



Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *green banking* dengan *green organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening dan kesadaran lingkungan sebagai variabel moderasi

Yulia Destiani*, Anton Budi Santoso

Universitas Widyatama

*Email korespondensi: destiani.yulia@widyatama.ac.id

Abstract

The increasing emphasis on sustainable finance has encouraged banking institutions to integrate environmental considerations into their business operations through green banking practices. However, empirical evidence regarding the organizational factors that drive green banking implementation remains limited, particularly concerning the roles of transformational leadership, Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB), and environmental awareness. This study aims to examine the effect of transformational leadership on green banking, with GOCB serving as a mediating variable and environmental awareness as a moderating variable. A quantitative approach was employed using descriptive and verification methods. Data were collected from 120 respondents selected through a saturated sampling technique and analysed using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on both green banking and GOCB. In addition, GOCB significantly mediates the relationship between transformational leadership and green banking, demonstrating the importance of employees' voluntary pro-environmental behaviour in supporting sustainable banking initiatives. Conversely, environmental awareness does not significantly moderate the relationship between GOCB and green banking, suggesting that individual awareness alone is insufficient to strengthen green banking implementation without organizational support mechanisms. These findings highlight the critical role of leadership and employee behaviour in advancing sustainable banking practices. This study contributes to the green banking literature by providing an integrated model that explains how transformational leadership influences green banking through GOCB while simultaneously examining the moderating role of environmental awareness in the banking sector.

Keywords: environmental awareness; green banking; green organizational citizenship behaviour; transformational leadership

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n2.p328-343>

Received: May 4, 2026; Revised: May 14, 2026; Accepted: June 2, 2026; Available online: June 22, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Sejak tahun 2017 hingga 2025, industri perbankan global dan nasional mengalami perubahan yang signifikan seiring meningkatnya perhatian terhadap isu perubahan iklim, tanggung jawab sosial, serta tata kelola perusahaan yang berkelanjutan. Perbankan tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian profitabilitas, tetapi juga dituntut untuk menciptakan nilai ekonomi yang selaras dengan tujuan lingkungan dan sosial melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Di Indonesia, komitmen terhadap keuangan berkelanjutan diperkuat melalui kebijakan Otoritas Jasa Keuangan yang mendorong lembaga jasa keuangan untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, manajemen risiko, dan kegiatan pembiayaan secara terstruktur (OJK, 2017).

Konsep "green" pada dasarnya mengacu pada berbagai upaya untuk meminimalkan dampak negatif aktivitas ekonomi terhadap lingkungan melalui pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien, pengurangan emisi, serta dukungan terhadap pembangunan berkelanjutan (Weber, 2023). Implementasi prinsip hijau tidak hanya diperlukan pada sektor perbankan, tetapi juga pada sektor manufaktur, energi,

transportasi, dan jasa karena seluruh sektor berkontribusi terhadap pencapaian target pembangunan berkelanjutan dan pengurangan risiko perubahan iklim. Dalam konteks sektor keuangan, konsep tersebut berkembang menjadi *green finance* yang menekankan dukungan pembiayaan terhadap aktivitas ekonomi yang berkelanjutan (Weber, 2023), sebagai contoh implementasi dalam industri perbankan adalah *green banking*, yaitu pendekatan yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam aktivitas operasional, manajemen risiko, serta kebijakan pembiayaan bank. Praktik *green banking* mencakup digitalisasi layanan, efisiensi penggunaan energi dan kertas, serta pembiayaan proyek-proyek ramah lingkungan (Noor *et al.*, 2023). Selain memberikan manfaat lingkungan, implementasi *green banking* juga berpotensi meningkatkan reputasi, daya saing, serta kepercayaan pemangku kepentingan terhadap institusi perbankan.

Meskipun berbagai bank di Indonesia telah mengadopsi prinsip *green banking* sebagai bagian dari strategi keberlanjutan, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan. Laporan keberlanjutan beberapa bank nasional menunjukkan bahwa peningkatan nilai pembiayaan berkelanjutan belum selalu diikuti oleh peningkatan proporsinya terhadap total kredit yang disalurkan (Bank Negara Indonesia, 2024). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pembiayaan konvensional masih mendominasi portofolio perbankan, sehingga transformasi menuju praktik keuangan berkelanjutan belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Salah satu contoh dapat diamati pada Bank BNI yang secara konsisten melaporkan perkembangan portofolio Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KKUB) selama periode 2019–2024.

Tabel 1. Portofolio Keberlanjutan (KKUB) BNI 2019–2024

Tahun	Portofolio KKUB (Rp Triliun)	% terhadap Total Kredit	Keterangan
2019	139,6	25,1%	Awal implementasi, fokus SDA & tata guna lahan (BNI, 2021)
2020	143,3	25,9%	Naik sedikit, penerapan awal RAKB (BNI, 2021)
2021	172,4	29,6%	Lonjakan signifikan, namun masih dominan sosial/UMKM (BNI, 2021)
2022	182,9	28,5%	<i>Green Bond</i> Rp5 T, SLL Rp5,3 T; tantangan kepatuhan debitur (BNI, 2022)
2023	181,1	26,4%	Penurunan proporsi; isu iklim, siber, kesadaran pegawai (BNI, 2023)
2024	190,5	25,0%	<i>Green portfolio</i> hanya 9,7%; batubara 4,2% (BNI, 2024)

Sumber: Laporan Keberlanjutan BNI Periode 2019-2024

Berdasarkan Tabel 1, nilai portofolio KKUB BNI mengalami peningkatan dari Rp139,6 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp190,5 triliun pada tahun 2024. Namun demikian, persentase KKUB terhadap total kredit menunjukkan tren yang cenderung fluktuatif dan mengalami penurunan setelah mencapai puncaknya pada tahun 2021. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pembiayaan berkelanjutan secara nominal belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan proporsi pembiayaan hijau dalam keseluruhan portofolio kredit. Dengan kata lain, pertumbuhan kredit konvensional masih berlangsung lebih cepat dibandingkan dengan pertumbuhan pembiayaan yang berorientasi pada keberlanjutan.

Bank BNI dipilih karena merupakan salah satu bank BUMN yang secara aktif mengimplementasikan program keuangan berkelanjutan sesuai POJK No. 51/POJK.03/2017. Adapun BNI Cabang Taman Sari Bandung dipilih karena berada di wilayah perkotaan dengan aktivitas layanan perbankan yang tinggi serta telah menerapkan berbagai inisiatif *digital banking* dan efisiensi operasional yang sejalan dengan prinsip *green banking*. Keterlibatan langsung karyawan dalam implementasi program keberlanjutan menjadikan cabang ini relevan untuk dikaji bagaimana faktor kepemimpinan dan perilaku prolingkungan karyawan memengaruhi keberhasilan implementasi *green banking* pada tingkat

operasional organisasi. Dari perspektif organisasi, keberhasilan implementasi *green banking* tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, regulasi, dan strategi bisnis, tetapi juga oleh faktor internal organisasi yang memengaruhi perilaku individu dalam menjalankan agenda keberlanjutan. Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian adalah kepemimpinan transformasional karena mampu membangun visi jangka panjang, mendorong perubahan perilaku, serta menginspirasi karyawan untuk berkontribusi melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan organisasi, berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang berfokus pada mekanisme penghargaan dan hukuman, kepemimpinan transformasional dinilai lebih relevan dalam mendukung agenda keberlanjutan yang membutuhkan perubahan nilai, komitmen, dan budaya organisasi secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, perilaku karyawan juga menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi *green banking*. Salah satu bentuk perilaku yang relevan adalah *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung praktik ramah lingkungan di luar tuntutan pekerjaan formal (Pham *et al.*, 2019). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku prolingkungan karyawan umumnya masih didominasi oleh aktivitas sederhana seperti menghemat listrik, mengurangi konsumsi kertas, dan mematuhi kebijakan lingkungan organisasi (Hooi *et al.*, 2022). Sebaliknya, keterlibatan dalam aktivitas yang lebih proaktif, seperti mengusulkan inovasi lingkungan, menginisiasi program efisiensi sumber daya, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan keberlanjutan organisasi, masih relatif terbatas (Liu dan Yu, 2022). Di sisi lain, kesadaran lingkungan sebagai faktor psikologis mencakup pengetahuan, kepedulian, dan komitmen individu terhadap isu lingkungan serta dampak aktivitas manusia terhadap keberlanjutan lingkungan hidup (Zhao dan Zhou, 2021).

Meskipun kesadaran lingkungan karyawan pada umumnya cukup tinggi, kesadaran tersebut tidak selalu diikuti oleh tindakan nyata yang konsisten dalam lingkungan kerja (Dantas dan Gomes, 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman individu mengenai pentingnya keberlanjutan dan perilaku aktual dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, implementasi *green banking* juga sering menghadapi kesenjangan antara kebijakan formal organisasi dan praktik yang dirasakan karyawan di lapangan (Hooi *et al.*, 2022). Karyawan umumnya lebih mudah mengenali kebijakan administratif seperti pengurangan penggunaan kertas dan digitalisasi dokumen dibandingkan dengan inisiatif strategis seperti produk keuangan hijau, pembiayaan berkelanjutan, dan kemitraan lingkungan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *green banking* tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada sejauh mana nilai keberlanjutan diterjemahkan ke dalam perilaku kerja dan praktik organisasi sehari-hari.

Secara empiris, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan implementasi *green banking* masih menunjukkan hasil yang beragam. Selain itu, penelitian mengenai GOCB lebih banyak dilakukan pada konteks manufaktur dan organisasi umum, sedangkan penelitian yang secara khusus menguji peran GOCB dalam sektor perbankan dan implementasi *green banking* masih relatif terbatas (Afsar *et al.*, 2020). Dari sisi teoretis, sebagian besar penelitian terdahulu menjelaskan implementasi *green banking* melalui perspektif kebijakan organisasi, *green human resource management*, atau faktor regulasi eksternal, sementara mekanisme perilaku yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan keberhasilan implementasi *green banking* masih belum banyak dikaji.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dipandang berperan dalam membentuk norma subjektif melalui pengaruh pemimpin terhadap nilai dan perilaku karyawan, kesadaran lingkungan merepresentasikan aspek sikap terhadap perilaku ramah lingkungan, sedangkan GOCB merupakan manifestasi perilaku prolingkungan yang dilakukan secara sukarela. Dengan demikian, *Theory of Planned Behaviour* menjadi landasan teoretis yang relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan kesadaran lingkungan dapat mendorong terbentuknya perilaku prolingkungan yang mendukung implementasi *green banking*. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi kepemimpinan transformasional, GOCB, dan kesadaran lingkungan dalam satu model berbasis *Theory of Planned Behaviour*, serta pengujian simultan peran mediasi GOCB dan peran moderasi kesadaran lingkungan dalam konteks perbankan nasional.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada kebijakan keberlanjutan di tingkat organisasi, tetapi juga mempertimbangkan peran kepemimpinan dan perilaku karyawan sebagai penggerak utama dalam implementasi *green banking*. Penelitian ini menawarkan model yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, GOCB, dan kesadaran lingkungan dalam menjelaskan implementasi *green banking* pada sektor perbankan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur *green banking* dengan menguji peran mediasi GOCB dan peran moderasi kesadaran lingkungan dalam satu model penelitian yang terintegrasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *green banking*; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap GOCB; (3) menganalisis pengaruh GOCB terhadap implementasi *green banking*; (4) menganalisis peran mediasi GOCB dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *green banking*; serta (5) menganalisis peran moderasi kesadaran lingkungan pada hubungan antara GOCB dan implementasi *green banking*.

Kajian Pustaka

Theory of Planned Behaviour (TPB)

Penelitian ini didasarkan pada *Theory of Planned Behaviour* (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat berperilaku (*Behavioural intention*), yang terbentuk melalui tiga faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behaviour*), norma subjektif (*subjective norms*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioural control*). Dalam konteks organisasi, TPB menjelaskan bahwa perilaku prolingkungan karyawan tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang membentuk niat serta komitmen individu untuk bertindak ramah lingkungan. Penerapan TPB dalam penelitian ini relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat membentuk norma dan nilai lingkungan dalam organisasi sehingga mendorong munculnya *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB). Selanjutnya, perilaku prolingkungan tersebut berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi *green banking*. Selain itu, tingkat kesadaran lingkungan yang dimiliki individu dapat memperkuat hubungan antara perilaku prolingkungan dan implementasi praktik keberlanjutan di organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional mendorong perubahan positif melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam konteks keberlanjutan lingkungan, pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pencapaian target organisasi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai ekologis yang mendukung pembangunan berkelanjutan. Menurut Noe (2021), kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi jangka panjang. Pemimpin transformasional yang memiliki visi hijau mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas berkelanjutan. Suliman *et al.* (2023), juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan komitmen lingkungan dan partisipasi karyawan dalam berbagai program keberlanjutan organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat dimensi dan dikembangkan dalam konteks organisasi modern oleh Noe (2021), yaitu *role modelling*, *talent development*, *innovation encouragement*, dan *adaptive learning facilitation*. Keempat dimensi tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan kemampuan pemimpin dalam membentuk perilaku hijau karyawan serta mendukung transformasi organisasi menuju praktik yang lebih berkelanjutan.

Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB)

Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tugas formal pekerjaan dan bertujuan untuk mendukung keberlanjutan lingkungan

organisasi. Perilaku ini tidak secara langsung memperoleh penghargaan formal, tetapi memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan lingkungan. Dessler (2022), menjelaskan bahwa GOCB tercermin melalui tindakan seperti penghematan energi, pengurangan limbah, penggunaan sumber daya secara efisien, serta partisipasi aktif dalam kegiatan lingkungan organisasi. Noe (2021), juga mengemukakan bahwa GOCB merupakan bentuk aktualisasi komitmen individu terhadap nilai-nilai keberlanjutan yang berkembang melalui interaksi sosial dan budaya organisasi. Penelitian Hooi *et al.* (2022), dan Jankelová *et al.* (2024), menunjukkan bahwa GOCB berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas program lingkungan organisasi serta mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan jangka panjang. Dalam penelitian ini, GOCB diukur melalui empat dimensi utama, yaitu *eco-helping*, *eco-civic engagement*, *eco-initiatives*, dan *eco-voice*. Dimensi tersebut dipilih karena mencerminkan perilaku prolingkungan yang bersifat sukarela, partisipatif, inovatif, dan konstruktif dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi hijau organisasi.

Kesadaran Lingkungan (Environmental Awareness)

Kesadaran lingkungan merupakan tingkat pemahaman, kepedulian, dan tanggung jawab individu terhadap isu-isu lingkungan yang tercermin dalam pengetahuan, sikap, serta perilaku yang mendukung pelestarian lingkungan. Individu yang memiliki tingkat kesadaran lingkungan tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap praktik keberlanjutan dibandingkan individu yang memiliki tingkat kesadaran lingkungan rendah. Menurut Dantas dan Gomes (2025), kesadaran lingkungan merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek afektif, kognitif, disposisional, dan aktif. Kesadaran lingkungan berperan sebagai faktor psikologis yang memengaruhi perilaku prolingkungan individu. Temuan *Annual Review of Environment and Resources* (2023), juga menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan merupakan determinan penting dalam pembentukan perilaku berkelanjutan di lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, kesadaran lingkungan diukur menggunakan empat dimensi, yaitu *affective dimension*, *cognitive dimension*, *dispositional dimension*, dan *active dimension* sebagaimana dikembangkan oleh Dantas & Gomes (2025). Dimensi tersebut dipilih karena mampu menggambarkan proses yang lengkap, mulai dari pengetahuan hingga tindakan nyata terhadap isu lingkungan.

Green Banking

Green banking merupakan pendekatan strategis perbankan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam aktivitas operasional, pembiayaan, manajemen risiko, dan tata kelola perusahaan. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya perhatian terhadap isu perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan pembangunan berkelanjutan. Weber (2023), yang menjelaskan bahwa *green banking* bertujuan mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas perbankan sekaligus mendorong pembiayaan pada sektor-sektor yang mendukung keberlanjutan. *Green banking* mencakup pengembangan produk keuangan hijau seperti *green loans*, *green bonds*, dan berbagai instrumen pembiayaan berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, implementasi *green banking* didukung oleh Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan. Regulasi ini mendorong bank untuk mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) ke dalam aktivitas bisnisnya. Berbagai bank nasional, termasuk bank BUMN dan bank syariah, telah mulai menerapkan prinsip *green banking* melalui digitalisasi layanan, pembiayaan hijau, serta penyusunan laporan keberlanjutan. Penelitian ini mengadopsi model Weber (2023), yang mengukur *green banking* melalui empat dimensi, yaitu *defensive*, *preventive*, *offensive*, dan *sustainable integration*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan tingkat kematangan organisasi dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan operasional perbankan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Green Banking

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong implementasi *green banking* melalui pembentukan visi organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan serta penciptaan budaya kerja yang mendukung praktik ramah lingkungan. Pemimpin transformasional mampu memengaruhi perilaku dan pola pikir karyawan untuk mendukung tujuan lingkungan organisasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap praktik *green banking*, sebagaimana didukung oleh Suliman *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi melalui keterlibatan karyawan dalam berbagai program keberlanjutan. Kepemimpinan transformasional hijau berkontribusi terhadap peningkatan praktik keberlanjutan organisasi melalui pembentukan budaya lingkungan yang kuat. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Singh *et al.* (2020), dan Afsar *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada keberlanjutan mampu meningkatkan efektivitas implementasi program lingkungan dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi *green banking*

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB)

Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk perilaku prolingkungan karyawan melalui inspirasi, motivasi, dan keteladanan yang diberikan oleh pemimpin. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, karyawan cenderung mengadopsi nilai yang sama dan mengekspresikannya melalui perilaku sukarela yang mendukung lingkungan. *Green transformational leadership* berpengaruh positif terhadap GOCB, sejalan dengan kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan perilaku prolingkungan karyawan melalui internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam organisasi. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan GOCB telah banyak didukung dalam literatur perilaku organisasi hijau. Pemimpin transformasional berfungsi sebagai *role model* yang mampu menanamkan nilai-nilai lingkungan dan mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung keberlanjutan organisasi (Robertson dan Barling, 2013). Graves *et al.* (2013), yang menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung lingkungan secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku prolingkungan di tempat kerja. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *green organizational citizenship behaviour* (GOCB)

Pengaruh Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB) terhadap Green Banking

GOCB merupakan perilaku sukarela yang dapat memperkuat implementasi kebijakan lingkungan di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki GOCB tinggi cenderung berpartisipasi aktif dalam berbagai program keberlanjutan, memberikan ide-ide inovatif terkait lingkungan, serta mendukung efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Afsar *et al.* (2020), yang menemukan bahwa GOCB berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan organisasi. Pailé *et al.* (2014), yang menemukan bahwa GOCB berkontribusi signifikan terhadap kinerja lingkungan organisasi. Penelitian oleh Dumont *et al.* (2017), yang menunjukkan bahwa perilaku hijau sukarela karyawan berdampak positif pada efektivitas program lingkungan perusahaan. Selanjutnya, Lamm *et al.* (2013), dan Norton *et al.* (2015), yang menjelaskan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam aktivitas lingkungan membantu organisasi mencapai tujuan keberlanjutan secara lebih efektif. Dalam konteks sektor jasa dan keuangan, perilaku tersebut berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi praktik *green banking*. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Green organizational citizenship behaviour* (GOCB) berpengaruh positif terhadap implementasi *green banking*

Peran Mediasi Green Organizational Citizenship Behaviour (GOCB)

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *green banking* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan perilaku prolingkungan pada karyawan. Pemimpin

Yulia Destiani & Anton Budi Santoso. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *green banking* dengan *green organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening dan kesadaran lingkungan sebagai variabel moderasi

transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya GOCB, yang pada akhirnya mendukung implementasi *green banking*. Liu dan Yu (2022), menjelaskan bahwa GOCB memediasi hubungan antara kepemimpinan dan keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa GOCB merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja lingkungan organisasi. Robertson dan Barling (2013), menemukan bahwa perilaku prolingkungan karyawan menjadi jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan hasil keberlanjutan organisasi. Graves *et al.* (2013), menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja lingkungan sebagian besar terjadi melalui perubahan perilaku karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Afsar *et al.* (2020), dan Kim *et al.* (2019), yang menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi hijau berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan keberhasilan implementasi strategi lingkungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Green organizational citizenship behaviour* (GOCB) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *green banking*

Peran Moderasi Kesadaran Lingkungan

Kesadaran lingkungan dapat memperkuat hubungan antara GOCB dan *green banking* karena individu dengan tingkat kesadaran lingkungan yang tinggi cenderung lebih konsisten dalam menerapkan perilaku prolingkungan. Dantas dan Gomes (2025), yang menemukan bahwa kesadaran lingkungan berpengaruh terhadap niat dan perilaku hijau individu. Tingkat kesadaran lingkungan yang tinggi meningkatkan keterlibatan individu dalam mendukung berbagai program keberlanjutan organisasi. Penelitian Gholami *et al.* (2013), menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan merupakan prediktor penting perilaku hijau di tempat kerja. Temuan serupa dilaporkan oleh Yue *et al.* (2020); Safari *et al.* (2021); dan Testa *et al.* (2018), yang menemukan bahwa tingkat kesadaran lingkungan memperkuat hubungan antara nilai lingkungan dan perilaku keberlanjutan individu. Oleh karena itu, kesadaran lingkungan dipandang sebagai faktor yang berpotensi memoderasi hubungan antara GOCB dan implementasi *green banking*. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kesadaran lingkungan memoderasi pengaruh *green organizational citizenship behaviour* (GOCB) terhadap implementasi *green banking*

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen, *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB) sebagai variabel mediasi, *Green Banking* sebagai variabel dependen, dan Kesadaran Lingkungan sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan di Bank BNI Cabang Taman Sari Bandung dengan populasi seluruh karyawan sebanyak 120 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel.

Data primer diperoleh melalui kuesioner daring menggunakan Google Form, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keberlanjutan perusahaan, dokumen OJK, buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan. Pengumpulan data juga didukung oleh observasi nonpartisipatif, wawancara terbatas, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS melalui evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*, sedangkan evaluasi *inner model* mencakup R^2 , f^2 , Q^2 , *path coefficient*, serta *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Pengujian mediasi GOCB dilakukan melalui analisis *indirect effect*, sedangkan pengujian moderasi Kesadaran Lingkungan menggunakan pendekatan *two-stage approach* dengan membentuk konstruk interaksi GOCB × Kesadaran Lingkungan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu cabang

Bank BNI, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh industri perbankan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak cabang atau institusi perbankan lain agar validitas eksternal penelitian semakin meningkat.

Seluruh konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari sumber-sumber yang telah digunakan dan divalidasi dalam penelitian terdahulu. Variabel Kepemimpinan Transformasional diadaptasi dari Noe (2021), *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB) diadaptasi dari Noe (2021), Kesadaran Lingkungan diadaptasi dari Dantas dan Gomes (2025), sedangkan *Green Banking* diadaptasi dari Weber (2023). Seluruh indikator disesuaikan dengan konteks industri perbankan Indonesia melalui proses *expert judgment* sebelum digunakan dalam penelitian.

Karena seluruh data dikumpulkan dari responden yang sama dalam satu periode pengamatan (*cross-sectional single-source survey*), penelitian ini berpotensi mengalami *common method bias*. Untuk meminimalkan potensi tersebut, dilakukan pengujian *Harman's Single Factor Test*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa varians yang dijelaskan oleh satu faktor utama berada di bawah batas 50%, sehingga *common method bias* tidak menjadi ancaman serius terhadap validitas hasil penelitian.

Hasil Penelitian

Profil Responden

Berdasarkan tabel karakteristik responden, diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah 120 orang. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 72 orang (60%), sedangkan responden perempuan berjumlah 48 orang (40%). Dilihat dari usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia lebih dari 35 tahun, yaitu sebanyak 44 orang atau 37%, diikuti oleh kelompok usia 30–34 tahun sebanyak 30 orang atau 25%, kelompok usia 25–29 tahun sebanyak 28 orang atau 23%, dan kelompok usia 20–24 tahun sebanyak 18 orang atau 15%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan relatif matang dalam dunia kerja. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 79 orang atau 66%, diikuti oleh S2 sebanyak 24 orang atau 20%, D3 sebanyak 13 orang atau 11%, dan SMA sebanyak 4 orang atau 3%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk memahami praktik kerja dan kebijakan organisasi. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, responden paling banyak memiliki masa kerja ≥ 6 tahun, yaitu sebanyak 59 orang atau 49%, diikuti oleh masa kerja 4–5 tahun sebanyak 30 orang atau 25%, masa kerja 2–3 tahun sebanyak 24 orang atau 20%, dan masa kerja ≤ 1 tahun sebanyak 7 orang atau 6%. Dengan demikian, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dinilai mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap kepemimpinan, perilaku organisasi hijau, kesadaran lingkungan, dan implementasi *green banking* di tempat kerja.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X), *Green Banking* (Y), *Green Organizational Citizenship Behaviour* (Z), dan Kesadaran Lingkungan (M). Hasil secara umum menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat beberapa indikator dengan kategori cukup baik yang perlu ditingkatkan.

Berdasarkan Tabel 2, variabel Kesadaran Lingkungan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,78 yang menunjukkan tingkat kesadaran lingkungan karyawan relatif tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kesiediaan untuk mengubah pola konsumsi agar lebih ramah lingkungan (mean = 4,17), sedangkan indikator terendah adalah perilaku pemilahan dan daur ulang sampah (mean = 3,39). Temuan ini mengindikasikan bahwa kesadaran lingkungan karyawan sudah baik pada aspek kognitif dan afektif, namun implementasi perilaku nyata masih perlu ditingkatkan.

Tabel 2. Analisis Deskriptif dan Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Mean Tertinggi	Mean Terendah	Mean	SD	Outer Loading	AVE	CA	CR
Kepemimpinan Transformasional (X)	3,52	3,18	3,40	1,000	0,631–0,804	0,512	0,913	0,926
<i>Green Banking</i> (Y)	3,68	3,38	3,52	1,000	0,591–0,726	0,535	0,870	0,894
GOCB (Z)	3,72	3,40	3,58	1,000	0,516–0,850	0,591	0,904	0,919
Kesadaran Lingkungan (M)	3,96	3,39	3,78	1,000	0,583–0,855	0,543	0,944	0,949

Keterangan:

- *Outer Loading* > 0,50 (Chin, 1998)
- AVE > 0,50 (Fornell & Larcker, 1981)
- *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Hair et al., 2022)
- *Composite Reliability* > 0,70 (Hair et al., 2022)

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional diperoleh rata-rata sebesar 3,40. Nilai tertinggi terdapat pada indikator dorongan diskusi tim untuk belajar dari pengalaman (mean = 3,52), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator pemberian penghargaan terhadap ide baru (mean = 3,18). Hal ini menunjukkan bahwa praktik pembelajaran organisasi telah berjalan dengan baik, tetapi penghargaan terhadap inovasi karyawan masih perlu diperkuat.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50 sesuai kriteria Chin (1998). Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Fornell dan Larcker (1981), sehingga memenuhi validitas konvergen. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk juga berada di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel Hair et al. (2022).

Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan Fornell–Larcker menunjukkan bahwa nilai akar AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antarkonstruk lainnya. Di samping itu, hasil *cross-loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruk yang diukur. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan (Tabel Fornell-Larcker dan *cross-loading* dapat dilihat pada Lampiran).

Secara umum, evaluasi *outer model* mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam model penelitian dinilai layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Pengujian Hipotesis

Sesuai Abdillah dan Jogiyanto (2015), evaluasi *inner model* dilakukan menggunakan nilai R² untuk mengukur kemampuan penjelasan model, nilai Q² untuk mengukur *predictive relevance*, serta *bootstrapping* untuk menguji hipotesis penelitian.

Nilai R² *Green banking* sebesar 0,575 menunjukkan bahwa 57,5% variasi implementasi *green banking* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, GOCB, dan kesadaran lingkungan, sedangkan 42,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Faktor-faktor tersebut dapat berupa budaya organisasi, dukungan manajemen puncak, kebijakan keberlanjutan perusahaan, maupun kesiapan teknologi digital yang tidak diakomodasi dalam penelitian ini.

Tabel 3. *R Square Model dan Pengujian Hipotesis*

Variabel/Hipotesis	Nilai	T-Statistic	P-Value	Keputusan
R ² Green Banking (Y)	0,575	-	-	Moderate
R ² GOCB (Z)	0,841	-	-	Strong
Q ² Green Banking (Y)	0,154	-	-	Predictive relevance
Q ² GOCB (Z)	0,050	-	-	Predictive relevance
H1: X → Y	0,456	4,493	0,000	Supported
H2: X → Z	0,345	3,584	0,000	Supported
H3: Z → Y	0,289	3,545	0,000	Supported
H4: X → Z → Y	0,099	2,219	0,027	Supported
H5: X × M → Y	0,122	0,142	0,142	Not Supported

Keterangan:

- *T-statistic* > 1,985
- *P-value* < 0,05

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Sementara itu, nilai R² GOCB sebesar 0,841 menunjukkan bahwa 84,1% variasi perilaku kewargaan organisasi hijau dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model penelitian. Nilai tersebut termasuk kategori kuat yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk perilaku prolingkungan karyawan. Selanjutnya, nilai Q² yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik. Dengan demikian, model penelitian tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel endogen yang diteliti.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empat hipotesis didukung (*supported*), yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Green Banking*, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap GOCB, pengaruh GOCB terhadap *Green Banking*, serta peran mediasi GOCB dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Green Banking*. Sebaliknya, hipotesis mengenai peran moderasi Kesadaran Lingkungan tidak didukung (*not supported*), yang menunjukkan bahwa tingkat kesadaran lingkungan karyawan tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Green Banking*.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi *green banking* di Bank BNI Kantor Cabang Bandung. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *green banking* tidak hanya ditentukan oleh regulasi atau teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan organisasi menuju praktik yang lebih berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional bekerja melalui mekanisme pembentukan visi bersama, internalisasi nilai lingkungan, serta pemberian motivasi kepada karyawan untuk mendukung tujuan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks perbankan, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menerjemahkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan operasional, seperti digitalisasi layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta integrasi aspek lingkungan ke dalam aktivitas bisnis. Dengan demikian, *green banking* tidak hanya menjadi bentuk kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB). Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Learning Theory* yang menyatakan bahwa individu mempelajari perilaku melalui proses observasi dan peniruan terhadap figur yang dianggap penting. Dalam organisasi, pemimpin berfungsi sebagai *role*

model yang memberikan contoh nyata mengenai perilaku yang diharapkan. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan melalui tindakan sehari-hari, seperti mendukung penghematan sumber daya, penggunaan teknologi ramah lingkungan, atau partisipasi dalam program lingkungan perusahaan, karyawan cenderung meniru perilaku tersebut secara sukarela. Proses ini mendorong munculnya GOCB, yaitu perilaku prolingkungan yang dilakukan di luar tuntutan pekerjaan formal, sejalan dengan kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan perilaku hijau karyawan melalui keteladanan, inspirasi, dan pembentukan nilai-nilai organisasi yang mendukung keberlanjutan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa GOCB berpengaruh positif terhadap implementasi *green banking*. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan *green banking* tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada partisipasi aktif karyawan dalam menerapkan praktik ramah lingkungan. Perilaku seperti menghemat penggunaan kertas, memanfaatkan sistem digital, mengurangi pemborosan energi, serta mengajak rekan kerja untuk menerapkan perilaku hijau merupakan bentuk kontribusi individual yang secara kolektif memperkuat implementasi *green banking*. Dalam perspektif organisasi, akumulasi perilaku sukarela tersebut menciptakan budaya kerja yang mendukung keberlanjutan dan meningkatkan efektivitas program lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, dampak GOCB terhadap *green banking* terjadi melalui mekanisme agregasi perilaku individual yang kemudian berkembang menjadi norma dan praktik organisasi. Temuan ini memperluas hasil penelitian Afsar *et al.* (2020), yang menunjukkan bahwa perilaku hijau karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa GOCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *green banking*. Karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *green banking* tetap signifikan, jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (*partial mediation*). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi implementasi *green banking* melalui dua jalur sekaligus, yaitu secara langsung melalui kebijakan dan arahan strategis pemimpin, serta secara tidak langsung melalui pembentukan perilaku hijau karyawan. Dengan kata lain, keberhasilan *green banking* tidak hanya bergantung pada komitmen manajemen puncak, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun keterlibatan karyawan terhadap agenda keberlanjutan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan Liu dan Yu (2022), serta Afsar *et al.* (2020), yang menempatkan perilaku karyawan sebagai penghubung penting antara praktik kepemimpinan dan keberhasilan strategi keberlanjutan organisasi.

Berbeda dengan hipotesis sebelumnya, kesadaran lingkungan tidak terbukti memoderasi hubungan antara GOCB dan implementasi *green banking*. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kesadaran lingkungan yang tinggi belum tentu memperkuat pengaruh perilaku hijau karyawan terhadap keberhasilan *green banking*. Implementasi *green banking* di sektor perbankan cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor sistemik, seperti kebijakan organisasi, dukungan teknologi, prosedur operasional, dan komitmen manajemen, dibandingkan dengan faktor individual semata. Di sisi lain, hasil ini juga perlu dipandang secara kritis dari perspektif metodologis. Dalam penelitian moderasi berbasis PLS-SEM, ketidaksignifikanan efek interaksi dapat dipengaruhi oleh ukuran efek yang relatif kecil, potensi korelasi antara variabel utama dan variabel moderasi, serta keterbatasan variasi data responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu melakukan pengujian yang lebih mendalam terhadap konstruksi variabel moderasi serta mempertimbangkan faktor kontekstual lain yang mungkin lebih relevan untuk memperkuat implementasi *green banking*. Meskipun demikian, temuan ini tetap mendukung pandangan Dantas dan Gomes (2025), yang menyatakan bahwa kesadaran lingkungan berperan dalam membentuk niat dan perilaku ramah lingkungan, meskipun tidak selalu berfungsi sebagai faktor penguat dalam setiap hubungan perilaku organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, *Green Organizational Citizenship Behaviour*, dan implementasi *green banking* dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Penelitian ini juga memperkuat relevansi *Social Learning Theory* dalam menjelaskan terbentuknya perilaku hijau karyawan melalui keteladanan pemimpin. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi

kepada manajemen Bank BNI untuk memperkuat program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam berbagai program lingkungan. Dari sisi kebijakan, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *green banking* memerlukan sinergi antara regulasi, kepemimpinan organisasi, dan keterlibatan karyawan sehingga dapat menjadi masukan bagi OJK dalam mendorong penguatan praktik perbankan berkelanjutan di Indonesia.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong implementasi *green banking*, baik secara langsung maupun melalui pembentukan *Green Organizational Citizenship Behaviour* (GOCB). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *green banking* tidak hanya bergantung pada kebijakan dan regulasi organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi keberlanjutan, menanamkan nilai-nilai lingkungan, serta mendorong perilaku sukarela karyawan yang mendukung pelestarian lingkungan. GOCB terbukti menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *green banking*. Karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *green banking* tetap signifikan setelah memasukkan GOCB sebagai mediator, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Sebaliknya, kesadaran lingkungan tidak terbukti memperkuat hubungan antara GOCB dan *green banking*, sehingga implementasi *green banking* lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem kerja dibandingkan dengan kesadaran individu semata. Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur mengenai *green banking* melalui integrasi perspektif kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi hijau, sekaligus memperkuat relevansi *Social Learning Theory* dalam menjelaskan bagaimana nilai dan perilaku pemimpin dapat ditransformasikan menjadi perilaku hijau karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen Bank BNI dan institusi perbankan lainnya untuk memperkuat praktik kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada keberlanjutan melalui komunikasi visi lingkungan, dukungan terhadap inisiatif hijau karyawan, serta penciptaan budaya kerja yang mendorong partisipasi sukarela dalam kegiatan ramah lingkungan. Bagi regulator seperti OJK, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *green banking* tidak hanya memerlukan regulasi dan target keberlanjutan, tetapi juga pengembangan kapasitas kepemimpinan serta budaya organisasi yang hijau. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu kantor cabang perbankan, menggunakan pendekatan kuantitatif, serta masih berfokus pada kepemimpinan transformasional, GOCB, dan kesadaran lingkungan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model pada berbagai sektor perbankan atau lembaga keuangan lainnya, menggunakan pendekatan *mixed method* atau kualitatif, serta memasukkan variabel lain seperti *green transformational leadership*, *green human resource management*, *organizational green culture*, *environmental commitment*, *perceived organizational support for the environment*, dukungan manajemen, iklim organisasi hijau, atau kebijakan keberlanjutan perusahaan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2015). *Partial least squares (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis* (1st ed.). Penerbit Andi.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment.

- Yulia Destiani & Anton Budi Santoso. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *green banking* dengan *green organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening dan kesadaran lingkungan sebagai variabel moderasi
Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1), 109–125.
<https://doi.org/10.1002/csr.1777>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bank Negara Indonesia. (2024). *Laporan keberlanjutan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2023*. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. <https://www.bni.co.id>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dantas, D., & Gomes, S. (2025). A multidimensional analysis of environmental awareness: The moderating effect of institutional trust. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(1), 30–43. <https://doi.org/10.18488/11.v14i1.3999>
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviours in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hooi, L. W., Tan, L. P., & Lim, K. C. (2022). Fostering employees' green behaviours: The mediating role of green organizational citizenship behaviour. *Journal of Environmental Management*, 318, 115520. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115520>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mičieta, B. (2024). Green HRM as a driving force of green organizational citizenship behaviour: A cross-national empirical study. *Sustainability*, 16(3), 899. <https://doi.org/10.3390/su16030899>
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2019). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102375>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163–197. <https://doi.org/10.1177/1059601112475210>
- Liu, Z., & Yu, X. (2022). The impact of green transformational leadership on green organizational citizenship behaviour: The mediating role of pro-environmental psychological climate. *Frontiers in Psychology*, 13, 1097655. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(11), e22473. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Norton, T. A., Parker, S. K., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik*. <https://ojk.go.id/id/regulasi/Pages/POJK-tentang-Penerapan-Keuangan-Berkelanjutan-bagi-Lembaga-Jasa-Keuangan,-Emiten,-dan-Perusahaan-Publik.aspx>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2021). Multiple pathways linking environmental knowledge and environmental behaviour. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1303–1315. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.08.017>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1103–1115. <https://doi.org/10.1002/bse.2410>
- Suliman, A., Al-Khatib, H., & Thomas, B. (2023). Green leadership and employee engagement in environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134708. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134708>
- Testa, F., Cosic, A., & Iraldo, F. (2018). Determining factors of curtailment and efficient behaviours. *Journal of Cleaner Production*, 189, 648–656. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.056>
- Weber, O. (2023). *Green banking: Theory and practice of sustainable finance*. Palgrave Macmillan.
- Yue, B., Sheng, G., She, S., & Xu, J. (2020). Impact of environmental awareness on employee green behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 706–717. <https://doi.org/10.1002/csr.1835>
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Green human resource management, corporate environmental citizenship behavior, and environmental sustainability: The mediating role of environmental commitment. *Sustainability*, 13(9), 4881. <https://doi.org/10.3390/su13094881>

Lampiran

Tabel Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Jumlah Indikator	Skala	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X)	<i>Role Modelling, Talent Development, Innovation Encouragement, Adaptive Learning Facilitation</i>	12	Likert 1–5	(Noe, 2021)
<i>Green Organizational Citizenship Behaviour</i> (Z)	<i>Eco-Helping, Eco-Civic Engagement, Eco-Initiatives, Eco-Voice</i>	12	Likert 1–5	(Noe, 2021)
Kesadaran Lingkungan (M)	<i>Affective, Cognitive, Dispositional, Active Defensive, Preventive, Offensive, Sustainable/Core Integration</i>	16	Likert 1–5	(Dantas dan Gomes, 2025)
<i>Green Banking</i> (Y)		11	Likert 1–5	(Weber, 2023)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Tabel Nilai Korelasi Cross Loading

	M	Moderating effect 1	X	Y	Z
M1	0,855	-0,059	0,151	0,210	0,186
M2	0,725	-0,040	0,426	0,274	0,196
M3	0,827	-0,060	0,132	0,192	0,153
M4	0,855	-0,035	0,123	0,167	0,143
M5	0,654	-0,234	0,286	0,162	0,204
M6	0,624	-0,106	0,313	0,327	0,071
M7	0,722	-0,147	0,216	0,227	0,170
M8	0,802	0,016	0,356	0,402	0,325
M9	0,829	-0,018	0,109	0,184	0,148
M10	0,804	-0,122	0,288	0,362	0,398
M11	0,646	-0,083	0,174	0,156	0,241
M12	0,826	-0,131	0,279	0,347	0,353
M13	0,699	-0,199	0,216	0,093	0,162
M14	0,583	-0,109	0,183	0,217	0,335
M15	0,654	-0,139	0,173	0,103	0,066
M16	0,592	-0,156	0,211	0,131	0,002
X*M	-0,122	1,000	-0,393	-0,138	-0,182
X1	0,321	-0,345	0,793	0,482	0,407
Y	0,272	-0,244	0,723	0,448	0,300
X3	0,389	-0,266	0,631	0,383	0,103
X4	0,234	-0,335	0,673	0,351	0,138
X5	0,226	-0,261	0,794	0,435	0,273
X6	0,208	-0,145	0,659	0,308	0,220
X7	0,142	-0,315	0,676	0,285	0,188
X8	0,238	-0,276	0,804	0,386	0,214
X9	0,247	-0,335	0,650	0,321	0,270
X10	0,204	-0,155	0,661	0,310	0,107
X11	0,187	-0,291	0,702	0,473	0,223

	M	Moderating effect 1	X	Y	Z
X12	0,210	-0,361	0,785	0,459	0,346
Y1	0,193	-0,113	0,413	0,659	0,264
Y2	0,184	-0,055	0,242	0,591	0,217
Y3	0,355	-0,082	0,382	0,697	0,358
Y4	0,209	-0,099	0,278	0,646	0,411
Y5	0,167	-0,055	0,247	0,667	0,441
Y6	0,237	0,091	0,232	0,638	0,294
Y7	0,251	0,011	0,341	0,645	0,297
Y8	0,241	-0,064	0,499	0,707	0,296
Y9	0,216	-0,270	0,438	0,726	0,324
Y10	0,311	-0,115	0,409	0,637	0,238
Y11	0,143	-0,183	0,440	0,632	0,210
Z1	0,121	0,022	0,099	0,178	0,516
Z2	0,201	-0,137	0,217	0,305	0,642
Z3	0,159	-0,121	0,235	0,263	0,671
Z4	0,191	0,006	0,105	0,210	0,653
Z5	0,156	0,002	0,260	0,415	0,757
Z6	0,235	-0,148	0,243	0,371	0,664
Z7	0,229	-0,211	0,270	0,337	0,850
Z8	0,182	-0,0086	0,236	0,277	0,740
Z9	0,249	-0,148	0,243	0,304	0,733
Z10	0,242	-0,226	0,259	0,317	0,828
Z11	0,120	-0,070	0,247	0,282	0,619

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Tabel Nilai Korelasi Antarvariabel (Fornell-Larckel)

	M	Moderating effect	X	Y	Z
Kesadaran lingkungan (M)	0,737				
<i>Moderating effect 1</i>	-0,122	1,000			
Kepemimpinan transformasional (X)	0,336	-0,393	0,715		
<i>Green Banking</i> (Y)	0,349	-0,138	0,554	0,660	
<i>Green Organizational Citizenship Behaviour</i> (Z)	0,302	-0,182	0,345	0,463	0,701

Sumber: Data diolah peneliti (2026)