

PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP DAN GREEN HRM TERHADAP GREEN BEHAVIOR PADA SANTRI PONPES SALAFIYAH SYAFI'YAH SUKOREJO

Rizki Hidayatullochman^{1*}, Moh. Rivqi Amin², Misbahul Ali³

¹ Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Situbondo

² Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Situbondo

³ Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Situbondo

INFO ARTIKEL

Artikel History:

Diterima : 14 Mei 2026

Revisi : 16 Juni 2026

Disetujui : 20 Juli 2026

Publish : 27 Juli 2026

Keyword:

Gaya kepemimpinan,
Motivasi, Disiplin kerja,
Kinerja

* Corresponding author

e-mail:

rizki.hidayat@ibrahimyy.ac.id

rivqiamin@ibrahimyy.ac.id

memesaly78@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of spiritual leadership and Green Human Resource Management (Green HRM) on students' green behavior at Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Islamic Boarding School, Situbondo. The research employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to students selected using random sampling techniques. Data analysis was conducted using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results indicate that spiritual leadership has a positive and significant effect on students' green behavior, with a path coefficient value of 0.413 and a t-statistics value of 10.621. Green HRM also has a positive and significant effect on students' green behavior, with a path coefficient value of 0.436 and a t-statistics value of 11.435. The R-Square value of 0.527 indicates that spiritual leadership and Green HRM explain 52.7% of the variance in students' green behavior. The findings reveal that Green HRM has a more dominant influence than spiritual leadership in shaping environmentally friendly behavior among students. This study confirms that the integration of spiritual leadership and environmentally oriented organizational practices can serve as an effective strategy for developing a Green Pesantren culture that supports the formation of students' ecological character and contributes to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs).

Page: 80 - 100

ILTIZAM: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh spiritual leadership dan Green Human Resource Management (Green HRM) terhadap perilaku hijau santri di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada santri yang dipilih menggunakan teknik random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku hijau santri dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,413 dan t-statistics sebesar 10,621. Green HRM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku hijau santri dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,436 dan t-statistics sebesar 11,435. Nilai R-Square sebesar 0,527 menunjukkan bahwa spiritual leadership dan Green HRM mampu menjelaskan perilaku hijau santri sebesar 52,7%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik Green HRM memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan spiritual leadership dalam membentuk perilaku ramah lingkungan santri. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi kepemimpinan spiritual dan praktik organisasi berbasis lingkungan dapat menjadi strategi efektif dalam membangun budaya Green Pesantren yang mendukung pembentukan karakter ekologis santri dan pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs).

Kata kunci: Green HRM; Spiritual Leadership; Students' Green Behavior.

PENDAHULUAN

Di dalam proses berkompetisi, semakin diperketat dengan banyaknya perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama juga dengan adanya ketidakpastian di waktu yang akan datang serta resiko yang akan terjadi pada perusahaan sehingga peran dan fungsi SDM haruslah sesuai dengan tujuan perusahaan.

Percepatan krisis lingkungan global—mulai dari perubahan iklim, degradasi ekosistem, hingga polusi yang mengancam kesehatan manusia—menuntut adanya transformasi budaya organisasi menuju praktik berkelanjutan (Aggarwal & Agarwala, 2025). Agenda Sustainable Development Goals (SDGs) menekankan pentingnya keterlibatan lembaga pendidikan, tidak hanya sebagai transmitter pengetahuan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membentuk perilaku pro-lingkungan generasi muda (Ilham dkk., 2020). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa perilaku hijau (green behavior) pada individu berkontribusi signifikan terhadap penguatan budaya organisasi yang berkelanjutan (Ihsan Agung Prakosa & M. Farid Wajdi, 2024).

Dalam konteks Indonesia, pesantren memiliki peran strategis karena pola kehidupan berasrama memungkinkan internalisasi nilai-nilai religius sekaligus pembentukan perilaku kolektif (Supaat dkk., 2023). Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 30.000 pesantren yang menaungi jutaan santri. Posisi ini menjadikan pesantren sebagai laboratorium sosial potensial untuk menanamkan perilaku hijau skala besar. Meskipun demikian, sebagian besar kajian tentang eco-pesantren masih bersifat deskriptif dan kualitatif, sehingga ruang untuk menguji model teoritis yang lebih kompleks masih terbuka.

Salah satu pesantren besar di Indonesia, yaitu Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, telah menerapkan kebijakan kelembagaan yang mendukung perilaku hijau santri. Aturan menjaga kebersihan diberlakukan sebagai kewajiban, penggunaan alat elektronik dibatasi demi pengendalian energi dan disiplin belajar, serta larangan merokok ditegakkan untuk menjaga kesehatan dan mencegah pencemaran lingkungan. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa pesantren telah menjalankan prinsip-prinsip dasar Green Human Resource Management (Green HRM) melalui regulasi, pengawasan, dan pembentukan habitus ramah lingkungan (Kasanah dkk., 2023). Namun demikian, sejauh mana kebijakan kelembagaan ini beresonansi dengan kepemimpinan spiritual kiai dan pengurus serta berimplikasi pada perilaku hijau santri, baik dalam peran formal (in-role)

maupun inisiatif sukarela (extra-role), masih belum banyak diteliti secara empiris (Wahyuningsih & Masyhuri, 2024).

Literatur menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh terhadap perilaku kerja prososial karena menginternalisasi visi, harapan/iman, dan kasih sayang altruistic (Fry, 2016). Sementara itu, Green HRM terbukti mendorong kinerja lingkungan dan perilaku pro-lingkungan di sektor bisnis dan korporasi (Renwick dkk., 2013). Akan tetapi, penelitian mengenai hubungan antara spiritual leadership, Green HRM, dan green behavior sebagian besar masih terkonsentrasi di konteks organisasi bisnis atau manufaktur. Dengan demikian, konteks lembaga pendidikan Islam berasrama seperti pesantren yang memiliki struktur kepemimpinan khas dan kultur religius belum banyak tersentuh dalam literatur. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang penting untuk dijembatani.

Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk menguji bagaimana integrasi spiritual leadership dan praktik Green HRM dapat mengembangkan perilaku hijau santri, dengan mempertimbangkan peran nilai hijau individu sebagai penguat. Studi ini menawarkan novelty pada tiga aspek utama: pertama, memperluas penerapan teori spiritual leadership dan Green HRM dari sektor bisnis ke konteks pesantren berasrama; kedua, menguji secara empiris model mediasi dan moderasi yang jarang disentuh dalam studi eco-pesantren sebelumnya; dan ketiga, memberikan perspektif baru bahwa kebijakan khas pesantren seperti pembatasan penggunaan elektronik, larangan merokok, dan kewajiban menjaga kebersihan dapat diposisikan sebagai praktik Green HRM yang terintegrasi dengan kepemimpinan spiritual.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan literatur tentang spiritual leadership, Green HRM, dan green behavior dalam konteks pendidikan Islam, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi pengembangan model Green Pesantren yang mampu mendukung pencapaian SDGs.

KAJIAN TEORI

1. Spiritual Leadership

Spiritual leadership pertama-tama diperkenalkan secara sistematis oleh Louis W. Fry (2003) sebagai sebuah teori kepemimpinan yang dibangun pada model motivasi intrinsik. Inti teori ini adalah tiga konstruk utama: vision (visi bersama yang bermakna), hope/faith (harapan/kepercayaan terhadap tercapainya visi), dan altruistic love (kepedulian dan kasih sayang yang tulus antar anggota organisasi) (Fry, 2003). Ketiga

dimensi tersebut berfungsi untuk menumbuhkan dua hasil psikologis sentral pada pengikut, yaitu calling (rasa panggilan atau makna keberadaan pekerjaan/aktivitas) dan membership (rasa kebersamaan dan keterikatan sosial), yang pada gilirannya meningkatkan komitmen intrinsik dan perilaku prososial. Fry menegaskan bahwa spiritual leadership bukan sekadar spiritualitas personal, melainkan proses organisasi yang dapat mengarahkan motivasi internal anggota organisasi (Fry, 2016).

Sejak gagasan awal itu, literatur empiris berkembang pesat. Kajian sistematis dan tinjauan pustaka terbaru menunjukkan spiritual leadership berkorelasi positif dengan berbagai outcome individu dan tim (Phuong V. Nguyen dkk., 2018) termasuk komitmen organisasi, organizational citizenship behavior (OCB), resiliency, dan pro-active workplace behavior (Fettahioğlu dkk., 2025). Meta-analisis dan studi kuantitatif modern memperlihatkan bahwa pengaruh tersebut sering kali dimediasi oleh variabel-variabel psikologis antara lain meaningfulness climate, perceived organizational support, dan identifikasi organisasi (Duru & Darican, 2024). Dengan kata lain, spiritual leadership cenderung bertindak sebagai pemicu konteks organisasi yang memfasilitasi terjadinya perubahan perilaku melalui pembentukan iklim nilai dan praktik manajerial.

Spiritual leadership berakar pada gagasan bahwa pemimpin tidak hanya memobilisasi sumber daya material tetapi juga membentuk makna, harapan/iman, dan rasa kebersamaan (calling & membership) yang mendorong komitmen intrinsik pengikut (Jeon & Choi, 2020). Kerangka awal oleh Fry memfokuskan pada dimensi visi, hope/faith, dan altruistic love yang memotivasi perilaku prososial dan kinerja berkelanjutan. Studi-studi terkini memperluas bukti empiris bahwa spiritual leadership berkaitan positif dengan berbagai outcome individu melalui mekanisme psikologis seperti peningkatan identifikasi, dan motivasi intrinsik.

Dalam konteks pendidikan berasrama seperti pesantren, peran kiai/pengurus sebagai pemimpin spiritual diharapkan tidak hanya menegakkan aturan tetapi menginternalisasi nilai (calling) yang mendorong santri mengambil tindakan pro-lingkungan sebagai bagian dari kewajiban religius dan identitas komunitas.

2. Green Human Resource Management (Green HRM)

Green Human Resource Management (Green HRM) didefinisikan sebagai integrasi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan keberlanjutan lingkungan, di mana seluruh aktivitas pengelolaan SDM diarahkan untuk mendukung

perilaku ramah lingkungan dan kinerja hijau organisasi (Renwick dkk., 2013). Secara konseptual, teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO) menjadi kerangka dominan: praktik HRM meningkatkan ability melalui pelatihan hijau, memperkuat motivation melalui reward dan evaluasi kinerja berbasis lingkungan, serta menyediakan opportunity melalui keterlibatan karyawan dalam program lingkungan (Obaid dkk., 2022). Di sisi lain, praktik hijau yang konsisten memberi sinyal kuat tentang prioritas organisasi, sehingga mendorong individu menyesuaikan perilaku dengan ekspektasi keberlanjutan (Shafaei dkk., 2020).

Praktik Green HRM biasanya terklasifikasi dalam beberapa domain utama: green recruitment & selection, green training & development, green performance management, green compensation & rewards, serta green involvement (Pilania, 2024). Misalnya, dalam rekrutmen hijau, organisasi memilih kandidat dengan orientasi keberlanjutan; pelatihan hijau memperlengkapi keterampilan pengelolaan lingkungan; evaluasi kinerja memasukkan indikator efisiensi energi; sementara sistem penghargaan memberi insentif bagi kontribusi hijau. Implementasi praktik-praktik ini berbeda lintas sektor, tetapi literatur mutakhir menegaskan perlunya bundling practices—kombinasi terpadu yang lebih efektif daripada pendekatan parsial. Dengan demikian, GHRM bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan strategi organisasional yang mengintegrasikan dimensi lingkungan ke dalam setiap fungsi SDM.

Sejumlah studi kuantitatif dan meta-analisis menegaskan hubungan positif antara GHRM, employee pro-environmental behavior (PEB), dan organizational green performance. Praktik GHRM secara signifikan meningkatkan eco-friendly behavior melalui mediasi organizational commitment (Prasad dkk., 2025). Demikian pula, Green HRM mendorong perilaku pro-lingkungan melalui affective commitment dan perceived organizational support (Karatepe dkk., 2022). Temuan ini menggarisbawahi peran penting mekanisme psikologis: karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam kontribusi lingkungannya lebih mungkin menampilkan perilaku hijau. Dengan kata lain, GHRM tidak hanya bekerja secara struktural, tetapi juga melalui pembentukan green psychological climate.

Meskipun bukti positif kuat, efektivitas GHRM tidak seragam di semua organisasi. Beberapa penelitian mencatat bahwa konteks budaya, sektor industri, dan komitmen manajerial memoderasi dampak Green HRM (Carballo-Penela dkk., 2023). Satu penelitian menyatakan praktik GHRM efektif bila didukung kepemimpinan

visioner dan budaya organisasi yang menekankan keberlanjutan (Donny Irawan, 2025). Sebaliknya, ketika praktik hanya bersifat simbolis, dampaknya pada perilaku karyawan cenderung lemah. Hal ini menegaskan perlunya alignment antara visi pemimpin, sistem manajerial, dan nilai individu. Dengan demikian, kajian empiris mengindikasikan bahwa GHRM harus dipandang sebagai bagian dari sistem kepemimpinan dan tata kelola organisasi, bukan entitas yang berdiri sendiri.

Dalam konteks pesantren, praktik kelembagaan seperti kewajiban menjaga kebersihan, larangan merokok, dan pembatasan penggunaan elektronik dapat ditafsirkan sebagai bentuk Green HRM berbasis kultural dan religius. Aturan-aturan ini berfungsi sebagai mekanisme formal dan informal yang meningkatkan ability (melalui edukasi kebersihan), motivation (melalui reward-spiritual dan sanksi moral), serta opportunity (melalui partisipasi santri dalam program kebersihan dan penghijauan). Namun, agar efektif, praktik tersebut perlu dilegitimasi dan difasilitasi oleh kepemimpinan spiritual pesantren, sehingga aturan tidak hanya dipatuhi secara formal, tetapi juga diinternalisasi sebagai bagian dari panggilan religius dan identitas kolektif santri. Dengan demikian, pengujian empiris model integrasi spiritual leadership dan Green HRM dalam pesantren menjadi kontribusi teoretis penting untuk memperluas penerapan konsep GHRM ke dalam organisasi berbasis agama dan pendidikan.

3. Perilaku Hijau (Green Behavior / OCBE)

Perilaku hijau dalam organisasi banyak dipahami melalui konsep Organizational Citizenship Behavior toward the Environment (OCBE), yang merujuk pada tindakan sukarela individu yang tidak secara formal dituntut dalam deskripsi pekerjaan, tetapi memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja lingkungan organisasi (Alt & Spitzack, 2016). Berbeda dengan perilaku kepatuhan yang sifatnya normatif, OCBE mencakup bentuk pro-aktivitas, inovasi, dan inisiatif pribadi yang mendukung keberlanjutan. Kajian literatur menegaskan bahwa OCBE merupakan salah satu bentuk pro-environmental behavior (PEB) di tempat kerja, yang semakin relevan seiring meningkatnya tuntutan organisasi akan keberlanjutan (Paillé & Boiral, 2013). Dengan demikian, OCBE dapat dipandang sebagai indikator penting komitmen lingkungan di tingkat individu.

Secara konseptual, perilaku hijau dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama: in-role behavior dan extra-role behavior. In-role behavior mencakup tindakan yang

diharapkan dan diatur secara formal oleh organisasi, misalnya mengikuti aturan kebersihan, membuang sampah pada tempatnya, atau mematuhi kebijakan hemat energi. Sebaliknya, extra-role behavior mencerminkan tindakan sukarela di luar kewajiban formal, seperti mengajak rekan lain untuk berperilaku ramah lingkungan, berinisiatif menciptakan solusi daur ulang, atau secara konsisten menghemat sumber daya tanpa adanya instruksi khusus (Paillé et al., 2014). Perbedaan ini penting karena menyoroti bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan lingkungan tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan formal, tetapi juga oleh kesediaan anggota untuk melampaui tuntutan tugas mereka.

Penelitian lintas sektor menunjukkan bahwa perilaku hijau dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, organisasi, dan situasional. Dari sisi individu, nilai-nilai personal, kesadaran lingkungan, serta komitmen afektif menjadi determinan penting (Norton dkk., 2017). Dari sisi organisasi, gaya kepemimpinan (misalnya transformational, servant, dan spiritual leadership), praktik manajemen SDM yang ramah lingkungan (Green HRM), serta dukungan organisasi memainkan peran signifikan (Paillé & Boiral, 2013). Sementara itu, faktor situasional seperti iklim organisasi, tekanan regulasi, atau norma sosial memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Dengan demikian, OCBE lahir dari interaksi dinamis antara nilai personal dan struktur organisasi.

Studi empiris terbaru memperlihatkan bahwa PEB sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor motivasional (misalnya intrinsic motivation) dan kontekstual (organizational support) (Silvi & Padilla, 2021). Penelitian lain di sektor pendidikan dan pelayanan publik menegaskan bahwa kepemimpinan berorientasi nilai, ketika dipadukan dengan praktik HRM hijau, meningkatkan kecenderungan anggota untuk menampilkan OCBE (Lu dkk., 2022).

Dalam konteks pesantren, pemisahan antara perilaku hijau in-role dan extra-role menjadi sangat relevan. Banyak aspek kebersihan dan keberlanjutan diwujudkan melalui aturan formal, seperti kewajiban menjaga kebersihan lingkungan asrama, larangan merokok, dan pembatasan penggunaan elektronik. Ini mencerminkan bentuk in-role behavior yang dibangun melalui regulasi institusional. Namun, keberhasilan jangka panjang dari upaya hijau di pesantren bergantung pada munculnya extra-role behavior dari santri, seperti inisiatif untuk mengorganisir kegiatan penghijauan, mengembangkan solusi kreatif dalam pengelolaan sampah, atau menginternalisasi nilai kebersihan sebagai

bagian dari ibadah. Dengan demikian, penelitian empiris yang menguji bagaimana spiritual leadership dan praktik Green HRM dapat mendorong transformasi dari kepatuhan formal menuju perilaku hijau sukarela akan memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research untuk menguji hubungan kausal antara spiritual leadership, Green Human Resource Management (Green HRM), individual green values, dan students' green behavior pada santri Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji model konseptual berbasis teori melalui analisis hubungan antarvariabel secara simultan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM).

Populasi penelitian adalah seluruh santri yang tinggal di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik random sampling. Jumlah sampel ditetapkan minimal 300 responden dengan mengacu pada pedoman analisis PLS-SEM yang merekomendasikan ukuran sampel berdasarkan jumlah indikator konstruk terbesar.

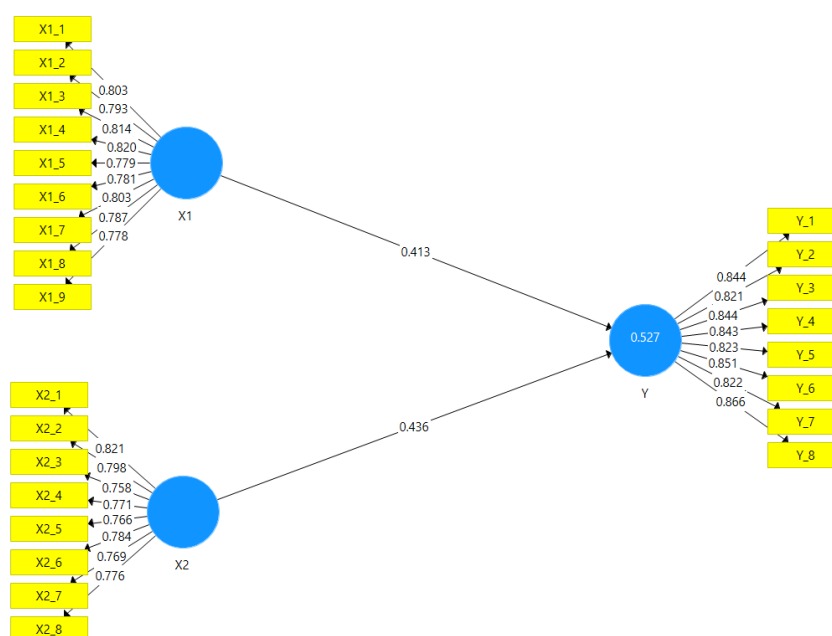
Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah tervalidasi. Variabel spiritual leadership diadaptasi dari konsep Fry yang meliputi vision, hope/faith, dan altruistic love. Variabel Green HRM mengacu pada indikator Renwick et al. dan Dumont et al. yang mencakup green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green reward. Sementara itu, students' green behavior diadaptasi dari konsep Organizational Citizenship Behavior toward the Environment (OCBE) yang dikembangkan oleh Boiral dan Paillé. Selain kuesioner, observasi non-partisipatif juga dilakukan untuk mendukung pemahaman terhadap perilaku keseharian santri terkait praktik lingkungan di pesantren.

Uji validitas instrumen dilakukan melalui expert judgment oleh akademisi dan praktisi pesantren untuk memastikan kesesuaian indikator dengan konteks penelitian. Validitas konstruk diuji menggunakan convergent validity dan discriminant validity dengan melihat nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan Fornell-Larcker

Criterion. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai minimum 0,70.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM melalui beberapa tahap, yaitu analisis deskriptif responden, pengujian outer model, dan pengujian inner model. Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik bootstrapping untuk menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung (mediasi), serta efek moderasi individual green values. Penelitian ini telah memperhatikan aspek etika penelitian dengan memastikan persetujuan responden sebelum pengisian kuesioner serta menjaga kerahasiaan identitas dan data responden selama proses penelitian berlangsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menguji validitas konstruk pada variabel Spiritual Leadership (X1), Green HRM (X2), dan Perilaku Hijau Santri (Y). Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading masing-masing indikator pada model penelitian menggunakan SmartPLS.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada gambar outer model, seluruh indikator pada variabel Spiritual Leadership, Green HRM, dan Perilaku Hijau Santri memiliki nilai

outer loading di atas 0,70. Pada variabel Spiritual Leadership (X1), nilai outer loading berkisar antara 0,778 sampai 0,820. Variabel Green HRM (X2) memiliki nilai outer loading antara 0,758 sampai 0,821, sedangkan variabel Perilaku Hijau Santri (Y) memiliki nilai outer loading antara 0,821 sampai 0,866. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk variabel dengan baik dan memenuhi syarat convergent validity.

Selain itu, hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa Spiritual Leadership memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,413 terhadap Perilaku Hijau Santri, sedangkan Green HRM memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,436 terhadap Perilaku Hijau Santri. Nilai R-Square pada variabel Perilaku Hijau Santri sebesar 0,527 menunjukkan bahwa sebesar 52,7% variasi perilaku hijau santri dapat dijelaskan oleh Spiritual Leadership dan Green HRM, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Dengan demikian, hasil analisis outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian valid dan layak digunakan dalam pengujian model struktural serta analisis hipotesis selanjutnya.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Spiritual Leadership (X1)	X1.1	0,803
	X1.2	0,793
	X1.3	0,814
	X1.4	0,820
	X1.5	0,779
	X1.6	0,781
	X1.7	0,803
	X1.8	0,787
	X1.9	0,778
Green HRM (X2)	X2.1	0,821
	X2.2	0,798
	X2.3	0,758
	X2.4	0,771
	X2.5	0,766
	X2.6	0,784
	X2.7	0,769
	X2.8	0,776
Perilaku Hijau Santri (Y)	Y1	0,844
	Y2	0,821
	Y3	0,844
	Y4	0,843
	Y5	0,823
	Y6	0,851
	Y7	0,822

Y8

0,866

Sumber: data pengolahan *SmartPLS* (2026)

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	0,633	Memenuhi
Green HRM (X2)	0,609	Memenuhi
Perilaku Hijau Santri (Y)	0,705	Memenuhi

Sumber: Data Pengolahan SmartPLS (2026)

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena seluruh nilai AVE berada di atas 0,50. Variabel Spiritual Leadership (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,633, Green HRM (X2) sebesar 0,609, dan Perilaku Hijau Santri (Y) sebesar 0,705. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 60% varians indikatornya. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

Tabel 3. Nilai *Cross Loading*

	Spiritual Leadership (X1)	Green HRM (X2)	Perilaku Hijau Santri (Y)
X1_1	0,803	0,346	0,485
X1_2	0,793	0,343	0,452
X1_3	0,814	0,454	0,549
X1_4	0,820	0,382	0,514
X1_5	0,779	0,343	0,448
X1_6	0,781	0,349	0,502
X1_7	0,803	0,377	0,511
X1_8	0,787	0,325	0,454
X1_9	0,778	0,372	0,467
X2_1	0,396	0,821	0,528
X2_2	0,357	0,798	0,511
X2_3	0,313	0,758	0,521
X2_4	0,259	0,771	0,466
X2_5	0,453	0,766	0,499
X2_6	0,357	0,784	0,477
X2_7	0,373	0,769	0,414
X2_8	0,374	0,776	0,478
Y_1	0,528	0,538	0,844
Y_2	0,479	0,546	0,821
Y_3	0,539	0,522	0,844
Y_4	0,519	0,539	0,843
Y_5	0,480	0,484	0,823

Y_6	0,531	0,502	0,851
Y_7	0,495	0,505	0,822
Y_8	0,552	0,565	0,866
Sumber: Data Pengolahan SmartPLS (2026)			

Berdasarkan Tabel 3 mengenai nilai cross loading, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator-indikator pada variabel Spiritual Leadership (X1) memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk Spiritual Leadership dibandingkan pada Green HRM (X2) maupun Perilaku Hijau Santri (Y). Demikian pula indikator pada variabel Green HRM (X2) menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Green HRM, sedangkan indikator Perilaku Hijau Santri (Y) memiliki nilai loading paling tinggi pada konstruk Perilaku Hijau Santri.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu membedakan konstruksya dengan baik serta memiliki tingkat discriminant validity yang memenuhi syarat. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan valid karena masing-masing indikator lebih merepresentasikan variabel laten yang diukur dibandingkan variabel laten lainnya. Oleh karena itu, seluruh indikator layak digunakan untuk tahap analisis struktural dan pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Nilai Cronbach Alpha

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Spiritual Leadership (X1)	0,927	Memenuhi
Green HRM (X2)	0,908	Memenuhi
Perilaku Hijau Santri (Y)	0,940	Memenuhi
Sumber: Data Pengolahan SmartPLS (2026)		

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai Cronbach Alpha yang dimiliki oleh setiap variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Variabel Spiritual Leadership (X1) memiliki nilai Cronbach Alpha sebesar 0,927, Green HRM (X2) sebesar 0,908, dan Perilaku Hijau Santri (Y) sebesar 0,940. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Dengan demikian, model penelitian

memiliki kualitas pengukuran yang baik dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Inner Model

R-Squares

Tabel 5. Nilai R-squares

	R Square	R Square Adjusted
Y₋	0,527	0,524

Sumber: Data Pengolahan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa penelitian menggunakan 1 (satu) variabel laten endogen yaitu Perilaku Hijau Santri (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R-Square sebesar 0,527. Nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel Perilaku Hijau Santri dipengaruhi oleh Spiritual Leadership (X1) dan Green HRM (X2).

Menurut Hair et al. (2010), interpretasi nilai R-Square dalam model Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dapat dikategorikan sebagai moderate (sedang). Nilai sebesar 0,527 menunjukkan bahwa sebesar 52,7% variasi Perilaku Hijau Santri dapat dijelaskan oleh variabel Spiritual Leadership dan Green HRM. Sementara itu, sisanya sebesar 47,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik, meskipun masih terdapat variabel lain di luar model yang turut mempengaruhi Perilaku Hijau Santri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Spiritual Leadership dan Green HRM memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam menjelaskan perilaku hijau santri di lingkungan pesantren.

Uji Hipotesis

Tabel 6.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1₋ > Y₋	0,413	0,416	0,039	10,621	0,000
X2₋ > Y₋	0,436	0,431	0,038	11,435	0,000

Berdasarkan hasil pengujian path coefficient pada Tabel 6, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel Spiritual Leadership (X1) memiliki nilai t-statistics sebesar 10,621 dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya Spiritual Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Hijau Santri (Y). Nilai koefisien jalur sebesar 0,413 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan spiritual di lingkungan pesantren, maka semakin meningkat pula perilaku hijau santri.
- b. Variabel Green HRM (X2) memiliki nilai t-statistics sebesar 11,435 dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kedua diterima, yang berarti Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Hijau Santri (Y). Nilai koefisien jalur sebesar 0,436 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan praktik Green HRM di lingkungan pesantren, maka semakin tinggi perilaku hijau santri.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Green HRM memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan Spiritual Leadership terhadap Perilaku Hijau Santri. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem, kebijakan, dan praktik organisasi berbasis lingkungan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku ramah lingkungan santri di lingkungan pesantren.

Uji F

Tabel 7. Nilai F Square

Variabel	Perilaku Hijau Santri (Y)
Spiritual Leadership (X1)	0,284
Green HRM (X2)	0,315

Sumber: Data Pengolahan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai effect size (f-square) pada variabel Spiritual Leadership (X1) terhadap Perilaku Hijau Santri (Y) sebesar 0,284, sedangkan nilai f-square Green HRM (X2) terhadap Perilaku Hijau Santri (Y) sebesar 0,315. Menurut Hair et al. (2010), nilai f-square sebesar 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 dikategorikan sedang (moderate), dan 0,35 dikategorikan besar (strong). Berdasarkan hasil tersebut, variabel Spiritual Leadership memiliki pengaruh dalam kategori sedang (moderate) terhadap

Perilaku Hijau Santri. Sementara itu, variabel Green HRM juga memiliki pengaruh dalam kategori sedang dan mendekati kategori kuat terhadap Perilaku Hijau Santri.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Green HRM memiliki kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan Spiritual Leadership dalam menjelaskan Perilaku Hijau Santri. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik-praktik organisasi berbasis lingkungan, seperti pembiasaan disiplin lingkungan, edukasi ekologis, dan aturan kelembagaan pesantren, memiliki peran yang cukup dominan dalam membentuk perilaku ramah lingkungan santri.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Spiritual Leadership dan Green HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Hijau Santri di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Temuan ini memperlihatkan bahwa pembentukan perilaku ramah lingkungan santri tidak hanya dipengaruhi oleh aspek personal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual dan sistem kelembagaan pesantren yang mendukung budaya hijau. Model penelitian juga menunjukkan kemampuan penjelasan yang cukup baik dengan nilai R-Square sebesar 0,527, yang berarti sebesar 52,7% variasi Perilaku Hijau Santri dapat dijelaskan oleh Spiritual Leadership dan Green HRM. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan organisasi pesantren memiliki kontribusi penting dalam membentuk perilaku ekologis santri dalam kehidupan sehari-hari.

Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Perilaku Hijau Santri menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai spiritual memiliki peran strategis dalam membangun kesadaran ekologis santri. Nilai koefisien jalur sebesar 0,413 dengan t-statistics sebesar 10,621 menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan spiritual leadership di lingkungan pesantren, maka semakin tinggi pula perilaku hijau santri. Temuan ini memperlihatkan bahwa keteladanan pemimpin, visi spiritual, nilai kasih sayang (altruistic love), serta penguatan makna ibadah dalam kehidupan sehari-hari mampu membentuk perilaku kolektif yang lebih peduli terhadap lingkungan.

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan spiritual tidak hanya dipahami sebagai bentuk relasi struktural antara kiai dan santri, tetapi juga sebagai proses internalisasi nilai-nilai keislaman yang berlangsung secara terus-menerus melalui keteladanan, pembiasaan, dan kultur organisasi. Santri yang hidup dalam lingkungan religius cenderung lebih mudah menerima nilai-nilai moral dan ekologis ketika disampaikan melalui pendekatan spiritual. Hal ini terlihat dari kepatuhan santri dalam menjaga kebersihan lingkungan pesantren,

membatasi penggunaan alat elektronik, mematuhi aturan larangan merokok, serta menjaga ketertiban asrama sebagai bagian dari nilai ibadah dan tanggung jawab moral terhadap lingkungan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Spiritual Leadership yang dikembangkan Fry (2016) yang menyatakan bahwa spiritual leadership mampu membangun motivasi intrinsik anggota organisasi melalui vision, hope/faith, dan altruistic love. Kepemimpinan spiritual menciptakan rasa meaning dan membership yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku positif secara sukarela. Dalam penelitian ini, perilaku hijau santri dapat dipahami sebagai bentuk perilaku prososial yang lahir dari kesadaran spiritual dan tanggung jawab kolektif terhadap keberlanjutan lingkungan pesantren.

Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh terhadap perilaku positif organisasi, perilaku prososial, dan perilaku pro-lingkungan. Di lingkungan pesantren, kepemimpinan spiritual memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding organisasi formal biasa karena hubungan antara kiai, pengurus, dan santri tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga emosional dan religius. Dengan demikian, perilaku hijau santri tidak semata-mata dibentuk oleh aturan formal, melainkan oleh kesadaran spiritual yang tertanam dalam kultur pesantren.

Selain Spiritual Leadership, penelitian ini juga menemukan bahwa Green HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Hijau Santri dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,436 dan t-statistics sebesar 11,435. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik-praktik organisasi berbasis lingkungan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku ekologis santri. Bahkan, nilai pengaruh Green HRM lebih besar dibandingkan Spiritual Leadership, yang mengindikasikan bahwa sistem kelembagaan dan praktik manajerial berbasis lingkungan menjadi faktor dominan dalam membentuk perilaku hijau di lingkungan pesantren.

Dalam penelitian ini, Green HRM tercermin melalui berbagai kebijakan dan praktik kelembagaan pesantren seperti aturan kebersihan lingkungan, pembatasan penggunaan elektronik, pengawasan disiplin asrama, larangan merokok, pembiasaan hidup hemat energi, serta edukasi lingkungan dalam aktivitas keseharian santri. Praktik-praktik tersebut membentuk budaya organisasi yang secara konsisten mendorong perilaku ramah lingkungan. Santri yang hidup dalam lingkungan dengan aturan ekologis yang kuat akan lebih mudah menginternalisasi perilaku hijau sebagai bagian dari rutinitas sehari-hari.

Hasil ini mendukung teori Green HRM yang dikembangkan oleh Renwick et al. (2013) dan Dumont et al. (2017), yang menjelaskan bahwa kebijakan dan praktik organisasi berbasis lingkungan mampu meningkatkan perilaku pro-lingkungan anggota organisasi. Green HRM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks pesantren, praktik Green HRM menjadi unik karena diintegrasikan dengan nilai-nilai religius, sehingga perilaku ramah lingkungan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual.

Nilai effect size (f-square) juga menunjukkan bahwa Green HRM memiliki kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan Spiritual Leadership terhadap Perilaku Hijau Santri. Nilai f-square Green HRM sebesar 0,315 termasuk kategori sedang dan mendekati kuat, sedangkan Spiritual Leadership sebesar 0,284 berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem dan praktik kelembagaan yang konkret memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam membentuk perilaku ekologis dibandingkan pengaruh keteladanan spiritual semata. Dengan kata lain, budaya hijau di pesantren akan lebih efektif terbentuk apabila nilai-nilai spiritual didukung oleh sistem organisasi yang terstruktur dan konsisten.

Temuan ini memberikan implikasi teoritis bahwa integrasi antara Spiritual Leadership dan Green HRM menjadi model yang relevan dalam membangun Green Pesantren. Kepemimpinan spiritual berfungsi membentuk kesadaran moral dan motivasi intrinsik santri, sedangkan Green HRM memperkuat perilaku tersebut melalui sistem, aturan, dan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Kombinasi keduanya menciptakan ekosistem pesantren yang tidak hanya religius, tetapi juga ekologis dan berorientasi pada pembangunan berkelanjutan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pengelola pesantren untuk memperkuat implementasi Green HRM melalui kebijakan yang lebih sistematis, seperti pengembangan program eco-pesantren, penguatan edukasi lingkungan berbasis Islam, pembiasaan perilaku hemat energi, pengelolaan sampah berkelanjutan, serta sistem penghargaan terhadap perilaku hijau santri. Selain itu, penguatan spiritual leadership juga perlu terus dilakukan melalui keteladanan kiai dan pengurus dalam menjaga lingkungan, sehingga nilai-nilai ekologis dapat terinternalisasi secara lebih mendalam dalam kehidupan santri.

Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa pesantren memiliki potensi besar sebagai pusat pembentukan karakter ekologis berbasis nilai-nilai spiritual Islam. Integrasi spiritual leadership dan Green HRM mampu menjadi fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang mendukung terciptanya perilaku hijau santri secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Spiritual Leadership dan Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Hijau Santri di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Spiritual Leadership mampu membentuk kesadaran ekologis santri melalui keteladanan, nilai spiritual, serta internalisasi makna religius dalam kehidupan sehari-hari. Sementara itu, Green HRM menjadi faktor yang memiliki pengaruh lebih dominan dalam membentuk perilaku hijau santri melalui sistem kelembagaan, aturan disiplin lingkungan, pembiasaan perilaku ramah lingkungan, dan budaya organisasi berbasis keberlanjutan. Nilai R-Square sebesar 0,527 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan Perilaku Hijau Santri dalam kategori moderat. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan spiritual dan praktik Green HRM dapat menjadi model strategis dalam pengembangan Green Pesantren yang mendukung pembentukan karakter ekologis santri sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian pembangunan berkelanjutan (SDGs). Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi hijau, environmental awareness, atau individual green values agar model penelitian menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2025). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*, 26(4), 1103–1126. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Alt, E., & Spitzeck, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.034>
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, 165, 113984. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>

- Donny Irawan. (2025). Integrating Green HRM, Competencies, and Leadership for Sustainable Organizational Performance: A Systematic Review. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(43s), 789–807. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i43s.8481>
- Duru, Y., & Darıcan, Ş. (2024). The Mediating Role Of Organizational Climate In The Relationship Between Perceived Organizational Support On Organizational Identification. *Akademik Hassasiyetler*, 11(25), 365–392. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1448995>
- Fettahloğlu, Ö. O., Döngül, E. S., & Hamid, N. (2025). The Effect of Perceived Spiritual Leadership on Organizational Agility: A Field Study. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 13(1), 199–222. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1094>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2016). Spiritual Leadership. Dalam A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (hlm. 1–6). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2353-1
- Ihsan Agung Prakosa & M. Farid Wajdi. (2024). Pengaruh Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, dan Green Organizational Culture Terhadap Green Employee Behavior pada PT Shinta Konveksi di Boyolali. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2127>
- Ilham, J. I. J., Zaihan, M. H., Hakimi, S. M., Ibrahim, M. H., & Shahrul, S. (2020). Mobilising the Sustainable Development Goals Through Universities: Case Studies of Sustainable Campuses in Malaysia. Dalam W. Leal Filho, A. L. Salvia, R. W. Pretorius, L. L. Brandli, E. Manolas, F. Alves, U. Azeiteiro, J. Rogers, C. Shiel, & A. Do Paco (Ed.), *Universities as Living Labs for Sustainable Development* (hlm. 121–133). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15604-6_8
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1035–1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Karatepe, O. M., Hsieh, H., & Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103202>
- Kasanah, N., As Sajjad, M. H., & Rohmatullah, D. M. (2023). Responsive Islamic Boarding School Management to Environmental Sustainability Through Green Pesantren Program. *Muslim Heritage*, 8(2), 267–278. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v8i2.5017>

- Lu, H., Xu, W., Cai, S., Yang, F., & Chen, Q. (2022). Does top management team responsible leadership help employees go green? The role of green human resource management and environmental felt-responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 843–859. <https://doi.org/10.1002/csr.2239>
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996–1015. <https://doi.org/10.1002/job.2178>
- Obaid, S., Ahmad, S. F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity Framework: An Analysis of Interrelated Effects of HRM Practice and Leadership Style on Organizational Outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1–26. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.309105>
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>
- Phuong V. Nguyen, Khoa T. Tran, Khanh Hai Dao, & Ho Phi Dinh. (2018). THE ROLE OF LEADER'S SPIRITUAL LEADERSHIP ON ORGANISATION OUTCOMES. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45–68. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.2.3>
- Pilania, A. (2024). Green HRM Practices. *Interantional Journal Of Scientific Research In Engineering And Management*, 08(05), 1–5. <https://doi.org/10.55041/IJSREM33488>
- Prasad, K., Singh, S., Srinivas, V., Kothari, H., & Shrimali, D. (2025). The Impact of Green Human Resource Management on IT Employees' Environmentally Eco-friendly Performance and Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 229–248. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1069>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406>
- Silvi, M., & Padilla, E. (2021). Pro-environmental behavior: Social norms, intrinsic motivation and external conditions. *Environmental Policy and Governance*, 31(6), 619–632. <https://doi.org/10.1002/eet.1960>
- Supaat, S., (State Institute of Islamic Studies) Kudus - Central Java - Indonesia, Kudus, I., & (State Institute of Islamic Studies) Kudus - Central Java - Indonesia. (2023). The Dynamics of Islamic Education at Ngruki Islamic Boarding School. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i6-14>

Wahyuningsih, S., & Masyhuri, M. (2024). Eco Green: Upaya Kiai dalam Mewujudkan Karakter Santri Akan Peduli Terhadap Lingkungan Pondok Pesantren. *Nusantara: Indonesian Journal of Islamic Studies*, 4(2), 93–102.
<https://doi.org/10.54471/nusantara.v4i2.63>