESG tidak hanya berfokus pada mengelola sumber daya air secara efisien dan mengurangi dampak terhadap lingkungan, tetapi juga melibatkan tanggung jawab sosial terhadap karyawan dan warga sekitar serta menerapkan pengelolaan yang akuntabel. Pendekatan ESG yang diintegrasikan dianggap dapat mendorong inovasi yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan penyedia layanan air.

Menurut Sibindi (2025) integrasi ESG adalah proses yang teratur untuk menggabungkan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam strategi, cara pengambilan keputusan, serta penilaian hasil kerja untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan dan etis. Definisi ini menunjukkan bahwa integrasi ESG bukan hanya sekadar kebijakan tambahan, melainkan bagian penting dalam membangun organisasi yang bertanggung jawab sosial dan berkomitmen pada keberlanjutan jangka panjang.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) adalah kerangka kerja strategis yang mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam kebijakan serta praktik organisasi. ESG tidak hanya digunakan untuk melaporkan keberlanjutan, tetapi juga sebagai strategi untuk menciptakan organisasi yang adil, menyertakan semua pihak, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.

Penerapan ESG di PDAM berbeda dari sektor bisnis biasa, karena PDAM bertugas menyediakan layanan publik yang langsung terkait dengan kebutuhan pokok masyarakat. Oleh karena itu, mengintegrasikan ESG dalam PDAM tidak hanya membuat operasional lebih efisien, tetapi juga menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, mematuhi aturan yang berlaku, serta berkomitmen memberikan layanan yang adil dan berkelanjutan. Dengan demikian, menerapkan ESG di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan menjadi strategi penting untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan air bersih yang diberikan.

#### **2.1.4 Indikator Integrasi *Environmental Social Governance***

Berdasarkan konsep integrasi ESG dalam kebijakan SDM yang dikemukakan oleh (Permana & Chaerudin, 2025), indikator integrasi Environmental Social Governance dioperasionisasikan sebagai berikut:

1. Praktik SDM hijau

Pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan prinsip ramah lingkungan.

2. Kebijakan yang inklusif dan beragam

Penerapan keadilan dan kesetaraan tanpa diskriminasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

3. Program kesejahteraan karyawan

Upaya meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan agar lebih produktif dan loyal.

4. Prosedur SDM yang Transparan

Keterbukaan dalam proses rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja untuk menciptakan kepercayaan dan keadilan.

5. Rekrutmen yang etis

Proses perekrutan yang adil, objektif, dan bebas dari kepentingan pribadi atau diskriminasi.

## 6. Kepatuhan hukum ketenagakerjaan

Pemenuhan seluruh peraturan ketenagakerjaan guna menjamin hak dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Kim et al. (2022) Integrasi *Environmental Social Governance* mencakup empat indikator, yaitu:

### 1. Keadilan dalam kebijakan organisasi

Persepsi karyawan terhadap cara organisasi menerapkan kebijakan yang adil dan sama untuk semua anggota organisasi.

### 2. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan

Perusahaan memperhatikan secara menyeluruh kondisi kerja, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan.

### 3. Etika dan tanggung jawab manajemen

Manajemen yang menjalankan tindakan sesuai dengan etika, tanggung jawab, dan integritas dalam mengelola organisasi.

### 4. Kepatuhan terhadap aturan dan norma organisasi

Ketaatan organisasi dalam menjalankan aturan dan norma yang berlaku secara konsisten dalam setiap kegiatan operasional.

Menurut S. Choi et al. (2024) indikator integrasi *Environmental Social Governance* sebagai berikut:

### 1. Persepsi terhadap praktik ESG organisasi

Penilaian karyawan terhadap sejauh mana organisasi berkomitmen dan menerapkan praktik ESG dalam kegiatan operasional sehari-hari.

2. Etika dan tanggung jawab organisasi

Persepsi karyawan tentang tanggung jawab dan etika perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis dan memberikan layanan.

3. Kepedulian organisasi terhadap karyawan

Perhatian organisasi terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan kepentingan karyawan.

4. Transparansi kebijakan organisasi

Organisasi terbuka dalam pembuatan dan penerapan kebijakan yang berdampak pada karyawan.

5. Kepatuhan terhadap aturan dan standar

Ketaatan organisasi terhadap peraturan, standar, dan ketentuan yang berlaku dalam menjalankan operasional.

### **2.1.5 *Psychological Safety***

Menurut Edmondson (1999) *Psychological safety* adalah persepsi seseorang tentang risiko yang mungkin terjadi dalam interaksi di tempat kerja. Seseorang merasa aman untuk menunjukkan diri, menyampaikan pendapat, dan mengungkapkan apa yang dipikirkan, pengambilan risiko interpersonal, juga dapat dipahami sebagai kondisi yang memungkinkan individu untuk secara bebas mengajukan pertanyaan, menyuarakan kekhawatiran, serta mengemukakan usulan ide inovatif tanpa takut terkena dampak negatif pada citra diri, status, atau karier mereka. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis dapat menunjukkan perilaku kerja karyawan yang

positif. Karyawan bisa bebas berbagi ilmu, belajar, dan berani mengambil risiko untuk berkembang, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Ge, 2020).

Menurut Frazier et al. (2017) *psychological safety* adalah perasaan bersama dalam sebuah organisasi bahwa setiap anggota merasa lingkungan kerjanya aman untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengambil risiko yang bermanfaat. Lingkungan yang memiliki *psychological safety* tinggi memungkinkan setiap orang merasa nyaman untuk berpartisipasi, menyampaikan pendapat, serta memberikan saran tanpa takut dihakimi atau dihukum oleh pihak lain.

Sementara itu, Liang et al. (2012) menjelaskan bahwa *psychological safety* adalah keyakinan seseorang bahwa tindakan berisiko secara interpersonal, seperti memberikan kritik, ide, atau pendapat yang berbeda, akan diterima secara positif tanpa takut dihukum dan diabaikan oleh rekan kerja atau atasan. Dalam dunia kerja, kondisi ini menjadi dasar penting terbentuknya komunikasi yang terbuka, kepercayaan interpersonal, serta budaya kerja yang mendorong proses belajar dan inovasi berkelanjutan.

Berdasarkan definisi para ahli *psychological safety* dapat di definisikan sebagai situasi di mana seseorang merasa aman secara psikologis untuk berinteraksi, menyampaikan ide, dan mengambil risiko tanpa takut mengalami dampak negatif bagi citra diri, status, atau kariernya. Lingkungan kerja yang memiliki tingkat

*psychological safety* yang tinggi mendorong keterbukaan, kerja sama, pembelajaran, serta tindakan kreatif dari karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

### **2.1.6 Indikator *Psychological Safety***

Dalam penelitian awalnya, Edmondson (1999) menyebutkan bahwa *psychological safety* adalah konsep yang memiliki satu dimensi, dan diukur melalui tujuh indikator utama. Tujuh indikator ini menunjukkan seberapa tinggi seseorang merasa nyaman dan aman secara psikologis dalam sebuah tim.

Menurut Edmondson (1999), tujuh indikator *psychological safety* adalah sebagai berikut:

1. Persepsi keamanan terhadap kesalahan

Menunjukkan seberapa aman seseorang merasa ketika membuat kesalahan tanpa takut dihakimi atau dicela oleh orang lain di dalam tim.

2. Keterbukaan dalam komunikasi

Menunjukkan kemampuan anggota tim untuk berbicara bebas, menyampaikan pendapat, masalah, atau topik yang sensitif tanpa takut ditolak.

3. Penerimaan terhadap keberagaman pendapat

Menunjukkan seberapa baik perbedaan pandangan dan ide diterima oleh anggota tim.

4. Keamanan dalam mengambil risiko interpersonal

Menunjukkan seberapa berani anggota tim mengambil risiko sosial, seperti mengajukan ide baru atau memberi kritik yang membangun.

5. Dukungan terhadap pembelajaran dan rasa ingin tahu

Menunjukkan seberapa aman anggota tim merasa untuk bertanya atau memahami sesuatu tanpa takut dihina atau dipermalukan.

6. Rasa saling menghormati dan kepercayaan

Menunjukkan adanya rasa saling dihargai dan saling percaya antar anggota tim, yang menjadi dasar lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

7. Keamanan dalam mengakui kesalahan

Menunjukkan bahwa mengakui kesalahan dianggap sebagai bagian dari proses belajar, bukan alasan untuk menyalahkan seseorang.

Menurut Frazier et al. (2017) indikator *psychological safety* terdiri dari:

1. Kebebasan untuk berbicara (*Speaking up freely*)

Sejauh mana anggota tim merasa aman secara psikologis untuk menyuarakan pikiran, ide, atau kekhawatiran tanpa takut dihakimi, dipermalukan, atau mendapat konsekuensi negatif.

2. Dorongan untuk bertanya (*Encouragement to ask questions*)

Persepsi bahwa tim atau pemimpin secara aktif mendorong pertanyaan, bahkan pertanyaan yang terlihat “bodoh” atau menantang status quo.

3. Kebebasan menyampaikan pendapat (*Open expression*)

Keyakinan bahwa pendapat yang berbeda (*dissenting opinions*) atau kontroversial akan diterima dan dihargai, bukan ditolak atau dihukum.

4. Keberanian mengemukakan masalah sulit (*Raising difficult issues*)

Tingkat keberanian anggota tim untuk menyuarakan isu sensitif (misalnya kesalahan prosedur, perilaku tidak etis, atau kegagalan proyek) tanpa rasa takut akan pembalasan, penilaian negatif, atau kerusakan hubungan.

Menurut Liang et al. (2012) indikator *psychological safety* terdiri dari:

1. Keamanan dalam mengambil risiko

Persepsi umum bahwa mengambil risiko interpersonal (berbicara, bereksperimen, mengakui kesalahan) tidak akan membawa konsekuensi negatif.

2. Keterbukaan mengemukakan masalah sulit

Keyakinan bahwa tim boleh dan bisa membahas topik sensitif tanpa takut dihukum.

3. Ketersediaan saling berbagi informasi dan membantu

Saling mendukung, membantu dan keterbukaan dalam berbagi informasi

4. Keyakinan tidak ada sabotase dari rekan kerja

Rasa aman bahwa rekan kerja tidak akan “menusuk dari belakang” atau sabotase.

5. Penerimaan dan pemanfaatan keunikan individu

Individu merasa diterima dan dihargai secara utuh.

### **2.1.7 Pengaruh Integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hubungan antara *Environmental Social Governance* (ESG) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory (SET)* Blau (1964), menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun atas dasar timbal balik. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil dan etis melalui kebijakan ESG, maka karyawan akan membalasnya dengan perilaku ekstra-peran seperti OCB. Implementasi integrasi ESG menciptakan persepsi keadilan dan kepercayaan dalam hubungan kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam nilai-nilai keberlanjutan serta tanggung jawab sosial. Perasaan dihargai ini mendorong munculnya perilaku ekstra-peran seperti OCB, karena karyawan ingin membalas perlakuan positif dari organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan hubungan signifikan antara praktik ESG dan OCB karyawan. Choi et al. (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengakuan karyawan terhadap aktivitas ESG memungkinkan *service-oriented* OCB melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang mengidentifikasi tujuan organisasi dan menyadari dampak sosial dan nilai mereka akan merasa diberdayakan yang mendorong mereka untuk mengidentifikasi tujuan organisasi dan melaksanakan tugas dengan lebih antusias.

Penelitian Lin & Qing (2025) menemukan bahwa manajemen ESG memiliki pengaruh positif terhadap OCB di perusahaan perangkat lunak, dan tingkat keaslian

ESG memperkuat hubungan tersebut. Jeong & Chung (2025) menunjukkan bahwa cara karyawan memandang kegiatan ESG di perusahaan manufaktur IT memengaruhi OCB melalui proses mediasi komitmen dan identifikasi organisasi. Selanjutnya, Camacho (2025) menekankan bahwa OCB karyawan bisa menjadi jalur utama yang menghubungkan inisiatif *corporate citizenship* dengan pencapaian ESG organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ESG berpotensi meningkatkan OCB secara langsung pada karyawan.

Institusi yang menerapkan prinsip integrasi ESG secara efektif memberikan bukti kepada karyawan bahwa organisasi tersebut memperhatikan isu-isu etika yang lebih luas (lingkungan, sosial, dan tata kelola). Bukti ini dapat meningkatkan identifikasi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi (*organizational identification*) serta rasa bangga terhadap organisasi (*organizational pride*). Ketika karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi, maka mereka akan menunjukkan tindakan yang mendukung reputasi dan tujuan mulia organisasi melalui OCB (Fiernaningsih et al., 2019).

### **2.1.8 Pengaruh Integrasi Environmental Social Governance (ESG) Terhadap Psychological Safety**

Dari sudut pandang psikologis, penerapan ESG menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, etis, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep *psychological safety* yang dikemukakan oleh Edmondson (1999), yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, mengakui

kesalahan, serta berpartisipasi secara aktif. Lebih spesifik lagi, ketika organisasi menunjukkan tanggung jawab sosial melalui ESG, karyawan merasa dilindungi secara emosional dan psikologis.

Penelitian oleh W.-S. Choi et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap kinerja ESG secara langsung meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk aspek rasa aman secara psikologis. Temuan ini menegaskan bahwa ESG bukan hanya metrik eksternal, tapi juga alat internal untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, dengan efek lebih kuat di organisasi dengan budaya inklusif.

Dong et al. (2025) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi bagian penting dalam hubungan antara ESG dan rasa aman psikologis. Karyawan yang memahami nilai-nilai keberlanjutan perusahaan cenderung merasa lebih aman, karena mereka merasa terlibat dalam tujuan yang lebih besar daripada sekadar mengejar keuntungan. Selain itu, Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa *Corporate Social Responsibility* (mirip dengan dimensi sosial ESG) dapat meningkatkan perilaku keselamatan karyawan melalui mekanisme *psychological safety*. Dengan demikian, ESG berperan penting dalam membentuk fondasi psikologis yang sehat di tempat kerja.

### **2.1.9 Pengaruh *Psychological Safety* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Psychological safety*, seperti yang didefinisikan oleh Edmondson (1999) adalah persepsi bersama dalam lingkungan kerja bahwa para karyawan merasa aman untuk mengambil risiko dalam berinteraksi dengan orang lain. Konsep ini menjadi dasar penting bagi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jika rasa aman psikologis tidak ada, karyawan cenderung menahan diri dalam berperilaku, sehingga OCB sulit berkembang. Dengan kata lain, *psychological safety* bukan hanya kondisi yang mendukung, tetapi juga merupakan syarat penting dalam struktur organisasi agar perilaku ekstra-peran dapat terwujud.

Penelitian oleh Sürücü et al. (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan paradoks dan OCB. Artinya, ketika seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang bertentangan (misalnya menggabungkan kontrol dan pemberdayaan), hal itu meningkatkan *psychological safety* karyawan, dan kemudian *psychological safety* ini mendorong OCB.

Chadha et al. (2025) menemukan bahwa praktik keberlanjutan yang sesuai dengan kesepakatan psikologis karyawan dapat meningkatkan OCB. Selain itu, Khumalo & Ngubane (2024) menganalisis bagaimana budaya organisasi mempengaruhi *psychological safety* dan OCB, dengan *psychological safety* berperan sebagai mediator. Mereka menemukan bahwa budaya organisasi yang positif

berkaitan dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi, dan *psychological safety* tersebut juga memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

#### **2.1.10 Peran Mediator *Psychological Safety* dengan Integrasi ESG terhadap OCB**

Penelitian ini mengusulkan bahwa *Psychological Safety* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya, implementasi integrasi ESG yang baik meningkatkan kepuasan dan kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat rasa aman secara psikologis. Rasa aman ini kemudian memunculkan perilaku OCB, terutama dalam konteks kolaboratif dan inovatif.

Penelitian oleh Kim et al. (2022) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan bahwa rasa aman secara psikologis berperan sebagai penghubung antara CSR dan OCB. Karyawan di perusahaan yang memiliki tingkat ESG yang tinggi lebih sering menunjukkan perilaku yang pro lingkungan dan kerja sama. Dalam konteks ESG dan keberlanjutan, rasa aman secara psikologis menjadi jembatan penting antara nilai-nilai organisasi dan tindakan karyawan.

Li et al. (2022) juga menegaskan bahwa CSR meningkatkan *psychological safety*, yang kemudian mendorong *voice behavior* karyawan yang sangat mirip dengan OCB karena keduanya merupakan tindakan pro-organisasi yang tidak semata-mata diwajibkan. Selain itu, Miao et al. (2025) menemukan bahwa persepsi karyawan

terhadap CSR berpengaruh pada perilaku (OCB) melalui mekanisme seperti kepercayaan terhadap organisasi dan timbal balik, hal ini sejalan dengan gagasan bahwa *psychological safety* dapat menjembatani pengaruh ESG terhadap OCB.

## 2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan ini menjadi salah satu yang digunakan oleh peneliti dalam mengembangkan penelitiannya, sehingga peneliti bisa memperluas dasar teori yang sudah ditetapkan dalam penelitian. Berikut ini beberapa jurnal sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Yang Relevan**

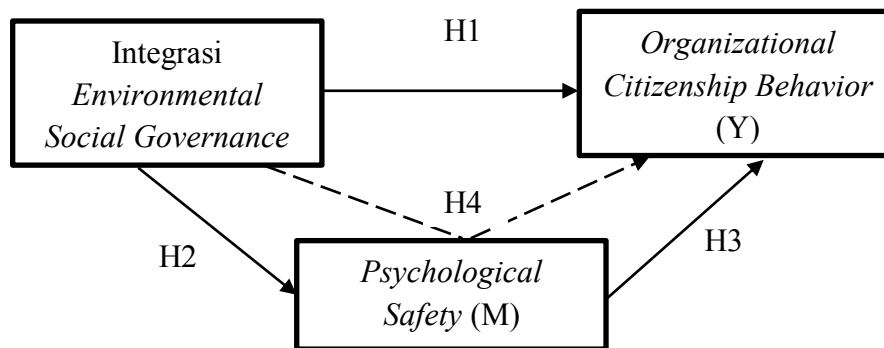
| No | Peneliti                    | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|-----------------------------|---|--|
| 1. | (Permana & Chaerudin, 2025) | ESG Dalam Kebijakan SDM: Mempertahankan Dan Memikat Generasi Z Karyawan Di Institusi Pendidikan Tinggi Swasta | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Integrasi ESG berdampak positif pada komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan, tetapi tidak secara langsung memengaruhi retensi.  |
| 2. | (Dwiyanti et al., 2024)     | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan di Perguruan Tinggi Indonesia dan Malaysia           | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada pegawai di perguruan tinggi Indonesia menunjukkan dimensi altruisme dan sportivitas yang paling dominan merefleksikan OCB, sedangkan OCB pada pegawai di perguruan tinggi Malaysia menunjukkan semua dimensi yang |

|    |                              |   |   |
|----|------------------------------|---|---|
|    |                              |   | dominan dalam merefleksikan OCB, yaitu altruisme, sportivitas, kepatuhan organisasi, dan loyalitas.   |
| 3. | (Khumalo & Ngubane, 2024)    | Interaksi Budaya Organisasi terhadap <i>Psychological safety</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di Afrika Selatan SETA  | Hasil penelitian ini menemukan korelasi negatif antara OCB, budaya organisasi, dan keamanan psikologis. Temuan tersebut menunjukkan korelasi positif antara komitmen afektif dan budaya perusahaan. OCB, budaya organisasi, dan keamanan psikologis juga berperan sebagai mediator sampai batas tertentu.   |
| 4. | (Choi et al., 2024)          | Pengakuan aktivitas ESG meningkatkan komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang berorientasi pada layanan di kalangan staf pusat panggilan asuransi. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas ESG memiliki hubungan positif dengan efikasi diri dan pemberdayaan, yang membantu karyawan layanan mengatur ekspektasi eksternal. Dengan demikian, temuan ini signifikan bagi pekerja pusat panggilan yang mengalami tekanan emosional.  |
| 5. | (Fiernaningsih et al., 2019) | Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kebanggaan Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Studi Kasus Karyawan Perhotelan di Indonesia  | Temuan penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kebanggaan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, kebanggaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kebanggaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. |
| 6. | (Kim et al., 2022)           | Pengaruh tanggung jawab sosial  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR meningkatkan   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | perusahaan terhadap perilaku keselamatan: Pentingnya <i>psychological Safety</i> dan kepemimpinan autentik | perilaku keselamatan karyawan dengan meningkatkan <i>psychological Safety</i> mereka, dan kepemimpinan autentik secara positif memoderasi hubungan antara CSR dan <i>psychological Safety</i> . Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang signifikan. |
|--|--|--|

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti tentang Integrasi *Environmental Social Governance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Psychological Safety* sebagai Mediator di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan maka dapat dirumuskan kerangka konseptual pada gambar berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

Keterangan :

Variavel independent (X) : Integrasi *Environmental Social Governance*

Variabel dependen (Y) : *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Mediasi : *Psychological Safety*



: Secara Parsial

## 2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional ini menjelaskan metode tertentu yang digunakan dalam penelitian dan mengimplementasikan konsep tersebut, sehingga memungkinkan peneliti lain untuk mereplikasi pengukuran dengan metode yang sama atau mengembangkan metode pengukuran yang lebih optimal. Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional**

| No | Variabel                                       | Definisi   | Indikator  | Alat Ukur | Skala   |
|----|--|--|--|-----------|---------|
| 1. | <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah Perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan PDAM di luar tugas formalnya, yang mendukung kelancaran organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. | 1. <i>Altruism</i> (perilaku menolong)<br>2. <i>Constientiousness</i> (kepatuhan)<br>3. <i>Sportmanship</i> (bersikap sportif)<br>4. <i>Courtesy</i> (kesopanan)<br>5. <i>Civic virtue</i> (tanggung jawab)<br>(D. Organ et al., 2006) | Kuesioner | Ordinal |
| 2. | <i>Environmental Social Governance (X)</i>     | <i>Environmental Social Governance</i> adalah Persepsi karyawan tentang sejauh mana PDAM   | 1. Praktik SDM hijau<br>2. Kebijakan yang inklusif dan beragam<br>3. Program kesejahteraan   | Kuesioner | Ordinal |

|    |                                 |   |   |           |         |
|----|---------------------------------|---|---|-----------|---------|
|    |                                 | menerapkan prinsip lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam kegiatan operasional dan manajemen SDM.  | <p>karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Prosedur SDM yang Transparan</li> <li>5. Rekrutmen yang etis</li> <li>6. Kepatuhan hukum ketenagakerjaan</li> </ol> <p>(Permana &amp; Chaerudin, 2025)</p>  |           |         |
| 3. | <i>Psychological Safety (M)</i> | <i>Psychological Safety</i> adalah Persepsi karyawan mengenai rasa aman secara psikologis dalam lingkup pekerjaan di PDAM tanpa takut mendapat penilaian negatif atau dampak buruk terhadap karier. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebebasan untuk berbicara (<i>Speaking up freely</i>)</li> <li>2. Dorongan untuk bertanya (<i>Encouragement to ask questions</i>)</li> <li>3. Kebebasan menyampaikan pendapat (<i>Open expression</i>)</li> <li>4. Keberanian mengemukakan masalah sulit (<i>Raising difficult issues</i>)</li> </ol> <p>(Frazier et al., 2017)</p> | Kuesioner | Ordinal |

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono, (2013) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

H<sub>1</sub> : Diduga Integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan.

H<sub>2</sub> : Diduga Integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety* di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan.

H<sub>3</sub> : Diduga *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan.

H<sub>4</sub> : Diduga *psychological safety* berpengaruh memediasi Integrasi *Environmental Social Governance* (ESG) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan.