

PENGARUH INTEGRASI *ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* SEBAGAI MEDIATOR

Tri Yunicha⁽¹⁾ Mimi Kurnia Nengsih⁽²⁾
⁽¹⁾⁽²⁾Universitas Muhammadiyah Bengkulu
triyunicha@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the effect of Environmental Social Governance (ESG) integration on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with Psychological Safety serving as a mediating variable at PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan. A quantitative research design was employed in this study. The population comprised all employees of PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan, and a total of 77 respondents were selected using a saturated sampling technique. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using linear regression analysis, t-tests, coefficient of determination (R^2), and mediation analysis using the Sobel test with the assistance of SPSS software. The findings reveal that ESG integration has a positive and statistically significant effect on Psychological Safety. Furthermore, ESG integration significantly influences OCB, and Psychological Safety also exerts a positive and significant effect on OCB. The mediation analysis demonstrates that Psychological Safety partially mediates the relationship between ESG integration and OCB. These results suggest that effective ESG implementation not only contributes to organizational sustainability but also fosters a psychologically safe work environment, which subsequently enhances employees' voluntary and extra-role behaviors reflected in Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *Integration Environmental Social Governance, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Safety*

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah sebuah perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah dan bertugas memberikan layanan penting kepada masyarakat, terutama dalam menyediakan air bersih. Sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan, PDAM tidak hanya dinilai dari segi finansial, tetapi juga dari beberapa aspek seperti keberlanjutan pelayanan, luasnya cakupan, kualitas air yang diberikan, serta tingkat kepuasan pelanggan (Bappenas, 2020).

PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan merupakan salah satu BUMD yang bertugas melayani kebutuhan air bersih masyarakat di Kabupaten Bengkulu Selatan. Sebagai perusahaan pelayanan publik, PDAM Tirta Manna tidak hanya dituntut untuk menyediakan layanan berkualitas, tetapi juga harus menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola yang transparan. Tantangan yang dihadapi meliputi pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung kinerja optimal karyawan.

Efisiensi operasional dan kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya, di mana perilaku sukarela dan inisiatif di luar tugas formal menjadi penentu penting dalam merespons keluhan pelanggan, menjaga aset, dan beradaptasi dengan dinamika internal maupun eksternal. Hal ini sejalan dengan temuan Nuhu et al. (2025) yang menyatakan

bahwa perilaku kerja ekstra peran karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan dalam organisasi jasa.

Salah satu bentuk perilaku ekstra peran atau sukarela yang menjadi indikator penting tersebut dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. OCB yaitu perilaku sukarela yang dilakukan individu di luar kewajiban formalnya, namun berdampak positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di luar kewajiban formal dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan atau kompensasi dari sistem imbalan formal organisasi, namun memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas sosial dan psikologis dalam kehidupan organisasi. Di PDAM, OCB dapat terlihat dari kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam program perusahaan, dan berkontribusi melebihi tugas pokok mereka untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Ada berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, antara lain kepuasan kerja, moral kerja, komitmen organisasi, serta budaya dan iklim kerja dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi, memiliki moral kerja yang baik, serta menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap institusi cenderung lebih bersedia menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Selain itu, lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, serta memberikan ruang bagi inisiatif dan partisipasi karyawan akan mendorong munculnya perilaku prososial dan kontribusi ekstra, seperti saling membantu antar rekan kerja dan menjaga kualitas pelayanan, yang merupakan ciri utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya OCB adalah implementasi integrasi Environmental Social Governance (ESG) dalam organisasi. Menurut Jeong & Chung (2025), penerapan ESG yang efektif dapat meningkatkan komitmen dan rasa identifikasi karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong timbulnya perilaku OCB. Jika integrasi ESG seperti penghargaan atas kontribusi, keadilan dalam beban kerja, keberagaman, transparansi, serta inklusivitas belum diterapkan dengan baik, maka semangat untuk membantu dan berpartisipasi secara sukarela juga cenderung menurun. Ketika nilai-nilai integrasi ESG tertanam kuat, dosen akan merasa lebih aman secara psikologis untuk berpendapat, berinisiatif, dan berkontribusi di luar batas tugas formalnya.

Namun, hubungan antara ESG dan OCB tidak terjadi secara langsung. Penelitian menunjukkan ada mekanisme psikologis yang memengaruhi hubungan tersebut, salah satunya adalah *psychological safety* atau rasa aman secara psikologis. Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* adalah persepsi seseorang merasa aman dalam berinteraksi di tempat kerja, sehingga ia bisa menunjukkan diri, memberikan pendapat, atau menyampaikan pikirannya tanpa takut mengalami dampak negatif. Penelitian Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa individu yang merasa aman secara psikologis cenderung menampilkan perilaku prososial, seperti kerja sama, berbagi informasi, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi semua yang merupakan komponen utama *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Frazier et al. (2017) melalui meta analisisnya menegaskan bahwa *psychological safety* merupakan faktor yang mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), karena individu yang merasa aman secara psikologis memiliki kecenderungan lebih besar untuk terlibat dalam perilaku yang melampaui tuntutan tugas formal. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap praktik *Environmental Social Governance* (ESG) berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan rasa keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Piao et al. (2022) membuktikan bahwa aktivitas ESG berdampak langsung pada peningkatan kondisi psikologis karyawan.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan, ditemukan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan belum berjalan secara optimal. Permasalahan terlihat dari ketimpangan dalam

partisipasi karyawan dalam program-program organisasi, dimana hanya sebagian karyawan yang aktif berkontribusi, dan juga beberapa karyawan cenderung hanya menjalankan tugas rutin sesuai *job description*, sementara keterlibatan dalam kegiatan tambahan atau membantu rekan kerja secara sukarela masih rendah.

Permasalahan serupa juga terlihat pada keterbatasan kesediaan sebagian karyawan untuk bekerja lembur membantu rekan kerja tanpa imbalan langsung, yang umumnya didasarkan pada pertimbangan kondisi fisik dan kebutuhan waktu istirahat. Selain itu, pada beberapa situasi masih dijumpai perlunya peningkatan kedisiplinan kerja, khususnya terkait ketepatan waktu kembali bekerja setelah jam istirahat.

Meskipun keterkaitan antara *psychological safety* dan OCB telah banyak dikaji, dan ESG terbukti memengaruhi kesejahteraan psikologis, penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara persepsi ESG dan OCB melalui mekanisme *psychological safety* masih didominasi oleh konteks korporasi dan industri manufaktur. Penelitian yang mengeksplorasi model ini dalam konteks BUMD khususnya PDAM masih sangat terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Integrasi *Environmental Social Governance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Psychological Safety* Sebagai Mediator di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan". Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat model hubungan ESG–*psychological safety*–OCB, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen PDAM dalam merancang kebijakan keberlanjutan yang mampu meningkatkan perilaku prososial karyawan secara optimal.

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).

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.

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.

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.

METODE

Populasi

Menurut Sugiyono (2013) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PDAM tirta Manna Bengkulu Selatan. Berdasarkan data yang diperoleh karyawan PDAM tirta Manna Bengkulu Selatan berjumlah 77 karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2013) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PDAM tirta Manna Bengkulu Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013). Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat diketahui sampel yang digunakan yaitu 77 orang.

Teknik Pengambilan Data

Untuk menjawab masalah yang diajukan dalam penelitian, diperlukan data yang valid. Data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data tertulis yang dianggap relevan.

2. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan, pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal menurut Sugiyono (2013) adalah skala pengukuran yang menyatakan peringkat komponen terukur selain kategori.

Tabel 1
Skala Ordinal

No.	Pernyataan Persetujuan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2013)

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan supaya dapat memecahkan permasalahan serta menguji kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya yaitu menggunakan teknik analisis data berikut:

Uji Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian biasanya disebut instrument penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen kuesioner mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2013), instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Dengan demikian, setiap butir pernyataan harus mampu merepresentasikan konstruk teoritis seperti Environmental Social Governance (ESG), Psychological Safety, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan validitas konstruk (*construct validity*) yang diuji melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Teknik ini dilakukan dengan cara mengorelasikan skor setiap butir item dengan skor total variabel yang bersangkutan. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa validitas butir dapat diketahui dengan melihat besarnya koefisien korelasi antara skor item dengan skor total (r_{xy}). Rumus korelasi *Product Moment Pearson* adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

X = Skor item pernyataan

Y = Skor total variabel

Σ = jumlah seluruh nilai pada masing-masing variabel.

Nilai koefisien korelasi item-total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai *r* tabel pada taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan ($df = n - 2$). Kriteria pengujiannya adalah:

- a. Apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.
- b. Apabila $r\text{-hitung} \leq r\text{-tabel}$, maka butir tersebut dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama pada waktu yang berbeda. Menurut Sugiyono (2013) reliabilitas menunjukkan tingkat keajegan atau konsistensi jawaban responden terhadap item-item pernyataan pada instrumen penelitian. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang relatif sama.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha melalui program SPSS. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha memenuhi ketentuan $\geq 0,60$. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa batas tersebut menunjukkan bahwa instrumen telah memiliki tingkat konsistensi internal yang dapat diterima meskipun belum sempurna. Semakin mendekati angka 1, maka reliabilitas instrumen semakin tinggi.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

k = jumlah item pernyataan

σ_i^2 = varians tiap item

σ_t^2 = varians total

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018) uji normalitas merupakan pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal atau tidak. Suatu model regresi dikatakan baik apabila data memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi $> 0,05$. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$, maka data dinyatakan berdistribusi normal.
- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $\leq 0,05$, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen. Menurut Ghazali (2018), multikolinieritas terjadi apabila variabel-variabel bebas saling berkorelasi tinggi, sehingga menyebabkan ketidakstabilan koefisien regresi dan mengganggu interpretasi pengaruh masing-masing variabel. Model regresi yang baik seharusnya terbebas dari gejala multikolinieritas sehingga kontribusi setiap variabel bebas dapat diukur secara jelas.

Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas dilakukan menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) melalui program SPSS. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika *Tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 , maka model dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.
- Jika *Tolerance* $\leq 0,10$ atau *VIF* ≥ 10 , maka model dinyatakan mengalami multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada setiap tingkat variabel independen. Menurut Ghazali (2018), model regresi yang baik adalah model yang memiliki varians residual yang konstan atau disebut homoskedastisitas. Apabila varians residual tidak konstan, maka terjadi heteroskedastisitas, yang dapat menyebabkan estimasi koefisien regresi menjadi bias dan tidak efisien.

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode *Glejser Test*. Metode ini dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ untuk setiap variabel independen, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Jika nilai signifikansi (Sig.) $\leq 0,05$, maka terjadi heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linier

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (ESG) terhadap variabel dependen (OCB), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediator (Psychological Safety).

Analisis regresi dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap regresi linier, sesuai model mediasi menurut Baron & Kenny (1986), yaitu:

1. Regresi I: Menguji pengaruh ESG terhadap *Psychological Safety*

$$M = \alpha_1 + aX + e_1$$

(Untuk memperoleh koefisien a)

2. Regresi II: Menguji pengaruh ESG terhadap OCB

$$Y = \alpha_2 + cX + e_2$$

(Untuk memperoleh koefisien c)

3. Regresi III: Menguji pengaruh ESG dan Psychological Safety terhadap OCB secara bersamaan

$$Y = \alpha_3 + c'X + bM + e_3$$

(Untuk memperoleh koefisien b dan c')

Keterangan:

Y = Variabel dependen yaitu OCB

X = variabel independen yaitu ESG

M = variabel mediator yaitu psychological safety

β = Konstanta dari masing-masing regresi

a = koefisien regresi $X \rightarrow M$

b = koefisien jalur $M \rightarrow Y$

c = koefisien $X \rightarrow Y$

c' = Koefisien regresi langsung ESG terhadap OCB setelah mediator dimasukkan (pengaruh langsung)

e = Error (faktor kesalahan) dari masing-masing model regresi

Pada uji ini variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) apabila memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Jika pada Regresi I, variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) atau $c \neq 0$.
- b. Jika pada Regresi II, variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (M) atau $a \neq 0$.
- c. Jika pada Regresi III, variabel mediasi (M) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) atau $b \neq 0$.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika pengaruh $a \times b$ signifikan dan c' tidak signifikan $\rightarrow$ mediasi penuh (full mediation).
- 2) Jika $a \times b$ signifikan dan c' juga signifikan $\rightarrow$ mediasi sebagian (partial mediation).

Uji Mediasi (Uji Sobel)

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari ESG terhadap OCB melalui Psychological Safety, digunakan uji Sobel (Sobel Test).

Uji Sobel menghitung seberapa signifikan pengaruh mediasi berdasarkan koefisien regresi jalur a ($X \rightarrow M$) dan b ($M \rightarrow Y$) beserta nilai *standard error*-nya.

Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

Keterangan:

a = koefisien jalur $X \rightarrow M$

b = koefisien jalur $M \rightarrow Y$

s_a = standar error dari koefisien a

s_b = standar error dari koefisien b

Apabila pengujian nilai $Z > 1,96$, maka pengaruh mediasi signifikan pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Sebaliknya Jika nilai $Z \leq 1,96$, maka pengaruh mediasi tidak signifikan.

Rumus mencari nilai mediasi (mediator) yang umumnya digunakan adalah dengan mengalihkan koefisien jalur dari variabel bebas (X) ke variabel mediasi (M), disebut *A*, dengan koefisien jalur dari variabel mediasi (M) ke variabel terikatnya (Y), disebut *B*, sehingga nilai mediasi di hitung sebagai *ab*.

Uji Hipotesis

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen secara terpisah dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Uji t digunakan untuk “Menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. (Ghozali, 2018)

Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen". Signifikansi koefisien parsial ini memiliki distribusi t dengan derajat kebebasan $n-k-1$, dan signifikan pada $\alpha = 0,05$. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Signifikansi koefisien parsial ini memiliki distribusi t dengan derajat kebebasan $n-k-1$, dan signifikan pada $\alpha = 0,05$. Menentukan Ttabel pada tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$.

Dimana:

- α = koefisien
- n = Jumlah Data Responden
- k = Jumlah Variable Independen
- 1 = Rumus Statistik

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:
Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
Jika nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah Sebagian besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjalankan varians dari variabel terikatnya. Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengatur Sebagian jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sebagai 1 ($0 < r < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Nilai probabilitas sebesar 0,05 dan $Df = N-2$.

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

HASIL

Analisis Deskripsi Variabel Integrasi *Environmental Social Governance*

Hasil tanggapan responden karyawan PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan terhadap variabel Integrasi *Environmental Social Governance*. *Environmental Social Governance* dalam organisasi dapat dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola secara konsisten dalam aktivitas operasionalnya. Penerapan ESG yang optimal akan mendorong terciptanya keberlanjutan organisasi serta meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *Environmental Social Governance* diperoleh sebesar 3,71, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan menilai bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip ESG dengan baik. Namun pada indikator Integrasi ESG terdapat tanggapan rata-rata terendah dibandingkan indikator lainnya yaitu sebesar 3,62. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang merasa bahwa aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi belum sepenuhnya optimal, sehingga perlu menjadi perhatian bagi organisasi.

Analisis Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil tanggapan responden karyawan PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dikatakan baik apabila karyawan menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta mematuhi aturan yang berlaku.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh sebesar 3,58 yang masuk ke dalam kategori Baik. Namun pada indikator OCB terdapat tanggapan rata-rata terendah sebesar 3,48. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum OCB sudah baik, partisipasi aktif dalam kegiatan formal organisasi masih perlu ditingkatkan.

Analisis Deskripsi Variabel *Psychological Safety*

Hasil tanggapan responden karyawan PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan terhadap variabel *Psychological Safety* dapat dikatakan baik apabila karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, serta mengemukakan perbedaan pandangan tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *Psychological Safety* diperoleh sebesar 3,66 yang masuk ke dalam kategori Baik. Namun pada indikator *Psychological Safety* terdapat tanggapan rata-rata terendah sebesar 3,52. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi masih perlu meningkatkan keterbukaan komunikasi agar setiap pendapat karyawan dapat lebih dihargai dan diperhatikan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (mediasi). Kriteria pengambilan keputusan dalam uji t adalah apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan uji mediasi yang telah dilakukan:

1. Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa Integrasi *Environmental Social Governance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai koefisien (B) sebesar 0,723 dengan nilai signifikansi ESG terhadap OCB sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi ESG berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis 1

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.638	2.933		1.240	.219
ESG	.723	.064	.793	11.280	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Output SPSS 2026

Nilai koefisien sebesar 0,723 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada integrasi ESG akan meningkatkan OCB sebesar 0,723 satuan, dengan asumsi variabel lain

konstan. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut secara statistik signifikan.

2. Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua menyatakan bahwa integrasi *Environmental Social Governance* berpengaruh terhadap *Psychological Safety*. Hasil analisis regresi pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel integrasi ESG memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,612 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa integrasi ESG berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety*.

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis 2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.014	2.208		.912
	ESG	.612	.048	.826	12.684

a. Dependent Variable: PS

Sumber: Output SPSS 2026

3. Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil analisis regresi pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,718 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis 3

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.192	2.498		.877
	ESG	.283	.096	.311	2.945
	PS	.718	.130	.584	5.526

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Output SPSS 2026

4. Hipotesis Keempat (H4)

Hipotesis keempat menyatakan bahwa Integrasi *Environmental Social Governance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Psychological Safety* sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Psychological Safety* berperan sebagai mekanisme perantara dalam hubungan antara Integrasi ESG dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 5
Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Effect

Jenis pengaruh	Koefisien	Keterangan
<i>Direct Effect</i>	0,283	Signifikan
<i>Indirect Effect</i> = (aXb)	$0,612 \times 0,718 = 0,440$	Signifikan
<i>Total Effect</i> = (<i>Direct Effect</i> + <i>Indirect Effect</i>)	$0,283 + 0,440 = 0,723$	Signifikan

Sumber: Data diolah 2026

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien integrasi ESG terhadap OCB sebesar 0,723. Nilai ini merupakan total effect. Setelah variabel *Psychological Safety* dimasukkan, koefisien integrasi ESG terhadap OCB berubah menjadi sebesar 0,283. Nilai ini merupakan *direct effect* (c'). sedangkan nilai *indirect effect* diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur

integrasi ESG terhadap *Psychological Safety* (a) dan koefisien *Psychological Safety* terhadap OCB (b), yaitu sebesar 0,440.

Hasil perhitungan uji Sobel menunjukkan bahwa nilai $Z\ 5,07 > 1,96$ pada taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ESG terhadap OCB melalui *Psychological Safety* signifikan secara statistik.

Selain itu, pada tabel 4.15, variabel integrasi ESG tetap menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap OCB meskipun mediator telah dimasukkan ke dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara integrasi ESG terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung.

Maka dapat disimpulkan bahwa *Psychological Safety* berperan sebagai *Complementary Partial Mediation* dalam hubungan antara integrasi ESG terhadap OCB. *Complementary Partial Mediation* Terjadi ketika variabel mediator menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen dan dependen, sementara efek langsung masih signifikan. Karakteristik utamanya adalah efek langsung dan tidak langsung (melalui mediator) searah (positif/negatif), dan keduanya signifikan.

Uji Mediasi (Uji Sobel)

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh Integrasi ESG terhadap OCB yang dimediasi *Psychological Safety*, maka menggunakan uji sobel sebagai berikut, diketahui:

$$a = 0,612 \quad s_a = 0,048$$

$$b = 0,718 \quad s_b = 0,130$$

berikut perhitungan uji sobel,

$$Z = \frac{0.612 \times 0.718}{\sqrt{(0.718^2 \times 0.048^2) + (0.612^2 \times 0.130^2)}}$$

$$Z = \frac{0.439416}{\sqrt{(0.515524 \times 0.002304) + (0.374544 \times 0.0169)}}$$

$$Z = \frac{0.439416}{\sqrt{0.001188 + 0.006330}}$$

$$Z = \frac{0.439416}{\sqrt{0.007518}}$$

$$Z = \frac{0.0867}{0.439416}$$

$$Z = 5.068$$

Sesuai dengan perhitungan uji sobel diatas, menunjukkan nilai $Z\ 5,068 > 1,96$. Hipotesis yang menyatakan *psychological safety* mampu memediasi pengaruh integrasi *environmental social governance* terhadap *organizational citizenship behavior* diterima karena 5,068 melebihi 1,96. Dapat disimpulkan, *psychological safety* mampu memediasi pengaruh integrasi *environmental social governance* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model regresi. Adapun hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.737	.730	5.13425
a. Predictors: (Constant), PS, ESG				

Sumber: Output SPSS 2026

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai R Square sebesar 0,737. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 73,7% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel Integrasi *Environmental Social Governance* dan *Psychological Safety* secara bersama-sama.

Sementara itu, sisanya sebesar 26,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi OCB, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tergolong baik.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data mentah yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Manna Bengkulu Selatan, melalui penyebaran kuesioner terhadap 77 responden yang telah diuji, sehingga dapat diketahui pengaruh integrasi *environmental social governance* (X), terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) melalui *psychological safety* (M) pada PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan. Hasilnya menunjukkan bahwa:

Pengaruh Integrasi *Environmental Social Governance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integrasi *Environmental Social Governance* dengan koefisien regresi 0,723 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terlihat pada nilai t-hitung (11,280) > t-tabel (1,992) dan nilai t-Sig (0,000) < α (0,05), maka H1 dalam penelitian diterima.

Sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif dari organisasi dengan perilaku yang menguntungkan organisasi tersebut. Ketika organisasi menunjukkan tanggung jawab serta keadilan melalui praktik ESG, karyawan akan merespons dengan perilaku ekstra-role, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra dan reputasi organisasi, serta menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Choi et al. (2020), yang membuktikan bahwa praktik CSR/ESG secara positif dan signifikan memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Di samping itu, studi oleh S. Choi et al. (2024) menegaskan bahwa pengakuan terhadap kegiatan ESG berperan dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui variabel komitmen karyawan.

Penerapan prinsip ESG pada PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan mampu meningkatkan rasa bangga serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Rasa memiliki yang kuat ini mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku kerja di luar kewajiban formal (extra-role behavior). Oleh karena itu, integrasi ESG terbukti berperan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja PDAM tersebut.

Pengaruh Integrasi *Environmental Social Governance* terhadap *Psychological Safety*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integrasi *Environmental Social Governance* dengan koefisien regresi 0,612 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety*. Hal ini terlihat pada nilai t-hitung sebesar 12,684 > t-tabel 1,992 dan nilai t-Sig 0,000 < α (0,05). Oleh karena itu H2 dalam penelitian ini dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan teori *Psychological Safety* yang dikembangkan Amy Edmondson. Menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan serta rasa

saling percaya akan meningkatkan rasa aman secara psikologis. Hal ini memungkinkan karyawan untuk lebih berani berinovasi dan berpartisipasi aktif tanpa khawatir dihakimi (Edmondson, 1999).

Jeong & Chung (2025) menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara praktik ESG dengan persepsi keterlibatan serta *psychological safety* karyawan di sektor manufaktur. Temuan ini menegaskan bahwa inisiatif keberlanjutan tidak sekadar memengaruhi performa finansial, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan psikologis internal karyawan.

Camacho (2025) dalam studi ESG and Employee Well-Being menemukan bahwa penerapan kebijakan keberlanjutan organisasi mampu memperkuat iklim kerja yang suportif, sekaligus meningkatkan employee engagement serta rasa aman psikologis karyawan yang pada akhirnya menjadi fondasi bagi munculnya perilaku positif di dalam organisasi.

Pada PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan, praktik tata kelola yang baik, transparansi kebijakan, dan komitmen terhadap kesejahteraan pegawai dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan inklusif. Rasa percaya bahwa organisasi dikelola secara bertanggung jawab serta adil membuat karyawan merasa lebih nyaman bekerja dan lebih berani berbagi pandangan tanpa rasa takut. Hal inilah yang mendasari mengapa penerapan ESG memiliki pengaruh signifikan terhadap rasa aman psikologis (*psychological safety*) di lingkungan penelitian ini.

Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian, *Psychological Safety* dengan koefisien regresi 0,718 berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terlihat pada nilai t-hitung $5,526 > 1,992$ dan nilai t-Sig $(0,000) < \alpha (0,05)$, maka disimpulkan bahwa H3 dapat diterima.

Sejalan dengan penelitian Frazier et al. (2017) menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak hanya berkorelasi positif dengan kinerja tugas, tetapi juga memiliki hubungan kuat dengan perilaku *discretionary* seperti *helping behavior*, *voice behavior*, serta *cooperative behavior*. Penelitian ini menjelaskan bahwa mekanisme utamanya adalah berkurangnya rasa takut terhadap evaluasi negatif, sehingga individu lebih berani mengambil risiko interpersonal yang bersifat konstruktif.

Penelitian Liang et al. (2012) yang menyatakan bahwa *psychological safety* meningkatkan perilaku proaktif dan kontribusi sukarela karyawan. Selain itu, penelitian oleh D. W. Organ (1988) sebagai penggagas konsep OCB menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan penuh kepercayaan akan mendorong munculnya perilaku ekstra peran.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa aman psikologis yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Karyawan yang merasa aman untuk berbicara, berpendapat, dan berinisiatif tanpa takut akan konsekuensi negatif akan lebih mudah menunjukkan perilaku membantu, kerja sama, dan partisipasi aktif. Hasil penelitian pada PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan bahwa rasa aman psikologis menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Integrasi *Environmental Social Governance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Dimediasi *Psychological Safety*

Hasil perhitungan uji Sobel menunjukkan bahwa nilai $Z 5,07 > 1,96$ pada taraf signifikansi 5% menyatakan bahwa *Psychological Safety* memediasi hubungan antara ESG dan OCB secara parsial. Hal ini berarti ESG tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga melalui peningkatan rasa aman psikologis pegawai.

Menurut, Newman et al. (2017) dalam *Psychological safety: A systematic review of the literature* menegaskan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen dengan perilaku positif karyawan.

Sürücü et al. (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan paradoksikal dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hal ini menggarisbawahi peran *psychological safety* sebagai mekanisme jalur utama yang menghubungkan faktor situasional organisasi dengan perilaku kewargaan organisasi karyawan.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa integrasi ESG di PDAM Tirta Manna Bengkulu Selatan tidak hanya berdampak langsung terhadap OCB, tetapi juga melalui peningkatan rasa aman psikologis karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian mengenai Pengaruh Integrasi Environmental Social Governance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Psychological Safety sebagai mediator di PDAM Tirta Manna diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Integrasi Environmental Social Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan ESG tidak hanya berdampak pada reputasi dan keberlanjutan organisasi, tetapi juga mendorong perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan tugas formalnya.
2. Integrasi Environmental Social Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Safety. Ini menunjukkan bahwa menerapkan prinsip tata kelola yang berkelanjutan, transparansi, dan tanggung jawab sosial dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan psikologis karyawan. Semakin baik cara organisasi menerapkan ESG, semakin tinggi tingkat rasa aman psikologis di dalamnya.
3. Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hal ini menunjukkan Karyawan yang merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, mengambil inisiatif, dan terlibat aktif dalam organisasi cenderung menunjukkan perilaku sukarela organisasi. Dengan demikian, rasa aman secara psikologis menjadi hal penting yang mendorong sikap positif dan kerja sama di tempat kerja.
4. Psychological Safety memediasi secara parsial hubungan antara ESG dan OCB. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ESG memengaruhi OCB baik secara langsung maupun melalui peningkatan rasa aman psikologis. Artinya, keberhasilan dalam menerapkan ESG di sebuah organisasi tidak hanya memengaruhi cara karyawan bekerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Barghani, Z. S. (2021). The Role Of Professional Development On Teachers' Organizational Citizenship Behavior And Motivation.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Camacho, L. J. (2025). Bridging Organizational Citizenship Behavior and Corporate Citizenship as a Pathway to Effective ESG Performance. *Businesses*, 5(3), 38. <https://doi.org/10.3390/businesses5030038>
- Chadha, A., Gupta, A., Tewari, V., & Dwivedi, Y. K. (2025). Sustainable practices: organisational citizenship behaviour and psychological contract fulfilment. *Management Decision*, 63(5), 1674–1702. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1335>

- Choi, S., Jeong, K.-S., & Park, S. R. (2024). ESG activity recognition enhances organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behavior among insurance call center staff. *Heliyon*, 10(11), e31999. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31999>
- Choi, W.-S., Wang, W., Kim, H. J., Lee, J., & Kang, S.-W. (2024). Unraveling the Link between Perceived ESG and Psychological Well-Being: The Moderated Mediating Roles of Job Meaningfulness and Pay Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 14(7), 606. <https://doi.org/10.3390/bs14070606>
- Dong, X., Son, S., & Roh, T. (2025). Strategic Linkages to ESG Performance: The Role of Performance Measurement System and Psychological Empowerment. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4372–4391. <https://doi.org/10.1002/bse.4208>
- Dwiyanti, R., Rahardjo, P., Hamzah, I. F., & Yusof, J. (2024). Organizational Citizenship Behavior Among Employees in Indonesian and Malaysian Higher Education Institutions. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 5(2), 301–308. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v5i2.1471>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fiernaningsih, N., Nimran, U., Raharjo, K., & Arifin, Z. (2019). The Role of Work-Life Balance, Organizational Pride, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour: Case Study on Hospitality Employees in Indonesia. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 8). www.ijicc.net
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivarete Dengan Program IBM SPSS 23 (VII)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jeong, S. C., & Chung, D. S. (2025). Exploring the Influence of ESG Activities on Organizational Citizenship Behavior in IT Manufacturing Companies: Mediating Effects of Organizational Commitment and Identification. *Sustainability (Switzerland)*, 17(18). <https://doi.org/10.3390/su17188441>
- Khumalo, N., & Ngubane, P. (2024). The Interplay of Organizational Culture on Psychological Safety, and Organizational Citizenship Behavior in South African Selected SETAs. *AUDOE*, 20(6), 297–317.

- Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Lee, J. (2022). The influence of corporate social responsibility on safety behavior: The importance of psychological safety and the authentic leadership. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1090404>
- Li, Y., Li, P., & Wang, J. (2022). Corporate social responsibility and voice behavior: Psychological safety as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(11), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.12009>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lin, C., & Qing, C.-L. (2025). ESG Management and Organizational Citizenship Behavior in Software Companies: The Moderating Role of ESG Authenticity. <https://doi.org/10.29056/j>
- Miao, G., Chen, G., & Li, C. (2025). The impact of corporate social responsibility on employee safety citizenship behavior in Chinese gas sector. *Scientific Reports*, 15(1), 26729. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-12083-7>
- Minea, G., Lakatos, E. S., Druta, R. M., Moldovan, A., Lupu, L. M., & Cioca, L. I. (2025). The Role of ESG in Driving Sustainable Innovation in Water Sector: From Gaps to Governance. *Water*, 17(15), 2259. <https://doi.org/10.3390/w17152259>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nuhu, M. S., Kamselem, K. M., Mustapha, M., & Abdullahi, M. S. (2025). Personal value, employee impact and service quality delivery: the mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2023-0081>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*.
- Permana, T. E., & Chaerudin, R. M. (2025). ESG in HRM Policies: Retaining and Engaging Generation Z Employees in Private Higher Education Institutions. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(3), 279–298. <https://doi.org/10.34001/jmer.2025.9.06.3-75>
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rahmat, T., & Hadian, D. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. STIE Pasundan.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (13th ed.). Salemba Empat.
- Sibindi, A. B. (Ed.). (2025). *Sustainable Finance and Insurance in Africa*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-86516-9>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Bandung. Alfabeta.
- Sürücü, L., Bekmezci, M., & Dilek, H. (2025). The Mediating Role of Psychological Safety in the Relationship Between Paradoxical Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Economics*, 19(1). <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0175>
- Ye, W., & Li, Z. (2024). The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Employees' Environmental Citizenship Behavior: The Role of Psychological Safety and Contingent Reward Leadership. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241254272>