

## Green Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Green Motivation

Hernawan<sup>\*1</sup>, Shandra Bahasoan<sup>2</sup>, Erwin<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia, Makassar, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received October 28, 2025

Accepted January 19, 2026

Available online 22 January 2026

#### Kata Kunci:

*Kepemimpinan Transformasional Hijau, Motivasi Hijau, Kinerja Karyawan*

#### Keywords:

*Green Transformational Leadership, Green Motivation, Employee Performance*



This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah (LPPI) Universitas Muhammadiyah Palopo.

mekanisme psikologis berupa motivasi hijau. Green motivation sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan hijau terhadap hasil kerja karyawan.

### ABSTRACT

*One form of leadership that is in line with the principles of sustainability is green transformational leadership (GTL). This leadership style focuses on efforts to change the organizational culture in a more environmentally conscious direction, by inviting all elements of the organization to be involved in achieving the vision of sustainability. Therefore, the purpose of this research is to understand how Green Transformational Leadership can affect employee motivation and performance. This study uses a quantitative research method. The population of this study is the population of permanent employees of PT PLN (Persero) UIW Sulselrabar. The sampling technique is saturated samples. So the total sample in this study is 115 people. Data analysis used Motode Structural Equation Modelling (SEM) to test the hypothesis proposed in this study. Each hypothesis will be analyzed using Partial Least Square (PLS) software. Based on the results of the research that has been presented, it can be concluded that green transformational leadership (GTL) has a positive and significant effect on green motivation. Meanwhile, Green Transformational Leadership does not have a significant effect on employee performance. However, the indirect relationship of green transformational leadership (GTL) is through green motivation. positive and significant effect on employee performance These findings confirm that the green leadership style is able to encourage employees to improve performance through psychological mechanisms in the form of green motivation. Green motivation itself has been proven to have a positive effect on employee performance, so it is an important factor that bridges the influence of green leadership on employee work results.*

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan tidak lagi cukup hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga diharapkan mampu mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari seluruh aktivitas operasionalnya. Kesadaran akan pentingnya keberlanjutan tidak hanya datang dari dalam organisasi, tetapi juga dari

tekanan eksternal, termasuk pemerintah, masyarakat, investor, serta konsumen yang semakin kritis terhadap praktik bisnis yang tidak ramah lingkungan (Khairani & Sisdianto, 2025).

Salah satu pendekatan yang saat ini menjadi sorotan dalam dunia bisnis adalah integrasi aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) ke dalam strategi perusahaan (Annesi *et al.*, 2025). ESG merupakan kerangka kerja yang mencakup tiga dimensi penting dalam mengukur kinerja keberlanjutan suatu perusahaan. Aspek Environmental berfokus pada tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan, seperti efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, dan pengelolaan limbah (Adewumi *et al.*, 2024). Aspek Social menekankan tanggung jawab sosial terhadap pekerja, masyarakat, dan pemenuhan hak asasi manusia (Fauzi & Manao, 2023). Sementara Governance mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan etika manajerial (Febriansyah & Darni, 2025). Ketiganya menjadi tolok ukur utama dalam mengevaluasi praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Dalam konteks ini, muncul suatu pendekatan kepemimpinan yang dikenal dengan *green transformational leadership* (GTL) atau kepemimpinan transformasi hijau. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya bertujuan mencapai keberhasilan bisnis, tetapi juga mengarahkan transformasi organisasi menuju keberlanjutan (Hanelt *et al.*, 2021). Pemimpin dengan orientasi hijau bertindak sebagai agen perubahan yang mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih peduli lingkungan, dengan menanamkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan, proses, dan perilaku kerja (Atmim *et al.*, 2024). Tekanan global terhadap praktik ramah lingkungan mendorong organisasi untuk mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam strategi dan operasionalnya.

Green Transformational Leadership menekankan pentingnya visi jangka panjang dalam menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan (Le & Gia, 2025). Pemimpin dalam konteks ini diharapkan mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk turut berkontribusi terhadap inisiatif ramah lingkungan, seperti efisiensi energi, penggunaan bahan yang berkelanjutan, pengurangan sampah, serta inovasi produk dan layanan yang mendukung keberlanjutan. Kepemimpinan ini juga mendorong terbentuknya kolaborasi lintas divisi dan peran aktif karyawan dalam menciptakan solusi terhadap tantangan lingkungan (Sandford *et al.*, 2022). Contoh nyata penerapan Green Transformational Leadership di Indonesia dapat ditemukan pada PT PLN (Persero). Perusahaan ini telah menunjukkan komitmen kuat terhadap transformasi hijau. Pada tahun 2023, PLN meraih 20 penghargaan PROPER Emas dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), sebagai bentuk pengakuan atas praktik pengelolaan lingkungan yang unggul. Selanjutnya, pada tahun 2024, Direktur Utama PLN Indonesia Power memperoleh penghargaan Green Leadership Madya dari Menteri Lingkungan Hidup, sebagai bukti nyata penerapan kepemimpinan hijau dalam industri energi nasional. Prestasi ini memperlihatkan bahwa Green Transformational Leadership bukan sekadar teori, tetapi telah menjadi strategi manajerial yang mampu memberikan dampak nyata dan positif.

Selain berpengaruh pada kinerja lingkungan perusahaan, GTL juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan motivasi kerja yang berorientasi lingkungan atau green motivation. Karyawan yang merasa organisasinya peduli terhadap pelestarian lingkungan akan menunjukkan komitmen afektif, rasa memiliki, dan partisipasi aktif dalam berbagai program hijau (Ribeiro *et al.*, 2022; Elshaer *et al.*, 2024). Temuan Sun *et al.* (2020), menegaskan bahwa keterlibatan ini turut berdampak pada peningkatan produktivitas serta inovasi pegawai. Namun, kajian terdahulu masih menunjukkan hasil yang variatif terkait pengaruh GTL terhadap kinerja. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif yang kuat (Ribeiro *et al.*, 2022; Sun *et al.*,

2020), sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh tidak langsung melalui variabel psikologis karyawan, seperti komitmen lingkungan dan motivasi hijau (Elshaer *et al.*, 2024). Perbedaan temuan ini memperlihatkan bahwa masih dibutuhkan kajian lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh GTL terhadap kinerja. Di sinilah letak *research gap* penelitian ini. Masih terbatas penelitian yang secara eksplisit menguji *green motivation* sebagai mediator pada konteks organisasi publik di Indonesia, khususnya sektor energi yang tengah menjalankan transisi hijau. Maka itu, penelitian ini memiliki novelty berupa integrasi *green transformational leadership* dan *green motivation* dalam model peningkatan kinerja pegawai yang berfokus pada keberlanjutan organisasi.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana *green transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sekaligus menelaah perannya dalam mendorong *green motivation* yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran mediasi *green motivation* dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan hijau dengan kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme kepemimpinan ramah lingkungan dalam membentuk perilaku dan kinerja sumber daya manusia.

## 2. TINJAUAN TEORITIS

### 2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari serangkaian proses manajerial dan perilaku kerja yang terbentuk di dalam suatu organisasi (Neher & Maley, 2020). Kinerja pegawai merupakan elemen krusial yang mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam periode tertentu. Kinerja tidak hanya menjadi tolok ukur keberhasilan individu, tetapi juga menjadi indikator efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem manajerial yang diterapkan dapat memfasilitasi pengembangan kinerja pegawai. Faktor seperti motivasi, kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang mendukung turut mempengaruhi kinerja secara signifikan. Selain itu, evaluasi kinerja secara rutin dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan pendekatan yang tepat, kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Pengembangan kinerja pegawai yang berkelanjutan juga dapat memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin dinamis.

### 2.2 Kepemimpinan Transformasional Hijau (*Green Transformational Leadership/GTL*)

Kepemimpinan transformasional hijau (*green transformational leadership/GTL*) merupakan bentuk kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dan kepedulian lingkungan dalam gaya kepemimpinan (Averina *et al.*, 2023). Pemimpin dengan orientasi hijau berusaha menginspirasi, memberi teladan, serta memberdayakan karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pencapaian tujuan keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks organisasi, GTL diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan GTL cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Hal ini mengarah pada pengembangan budaya kerja yang lebih bertanggung jawab terhadap dampak lingkungan. Selain itu, GTL dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa lebih dihargai dan terlibat dalam inisiatif yang bermanfaat bagi lingkungan.

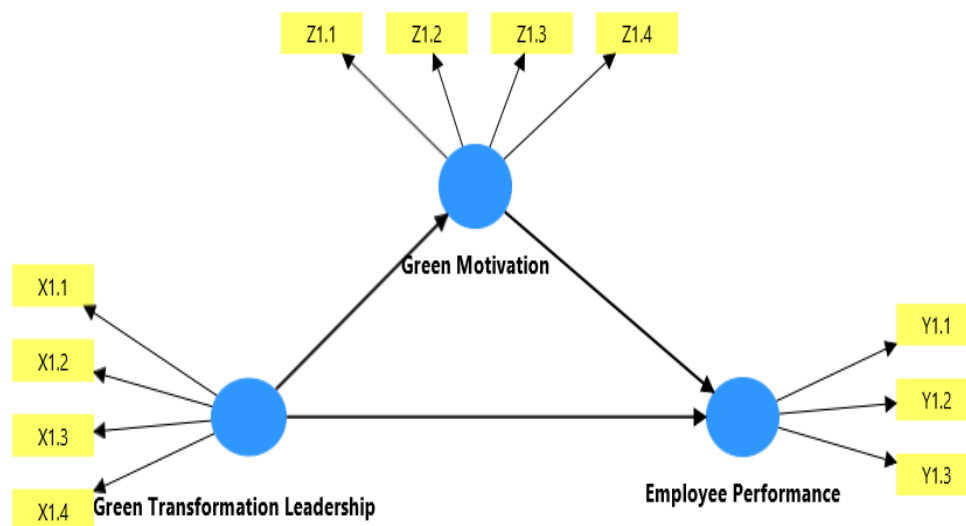
### 2.3 Green Motivation

Green motivation diyakini memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki motivasi hijau akan lebih terlibat dalam kegiatan organisasi, menunjukkan perilaku proaktif, serta berkontribusi terhadap efisiensi dan inovasi (Widisatria & Nawangsari, 2021). Dengan demikian, green motivation berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana GTL mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi hijau juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab sosial dan lingkungan di antara karyawan. Hal ini mendorong mereka untuk lebih peduli terhadap inisiatif keberlanjutan perusahaan. Sebagai hasilnya, karyawan akan merasa lebih diberdayakan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

### 2.4 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Pemimpin yang menekankan nilai keberlanjutan akan menumbuhkan rasa bangga dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal (Lituhayu *et al.*, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa GTL memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Evina *et al.*, 2024). Di sisi lain, motivasi berperan penting sebagai faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak. Green motivation merupakan dorongan internal karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan, mendukung program keberlanjutan, serta memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi (Okine *et al.*, 2021). Pemimpin dengan gaya GTL dapat menumbuhkan motivasi hijau melalui inspirasi visi lingkungan, dukungan, serta pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian Lituhayu *et al.* (2024); Evina *et al.* (2024), menemukan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya penelitian (Averina *et al.*, 2023) menemukan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green motivation*.

Adapun model kerangka konseptual dan hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

Selanjutnya rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : *Green transformational leadership* berpengaruh terhadap *green motivation*
- H<sub>2</sub> : *Green Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H<sub>3</sub> : *Green motivation* terhadap kinerja pegawai
- H<sub>4</sub> : *Green transformational leadership* terhadap Kinerja pegawai melalui mediasi *green motivation*

### 3. METODE

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis fenomena berdasarkan data numerik. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner yang dirancang dengan skala likert 1-5 yang dimana responden diminta untuk menilai sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tertentu.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT PLN (Persero) UIW Sulselrabar. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Maka total sampel dalam penelitian ini adalah 115 orang.

#### 3.3 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4.0 (Hair *et al.*, 2017). Penggunaan PLS-SEM dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian yang bersifat prediktif serta berfokus pada pengembangan teori, khususnya dalam menguji hubungan mediasi pada model yang kompleks dengan jumlah indikator yang relatif banyak. Selain itu, PLS-SEM direkomendasikan oleh (Hair *et al.*, 2017), ketika data penelitian tidak sepenuhnya memenuhi asumsi distribusi normal dan ukuran sampel tidak terlalu besar, sehingga mampu menghasilkan estimasi parameter yang lebih akurat dan *robust*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS-SEM dapat dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* yang terdapat pada analisis jalur antar variabel (*path analysis*) melalui metode *bootstrapping*. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dengan batas minimum 1.96 ( $\alpha = 5\%$ ). Terdapat dua kemungkinan hasil yang dapat terjadi pada hipotesis penelitian, yaitu: Hipotesis penelitian ditolak apabila nilai *t-statistic* pada model penelitian ini lebih kecil dari 1.96 ( $t\text{-statistics} < 1.96$ ) atau hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1.96.

#### 3.4 Defenisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel

Berikut pada tabel 1 disajikan informasi mengenai defenisi operasional variabel dan indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

Variable	Item / Construct	Sumber
Green Transformational Leadership (X1)	<i>Green Idealized Influence</i>	(Yaroğlu, 2024)
	<i>Green inspiration</i>	
	<i>Green Stimulasi intelektual</i>	
	<i>Green personal care</i>	
Green Motivation (X2)	<i>Green Recruitment</i>	(Abbas & Khan, 2023)
	<i>Green Training and Development</i>	
	<i>Green Performnace Management</i>	
	<i>Green Compensation</i>	
Employee Performance (Y)	Kuantitas dan Kualitas Output	(Okine et al., 2021)
	Tingkat absensi	
	Tingkat Turnover	

### 4. HASIL

#### 4.1 Karakteristik Responden

Berikut pada tabel 2, disajikan informasi mengenai karakteristik demografi responen yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

Variable	Measurement	N	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	53	46%
	Perempuan	62	54%
Usia	21-30 Tahun	58	50.43%
	31-40 Tahun	43	37.39%
	41-50 Tahun	14	12.17%
Pendidikan Terakhir	Strata satu (S1)	94	81.73%
	Strata Dua (S2)	21	18.26%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa frekuensi 115 responden pegawai tetap PT PLN (Persero) UIW Sulselrabar berdasarkan jenis kelamin dengan komposisi laki-laki sebanyak 53 Orang atau 46% dan Perempuan sebanyak 62 Orang atau 54%. Kemudian, responden berdasarkan usia terdiri dari usia 21-30 tahun sebanyak 58 orang atau 50.43%, usia 31-40 tahun sebanyak 43 orang atau 37.39%, 41-50 tahun sebanyak 14 orang atau 12.17%. Kemudian, Pendidikan terakhir terdiri dari strata satu (S1) sebanyak 94 orang atau 81.73% dan strata dua (S2) sebanyak 21 orang atau 18.26%.

#### 4.2 Pengujian Outer Model

Setelah karakteristik responden, dilakukan pengujian outer model untuk memastikan kualitas pengukuran konstruk, pada variabel *green transformational leadership*, kinerja pegawai dan *green motivation*.

##### Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

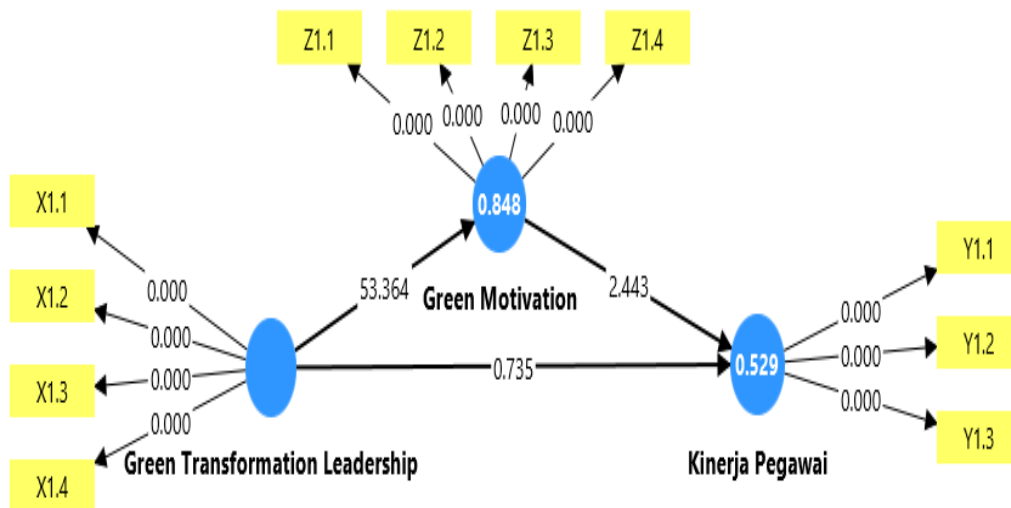
Adapun nilai untuk hasil pengujian validitas konvergen pada setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 3 sebagai berikut

**Tabel 3.** Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*).

Variabel	AVE
Green Transformational Leadership (X1)	0.829
Green Motivation (Z)	0.889
Kinerja Pegawai (Y1)	0.840

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis *convergent validity* dalam penelitian ini diuraikan pada Tabel 3 di atas. *Convergent validity* mengukur sejauh mana suatu instrumen pengukur secara positif berhubungan dengan instrumen pengukur lainnya yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk yang sama. Nilai-nilai yang diperoleh pada analisis ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara indikator-indikator pengukuran dengan konstruk yang diukur, yang mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas yang baik. Selain itu, *convergent validity* juga mencerminkan konsistensi pengukuran yang dihasilkan dari berbagai indikator dalam mengukur variabel yang sama. Dengan demikian, hasil ini memperkuat kualitas pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, untuk Gambar 2 di bawah ini adalah diagram untuk nilai *loading factor* masing-masing indikator dalam penelitian.



**Gambar 2.** Hasil Analisis Validitas Konvergen

Dengan demikian nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah berada di atas nilai *loading factor* 0,50 artinya *green transformation leadership*, *green motivation* dan *kinerja pegawai* memenuhi kriteria validitas. Selain itu, nilai AVE yang semuanya melebihi ambang minimum 0,5 (Sekaran & Bougie, 2016). Dengan demikian, konstruk dalam model ini terbukti valid, sehingga sangat layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Validitas konstruk yang tinggi juga menunjukkan bahwa pengukuran yang dilakukan dapat dipercaya untuk menggambarkan hubungan antar variabel dengan akurat.

*Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)*

Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan cross loading disajikan pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai loading factor dari masing-masing indikator setiap variabel lebih besar dari pada nilai loading factor variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi kriteria discriminant validity yang diukur dari nilai cross loadings. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memenuhi discriminant validity.

**Tabel 4.** Diskriminan Validity- Cross Loading

	<i>Green Motivation</i>	<i>Green Transformational Leadership</i>	<i>Kinerja Pegawai</i>
X1.1	0.788	0.889	0.518
X1.2	0.844	0.906	0.614
X1.3	0.787	0.889	0.565
X1.4	0.822	0.844	0.731
Z1.1	0.555	0.493	0.840
Z1.2	0.674	0.672	0.932
Z1.3	0.655	0.633	0.841
Z1.4	0.829	0.732	0.544
Y1.1	0.925	0.872	0.692
Y1.2	0.850	0.822	0.575
Y1.3	0.906	0.804	0.719

Sumber: Data primer diolah, 2025

*Uji Reliabilitas*

Selanjutnya, untuk nilai hasil pengujian reliabilitas untuk setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 5 berikut. Hasil pengujian ini menunjukkan konsistensi internal

yang baik, yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dapat menghasilkan data yang stabil dan dapat diandalkan.

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas

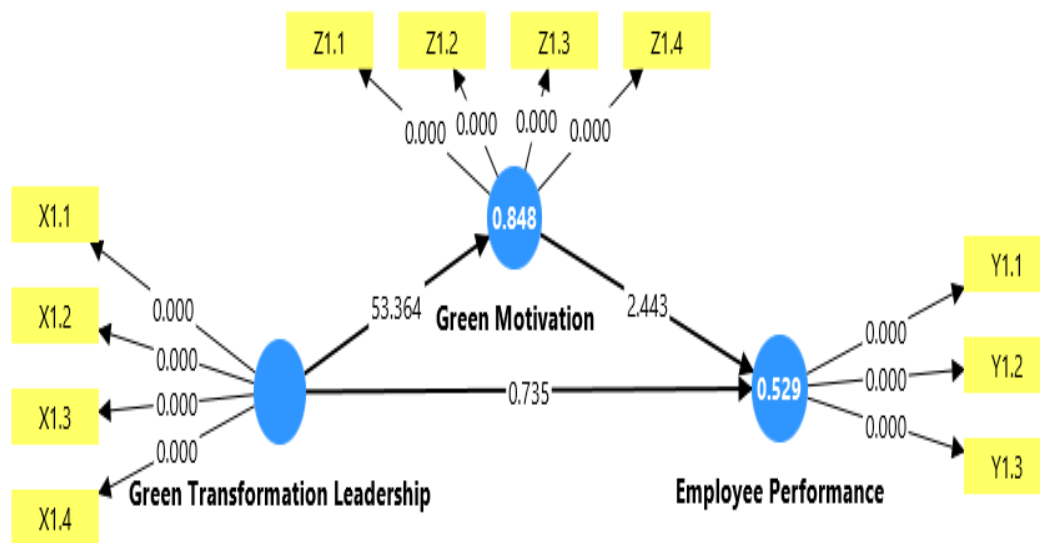
Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alfa
Green transformational leadership (X1)	0.934	0.905
Green Motivation (Z)	0.931	0.901
Kinerja Pegawai (Y1)	0.905	0.842

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil di atas, nilai Cronbach's Alpha untuk ketiga variabel menunjukkan hasil yang memuaskan, yaitu 0.905 untuk green transformational leadership, 0.901 untuk green motivation dan 0.842 untuk kinerja pegawai. Nilai ini berada di atas ambang batas 0.70, yang mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi pada setiap indikator. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* (CR) juga mencerminkan konsistensi yang baik, dengan hasil 0.934 untuk *green transformational leadership*, 0.931 untuk *green motivation* dan 0.905 untuk kinerja pegawai semuanya di atas 0,7. Dengan demikian, semua variabel penelitian ini memenuhi uji reliabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur konstruk-konstruk yang diteliti. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh memiliki kualitas yang cukup tinggi untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.3 Pengujian Inner Model

Uji Inner model dilakukan untuk melihat kuat tidaknya suatu hubungan antar variabel di dalam model penelitian dan juga untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan pada penelitian apakah “ditolak” atau “tidak ditolak” (Hair *et al.*, 2017). tahapan pengujian inner model adalah sebagai berikut: Proses ini bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi dan kekuatan hubungan antar variabel laten yang ada dalam model. Selain itu, pengujian inner model juga memastikan bahwa hubungan yang diuji sesuai dengan teori yang ada, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk menarik kesimpulan dari penelitian ini. Hasil dari pengujian inner model juga menjadi acuan dalam penentuan langkah selanjutnya untuk pengembangan model penelitian yang lebih akurat.



**Gambar 3.** Hasil *Bootstrapping*

Kemudian tabel uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji Hipotesis

Iner Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Hasil
<i>Green Transformational Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>green motivation</i>	0.921	53.364	0.000	Hipotesis 1 Diterima
<i>Green Transformational Leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0.177	0.735	0.463	Hipotesis 2 Ditolak
<i>Green motivation</i> terhadap kinerja pegawai	0,561	2.443	0,015	Hipotesis 3 Diterima
<i>Green transformational leadership</i> terhadap kinerja pegawai melalui <i>green motivation</i>	0.517	2.417	0.016	Hipotesis 4 Diterima

Sumber: Data diolah, 2025.

Tabel 6 menyajikan informasi mengenai hasil uji pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Pertama, *green transformational leadership* (GTL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green motivation*, yang ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,921 dan p-value sebesar 0,000 (hipotesis 1 diterima). Kedua, *green transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai original sample sebesar 0,177 dan p-value sebesar 0,463 (hipotesis 2 ditolak). Ketiga, *green motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang terlihat dari nilai original sample sebesar 0,561 dan p-value sebesar 0,015 (hipotesis 3 diterima). Keempat, *green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *green motivation*, dengan nilai original sample sebesar 0,517 dan p-value sebesar 0,016 (hipotesis 4 diterima).

*Hasil Uji Koefisien Determinasi*

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel independent.

**Tabel 7.** Uji R Square

Construct	R Square
<i>Green Motivation</i> (Z)	0.848
Kinerja pegawai (Y1)	0.529

Sumber: Data diolah, 2025.

Nilai *R-Square* dalam tabel menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik. Dengan nilai *R-Square* sebesar 0,848 untuk *green motivation* dan 0.529 untuk kinerja pegawai, model ini cukup efektif dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Hasil ini memberikan keyakinan bahwa variabel-variabel independen dalam model secara signifikan memengaruhi variabel dependen, sehingga model dapat digunakan sebagai dasar yang kuat untuk interpretasi dan pengambilan keputusan.

**5. PEMBAHASAN**

5.1 *Green Transformational Leadership* Berpengaruh Terhadap *Green Motivation*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green motivation*. Artinya *green motivation* tidak hanya mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan ramah lingkungan, tetapi juga berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas, produktivitas, dan efektivitas kerja mereka. Karyawan yang memiliki motivasi hijau cenderung lebih proaktif, inovatif, serta berkomitmen untuk memberikan kontribusi optimal

terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa green motivation berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh GTL terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan hijau mampu meningkatkan motivasi karyawan, dan motivasi inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan dan peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh seberapa jauh motivasi hijau dapat dibangun dan dikelola dalam diri karyawan.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Averina *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *green transformational leadership* (GTL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap green motivation. Artinya, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hijau, maka semakin besar pula dorongan internal karyawan untuk terlibat dalam praktik ramah lingkungan. Pemimpin yang mampu menanamkan visi keberlanjutan, memberikan teladan, serta menginspirasi karyawan akan menumbuhkan kesadaran dan motivasi intrinsik untuk mendukung nilai-nilai organisasi yang berorientasi pada kelestarian lingkungan.

### 5.2 *Green Transformational Leadership Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Green Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya meskipun karyawan memiliki dorongan internal untuk berperilaku ramah lingkungan, hal tersebut belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan kinerja kerja mereka. Motivasi hijau lebih banyak tercermin dalam perilaku mendukung program keberlanjutan, seperti penghematan energi atau partisipasi dalam kegiatan lingkungan, namun tidak selalu berimplikasi pada peningkatan produktivitas, kualitas, ataupun efektivitas kerja sehari-hari. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor motivasi hijau perlu dipadukan dengan dukungan lain, seperti sistem penghargaan, budaya organisasi, maupun gaya kepemimpinan yang konsisten, agar dapat benar-benar memengaruhi kinerja. Tanpa adanya integrasi tersebut, motivasi hijau cenderung berhenti pada level sikap atau perilaku simbolis yang berfokus pada aspek lingkungan, bukan pada capaian kinerja yang diukur secara formal dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja, melainkan harus diikuti dengan dukungan struktural dan manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa green motivation memiliki peran penting dalam membentuk kesadaran lingkungan karyawan, tetapi tidak secara langsung berdampak pada kinerja pegawai. Peran green motivation kemungkinan lebih efektif jika ditempatkan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan hijau dan kinerja, bukan sebagai prediktor langsung. Temuan ini memberikan masukan penting bagi organisasi untuk tidak hanya membangun motivasi hijau, tetapi juga menciptakan sistem manajerial yang mampu mengarahkan motivasi tersebut ke dalam peningkatan kinerja nyata pegawai.

### 5.3 *Green Motivation Terhadap Kinerja Pegawai*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *green motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya Hasil penelitian ini menemukan bahwa green motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi hijau yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kontribusi mereka terhadap peningkatan kinerja organisasi. Karyawan yang terdorong oleh motivasi hijau tidak hanya menunjukkan kepedulian terhadap praktik ramah lingkungan, tetapi juga lebih berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan berkualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi hijau mampu memperkuat rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi sekaligus mendorong mereka

untuk berperilaku proaktif. Dorongan internal tersebut membuat karyawan lebih fokus, inovatif, serta memiliki kesadaran tinggi dalam menjaga keseimbangan antara keberhasilan kinerja dan keberlanjutan lingkungan. Dengan kata lain, green motivation berfungsi sebagai energi psikologis yang memacu pegawai untuk bekerja lebih produktif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi hijau berperan penting dalam menjembatani kepentingan lingkungan dengan tujuan kinerja organisasi. Keberadaan green motivation tidak hanya relevan bagi upaya keberlanjutan, tetapi juga berimplikasi nyata pada peningkatan performa pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil membangun motivasi hijau dalam diri karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja optimal sekaligus menjaga komitmen terhadap praktik ramah lingkungan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Firman *et al.*, 2024) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan kemampuannya untuk bekerja. Cara kerja motivasi dimulai dari seseorang yang secara sadar mengakui adanya suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan. Kebutuhan tersebut dapat menciptakan suatu tujuan dan suatu tindakan yang diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan.

#### 5.4 *Green Transformational Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Green Motivation*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *green motivation*. Artinya kepemimpinan transformasional hijau tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa motivasi hijau. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, serta menanamkan nilai keberlanjutan berhasil menumbuhkan dorongan internal pada diri karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan, yang pada akhirnya mendorong mereka bekerja lebih optimal dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa green motivation berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan hijau dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional hijau menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan peningkatan motivasi hijau di kalangan karyawan. Dorongan motivasional tersebut membuat pegawai tidak sekadar mengikuti arahan pemimpin, tetapi juga terdorong oleh kesadaran internal untuk bekerja secara produktif dan selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja optimal sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan motivasi hijau. Kepemimpinan transformasional hijau yang konsisten akan menciptakan iklim kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa termotivasi secara intrinsik untuk memberikan performa terbaiknya. Hal ini mempertegas pentingnya gaya kepemimpinan visioner dan ramah lingkungan dalam membangun motivasi karyawan sekaligus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa *green transformational leadership* (GTL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap green motivation. Sementara itu, Green Transformational Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hubungan tidak langsung *green transformational leadership* (GTL) melalui green motivation. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan hijau mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja melalui mekanisme

psikologis berupa motivasi hijau. *Green motivation* sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan hijau terhadap hasil kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar organisasi lebih serius mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional hijau melalui berbagai program pelatihan dan pembinaan yang berorientasi pada keberlanjutan. Pemimpin diharapkan mampu menjadi teladan dalam praktik ramah lingkungan, menginspirasi karyawan melalui visi keberlanjutan, sekaligus menciptakan iklim kerja yang mendorong munculnya motivasi hijau. Karyawan juga diharapkan dapat lebih proaktif dalam menginternalisasi motivasi hijau, tidak hanya untuk mendukung program lingkungan, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel lain, seperti komitmen organisasi atau budaya hijau, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara kepemimpinan hijau, motivasi, dan kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green Knowledge Management And Organizational Green Culture: An Interaction For Organizational Green Innovation And Green Performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1852–1870.
- Adewumi, A. S., Opoku, A., & Dangana, Z. (2024). Sustainability Assessment Frameworks For Delivering Environmental, Social, And Governance (ESG) Targets: A Case Of Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) UK New Construction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3779–3791.
- Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., & Mercuri, F. (2025). Navigating paradoxes: Building a Sustainable Strategy for an Integrated ESG Corporate Governance. *Management Decision*, 63(2), 531–559.
- Atmim, R. R., Muslia, W., Subandi, S., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024). Kajian Teori Budaya Dalam Organisasi Berbasis Lingkungan Sebagai Upaya Mendorong Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Untuk Membangun Dampak Positif Dimata Publik. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Multazam*, 10(2), 319–332.
- Averina, W. O. M. Z., Irawanto, D. W., & Kurniawati, D. T. (2023). The Effect Of Transformational Leadership On Sustainable Employee Performance With Organizational Commitment And Green Motivation As The Mediating. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(9), 160–170.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Alshebami, A. S., Abdulaziz, T. A., Mansour, M. A., & Fayyad, S. (2024). Internal Green Marketing Orientation And Business Performance: The Role Of Employee Environmental Commitment And Green Organizational Identity. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(1), 211–225.
- Evina, E., Saputra, A. R. P., & Nuvriasari, A. (2024). Green Training, Green Recruitment, And Green Transformational Leadership On Employee Performance In Retail Store. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 13, 13–27.
- Fauzi, A., & Manao, M. (2023). Faktor Kebijakan Kedisiplinan Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility “CSR”, Peningkatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pada PT. SKM. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67–80.

- Febriansyah, S., & Darni, S. (2025). Mewujudkan Transparansi Keuangan: Kolaborasi GCG dan Manajemen Risiko dalam Mengurangi Fraud. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 3(1), 1–8.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. saGe publications.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- Khairani, K., & Sisdiyanto, E. (2025). Implementasi Akuntansi Lingkungan untuk Mewujudkan Manajemen Lingkungan yang Efektif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 419–432.
- Le, T. T., & Gia, L. L. C. (2025). How Green Innovation and Green Corporate Social Responsibility Transform Green Transformational Leadership Into Sustainable Performance? Evidence From an Emerging Economy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2527–2541.
- Lituhayu, A. S., Emilisa, N., Annabila, A. I., & Dovianton, R. (2024). Pengaruh Green Transformational Leadership, Environmental Satisfaction Terhadap Employees Environmental Performance Pada Karyawan RS. Pelabuhan Jakarta. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 2980–2992.
- Neher, A., & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129–1152.
- Okine, G. N. B., Addeh, G. Y. A., Olusola, B. E., & Asare, I. (2021). Employee motivation and its effects on employee productivity/performance. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12(16), 99–108.
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., Ortega, E., Gomes, G. P., & Semedo, A. S. (2022). The impact of green HRM on employees' eco-friendly behavior: The mediator role of organizational identification. *Sustainability*, 14(5), 2897.
- Sandford, A., Jean, C., Mantelet, F., Broué, A., & Le Coq, M. (2022). Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(04), 2250010.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sun, H., Rabbani, M. R., Ahmad, N., Sial, M. S., Cheng, G., Zia-Ud-Din, M., & Fu, Q. (2020). CSR, co-creation and green consumer loyalty: Are green banking initiatives important? A moderated mediation approach from an emerging economy. *Sustainability*, 12(24), 10688.
- Wisatriana, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The influence of green transformational leadership and motivation to sustainable corporate performance with organizational citizenship behavior for the environment as a mediating: Case study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118–123.
- Yaroğlu, A. C. (2024). Green process innovation, green product innovation and green transformational leadership: the impact of sustainable transformation on organisational

performance. *International Journal of Green Economics*, 18(2), 103–126.