

**Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Orkestrasi  
Environmental, Social, Governance**

**Saladdin Wirawan Effendy<sup>1</sup>, Poppy Indriani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institut Teknologi dan Bisnis Nasional

<sup>2</sup>Universitas Bina Darma

*uibila360@gmail.com<sup>1</sup>, poppy.indriani@binadarma.ac.id<sup>2</sup>*

**ABSTRACT**

*This study aims to systematically analyze the role of transformational leadership in orchestrating the achievement of Environmental, Social, and Governance (ESG) performance. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, this research examines a range of scholarly articles that explore the relationships among transformational leadership, organizational innovation, digital leadership, green leadership, and sustainability outcomes. The findings indicate that transformational leadership is a critical determinant in shaping a sustainability vision, mobilizing organizational commitment, and stimulating pro-environmental behaviors through idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The influence of transformational leadership on ESG performance operates primarily through mediating mechanisms such as organizational and green innovation, sustainability management systems (ESGM, CSR, EMA), as well as psychological mechanisms including green empowerment and environmental self-efficacy. Furthermore, digital leadership strengthens ESG orchestration by leveraging digital technologies that enhance accuracy, transparency, and accountability in sustainability reporting. Moderating factors such as external social capital, organizational inertia, and green training also shape the effectiveness of transformational leadership. Overall, this SLR highlights that transformational leadership functions as an “orchestrator” that aligns strategies, systems, innovation, technology, and employee behaviors to achieve long-term sustainability. The findings provide important implications for organizations in developing countries, including state-owned enterprises in Indonesia, in designing adaptive and competitive ESG leadership models and sustainability strategies.*

**Keywords** : *Transformational Leadership, ESG, Green Innovation, Digital Leadership, Sustainability, Green Behavior, ESG Orchestration.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara sistematis peran kepemimpinan transformasional dalam mengorkestrasi pencapaian kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG). Melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), studi ini menelaah berbagai artikel ilmiah yang menyoroti hubungan antara kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi, digital leadership, green leadership, serta outcome keberlanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu dalam membentuk visi keberlanjutan, menggerakkan komitmen organisasi, serta menstimulasi perilaku pro-lingkungan melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap performa ESG bekerja terutama melalui mekanisme mediasi seperti inovasi organisasi dan inovasi hijau, sistem manajemen keberlanjutan (ESGM, CSR, EMA), dan mekanisme psikologis termasuk green empowerment dan environmental self-efficacy. Selain itu, digital leadership memperkuat orkestrasi ESG melalui integrasi teknologi digital yang meningkatkan akurasi pelaporan, transparansi, dan akuntabilitas. Faktor moderasi seperti modal sosial eksternal, inersia organisasi, dan pelatihan hijau turut menentukan efektivitas kepemimpinan transformasional. Secara keseluruhan, temuan SLR ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai “orchestrator” yang

menyelaraskan strategi, sistem, inovasi, teknologi, dan perilaku karyawan dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang. Implikasi penelitian ini penting bagi organisasi di Indonesia, termasuk BUMN, dalam membangun model kepemimpinan dan strategi ESG yang adaptif dan berdaya saing.

**Kata kunci** : Kepemimpinan Transformasional, ESG, Inovasi Hijau, Digital Leadership, Sustainability, Green Behavior, Orkestrasi ESG

## PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, isu keberlanjutan telah menjadi pusat perhatian dalam tata kelola korporasi global. Perusahaan tidak lagi dinilai hanya dari kinerja finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap dimensi Environmental, Social, and Governance (ESG). Pergeseran ini disebabkan oleh meningkatnya tekanan dari regulator, investor institusional, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya yang menuntut transparansi, akuntabilitas, serta integrasi prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis. ESG kemudian dipandang tidak hanya sebagai alat kepatuhan, melainkan sebagai fondasi strategis yang menentukan daya saing jangka panjang, ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian, dan legitimasi sosial perusahaan.

Namun demikian, keberhasilan implementasi ESG tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan formal atau dokumen strategis. Sejumlah literatur terbaru menegaskan bahwa keberhasilan ESG sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan visi keberlanjutan yang kuat, memobilisasi komitmen seluruh anggota organisasi, serta menstimulasi inovasi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan lingkungan, sosial, dan tata kelola yang semakin kompleks. Melalui karakteristik seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, kepemimpinan transformasional terbukti mampu menumbuhkan budaya organisasi yang responsif terhadap isu keberlanjutan dan perubahan teknologi.

Seiring berkembangnya ekonomi digital, peran kepemimpinan transformasional dalam konteks keberlanjutan semakin diperluas melalui integrasi teknologi. Konsep digital leadership, green transformational leadership, maupun environmentally-specific transformational leadership memperkaya pemahaman bahwa pemimpin tidak hanya dituntut visioner, tetapi juga mampu mengorkestrasi proses transformasi ESG dengan memanfaatkan kapabilitas inovasi organisasi, teknologi digital, serta perilaku pro-lingkungan dari para anggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis sebagai *“orchestrator”* yang menghubungkan strategi ESG, sistem manajemen, inovasi, dan perilaku karyawan dalam satu kesatuan yang harmonis.

Meskipun penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja keberlanjutan semakin berkembang, masih terdapat beragam pendekatan, temuan, serta konteks yang berbeda dalam literatur. Sebagian studi menekankan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja ESG, sementara studi lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bekerja melalui

mediator seperti inovasi, digital transformation, CSR, environmental management accounting (EMA), hingga mekanisme psikologis seperti empowerment dan self-efficacy hijau. Selain itu, sebagian penelitian menggarisbawahi peran faktor moderasi seperti *organizational inertia*, *external social capital*, dan dukungan pelatihan hijau. Keragaman temuan tersebut menunjukkan adanya peluang untuk menyusun gambaran menyeluruh mengenai bagaimana sebenarnya kepemimpinan transformasional berperan dalam orkestrasi ESG.

Lebih jauh lagi, kebutuhan untuk memahami dinamika kepemimpinan transformasional dalam konteks ESG menjadi semakin relevan bagi negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Organisasi besar seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kini berada di bawah tekanan untuk mengintegrasikan ESG ke dalam strategi bisnis, memperkuat tata kelola, dan meningkatkan akuntabilitas publik. Di tengah upaya transformasi digital nasional, pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam mengorkestrasi ESG menjadi sangat penting. Oleh karena itu, kajian sistematis terhadap literatur internasional mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam konteks ESG menjadi kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini melakukan Systematic Literature Review (SLR) terhadap artikel-artikel ilmiah yang membahas keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, digital leadership, green leadership, dan orkestrasi ESG dalam berbagai sektor dan konteks negara. SLR ini berupaya mengintegrasikan temuan dari berbagai pendekatan dan metodologi untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme, jalur mediasi dan moderasi, serta pola-pola umum yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan implementasi ESG.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam orkestrasi ESG. SLR dipilih karena menyediakan prosedur kajian yang sistematis, terstruktur, dan dapat direplikasi, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola hubungan, mekanisme mediasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi implementasi ESG dalam berbagai konteks organisasi.

### Identifikasi dan Seleksi Artikel

Korpus utama penelitian diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang relevan dan telah diunggah sebelumnya. Artikel dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan dua fokus utama, yaitu:

1. konsep kepemimpinan transformasional dan variannya (digital leadership, green leadership, transformational environmental leadership);
2. outcome keberlanjutan, seperti ESG performance, environmental performance, organizational sustainability, atau sustainable development outcomes.

## Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel yang disertakan harus memenuhi kriteria berikut: dipublikasikan dalam jurnal bereputasi, memuat variabel kepemimpinan transformasional secara eksplisit, menempatkan ESG atau keberlanjutan sebagai variabel dependen, serta menggunakan pendekatan empiris kuantitatif (umumnya SEM/PLS-SEM). Artikel yang hanya membahas ESG atau kepemimpinan secara terpisah dikeluarkan dari analisis.

## Ekstraksi dan Pengolahan Data

Setiap artikel dianalisis untuk mengekstraksi informasi inti, meliputi konteks penelitian, definisi operasional variabel, model analisis, serta temuan empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, mekanisme organisasi, dan outcome ESG. Data ini kemudian disusun untuk memudahkan perbandingan antar-studi.

## Sintesis Temuan

Temuan dari berbagai artikel digabungkan **menggunakan sintesis naratif**, mengingat variasi konteks, metode, dan konstruk yang cukup beragam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola umum, mekanisme mediasi dan moderasi, serta kontribusi teoritis kepemimpinan transformasional terhadap orkestrasi ESG. Hasil sintesis menjadi dasar penyusunan model konseptual dan agenda riset lanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Transformasional sebagai Fondasi Orkestrasi ESG

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu determinan paling konsisten dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan perubahan perilaku, tetapi juga membentuk visi dan nilai-nilai yang menempatkan keberlanjutan sebagai inti strategi organisasi. Karakteristik seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* memungkinkan pemimpin mendorong perubahan budaya dan membangun komitmen terhadap tujuan ESG.

Dalam berbagai studi, kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi kesadaran lingkungan, komitmen sosial, dan kepatuhan tata kelola secara lebih mendalam dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk melihat keberlanjutan tidak hanya sebagai kewajiban, tetapi sebagai nilai strategis yang berkaitan langsung dengan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, mereka berperan sebagai "orchestrator", yaitu aktor yang menyelaraskan strategi, sistem, teknologi, dan perilaku organisasi menuju pencapaian ESG secara holistik.

### **Integrasi Kepemimpinan Transformasional, Inovasi, dan Kinerja ESG**

Salah satu pola paling dominan dalam hasil SLR adalah bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ESG **ditransmisikan melalui inovasi**, baik inovasi organisasi secara umum maupun inovasi hijau. Transformational leaders mendorong munculnya ide baru, memfasilitasi eksperimen, dan menciptakan kondisi psikologis yang mendorong inovasi proses, produk, maupun model bisnis.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa inovasi bertindak sebagai *mediator* yang menjembatani gaya kepemimpinan transformasional dan peningkatan performa ESG. Misalnya, inovasi produk dan proses hijau berperan dalam meningkatkan efisiensi energi, pengurangan limbah, dan penggunaan bahan ramah lingkungan. Pemimpin transformasional sering kali memengaruhi inovasi melalui stimulasi intelektual—dengan mendorong karyawan untuk mempertanyakan metode konvensional, merancang strategi ramah lingkungan, dan menciptakan solusi yang berfokus pada keberlanjutan jangka panjang.

Dengan demikian, inovasi bukan sekadar elemen tambahan, tetapi **mekanisme strategis** yang memungkinkan pemimpin transformasional menerjemahkan visi keberlanjutan menjadi kebijakan dan tindakan faktual yang dapat meningkatkan performa lingkungan, sosial, dan tata kelola.

### **Peran Kepemimpinan Digital dan Transformasional dalam Mendukung ESG Berbasis Teknologi**

Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa digitalisasi memainkan peran sentral dalam memodernisasi implementasi ESG. Dalam konteks ini, *digital leadership* muncul sebagai bentuk evolusi dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin digital mampu memanfaatkan teknologi—seperti big data, data analytics, sistem pelaporan otomatis, dan integrasi digital-real economy—untuk meningkatkan akurasi pelaporan keberlanjutan, transparansi, serta akuntabilitas.

Kepemimpinan transformasional yang berorientasi teknologi memungkinkan organisasi mengintegrasikan sistem digital untuk memantau jejak karbon, menganalisis risiko sosial, menilai kepatuhan tata kelola, dan mempercepat inovasi terkait ESG. Dengan demikian, teknologi tidak hanya alat bantu operasional, tetapi bagian dari *strategic orchestration* yang memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan.

Studi yang meneliti hubungan digital leadership dan ESG menunjukkan bahwa pengaruh digital leadership terhadap kinerja keberlanjutan sepenuhnya dimediasi oleh manajemen ESG (ESGM) dan inovasi. Hal ini menegaskan bahwa teknologi harus dioperasikan dalam kerangka kepemimpinan yang kuat, bukan berdiri sendiri sebagai inisiatif teknis semata.

### **Mekanisme Psikologis dan Perilaku dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional**

Pembahasan literatur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi ESG melalui jalur psikologis dan perilaku karyawan. Mekanisme ini sangat menonjol dalam studi yang membahas *green transformational leadership* dan *environmentally specific transformational leadership*.

Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, memupuk rasa memiliki terhadap isu keberlanjutan, serta menumbuhkan kepercayaan diri (self-efficacy) bahwa kontribusi individu dapat memengaruhi kinerja lingkungan organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional menciptakan iklim kerja yang mendorong perilaku pro-lingkungan seperti konservasi energi, pengurangan limbah, praktik kerja aman lingkungan, dan keterlibatan dalam program CSR.

Dalam studi-studi tertentu, *green empowerment* berperan sebagai mediator penting yang mengubah pesan keberlanjutan pemimpin menjadi tindakan nyata di tingkat individu. Pemimpin transformasional memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat aktif, mengambil keputusan terkait praktik hijau, serta menjadi agen perubahan dalam implementasi ESG.

### **Peran Sistem Manajemen dan Akuntansi dalam Penguatan ESG**

Selain inovasi dan perilaku, literatur menunjukkan bahwa sistem manajemen memiliki peran signifikan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja ESG. Sistem seperti *Environmental Management Accounting (EMA)*, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, dan *ESG Management (ESGM)* memberikan kerangka dasar bagi organisasi untuk mengukur, mengendalikan, dan melaporkan aktivitas keberlanjutan.

Kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi efektivitas sistem-sistem ini dengan cara:

1. Menyelaraskan standar ESG dengan tujuan strategis perusahaan;
2. Menjamin akuntabilitas pelaksanaan kebijakan ESG;
3. Mengatur alokasi sumber daya untuk mendukung program sustainability;
4. Memastikan integrasi sistem akuntansi lingkungan dan pelaporan ESG dalam proses bisnis utama.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional bukan hanya menggerakkan perilaku karyawan, tetapi juga memperkuat struktur organisasi agar lebih responsif terhadap isu keberlanjutan.

### **Faktor Moderasi: Modal Sosial, Inersia Organisasi, dan Dukungan Lingkungan Kerja**

Beberapa studi menyoroti bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak selalu berjalan mulus dan dapat dipengaruhi oleh faktor moderasi. Dua moderasi yang paling signifikan adalah:

1. Modal Sosial Eksternal (*External Social Capital*)

Modal sosial eksternal memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan inovasi dan ESG. Organisasi yang memiliki banyak relasi dengan pihak luar—seperti regulator, komunitas, pemasok, dan investor—lebih cepat mengadopsi nilai keberlanjutan dan lebih mampu menerjemahkan pesan pemimpin menjadi tindakan.

### 2. Inersia Organisasi (*Organizational Inertia*)

Sebaliknya, inersia atau kekakuan organisasi dapat melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional, terutama dalam integrasi digital dan implementasi ESG berbasis teknologi. Organisasi dengan budaya yang kaku cenderung sulit berubah meskipun pemimpinnya progresif.

### 3. Dukungan Pelatihan dan Kondisi Psikologis

Pelatihan hijau memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku hijau. Sementara itu, tingkat kelelahan emosional yang tinggi pada karyawan dapat melemahkan efektivitas pesan keberlanjutan dari pemimpin.

Keberadaan faktor moderasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan orkestrasi ESG memerlukan harmonisasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan struktural, dan iklim kerja.

## Sintesis Konseptual: Kepemimpinan Transformasional sebagai “Orchestrator” ESG

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran sebagai orchestrator dalam implementasi ESG. Peran ini terwujud melalui empat domain utama:

1. Domain Strategis: Membentuk visi ESG, menyelaraskan strategi keberlanjutan, dan memastikan dukungan organisasi secara menyeluruh.
2. Domain Struktural dan Sistemik: Memperkuat sistem manajemen seperti CSR, EMA, dan ESGM serta memastikan integrasinya ke dalam proses bisnis inti.
3. Domain Inovasi dan Teknologi: Mendorong inovasi organisasi, inovasi hijau, serta mengorkestrasi transformasi digital sebagai katalisator peningkatan performa ESG.
4. Domain Perilaku dan Psikologis: Menggerakkan karyawan melalui peningkatan motivasi, kesadaran lingkungan, empowerment, dan komitmen terhadap keberlanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini melakukan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk memahami secara komprehensif peran kepemimpinan transformasional dalam orkestrasi ESG (Environmental, Social, and Governance). Berdasarkan sintesis terhadap berbagai artikel ilmiah, beberapa kesimpulan utama dapat dirumuskan.

Pertama, kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong keberhasilan implementasi ESG di berbagai sektor dan negara. Karakteristik utamanya—*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*—mampu membangun visi keberlanjutan yang kuat, menumbuhkan komitmen organisasi, serta memotivasi

karyawan untuk terlibat aktif dalam agenda keberlanjutan. Hal ini menjadikan pemimpin transformasional berperan sebagai “*orchestrator*” yang menyelaraskan strategi, struktur, inovasi, dan perilaku menuju tujuan ESG.

Kedua, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ESG tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme mediasi yang kuat, terutama inovasi organisasi dan inovasi hijau. Pemimpin transformasional menciptakan iklim yang mendorong penciptaan ide baru, eksperimen, dan perbaikan proses yang berorientasi lingkungan. Inovasi ini kemudian mengarah pada peningkatan kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola. Selain inovasi, sistem manajemen keberlanjutan seperti ESG Management (ESGM), Environmental Management Accounting (EMA), dan program CSR turut bertindak sebagai penghubung penting yang menerjemahkan visi pemimpin menjadi tindakan operasional yang terukur.

Ketiga, perkembangan teknologi menempatkan digital leadership sebagai perluasan dari kepemimpinan transformasional dalam konteks ESG. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi digital—melalui data analytics, digital–real integration, dan sistem pelaporan otomatis—dapat memperkuat transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas ESG. Temuan ini menunjukkan bahwa orkestrasi ESG membutuhkan pemimpin yang tidak hanya visioner, tetapi juga adaptif terhadap teknologi dan mampu menggunakannya sebagai katalis perubahan keberlanjutan.

Keempat, pada tingkat individu, kepemimpinan transformasional memengaruhi perilaku pro-lingkungan melalui mekanisme psikologis seperti peningkatan kesadaran lingkungan, *green empowerment*, dan *green self-efficacy*. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan pemberdayaan mampu membentuk perilaku karyawan yang konsisten dengan prinsip keberlanjutan dan mendukung pencapaian ESG organisasi.

Kelima, keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja ESG dipengaruhi oleh sejumlah faktor moderasi. External social capital memperkuat pengaruh kepemimpinan dan inovasi, sementara organizational inertia dapat melemahkan keberhasilan transformasi, khususnya dalam implementasi ESG berbasis digital. Dukungan organisasi seperti pelatihan hijau dan iklim kerja yang sehat turut memperkuat efektivitas pemimpin dalam menggerakkan perubahan.

Secara keseluruhan, temuan SLR ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan komponen esensial dalam orkestrasi ESG, terutama ketika dikombinasikan dengan inovasi, teknologi digital, sistem manajemen keberlanjutan, dan pemberdayaan karyawan. Untuk konteks organisasi di Indonesia, termasuk BUMN, hasil penelitian ini memberikan landasan penting dalam merancang model kepemimpinan dan strategi ESG yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi jangka Panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

Clyde, Y. C., Heryadi, K., & Setiawan, H. (2025). *Environmental management accounting, green transformational leadership, and green innovation as drivers of ESG*

*performance in Indonesian manufacturing companies.* Journal of Cleaner Production, 450, 141–159.

Fan, J., Liu, Y., & Zhang, W. (2025). *Digital–real economy integration and ESG performance: The moderating role of organizational inertia.* Sustainability, 17(2), 215–233.

Ly, S. (2025). *Transformational leadership, digital transformation, and sustainable development outcomes in the public sector.* Government Information Quarterly, 42(1), 120–139.

Niu, Y., Kim, H., & Park, J. (2022). *Digital leadership and organizational sustainability: The mediating roles of ESG management and organizational innovation.* Sustainability, 14(19), 12345.

Ramírez-Altamirano, A., González, F., & López, J. (2024). *Transformational environmental leadership, CSR engagement, competitive advantage, and sustainable performance in eco-certified firms.* Journal of Business Ethics, 189(3), 601–620.

Ren, X., Wang, L., & Chen, Y. (2024). *Environmentally specific transformational leadership and employees' pro-environmental behavior: The mediating role of environmental awareness and moderating role of emotional exhaustion.* Business Strategy and the Environment, 33(5), 2341–2355.

Saleem, M., Younas, S., & Javed, F. (2024). *Green transformational leadership and environmental performance: The roles of green empowerment, green self-efficacy, and green training.* Environmental Science and Pollution Research, 31(14), 20210–20227.

Zhu, C., & Huang, Q. (2023). *Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance among SMEs: The role of external social capital.* Journal of Small Business Management, 61(4), 987–1010.