

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KREATIVITAS,  
DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PENGURUS PONDOK DENGAN  
MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PONDOK  
PESANTREN AL-MUNAWWIR KOMPLEK Q YOGYAKARTA**



**Oleh: Lailaturrohmah Fadhilah**

**NIM: 23204092049**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Magister (S2)**

**Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh**

**Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**YOGYAKARTA**

**2025**

## HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-47/Un.02/DT/PP.00.9/01/2026

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KREATIVITAS, DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PENGURUS PONDOK DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWIR KOMPLEK Q YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : LAILATURROHMAH FADHILAH, S.Pd.  
Nomor Induk Mahasiswa : 23204092049  
Telah diujikan pada : Senin, 22 Desember 2025  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Dr. Shaleh, S.Ag., M.Pd., CM., CRMP.  
SIGNED

Valid ID: 695b86c15fc06



Penguji I  
Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., Ph.D.  
SIGNED

Valid ID: 695dce1fb5683b



Penguji II  
Dr. Adhi Setiawan, S.Pd., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 69521cacade9a



Yogyakarta, 22 Desember 2025  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 695e073f50dd0

## PERNYATAAN KEASLIAN

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lailaturrohmah Fadhilah  
NIM : 23204092049  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 05 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,



METERAI  
TEMPEL  
DCC9ANX154252492

Lailaturrohmah Fadhilah, S.Pd.  
NIM. 23204092049

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## PERNYATAAN BERJILBAB

### SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lailaturrohmah Fadhilah  
NIM : 23204092049  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya tidak menuntut kepada prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab dalam ijazah dalam strata dua saya), seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah saya karena penggunaan jilbab.

Dengan demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dengan penuh kesadaran menghadap Ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 05 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,

  
METERAI  
TEMPEL  
BAEAMX360789661

Lailaturrohmah Fadhilah, S.Pd.  
NIM. 23204092049

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

### SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lailaturrohmah Fadhilah  
NIM : 23204092049  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi, jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 09 Desember 2025  
Saya yang menyatakan,

  


Lailaturrohmah Fadhilah, S.Pd.  
NIM. 23204092049

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## NOTA DINAS PEMBIMBING

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KREATIVITAS, DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PENGURUS DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWIR KOMPLEK Q YOGYAKARTA**

Yang ditulis oleh:

Nama : Lailaturrohmah Fadhilah

NIM : 23204092049

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 09 Desember 2025  
Pembimbing,



Dr. Shaleh, S.Ag., M.Pd., CM., CRMP.  
NIP 197702172011011002

## MOTTO

ثَبَاتُ الْعِلْمِ بِالْمُذَاكِرَةِ وَبِرَاكَتِهِ بِالْخِدْمَةِ وَنَفْعُهُ بِرِضَا الشَّيْخِ

- ابوي السيد محمد بن علوي -





## **PERSEMBAHAN**

*Tesis ini Penulis Persembahkan kepada  
Almamater Tercinta:  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*





## ABSTRAK

**Lailaturrohmah Fadhilah, NIM 23204092049.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas, dan Inovasi terhadap Kinerja Pengurus dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Yogyakarta. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Program Magister UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2025. Pembimbing: Dr. Shaleh, S.Ag., M.Pd., CM., CRMP.

Pondok pesantren perlu mengalami modernisasi dan penguatan manajemen agar adaptif dalam perubahan zaman, mampu bersaing, serta mampu memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks terhadap layanan pendidikan dan pembinaan santri. Tantangan tersebut berdampak langsung pada meningkatnya kompleksitas tugas pengurus pesantren, sehingga kinerja pengurus menjadi faktor kunci keberhasilan pengelolaan pesantren. Kinerja pengurus dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya gaya kepemimpinan, kreativitas, inovasi, serta motivasi intrinsik. Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q, sebagai pesantren mahasiswi dengan karakteristik khas dan tuntutan adaptasi yang tinggi, menjadi konteks ideal untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Penelitian ini penting karena masih terbatas kajian empiris yang menguji hubungan variabel-variabel tersebut secara simultan dalam konteks pesantren berkultur pengabdian.

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional dan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pengurus pondok yang berjumlah 130 santri, dengan sampel yang digunakan sebanyak 99 santri dengan metode pengambilan sampel *simple random sampling*. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan observasi dan angket. Uji validasi instrumen dilakukan dengan pembuktian validasi isi dengan Aiken's V dan validasi konstruk menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* dengan bantuan aplikasi JASP versi 0.95.4.0. Uji analisis data menggunakan Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Linearitas, uji Multikolinearitas, dan Uji Analisis Jalur (*mediation analysis*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan: (1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pengurus dengan nilai p value: 0.344 sehingga  $p > 0.05$ , yang artinya pada variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pengurus. (2) motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengurus dengan nilai p value:  $< 0.001$  sehingga  $p < 0.05$ , yang artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik. (3) kreativitas berpengaruh langsung terhadap kinerja pengurus dengan nilai p value: 0.011 sehingga  $p < 0.05$ , yang artinya pada variabel kreativitas berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pengurus. (4) motivasi intrinsik memediasi pengaruh kreativitas terhadap kinerja pengurus dengan nilai p value:  $< 0.001$  sehingga  $p < 0.05$ , yang artinya kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik. (5) inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja

pengurus dengan nilai p value:  $< 0.001$  sehingga  $p < 0.05$ , yang artinya pada variabel inovasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pengurus. (6) motivasi intrinsik memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pengurus dengan nilai p value:  $< 0.001$  sehingga  $p < 0.05$ , yang artinya kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik. Temuan ini menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pengurus. Sedangkan kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja pengurus ketika dimediasi dengan motivasi intrinsik. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya gaya kepemimpinan transformasional pengasuh yang didukung dengan peningkatan kreativitas, inovasi, dan motivasi intrinsik pengurus, menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.

***Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas, Inovasi, Kinerja Pengurus, dan Motivasi Intrinsik***



## ABSTRACT

**Lailaturrohmah Fadhilah, NIM 23204092049.** *The Influence of Transformational Leadership, Creativity, and Innovation on the Performance of Administrators with Intrinsic Motivation as a Mediating Variable at the Al-Munawwir Islamic Boarding School Complex Q in Yogyakarta. Islamic Education Management Program (MPI). Master's Program, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2025. Supervisor: Dr. Shaleh, S.Ag., M.Pd., CM., CRMP.*

Islamic boarding schools need to undergo modernization and management strengthening in order to be adaptive to changing times, competitive, and able to meet the increasingly complex demands of society for educational services and student guidance. These challenges have a direct impact on the increasing complexity of the tasks of boarding school administrators, making their performance a key factor in the successful management of boarding schools. The performance of administrators is influenced by several factors, including leadership style, creativity, innovation, and intrinsic motivation. Al-Munawwir Islamic Boarding School Complex Q, as a female boarding school with unique characteristics and high adaptation demands, is an ideal context for examining the influence of transformational leadership, creativity, and innovation on administrator performance with intrinsic motivation as a mediating variable. This research is important because there are still limited empirical studies that examine the relationship between these variables simultaneously in the context of Islamic boarding schools with a culture of service.

This study uses a quantitative research method with a correlational approach and path analysis. The population in this study consisted of all boarding school administrators, totaling 130 students, with a sample of 99 students using simple random sampling. Data collection techniques in this study used observation and questionnaires. Instrument validation tests were conducted by proving content validity with Aiken's  $V$  and construct validity using Confirmatory Factor Analysis (CFA), while reliability tests used Cronbach Alpha with the help of the JASP application version 0.95.4.0. Data analysis tests used Normality Test, Heteroscedasticity Test, Linearity Test, Multicollinearity Test, and Path Analysis Test (mediation analysis).

The results of this study show that: (1) transformational leadership does not have a direct effect on the performance of administrators with a  $p$ -value of 0.344, meaning that  $p > 0.05$ , which means that the variable of transformational leadership does not have a direct effect on the performance of administrators. (2) Intrinsic motivation mediates the effect of transformational leadership on management performance with a  $p$ -value of  $< 0.001$ , meaning that  $p < 0.05$ , which means that transformational leadership affects management performance through intrinsic motivation. (3) Creativity has a direct effect on management performance with a  $p$ -value of 0.011, so  $p < 0.05$ , which means that creativity has a direct effect on management performance. (4) Intrinsic motivation mediates the effect of creativity on management performance with a  $p$ -value of  $< 0.001$ , so  $p < 0.05$ , which means that creativity affects management performance through intrinsic motivation. (5) Innovation has a direct effect on management performance with a

*p-value of  $< 0.001$ , meaning that  $p < 0.05$ , which means that the innovation variable has a direct effect on management performance. (6) Intrinsic motivation mediates the effect of innovation on management performance with a  $p$ -value of  $< 0.001$ , so that  $p < 0.05$ , which means that creativity affects management performance through intrinsic motivation. These findings indicate that creativity and innovation can have a direct or indirect effect on the performance of administrators. Meanwhile, transformational leadership can affect the performance of administrators when mediated by intrinsic motivation. The implication of this study is the importance of a transformational leadership style supported by increased creativity, innovation, and intrinsic motivation among administrators as one of the factors in improving the performance of administrators at the Al-Munawwir Islamic Boarding School Complex Q.*

**Keywords: Transformational Leadership, Creativity, Innovation, Administrator Performance, and Intrinsic Motivation**



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ  
وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ لَا نَبِيَّ بَعْدَهُ. اَللّهُمَّ صَلِّ عَلَى أَسْعَدِ مَخْلُوقَاتِكَ سَيِّدِنَا وَعَلَى آلِهِ  
وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Alhamdulillah, tiada sanjungan dan pujian yang berhak diucapkan hanya kepada Allaah SWT. Dzat Yang Maha Indah dan Maha Lembut, yang telah menciptakan manusia untuk melaksanakan tatanan yang diberikan oleh Allah dan Rasul-Nya demi meraih ridho-Nya. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada teladan kebaikan kita, junjungan nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya dan umat pengikutnya sampai hari kiamat. Amin.

Tesis ini merupakan kajian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas, dan Inovasi terhadap Kinerja Pengurus dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q. Peneliti sepenuhnya menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr:

1. Bapak Prof. H. Noorhadi Hasan, M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Bapak Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Ibu Nur Saidah, S.Ag., M.Ag., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Bapak Dr. Shaleh, S.Ag., M.Pd., CM., CRMP. selaku Dosen Penasihat Akademik dan Dosen Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.



5. Ibu Nyai Hj. Khusnul Khotimah Warson, KH. Fairuz Warson, Ibu Nyai Hj. Ati Luthfia Baity, KH. Kholid Arif Rozaq, dan Ibu Nyai Hj. Qorry Aina, selaku pengasuh Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q yang senantiasa memberikan doa dan motivasi.
6. Segenap Jajaran Pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q dan Komplek R. Terima kasih banyak telah mengizinkan, meluangkan waktu dan membantu untuk penelitian ini.
7. Ibuku yang Insyaallah sudah berada di tempat yang indah, bapak, mami, adikku, dan keluarga lainnya. Terima kasih atas curahan cinta dan semangat. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahman dan Rahim-Nya kepada kita.
8. Zifa dan Mba Baety sebagai partnerku dalam pengerjaan tesis, terima kasih sudah menjadi temanku dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Meskipun dengan penuh tawa dan air mata, tapi kita bisa saling *support* satu dan lainnya.
9. Dhila sebagai sahabatku yang tidak henti-hentinya memberi *support* dalam penyelesaian tugas ini. Terima kasih, semoga selalu diberikan kesehatan dan umur yang berkah.
10. Teman-temanku yang lain yang ada di pondok, maupun di kampus. Terima kasih atas semangat yang diberikan selama proses penelitian. Semoga senantiasa diberikan kesehatan dan umur yang berkah.

Peneliti berdoa semoga semua bantuan, bimbingan, dukungan tersebut diterima sebagai amal baik oleh Allah SWT, Aamin.

Yogyakarta, 05 Desember 2025  
Peneliti,



Lailaturrohmah Fadhilah, S.Pd.  
NIM. 23204092049

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERNYATAAN BERJILBAB .....	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN .....	viii
ABSTRAK .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
DAFTAR LAMPIRAN .....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Kajian Pustaka.....	11
F. Landasan Teori .....	16
BAB II METODE PENELITIAN .....	44
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
C. Variabel Penelitian .....	45
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	46
E. Sumber Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....	48
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52



G. Teknik Analisis Data .....	77
G. Kerangka Berpikir.....	81
H. Hipotesis Penelitian.....	82
I. Sistematika Pembahasan .....	83
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN.....	85
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	85
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	89
C. Pembahasan Penelitian.....	121
BAB IV PENUTUP .....	136
A. Kesimpulan .....	136
B. Implikasi Penelitian.....	139
C. Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA .....	142
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	153
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	176

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
 YOGYAKARTA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Bobot Nilai Skala Likert .....	52
Tabel 2 Klasifikasi Tingkat Validitas .....	55
Tabel 3 Hasil Validasi Aiken's V.....	55
Tabel 4 Chi Square Tes.....	58
Tabel 5 Fit Indices .....	60
Tabel 6 Other Fit Measures .....	60
Tabel 7 Factor Loading .....	61
Tabel 8 Chi Square Variabel Kreativitas (X2).....	62
Tabel 9 Fit Indices Variabel Kreativitas (X2).....	63
Tabel 10 Other Fit Measures Variabel Kreativitas (X2).....	63
Tabel 11 Factor Loading Variabel Kreativitas (X2) .....	64
Tabel 12 Chi Square Tes Variabel Inovasi (X3) .....	65
Tabel 13 Fit Indices Variabel Inovasi (X3) .....	66
Tabel 14 Other Fit Measures Variabel Inovasi (X3) .....	66
<i>Tabel 15 Factor Loadings Variabel Inovasi (X3).....</i>	<i>67</i>
Tabel 16 Chi Square Tes Variabel Kinerja (Y).....	68
Tabel 17 Fit Indices Variabel Kinerja (Y) .....	68
Tabel 18 Other Fit Measures Variabel Kinerja (Y) .....	69
Tabel 19 Factor Loadings Variabel Kinerja (Y) .....	70
Tabel 20 Chi Square Tes Variabel Motivasi Intrinsik (Z) .....	71
Tabel 21 Fit Indices Variabel Motivasi Intrinsik.....	71
Tabel 22 Other Fit Measures Variabel Motivasi Intrinsik (Z).....	72
Tabel 23 Factor Loadings Variabel Motivasi Intrinsik (Z).....	73
Tabel 24 Tabel Interpretasi Uji Reliabilitas.....	75
<i>Tabel 25 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)</i>	<i>75</i>
Tabel 26 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kreativitas (X2).....	76
Tabel 27 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Inovasi (X3).....	76
Tabel 28 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y) .....	77
Tabel 29 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Intrinsik (Z) .....	77
Tabel 30 Uji Normalitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	93
Tabel 31 Hasil Uji Normalitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	94
Tabel 32 Uji Normalitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y).....	95
Tabel 33 Hasil Uji Normalitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).....	95

Tabel 34 Hasil Uji Normalitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	96
Tabel 35 Hasil Uji Normalitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	97
Tabel 36 Hasil Uji Multikolinearitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	110
Tabel 37 Hasil Uji Multikolinearitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	110
Tabel 38 Hasil Uji Multikolinearitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	111
Tabel 39 Hasil Uji Multikolinearitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	112
Tabel 40 Hasil Uji Multikolinearitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	112
Tabel 41 Hasil Uji Multikolinearitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	113
Tabel 42 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	114
Tabel 43 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	115
Tabel 44 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	116
Tabel 45 Tabel 47 Tabel 46 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	117
Tabel 46 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	118
Tabel 47 Tabel 46 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	118

SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	82
Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y).....	98
Gambar 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).....	99
Gambar 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	100
Gambar 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	101
Gambar 6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	102
Gambar 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	103
Gambar 8 Hasil Uji Linearitas Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	104
Gambar 9 Hasil Uji Linearitas Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z) .....	105
Gambar 10 Hasil Uji Linearitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) .....	106
Gambar 11 Hasil Uji Linearitas Kreativitas (X2) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).....	107
Gambar 12 Hasil Uji Linearitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y)...	108
Gambar 13 Hasil Uji Linearitas Inovasi (X3) terhadap Kinerja Pengurus (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).....	109
Gambar 14 Hasil Koefisien Jalur (Path Coefficient) .....	120

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Studi Pendahuluan .....	153
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian Tugas Akhir .....	154
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian .....	155
Lampiran 4 Hasil Pengisian Angket .....	163



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Di era modern ini, perkembangan pondok pesantren menjadi sorotan masyarakat Indonesia. Meskipun pondok pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan tertua, namun pondok pesantren harus mampu berkembang dan tetap eksis seiring perubahan zaman sehingga minat masyarakat meningkat. Hal ini dikarenakan pondok pesantren memegang peran strategis dalam mencetak generasi berilmu, berakhlak, serta berkontribusi dalam pembangunan bangsa melalui perkembangan yang cenderung berkesinambungan. Dalam wawancara bersama Plt Direktur PD Pontren yakni Dr. Basnang Said mengatakan bahwa di tengah arus perkembangan zaman yang begitu pesat, negara tetap menjadikan agama sebagai unsur penting dalam menentukan arah kebijakan dan pembangunan, sehingga dalam konteks ini pesantren menjadi relevan, karena tidak hanya menjalankan peran keagamaan namun juga sebagai agen perubahan yang mampu menjawab tantangan zaman dengan tetap berpijak pada nilai-nilai spiritual.<sup>1</sup>

Oleh karena itu, modernisasi pesantren telah menjadi kebutuhan yang mendesak, di mana banyak pesantren mulai mengadopsi manajemen berbasis

---

<sup>1</sup> Aida Adha, Fauziah M, and Noeni Indah S, "Direktur PD Pontren Kemenag, Dr. Basnang Said: Santri Bukan Sekedar Simbol, Tapi Wajah Indonesia," UIN Syarif Hidayatullah, 2025, <https://www.uinjkt.ac.id/id/direktur-pd-pontren-kemenag-dr-basnang-said-santri-bukan-sekadar-simbol-ttapi-wajah-indonesia>.

profesionalisme dan digitalisasi administrasi dalam menghadapi kompleksitas pengelolaan tugas yang semakin besar, dimulai dari pendaftaran santri, dokumentasi pembelajaran hingga perencanaan program pendidikan dan kegiatan santri.<sup>2</sup> Transformasi ini penting dilakukan agar pesantren tidak tertinggal di tengah kemajuan zaman, sekaligus menjaga daya saing baik lembaga pendidikan formal maupun non formal. Meski demikian, proses transformasi tersebut tidak terjadi tanpa adanya tantangan. Banyak pesantren yang menghadapi resistensi internal, baik dari aspek budaya, keterbatasan infrastruktur, maupun kapasitas sumber daya manusia dalam menerapkan teknologi maupun manajemen modern.<sup>3</sup> Selain itu, tantangan transformasi ini juga terletak pada bagaimana pesantren dapat menjaga identitas keagamaan dan tradisional dengan tetap merespons tuntutan modernitas.

Fenomena ini menghasilkan implikasi bahwa kualitas manajemen pesantren menjadi penting, sehingga kinerja pengurus menjadi faktor fundamental dalam keberhasilan manajemen pesantren yang meliputi kedisiplinan, tanggung jawab tugas, kemampuan berkoordinasi, pengambilan keputusan, pelayanan kepada santri, serta kemampuan mengelola kegiatan rutin.<sup>4</sup> Namun, dalam beberapa kasus sering terjadi gap antara tuntutan tugas dan kemampuan pengurus untuk memenuhi standar kinerja tersebut. Tantangan

---

<sup>2</sup> Muhamad Ibnu Soleh, "Transformation of Administration in Modern Islamic Boarding Schools (Pondok Pesantren) in Indonesia," *Journal of Education and Religious Studies* 4, no. 2 (2024): 50–58.

<sup>3</sup> Muhammad Fauzi Ramadhani and Fauzianor, "Tantangan Pesantren Dalam Menghadapi Modernitas," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 1, no. 2 (2025): 246–52.

<sup>4</sup> M. Yusuf Iqbal, "Efektivitas Manajemen Kinerja Pengurus Dalam Mendisiplinkan Santri Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Wonosari, Bondowoso," *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 6, no. 2 (2024).



tersebut dapat berupa beban tugas yang tinggi, kurangnya pembagian kerja yang efektif, serta minimnya pelatihan manajemen, sehingga mempengaruhi performa pengurus dalam menyelesaikan tugas kepengurusan.<sup>5</sup> Selain itu, tantangan lain yang sering ditemui dalam kinerja pengurus adalah kurangnya motivasi atau dorongan dalam menjalankan tugas, hal ini dikarenakan orientasi pekerjaan dalam kepengurusan bersifat khidmat atau pengabdian. Oleh karena itu, perlunya mencari penyelesaian melalui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pengurus sehingga dapat dilakukan kiat-kiat apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pengurus.

Gaya kepemimpinan pemimpin menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja pengurus. Dalam sebuah lembaga membutuhkan pemimpin yang visioner dan adaptif dalam menghadapi perkembangan zaman. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan untuk perubahan positif di pesantren adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.<sup>6</sup> Ketika pimpinan pondok pesantren, yakni pengasuh mampu memberikan visi yang jelas, keteladanan dan pemberdayaan kepada pengurus, maka iklim kerja yang produktif akan terbentuk sehingga meningkatkan kinerja pengurus.

---

<sup>5</sup> Niki Puspita Sari, Helmi Muhammad, and Khairul Umam, "Performances Analysis in an Islamic Boarding School: Insights From Indonesia," *Fitrah: Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2023).

<sup>6</sup> Putri Handayani et al., "Kepemimpinan Transformasional," *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi* 1, no. 3 (2023): 84–101.

kepemimpinan transformasional telah banyak diterapkan dalam kepemimpinan pondok pesantren salah satunya Pondok Pesantren Manahijul Huda Rajapolah dan Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Tasikmalaya.<sup>7</sup>

Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional tidak hanya memberi pengaruh terhadap kinerja bawahan, namun juga mampu menumbuhkan motivasi intrinsik melalui dorongan dan motivasi yang diberikan.<sup>8</sup> Dengan meningkatnya motivasi intrinsik, seseorang akan menjadi antusias, kreatif, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan semata karena dorongan dari dalam diri bukan karena komitmen eksternal atau paksaan. Motivasi yang tinggi ini yang kemudian memunculkan performa kerja yang lebih baik, efektivitas dalam menjalankan tugas, hasil kerja yang berkualitas, loyalitas, serta inisiatif dalam menghadapi setiap tantangan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional sebagai pemicu psikologis dan memunculkan motivasi intrinsik yang kemudian dapat meningkatkan kinerja secara konsisten.<sup>9</sup>

Selain faktor gaya kepemimpinan, kreativitas pengurus juga menjadi unsur penting yang mendukung efektivitas kerja pengurus di pesantren. Kreativitas ini bertujuan untuk menghadirkan gagasan baru dalam penyusunan program,

---

<sup>7</sup> Febi Febriana, “Kepemimpinan Transformasional Kiai” (UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023).

<sup>8</sup> Desi Natalia, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Pegawai: Analisis Model Mediasi,” *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi* 2, no. 2 (2021): 85–95.

<sup>9</sup> Vanesa Salma Azzahra, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Intrnsik Sebagai Variabel Mediasi” (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2022).

strategi organisasi, mengatasi masalah santri, serta memperbaiki pola kerja yang tidak efektif. Kreativitas berperan dalam kinerja pengurus, terutama pada pesantren yang notabene lembaga pendidikan tradisional yang memerlukan pembaruan sistem, program dan pemecahan masalah. Inovasi menjadi elemen yang menguatkan kreativitas, tidak untuk menciptakan ide baru, namun fokus pada perbaikan sistem, pemanfaatan metode baru, dan penciptaan mekanisme kerja yang sudah ada agar lebih efisien. Namun demikian, munculnya kreativitas dan inovasi tidak terlepas dari dorongan psikologis internal pengurus. Faktor intrinsik berperan dalam menentukan sejauh mana pengurus bersedia berusaha lebih, berpikir kreatif, dan mengembangkan inovasi. Sehingga kreativitas dan inovasi dapat bekerja optimal apabila memiliki motivasi intrinsik yang sehat dan mendapat dukungan dari pemimpin.<sup>10</sup>

Dewasa ini, tantangan pengurus pesantren semakin kompleks, dimulai dari rendahnya kompetensi manajerial, kurangnya pelatihan kepemimpinan, serta minimnya sistem pembinaan yang mendukung kreativitas dan inovasi. Namun, di sisi lain, tuntutan masyarakat juga semakin meningkat. Salah satu Pondok Pesantren yang berada dalam pusaran perubahan tersebut yaitu Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q yang membutuhkan sistem kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengurus agar tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, namun juga harus mampu beradaptasi terhadap kebutuhan zaman. Terlebih lagi Komplek Q merupakan pondok pesantren

---

<sup>10</sup> Arif Jameel et al., "Enhancing Innovative Work Behavior Through Transformational Leadership in Tourism and Hospitality Employees: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and Employee Creativity," *BMC Psychology* 13 (2025).

husus mahasiswi yang menjadi tantangan tersendiri bagi pengurus pondok untuk menciptakan program yang kreatif, mampu menyelaraskan jadwal kegiatan, serta mampu mencari pemecahan masalah yang lebih inovatif.

Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q dengan karakteristik khas, yang merupakan kombinasi antara tradisi keagamaan, pendidikan tahfidz, manajemen asrama, serta fungsi sosial-komunitas, yang menjadikan konteks ini ideal untuk diuji secara empiris. Dalam studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti terhadap pengurus pondok menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat melalui program-program yang telah di capai serta kemampuan improvisasi dalam menjalankan program. Sehingga hal ini menjadikan ketertarikan peneliti untuk menguji faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pengurus Komplek Q. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan pengasuh, kreativitas, inovasi, dan motivasi intrinsik pengurus.

Pada observasi yang dilakukan terhadap kepemimpinan pengasuh, peneliti mendapatkan bahwasanya gaya kepemimpinan pengasuh menunjukkan model kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan dalam cara pengasuh memimpin dengan memberikan teladan yang baik, baik berupa ucapan maupun perbuatan, memberikan motivasi untuk selalu mengembangkan potensi melalui pelatihan, memberikan stimulasi intelektual melalui pemberian tugas-tugas dalam kepengurusan, memberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas kepengurusan, serta memperhatikan kebutuhan individu pengurus. Dengan demikian kepemimpinan transformasional menjadi variabel independen

pertama yang akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja pengurus. Kreativitas dan inovasi pengurus dijadikan variabel independen kedua dan ketiga dalam penelitian ini karena kinerja pengurus pesantren bergantung pada kemampuan adaptif, sehingga kreativitas dan inovasi diperlukan dalam kepengurusan guna perbaikan proses manajerial dan peningkatan mutu organisasi pesantren. Dalam kepengurusan Komplek Q, kreativitas dan inovasi sangat diterima dengan baik. Para pengurus diberikan wadah untuk merealisasikan ide-ide yang dihasilkan dalam bentuk program baru, pembaruan program yang sudah ada, dan metode baru dalam pemecahan masalah kepengurusan.

Motivasi intrinsik dipilih sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena melihat konteks kepengurusan Komplek Q yang berorientasi khidmah atau pengabdian. Pengurus pondok diberikan amanah untuk menjalankan kegiatan pondok melalui dawuh pengasuh bukan karena faktor eksternal seperti gaji atau kompensasi. Sehingga peneliti menganggap motivasi intrinsik cocok dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus pondok. Selain itu, secara teoritis penelitian terdahulu banyak dilakukan di birokrasi/ASN/sekolah formal, sehingga masih minim pada konteks pesantren dengan kultur khidmah. Hal ini juga yang mendasari peneliti memilih Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q sebagai objek penelitian dengan subjek pengurus yang berkultur khidmah.

Penelitian ini penting dilakukan karena belum ada penelitian yang menguji secara simultan kepemimpinan transformasional, kreativitas, inovasi, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pengurus pesantren terutama di Pondok

Pesantren Al-Munawwir Komplek Q. Penelitian ini tidak hanya memperkaya kajian akademik tentang perilaku organisasi di pesantren, akan tetapi besar harapannya dapat memberikan dasar ilmiah untuk pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kapasitas pengurus guna keberlanjutan mutu Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.

## **B. Rumusan Masalah**

Berikut adalah beberapa rumusan masalah yang dapat dibuat terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Yogyakarta:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?
2. Apakah motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?
3. Apakah kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?
4. Apakah motivasi intrinsik memediasi pengaruh kreativitas terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?
5. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?
6. Apakah motivasi intrinsik memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q?



### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Yogyakarta sebagaimana diuraikan di bawah ini:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.
2. Menguji peran mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.
3. Menganalisis pengaruh kreativitas terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.
4. Menguji peran mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan antara kreativitas dan kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.
5. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.
6. Menguji peran mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan antara inovasi dan kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus dengan motivasi intrinsik



sebagai variabel mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Yogyakarta” memiliki manfaat secara teoritis maupun praktis yang signifikan, baik untuk dunia akademik maupun dunia praktis. Berikut beberapa manfaat dari penelitian ini:

### **1. Secara Teoritis**

- a) Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam dengan menghadirkan model empiris yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus pesantren dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Model ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya di konteks pendidikan Islam non-formal
- b) Memberikan bukti empiris mengenai model mediasi motivasi intrinsik dalam hubungan kepemimpinan transformasional, kreativitas, inovasi dan pengurus pondok pesantren
- c) Hasil penelitian ini semoga dapat bermanfaat guna pengembangan keilmuan dan pengetahuan manajemen pesantren, khususnya pada bidang kepemimpinan, dan kualitas kinerja pengurus

### **2. Secara Praktis**

- a) Penelitian ini memberikan sumbangsih pemikiran bagi lembaga pendidikan yang berhubungan dengan kepemimpinan khususnya di Pondok Pesantren
- b) Hasil penelitian diharapkan dijadikan informasi dan bahan pertimbangan untuk pimpinan Pondok Pesantren dalam mengambil

keputusan untuk menentukan langkah-langkah guna meningkatkan kinerja pengurus santri

- c) Selain itu, peneliti berharap semoga penelitian ini berguna bagi pembaca dan peneliti selanjutnya

## E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah sebuah proses mencari beragam literatur, hasil kajian atau studi yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.<sup>11</sup> Kajian pustaka dapat membantu dalam memecahkan masalah penelitian, memberikan argumentasi, dan praduga sementara atau prediksi mengenai hasil penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil dari penelusuran terkait penelitian sebelumnya, telah banyak ditemukan penelitian sejenis yang membahas tentang kepemimpinan transformasional, kreativitas, inovasi, kinerja dan motivasi intrinsik. Dari *review* yang dilakukan terhadap penelitian terdahulu, peneliti akan memaparkan perbedaan, persamaan serta kebaharuan berikut ini:

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sa'adah dkk yang berjudul "Model Kepemimpinan Transformasional Pada Visi Misi Pemimpin Perempuan di Pondok Pesantren Al-Isti'anah".<sup>12</sup> Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan membawa perubahan positif dengan menginspirasi, memberdayakan, memotivasi dan mampu menjadi agen

---

<sup>11</sup> Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*, 2nd ed. (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019).

<sup>12</sup> Syaella Sa'dah, Adinda Maula Auladina, and Hasyim Asy'ari, "Model Kepemimpinan Transformasional Pada Visi Misi Pemimpin Perempuan Di Pondok Pesantren Al- Isti ' Aanah," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 1 (2025).

transformasi yang relevan dengan kebutuhan modern. Selain memberikan dorongan dan motivasi pada bawahan, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh pada kinerja bawahan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Pondok Pesantren Ma’had An-Nahla” dan penelitian tentang “*Transformational Leadership and Employee Performance: a Future Insight Using Work Engagement*”.<sup>13,14</sup> Hasil dari kedua penelitian tersebut adalah pengaruh kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja bawahan, dengan memberikan motivasi, menunjukkan kepedulian, memberikan kepercayaan kepada bawahan, memberikan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan.

Selain pengaruhnya secara langsung terhadap motivasi dan kinerja bawahan, kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja, namun jika terdapat motivasi maka kinerja akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardana dan Anisah dengan judul “*The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Intrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables: Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia*” dan penelitian yang dilakukan oleh Sobari dkk dengan

---

<sup>13</sup> Candra Rahmat Sanjaya, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Ma’had An-Nahla” (IAIN Lhokseumawe, 2023).

<sup>14</sup> Abdullah Helalat et al., “Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement,” *Economics - Innovative and Economics Research Journal* 13, no. 1 (2024).

judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Lingkungan Kerja”.<sup>15,16</sup> Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Dalam meningkatkan kinerja, pemimpin perlu memperhatikan motivasi karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja tidak hanya gaya kepemimpinan atasan, namun juga dapat dipengaruhi oleh kreativitas dan inovasi individu. Pernyataan ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrefson dkk tentang “*Sport Organization Employee Performance: Skills, Creativity and Innovation*”, “*The Influence of Employee Creativity, Organizational Climate, Organizational Culture, Tranfomational Leadership, Employee Empowerment on Employee Performance*” yang dilakukan oleh Imbaruddin dkk, dan penelitian yang dilakukan oleh Hidayatulloh dkk dengan judul “Efektivitas Inovasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai ASN: Studi Literatur pada Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro”.<sup>17,18,19</sup> Hasil dalam penelitian

---

<sup>15</sup> Adi Prasetya Wardana and Hastin Umi Anisah, “The Influence Pf Transformational Leadership on Employee Performance Through Intrinsic Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables : Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia,” *Open Access Indonesia Journal of Social Science* 6, no. 5 (2023): 1129–41.

<sup>16</sup> Yayatt Sobari, Kabul Wahyu Utomo, and Rismawati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja,” *Advances in Management & Financial Reporting* 1, no. 3 (2025).

<sup>17</sup> Edo Andrefson, Eko Fikriando, and Relifra, “Sport Organization Employee Performance: Skills, Creativity and Innovation,” *Journal of Business Management and Economic Development* 1, no. 2 (2023): 330–41.

<sup>18</sup> Amirul Ramadhan Imbaruddin, Andi Wijayanto, and Ngatno, “Pengaruh Kreatifitas Pegawai, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai,” *Jurnal Administrasi Negara* 30, no. 3 (2024): 285–307.

<sup>19</sup> Mohammad Aris Hidayatulloh et al., “Efektivitas Inovasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai ASN: Studi Literatur Pada Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro,” *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi* 2, no. 3 (2025): 68–76.

tersebut menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga baik dari individu pegawai, atasan, maupun organisasi, perlu memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai melalui seminar, pelatihan, asah keterampilan dan lain sebagainya.

Dalam pengaruh antara kreativitas dan inovasi terhadap kinerja, motivasi juga berperan penting dalam memperkuat pengaruh hubungan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Latupapua dkk dengan judul “Pengaruh *Self Efficacy* dan *Individual Inovation Capability* terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi di Balai Wilayah Sungai Maluku”, dan “*The Effect of Knowledge Sharing and Individual Innovation Capability on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable*” oleh Soekiman.<sup>20,21</sup> Hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa perilaku inovatif mampu mempengaruhi motivasi, sehingga implikasi dari pengaruh tersebut berdampak meningkatnya kinerja pegawai. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Adirestuty tentang “Pengaruh *Self-Efficacy* Guru dan Kreativitas Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa dan Implikasinya Terhadap Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran Ekonomi”.<sup>22</sup> Hasil dari

---

<sup>20</sup> Conchita Valentina Latupapua, Fransiska Natalia Rahallo, and Tama Raya Silitong, “Pengaruh Self Efficacy Dan Individual Inovation Capability Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Balai Wilayah Sungai Maluku,” *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 4, no. 4 (2025): 102–17.

<sup>21</sup> Susanto Soekiman, “The Effect of Knowledge Sharing and Individual Innovation Capability on Employee Performance With Work Motivation as an Intervening Variable,” *Oeconomia Copernicana* 14, no. 2 (2023).

<sup>22</sup> Fitranty Adirestuty, “Pengaruh Sel-Efficacy Guru Dan Kreativitas Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Dan Implikasinya Terhadap Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran Ekonomi,” *Jurnal Wahana Pendidikan* 14, no. 1 (2017).

penelitian tersebut, kreativitas guru berpengaruh positif baik secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi belajar siswa.

Persamaan penelitian di atas adalah fokus kajian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni kepemimpinan transformational, kreativitas, inovasi dan motivasi intrinsik. Persamaan lainnya yaitu sama-sama mengkaji terkait pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja, serta variabel motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

#### **Kebaruan Penelitian (*Research Novelty*)**

Setelah mengkaji beberapa penelitian terdahulu ditemukan beberapa perbedaan dan kebaruan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggabungkan empat variabel utama dalam satu model, yakni kepemimpinan transformasional, kreativitas, inovasi, dan kinerja, serta motivasi intrinsik berperan sebagai mediasi, sehingga penelitian lebih komprehensif
2. Penggunaan mediator pada penelitian ini lebih spesifik yakni motivasi intrinsik. Hal ini, peneliti sesuaikan dengan subjek penelitian yakni pengurus pondok yang berkhidmat
3. Subjek penelitian yang berbeda pada penelitian sebelumnya yang banyak mengkaji tentang pegawai/karyawan, namun dalam penelitian ini subjek utamanya adalah pengurus pondok pesantren yang berkultur khidmat



4. Lokasi penelitian yang berada pada lembaga pendidikan non-formal yakni Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q, yang mana masih minim *literature* dengan objek penelitian lembaga pendidikan non-formal khususnya pondok pesantren yang memiliki kultur, nilai, serta kepemimpinan yang khas dan berbeda dari penelitian sebelumnya

## **F. Landasan Teori**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

#### **a) Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kepemimpinan adalah istilah yang mengacu pada pemimpin atau cara seseorang memimpin. Menurut GR. Terry dan LW. Rue, kepemimpinan merupakan proses untuk menggerakkan orang lain agar melakukan sesuatu dalam kondisi tertentu sehingga tercapai tujuan organisasi tercapai. Selain itu menurut Yukl kepemimpinan juga mencerminkan tentang asumsi di mana terdapat keterlibatan pengaruh dalam membimbing, menyusun, memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam suatu organisasi<sup>23</sup>. Oleh karena itu kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi hal yang sangat krusial, dan sampai saat ini telah banyak jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*).

---

<sup>23</sup> Martina Yulianti, *Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Resiliensi Rumah Sakit Melalui OC Dan Learning Organization Selama Pandemi Covid-19* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022).



Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong, memotivasi serta menginspirasi pengikut untuk mencapai prestasi yang luar biasa. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif sehingga meningkatkan kepercayaan, kekaguman, loyalitas serta penghormatan terhadap pemimpin, yang mendorong mereka untuk berkontribusi melebihi ekspektasi<sup>24</sup>. Kepemimpinan transformasional sering kali menggunakan komunikasi yang kuat serta inspirasional untuk mempengaruhi pengikutnya. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mengembangkan hubungan yang dekat dengan pengikutnya, memperhatikan kebutuhan dan mendengarkan aspirasi mereka, memberi dukungan dan bimbingan jika diperlukan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung kolaboratif dan inovasi, serta dapat memberdayakan untuk menjadi pemimpin bagi diri sendiri<sup>25</sup>.

#### **b) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Tichy dan Devanna dalam karyanya "*The Transformational Leader*" dalam Yusuf dan Sahroni, pemimpin dikatakan sukses jika memiliki karakteristik khusus yang

---

<sup>24</sup> Jonni Mardizal et al., "Model Kepemimpinan Transformational, Visioner Dan Authentic Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era 4.0," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 5 (2023).

<sup>25</sup> Sugeng Mulyono, Ernani Hadiyati, and Risa Jualiadilla, *Kepemimpinan Transformasional* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022).

membedakan dari pemimpin yang lainnya seperti halnya pemimpin transformasional<sup>26</sup>. Berikut beberapa karakteristik pemimpin transformasional menurut Tichy dan Devanna:

- (1) Agen perubahan (*change Agents*): pemimpin transformasional melihat dirinya sebagai agen yang berperan penting dalam mentransformasikan organisasi mereka
- (2) Keberanian (*Courage*): pemimpin mampu menghadapi setiap hambatan dan tantangan yang datang, berani mengambil keputusan dan risiko serta menghadapi realitas
- (3) Percaya pada tim (*Believe in people*): menanamkan kepercayaan pada tim, memotivasi mereka, memberi kepercayaan, dan memberdayakan mereka untuk bekerja secara optimal
- (4) Dorongan oleh nilai-nilai kuat (*Driven by a strong set of values*): pemimpin memiliki seperangkat nilai inti yang membimbing setiap tindakan dan keputusan
- (5) Pembelajaran seumur hidup (*Life-long learners*): pemimpin memiliki keinginan belajar yang tinggi, ketika melihat kesalahan, baik dari pemimpin itu sendiri atau dari pengikutnya, hal tersebut digunakan sebagai sarana belajar dan berkembang

---

<sup>26</sup> Muhammad Yusuf and Sahroni, *Transformational Leadership* (Kab. Banjar: Ruang Karya Bersama, 2023).

- (6) Mampu mengatasi kompleksitas: pemimpin memiliki kemampuan dalam menghadapi situasi yang kompleks, tidak pasti dan ambigu
- (7) Visioner (*Visionaries*): pemimpin memiliki visi jangka panjang untuk masa depan, dan dapat memandu untuk mencapai visinya

### c) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dalam pandangan Bass, seorang pemimpin yang efektif dan transformasional dapat diukur dari pengaruh terhadap pengikutnya terdapat empat elemen yang muncul pada kepemimpinan transformasional:<sup>27,28,29,30</sup>

#### (1) *Idealized Influence* (Influence yang Diidamkan)

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang berkharisma dan menjadi model yang kuat yang ingin ditiru oleh pengikutnya. Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan misi yang jelas sehingga para pengikutnya merasa senang dan bangga ketika berhubungan dengan pemimpinnya sehingga mereka termotivasi dan terinspirasi untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional juga mampu menciptakan lingkungan yang

---

<sup>27</sup> Yusuf and Sahroni.

<sup>28</sup> Wulan Nurhidayah, Ismatul Azizah, and Poppy Rachman, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Di Pondok Darut Tauhid Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo," *Attractive: Innovative Education Journal* 6, no. 1 (2024).

<sup>29</sup> Ahmad Rivai, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3, no. 2 (2020).

<sup>30</sup> Ali Imron, Ria April Lestari, and Darlina Kartika Rini, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Disiplin Santri Di Lembaga Pendidikan Masruriyah Markas Pusat Bogor," *Jurnal Global Ilmiah* 2, no. 11 (2024).

positif dan membangun komunikasi yang kuat dengan pengikutnya, pemimpin tidak hanya berfokus pada hasil akhir namun juga pada pertumbuhan dan perkembangan pengikutnya. Mereka diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang agar berkemampuan inovatif, kreatif dan produktif sehingga dapat meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan

*Idealized Influence* merupakan salah satu komponen utama dalam kepemimpinan transformasional karena pemimpin dipandang sebagai seseorang yang berkarisma, yang dijadikan teladan oleh para pengikutnya dengan menunjukkan integritas yang tinggi, kejujuran, dan etika kerja yang kuat. Berikut beberapa aspek seorang pemimpin yang *Idealized Influence*:

- (a) Menjadi *role model*
- (b) Menciptakan visi dan nilai bersama
- (c) Bersedia mengambil risiko dan memiliki kepercayaan kepada pengikut
- (d) Berperilaku konsisten
- (e) Memberikan penghargaan atas pengorbanan
- (f) Mengatasi tantangan bersama

## **(2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)**

Pemimpin transformasional memberikan motivasi inspirasional kepada pengikut dengan menggunakan kiasan-kiasan yang menggugah emosi sehingga menanamkan harapan

dan semangat yang tinggi. Pemimpin memiliki citra tersendiri, oleh para pengikutnya beberapa kata yang dikatakan pemimpin harus dilakukan oleh pengikutnya. Namun, dalam konteks kepemimpinan transformasional pemimpin tidak berfokus pada dirinya sendiri, tetapi juga pada orang-orang sekitarnya.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mendorong pengikutnya untuk mengembangkan potensi secara pribadi dan profesional dengan lingkungan yang penuh motivasi inspiratif, sehingga setiap individu merasa dihargai. Hal ini tidak hanya menciptakan tim yang kuat, namun juga dapat meningkatkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berikut beberapa aspek mengenai

*Inspirational Motivation:*

- (a) Memiliki Visi dan Misi yang Jelas
- (b) Antusiasme dan Optimisme

(c) Menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi

(d) Pemberdayaan Anggota

### **(3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)**

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan intelektual dan mendorong pengikutnya untuk belajar dan bertumbuh. Pemimpin merangsang pengikutnya stimulasi intelektual berkaitan dengan cara pemimpin mendorong dan memotivasi pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif.

Pemimpin mengajak untuk menentang status quo, mempertanyakan asumsi yang telah ada, dan mencari solusi baru untuk masalah yang ada. Dalam lingkungan seperti ini, pengikut merasa didukung, diberdayakan, dan diberi kebebasan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif serta dapat membawa perubahan positif untuk organisasi. Dengan memberikan stimulasi intelektual pemimpin dapat memastikan bahwa organisasi akan tetap dinamis, adaptif serta mampu menghadapi tantangan perubahan zaman. Berikut aspek-aspek mengenai *Intellectual Stimulation*:

- (a) Mendorong kreativitas
- (b) Berpikir kritis
- (c) Pembelajaran berkelanjutan
- (d) Keterbukaan terhadap umpan balik
- (e) Menghindari hukuman

#### **(4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)**

Pemimpin transformasional melakukan pertimbangan setiap individu dengan mendengarkan secara seksama, bertindak sebagai pelatih dan penasihat, serta berusaha membantu setiap individu agar menjadi lebih beraktualisasi. Hal ini juga berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menghargai dan memperhatikan kebutuhan serta aspirasi setiap individu. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memandang pengikut sebagai



seseorang dengan tujuan organisasi yang sama, namun sebagai individu dengan kebutuhan, aspirasi, dan potensi yang unik. Pertimbangan individu mengedepankan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan didasari oleh empati dan perhatian yang mendalam sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja.

## **2. Kreativitas**

### **a) Konsep Kreativitas**

Istilah kreativitas selalu dikaitkan dengan prestasi yang istimewa karena dapat menciptakan sesuatu yang baru, menemukan cara-cara pemecah masalah yang tidak dapat ditemukan oleh kebanyakan orang, gagasan baru, dan melihat berbagai kemungkinan.<sup>31</sup> Guildford menyatakan bahwa kreativitas merupakan ciri-ciri seseorang yang kreatif. Stenberg menambahkan bahwa kreativitas adalah suatu kemampuan yang menghasilkan karya yang mengandung unsur kebaruan (keaslian dan tidak terduga) serta tepat guna (berguna dan sesuai dengan tuntutan tugas). Pendapat lain menurut Munandar menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan dalam menciptakan ide baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah atau bahkan melihat hubungan baru antara unsur yang sudah

---

<sup>31</sup> M. Noor, Hubungan Kreativitas Dan Kecerdasan (Semarang: Penerbit Mutiara Aksara, 2024).

ada sebelumnya. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan suatu kegiatan dalam menghasilkan hal-hal baru baik berupa ide atau gagasan, produk, dan pemecahan masalah yang sebelumnya belum pernah ada.

Munculnya suatu kreativitas dapat dikarenakan adanya semangat dalam perhatian terhadap suatu kegiatan atau pekerjaan yang sedang dilakukan, adanya kelancaran pikiran dalam menghasilkan ide cemerlang, adanya kemampuan untuk bereksperimen dengan melakukan beberapa pengujian sehingga menemukan sesuatu yang bermanfaat.<sup>32</sup> Kreativitas merupakan proses yang dapat ditingkatkan dan dikembangkan. Namun, kemampuan, pengalaman serta lingkungan mempengaruhi tingkat kreativitas setiap individu. Kreativitas sering kali dianggap cara pandang yang dilakukan secara tidak logis, karena melibatkan berbagai hubungan dari hal yang kadang-kadang tidak terpikirkan oleh orang lain.

#### **b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas**

Menurut Rogers kreativitas dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal.<sup>33</sup>

##### **(1) Faktor Internal**

Menurut Rogers mengatakan bahwa kondisi internal yang memungkinkan timbulnya proses kreatif:

---

<sup>32</sup> Esaka Pranala, "Analisis Keterkaitan Kreativitas Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pengurus Daerah Ikatan Bidan Indonesia Provinsi Banten," Jurnal Mozaik, 2021.

<sup>33</sup> Rusydi Abubakar, Muhammad Adam, and Adnan, Manajemen Inovasi Dan Kreativitas (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2023).

- (a) Keterbukaan terhadap pengalaman: kemampuan dalam menerima sumber informasi yang berasal dari pengalaman dengan menerima apa adanya tanpa adanya penolakan, tanpa kekakuan terhadap pengalaman, serta keterbukaan terhadap konsep, kepercayaan dan persepsi, dan hipotesis. Hal inilah yang menjadikan individu menjadi kreatif dan mampu menerima perbedaan
- (b) Kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*): individu kreatif tidak bergantung pada penilaian eksternal atas kualitas dan karya mereka. Hal ini menjadikan karya tetap autentik dan tidak terpengaruh oleh kritik dan pujian yang menghambat kreativitas mereka
- (c) Kemampuan bereksperimen atau bermain dengan konsep: pentingnya kebebasan untuk bereksperimen dengan ide dan konsep baru. Kemampuan bermain memungkinkan individu untuk menjelajahi berbagai kemungkinan tanpa takut gagal sehingga hal ini dapat mendorong penciptaan ide-ide baru yang segar

## **(2) Faktor Eksternal**

Menurut Munandar lingkungan dapat mempengaruhi kreativitas seseorang seperti lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Lingkungan keluarga mendukung melalui kasih

sayang, penyediaan fasilitas, dan kesempatan bereksperimen. Dalam lingkungan sekolah mendorong seseorang untuk eksplorasi dan pemecahan masalah sehingga dapat berpikir secara kreatif. Sedangkan dalam lingkungan masyarakat, kreativitas dapat didorong melalui interaksi sosial, norma, dan budaya yang ada sehingga dapat dijadikan sumber inspirasi untuk berpikir kreatif. Secara sederhana faktor eksternal terlibat aktif melalui dukungan dan fasilitas yang disediakan.

### c) Indikator Kreativitas

Guilford mengemukakan beberapa Indikator kreativitas sebagai berikut:<sup>34,35,36,37</sup>

#### (1) Kelancaran Berpikir (*fluency of thinking*)

Kemampuan berpikir secara cepat seseorang dan menghasilkan banyak ide, sehingga dalam aspek ini yang ditetapkan bukan kualitas melainkan kuantitas

#### (2) Keluwesan Berpikir (*flexibility*)

Kemampuan seseorang dalam memproduksi ide jawaban atau pertanyaan yang bervariasi, mampu melihat suatu masalah dari

<sup>34</sup> Fatmawati, "Kreativitas Dan Intelegensi," Jurnal Pendidikan Dan Konseling 4, no. 5 (2022).

<sup>35</sup> Ahmad Aunur Rohman and Ani'mah Ma'rifatus Syifa', "Analisis Kemampuan Berpikir Kreatif Guilford Berdasarkan Gaya Berpikir Siswa," Square: Journal of Mathematics Education 5, no. 2 (2023).

<sup>36</sup> Suwito Singgih, Nuryunita Dewantari, and Dwi Winarsih, "Analisis Korelasi Kemampuan Berpikir Divergen Dengan Kreativitas Ilmiah Pada Mahasiswa Calon Guru IPA," Journal on Education 6, no. 4 (2024).

<sup>37</sup> Kusnia Patmawati et al., "Profil Kemampuan Berfikir Kreatif Ditinjau Adari Kemampuan Akademik Mahasiswa," EduSains: Jurnal Pendidikan Sains & Matematika 7, no. 2 (2019): 11–18.

sudut pandang yang berbeda dengan menggunakan macam-macam pendekatan atau cara berpikir. Orang yang kreatif juga disebut dengan orang yang luwes dalam berpikir

(3) Elaborasi Pikiran (*elaboration*)

Kemampuan seseorang dalam mengembangkan gagasan atau menambahkan detail dalam suatu proyek gagasan sehingga menjadi lebih menarik

(4) Keaslian Berpikir (*originally*)

Kemampuan seseorang dalam mencetuskan ide atau gagasan yang unik dan baru atau belum pernah ada

### 3. Inovasi

#### a) Definisi Inovasi

Istilah inovasi berasal dari bahasa latin “*innovation*” yang memiliki arti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya “*innova*” yang berarti memperbaiki atau mengubah. Inovasi dapat diartikan sebuah “proses” dan atau “hasil” dari pengembangan dan pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologi) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses dan sistem sehingga memberikan nilai yang berarti secara signifikan.<sup>38</sup> Menurut Rogers, inovasi merupakan suatu gagasan, praktik, atau objek benda yang dipandang baru oleh

---

<sup>38</sup> Jimmy Lizardo, Agus Samsudin, and Arya Permadi, *Inovasi: Konsep, Manajemen, Dan Strategi* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020).

seseorang atau kelompok.<sup>39</sup> Stephen Robbins menyatakan bahwa inovasi dianggap sebuah gagasan baru yang diterapkan untuk memperbarui suatu produk, proses dan jasa.<sup>40</sup> Dari beberapa definisi tersebut, secara sederhana inovasi dapat diartikan sebagai perubahan (melalui pembaruan) terhadap suatu ide atau gagasan, produk, atau jasa.

Pada dasarnya setiap individu bisa melakukan inovasi, karena setiap individu dapat melakukan cara baru dalam mendapatkan sesuatu dengan menciptakan cara yang lebih efektif untuk sebuah gagasan atau produk. Hal ini bisa dimanfaatkan oleh pimpinan sebuah organisasi untuk selalu menerapkan sikap inovatif dalam setiap individu sebagai kontribusi dalam pengembangan organisasi dengan kondisi lingkungan yang bergejolak mengikuti perubahan zaman, kondisi persaingan, dan kemajuan teknologi.<sup>41</sup> Sehingga jika sebuah organisasi tidak menerapkan sikap inovatif dan kreatif kepada anggota maka organisasi tidak berkembang dan akan tertinggal.

#### **b) Jenis Inovasi**

Melihat proses penerapan kemampuan berinovasi, Kuratko, D.F. membagi inovasi ke dalam beberapa jenis, sebagai berikut:<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Neca Gemelia Muntaha and Alfauzan Amin, “Difusi Inovasi, Diseminasi Inovasi, Serta Elemen Difusi Inovasi,” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 5, no. 2 (2023): 2548–54.

<sup>40</sup> Abubakar, Adam, and Adnan, *Manajemen Inovasi Dan Kreativitas*.

<sup>41</sup> Said Hamzali and Arwin, “Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi,” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 9, no. 1 (2022).

<sup>42</sup> Dindin Abdurrohman, *Pengembangan Kreativitas Dan Inovasi (Jenis, Proses, Pendekatan, Teknik, Dan Strategi)* (Bandung: PT Refika Aditama, 2023).



- (1) Penemuan (*invention*): penemuan yang dimaksud adalah penemuan dalam penciptaan produk, layanan atau proses yang sebelumnya belum pernah ada
- (2) Pengembangan (*extension*): pengembangan merupakan penerapan baru dari produk, layanan, atau proses yang telah ada, namun digunakan dalam konteks atau cara yang berbeda
- (3) Duplikasi (*duplication*): dalam inovasi yang bersifat duplikasi melibatkan penyalinan konsep yang sudah ada secara kreatif dan menerapkannya pada lokasi yang berbeda. Meskipun konteksnya meniru, namun tidak meniru secara keseluruhan, tapi ditambah dengan sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep yang sudah ada
- (4) Sintesis (*synthesis*): mengombinasikan antara dua atau lebih konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formula baru. Konsep inovasi sintesis ini dilakukan dengan pengambilan sejumlah ide yang telah ada, lalu diubah menjadi baru dengan cara yang berbeda

### c) Indikator Inovasi

Rogers mengidentifikasi beberapa indikator inovasi sebagai berikut:<sup>43,44,45, 46, 47</sup>

- (1) Keunggulan Relatif (*relative advantage*): mengacu pada sejauh mana inovasi dianggap lebih baik daripada ide atau teknologi yang telah ada sebelumnya. Keunggulan ini berupa efisiensi, kenyamanan, atau kepuasan pengguna. Semakin besar relatif yang dirasakan semakin kuat juga inovasi dapat diadopsi
- (2) Kompatibilitas (*compatibility*): mengacu pada sejauh mana inovasi konsisten terhadap nilai-nilai, pengalaman, dan kebutuhan potensial. Inovasi disesuaikan dengan norma sosial, kebiasaan, serta sistem yang sudah ada dan mudah diterima
- (3) Kerumitan (*complexity*): mengacu pada sejauh mana inovasi dianggap sulit dipahami dan sulit digunakan. Semakin kompleks sebuah inovasi, semakin besar pula pengguna merasa enggan untuk mengadopsinya. Sebaliknya pula, jika inovasi mudah

---

<sup>43</sup> Monika Inercentia Ken Sukatno and Sumiyana, "Analisis Kebermanfaatan Karakteristik Inovasi Proses E-Procurement (Studi Pada Rumah Sakit Jiwa Ghrasia)," *Abis: Accounting and Business Information Systems Journal* 6, no. 2 (2018).

<sup>44</sup> Moretalli Br Nainggolan, "Inovasi Pelayanan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru" (Universitas Islam Riau, 2022).

<sup>45</sup> Ruihong Chen, "A Study Applying Rogers' Innovation Diffusion Theory on the Adoption Process of New Teaching Methods in Secondary Education," *Research and Advances in Education* 3, no. 2 (2024): 6–10.

<sup>46</sup> Ahmad Rifqi Hidayat, "Analisis Adopsi Penggunaan Sistem Pembayaran Fintech Pada Generasi Milenial Menggunakan Teori Difusi Inovasi," *Jurnal Ilmu Manajemen* 13, no. 1 (2023): 117–32.

<sup>47</sup> Abdul Rahman et al., "Efektivitas Strategi Difusi Inovasi Rogers Dalam Meningkatkan Penerimaan Pendidik Terhadap E-Learning Di Sekolah Dasar," *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School* 8, no. 2 (2025): 523–34.

dipahami dan mudah digunakan, maka kemungkinan besar lebih cepat diterima

- (4) Kemampuan di uji coba (*Trialability*): mengacu pada sejauh mana dapat dicoba dalam skala kecil sebelum dapat diadopsi secara sempurna. Inovasi yang memungkinkan pengguna untuk mencoba terlebih dahulu dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan sehingga dapat mempercepat proses adopsi
- (5) Kemampuan untuk diamati (*observability*): mengacu sejauh mana hasil atau manfaat dari inovasi dapat dilihat. Inovasi yang hasilnya terlihat jelas dan dapat diamati orang lain sehingga dapat memicu minat dan meniru individu lain

#### 4. Kinerja

##### a) Definisi Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja dapat diartikan lebih luas lagi, tidak hanya sekedar hasil kerja, namun juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung.<sup>48</sup> Kinerja sangat erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, sehingga kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut pendapat Mangkunegara kinerja merupakan hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan

---

<sup>48</sup> Wibowo, Manajemen Kinerja, 5th ed. (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016).

kewajibannya sesuai dengan tugas yang diberikan. Sejalan dengan pendapat Robbins kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Pendapat lain menurut Hasibuan, kinerja merupakan suatu pekerjaan yang diselesaikan oleh setiap individu dalam melakukan usaha-usaha yang diberikan sesuai dengan kemampuan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.<sup>49</sup> Berdasarkan dari pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dalam kurun waktu tertentu, dengan mempertimbangkan standar dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.<sup>50</sup>

#### **b) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, berikut beberapa yang dikemukakan oleh para ahli:<sup>51</sup>

Menurut Gibson dkk kinerja dipengaruhi beberapa faktor, yakni

- 1) faktor individu, yang terdiri kemampuan dan keterampilan setiap individu, latar belakang serta demografis, 2) faktor psikologis, yang dipengaruhi oleh lima faktor yakni persepsi, sikap, kepribadian,

---

<sup>49</sup> Maulana Sidiq Sedayu and Rushadiyati, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini," Jurnal Administrasi Dan Manajemen 11, no. 2 (2021): 136–45.

<sup>50</sup> Hamzah B. Uno and Nina Lamatenggo, Teori Kinerja Dan Pengukurannya, ed. Restu Damayanti and Fandy Hutari (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

<sup>51</sup> Novia Ruth Silaen et al., Kinerja Karyawan (Bandun: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021).

pembelajaran dan motivasi, 3) faktor organisasi, yang dipengaruhi oleh sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan desain pekerjaan. Pendapat ahli lain Chatab memaparkan kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi), dan *organization support* (dukungan organisasi).

Mathis dan Jackson juga mengemukakan pendapatnya, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yakni, 1) *individual ability*, yang terdiri dari *talents*, *interests*, dan *personality*, 2) *effort expended*, yang terdiri dari *motivation*, *work ethic*, *attendance*, dan *job design*, 3) *organizational support*, yang terdiri dari *training and development*, *equipment and technology*, *performance standards*, *management and CO-workers*. Pendapat terakhir menurut Robbins, kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi), *opportunity* (peluang).

**c) Indikator Kinerja (tambah referensi)**

Menurut pendapat Robbins, terdapat beberapa indikator kinerja, yakni sebagai berikut:<sup>52,53,54, 55, 56</sup>

- (1) Kualitas, kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pengurus santri dan persepsi santri terhadap kualitas pekerjaan
- (2) Kuantitas, jumlah tugas yang diselesaikan atau yang dihasilkan dalam periode tertentu sesuai dengan target atau standar yang ditentukan
- (3) Ketepatan Waktu, kemampuan yang dimiliki pengurus santri dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai atau lebih cepat dari jadwal yang telah direncanakan
- (4) Efektivitas, kemampuan pengurus santri dalam menggunakan sumber daya (waktu, biaya dan tenaga) secara optimal guna mencapai hasil yang diinginkan

---

<sup>52</sup> Hardiman F. Sanaba, Yoga Andriyan, and Munzir, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja," *Fair: Financial and Accounting Indonesian Research* 2, no. 2 (2022).

<sup>53</sup> Hersusetiyati et al., "Analisis Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Key Performance Indicator (KPI) Di PT Jasa Dan Kepariwisata Jawa Barat (Perseroda)," *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)* 4, no. 1 (2024).

<sup>54</sup> Pieter Leunupun, Gwenn Louida Lee Pattinama, and Desianus Leunupun, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan," *Opportunity* 15, no. 2 (2021).

<sup>55</sup> Oki Orlanda, "Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Pasar Benai Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi," *Juhanperak* 4, no. 1 (2023).

<sup>56</sup> Salsabilla Putri Ananda and Abdul Rahman, "Studi Deskriptif Mengenai Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Kecamatan Batuceper, Kota Tangerang," *Konstitusi: Jurnal Hukum, Admoinistrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 2 (2025).



- (5) Kemandirian, kemampuan bekerja tanpa terlalu banyak bergantung pada arahan atau pengawasan atasan
- (6) Kerja Sama, kemampuan pengurus santri dalam bekerja sama, berkomunikasi, dan berkontribusi positif dalam tim atau kelompok kerja

## 5. Motivasi

### a) Konsep Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin “*Movere*” yang berarti menggerakkan (*to move*). Sedangkan dalam bahasa Inggris dikenal dengan *motivation*, yang berasal dari data motif yang berarti kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*desire*). Robbins dan Judge mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk menjelaskan arah dan keuletan dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Uno motivasi dapat diartikan berupa dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan penghormatan.<sup>57</sup> Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses yang timbul dalam diri individu berupa tercerminnya interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi. Konsep motivasi juga berperan dalam mendorong

---

<sup>57</sup> Andri Yandi Djoko Setyo Widodo, “Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM),” JIM: Jurnal Ilmu Multidisiplin 1, no. 1 (2022).

terwujudnya suatu tujuan serta dapat menggambarkan bagaimana perilaku seseorang dalam mencapai tujuan.

Tujuan motivasi secara umum adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar keinginan dan kemauannya dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Menurut Malayu S.P Hasibuan terdapat beberapa tujuan motivasi, yakni: meningkatnya moral dan kepuasan kerja, meningkatkan kedisiplinan, produktivitas kerja, loyalitas, kreativitas dan partisipasi, mengefektifkan pengadaan pegawai, menciptakan hubungan yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan yang kondusif, meningkatkan efisiensi penggunaan alat, dan meningkatkan rasa tanggung jawab.

#### **b) Jenis Motivasi**

Hadari Nawawi membagi motivasi menjadi dua, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.<sup>58</sup>

##### **(1) Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari dalam diri individu berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena sebuah kebutuhan, kesenangan, ingin mencapai tujuan, atau bahkan memberi harapan tertentu yang bersifat positif di masa

---

<sup>58</sup> Rika Sartika, Johara Indrawati, and Sufyarma Marsidin, "Berbagai Teori Motivasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022).

depan. Woolfolk mengatakan bahwa motivasi intrinsik ini berasal dari minat dan keingintahuan. Motivasi intrinsik menjadi penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang karena faktor intrinsik bekerja berdasarkan kesadaran individu sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan tiada henti dalam memberikan yang terbaik untuk organisasi.

## **(2) Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar individu, yakni dapat berupa tuntutan pekerjaan, pujian, hukuman, aturan dan lain sebagainya. Motivasi ekstrinsik sering kali dikaitkan dengan kompensasi baik berupa kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi organisasi dan lainnya. Jadi secara sederhana motivasi ekstrinsik muncul karena adanya kompensasi/imbalan yang akan didapatkan ketika individu melakukan sebuah pekerjaan.

### **c) Teori Motivasi**

Berikut beberapa teori motivasi menurut para ahli sebagai berikut:<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Endang Suswati, *Motivasi Kerja* (Malang: Media Nusa Creative, 2022).

### (1) Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Dalam teori Maslow, kebutuhan manusia diurai menjadi lima tingkatan:<sup>60,61</sup>

- (a) Kebutuhan Fisiologis: kebutuhan ini berada pada tingkatan terendah (*the most basic needs*) seperti makan, minum, tempat tinggal dan kebutuhan biologis
- (b) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan: kebutuhan dari segala ancaman, bahaya, dan konflik dari lingkungan
- (c) Kebutuhan afiliasi: kebutuhan kasih sayang, persahabatan, kebutuhan interaksi dan kebutuhan mencintai dan dicintai
- (d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem*): kebutuhan akan harga diri, rasa hormat dan penghargaan
- (e) Kebutuhan aktualisasi diri: kebutuhan dalam memaksimalkan kemampuan dan potensi yang dimiliki

Kebutuhan tersebut membentuk anak tangga dari bawah ke atas yakni dari kebutuhan terendah: kebutuhan fisiologis.

Menurut Maslow kebutuhan dua terbawah dapat dipenuhi secara eksternal, sedangkan dua kebutuhan di atas bisa dipenuhi secara internal.

---

<sup>60</sup> David Lester, "Measuring Maslow's Hierarchy of Needs," *Psychological Reports: Mental and Physical Health*, 2013.

<sup>61</sup> Dea Tara Ningtyas, Nur Aini Farida, and Ais Firadilah, "Implementasi Teori Motivasi Abraham Maslow Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam," *Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah* 6, no. 2 (2022).

## (2) Teori ERG dari Alderfer

Alderfer dalam Hasan dkk setuju dengan tingkatan yang dibuat oleh Maslow, namun Alderfer membagi kebutuhan hanya tiga tingkatan:<sup>62</sup>

- (a) Eksistensi (*existence*): kebutuhan ini dipenuhi oleh beberapa faktor seperti makanan, minuman, gaji dan lain sebagainya
- (b) Keterkaitan (*relatedness*): antara hubungan dan kebutuhan melalui koneksi, hubungan sosial dan interpersonal yang bermakna
- (c) Pertumbuhan (*growth*): kebutuhan yang dipenuhi dengan adanya kontribusi kreatif, produktif penghargaan serta aktualisasi

## (3) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg dalam Munir mengembangkan teori motivasi menjadi dua bagian: <sup>63</sup>

- (a) Kondisi eksternal: berupa kondisi kerja (profesional) seperti upah, keamanan kerja, kondisi kerja, kualitas hubungan interpersonal.

---

<sup>62</sup> Nur Sabrina Hasan, Badrotul Jamila, and Malia Wati, "Motivasi Donatur Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Implementasi Teori Herzberg, Alderfer, Dan McCInelland Pada Lembaga Filantropi," *Taraadin* 6, no. 1 (2025).

<sup>63</sup> Misbakhul Munir, "Motivasi Organisasi: Penerapan Teori Maslow, McGregor, Frederick Herzberg Dan McLelland," *AL-Ifkar* 17, no. 1 (2022).

- (b) Kondisi esensial: berupa kepuasan kerja (*work content*) seperti prestasi, kesadaran, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan, pengembangan diri.

#### **(4) Teori Motivasi dari McClelland**

McClelland dalam halimatussadiah dkk membagi kebutuhan menjadi tiga bagian:<sup>64</sup>

- (a) Kebutuhan akan Prestasi (*need for achievement*): merupakan kekuatan pendorong yang memotivasi etos kerja. Untuk memenuhi kebutuhan ini, diperlukan peningkatan kreativitas, inovasi, keterampilan dan tenaga. Karyawan akan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin
- (b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliate*): kebutuhan ini merangsang semangat kerja dengan menerima diri sendiri dan orang lain di lingkungan kerja. Jadi setiap orang merasa penting, dihormati, merasa maju, terlibat, dan tidak gagal
- (c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for pow*): kebutuhan ini mendorong semangat kerja untuk mencapai motivasi, kekuasaan atau status yang lebih tinggi dan lebih baik

---

<sup>64</sup> Halimatussadiah, Zulfina Adriani, and Dian Mala Fithriani Aira, "Faktor Intrinsik Yang Berperan Pada Motivasi Kerja Dari Perspektif Teori Dua Faktor Pada CO BTPNS," Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce 4, no. 1 (2025): 394–402.



### (5) Teori X dan Y

McGregor mengembangkan dua teori yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan lingkungan organisasi.

Hubungan antara motivasi dan tempat kerja akan dijelaskan dengan teori X:<sup>65</sup>

- (a) Karyawan tidak menyukai lingkungan yang malas dan menghindari pekerjaan
- (b) Karyawan membutuhkan pengawasan dan intimidasi untuk menyelesaikan pekerjaan
- (c) Prosedur dan disiplin kerja yang ketat wajib diterapkan
- (d) Faktor motivasi tidak hanya gaji/uang
- (e) Karyawan diberi kesempatan untuk berkembang lebih baik

Hubungan karyawan dan organisasi dijelaskan dalam teori Y:

- (a) Karyawan menyukai lingkungan kerja yang baik dan tidak perlu dihukum atau diawasi
- (b) Karyawan antusias terhadap pekerjaan yang mempengaruhi organisasi
- (c) Keinginan orang cenderung belajar dan memotivasi setiap pekerjaan
- (d) Kepercayaan meningkatkan kreativitas serta imajinasi untuk menyelesaikan masalah

---

<sup>65</sup> Clairine Gitta Zerlina Sutedjo, "Pengaruh Motivasi, X&Y McGregor's, Kognitif, Dan Kecerdasan Emosional Dalam Audit Judgement," Open Journal System 18, no. 4 (2023).

### (6) *Self Determination Theory*

*Self-determination theory* (SDT) merupakan teori yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan, yang mana motivasi ini menekankan pada pencapaian positif individu (*optimal functioning*) yang tumbuh melalui motivasi yang berasal dari diri sendiri (*self-motivation*) serta kepribadian (*personality*).<sup>66</sup> Teori ini berasumsi bahwa motivasi internal dapat tercapai ketika kebutuhan dasar individu terpenuhi, yakni: otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*).<sup>67</sup>

#### d) **Indikator Motivasi**

Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *self-determination theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan dan teori dua faktor dari Herzberg, yakni:<sup>68,69,70,71,72</sup>

---

<sup>66</sup> Suci Utami Wikaningtyas, "Teori Motivasi Kontemporer," in MSDM: Mewujudkan SDM Unggul Dan Kompetitif, ed. Hartini (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2025).

<sup>67</sup> Imam Faisal Hamzah, "Aplikasi Self-Determination Theory pada Kebijakan Publik Era Industri 4.0," Pesisir: Prosiding Berkala Psikologi 1 (2019).

<sup>68</sup> Nikos Ntoumanis and Arlen C. Moller, "Self-Determining Theory Informed Research for Promoting Physical Activity: Contributions, Debates," *Psychology of Sport and Exercise* 80 (2025).

<sup>69</sup> Jianglin Huang, Qiaoqiao Lv, and Xiaojin Zeng, "The Influence of Social and Empowerment on Physical Exercise Behavior in University Student: A Self-Determination Theory Perspective," *Acta Psychologica* 257 (2025).

<sup>70</sup> Mika Manninen et al., "Self-Determination Theory Based Instructional Interventions and Motivational Regulations in Organized Physical Activity: A Systematic Review and Multivariate Meta-Analysis," *Psychology of Sport and Exercise* 62 (2022).

<sup>71</sup> Levi Nilawat, "Peran Teori Motivasi Terhadap Kreativitas Individu Karyawan : Hasil Sebuah Review," *Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA)* 18, no. 2 (2024).

<sup>72</sup> Hamzanwadi and Emha Zainul Mukminin, "Dukungan Interpersonal Untuk Kebutuhan Psikologis Dasar Dan Hubungannya Dengan Motivasi, Kesejahteraan Dan Kinerja: Analisis Meta," *Harapan: Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Psikologi* 1, no. 2 (2024).

- (1) Otonomi (*autonomy*), perasaan yang dimiliki setiap individu karena memiliki kontrol akan tindakan dan keputusan mereka sendiri, serta kebebasan untuk memilih. Bukan bebas tanpa aturan, namun seluruh tindakannya didasarkan pada pilihan pribadi dan nilai yang diyakininya
- (2) Kompetensi (*competence*), kemampuan yang dimiliki individu untuk menghadapi setiap tantangan dan mencapai tujuan, serta memiliki keterampilan dalam berbagai konteks
- (3) Keterkaitan (*relatedness*), merasa terhubung, dihargai, dan diterima oleh orang lain serta menjadi bagian dari suatu komunitas
- (4) Kepuasan (*satisfaction*), merupakan rasa senang dan terpenuhi yang muncul karena pekerjaan memberi makna, tantangan, penghargaan, dan peluang untuk berkembang
- (5) Prestasi (*achievement*), merupakan suatu pencapaian hasil kerja ketika seseorang menyelesaikan tugas dengan baik, mencapai target, atau berhasil menyelesaikan tantangan. Pencapaian ini memberikan rasa kompetensi serta keberhasilan
- (6) Kesadaran (*awareness*), merupakan pemahaman individu terhadap kondisi kerja, sehingga ia menyadari apa yang dikerjakan dapat memberikan rasa puas dan mampu mencegah ketidakpuasan

(7) Tanggung Jawab (*responsibility*), merupakan tingkat tanggung jawab, otonomi, kontrol terhadap pekerjaan serta memberi rasa kepercayaan dan kepemilikan atas hasil kerja. Semakin besar tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan, maka semakin besar juga motivasi yang dihasilkan.



## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan terkait pengujian hipotesis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional Pengasuh Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pengurus dengan nilai *p value* sebesar 0.344, yang berarti nilai  $p > 0.05$ . Hal tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional pengasuh tidak berpengaruh terhadap naik dan turunnya kinerja pengurus. Yang artinya komponen-komponen yang ada dalam kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja pengurus.
2. Kepemimpinan transformasional Pengasuh Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik dengan nilai *p value* sebesar  $< 0.001$ , yang berarti  $p < 0.05$ . Dalam hasil penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi kinerja pengurus secara langsung, namun setelah di mediasi melalui motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional pengasuh mampu meningkatkan kinerja pengurus. Dengan demikian, ketika pengasuh menunjukkan visi yang jelas, penghargaan moral, serta perhatian individual, pengurus merasa dihargai dan tumbuh motivasi dalam diri

pengurus. Motivasi yang tumbuh dalam diri pengurus inilah yang menjadikan pengurus bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, serta berkomitmen terhadap pekerjaan tanpa adanya tekanan eksternal.

3. Kreativitas pengurus secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus, dengan nilai *p value* sebesar 0.011, yang berarti  $p < 0.05$ . Hal tersebut menunjukkan ketika kreativitas pengurus meningkat, maka akan meningkat pula kinerja pengurus. Begitu juga sebaliknya, apabila kreativitas pengurus menurun, maka kinerja pengurus juga akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas pengurus mampu menemukan cara kerja yang efisien, inovatif dan adaptif terhadap perubahan, sehingga menjadikan kinerja pengurus meningkat.
4. Kreativitas secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik dengan nilai *p value* sebesar  $< 0.001$ , yang berarti  $p < 0.05$ . Dalam hasil penelitian ini, kreativitas secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus. Dengan demikian, pengurus yang kreatif cenderung menikmati proses menemukan ide baru, memecahkan masalah, dan mencoba mencari pendekatan yang lebih efektif. Aktivitas inilah yang menumbuhkan rasa puas, tertantang, dan bermakna sehingga menumbuhkan motivasi dalam diri pengurus. Dengan motivasi intrinsik yang tinggi dan potensi kreatif dapat diwujudkan, sehingga mampu meningkatkan kinerja pengurus.



5. Inovasi pengurus secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus, dengan nilai *p value* sebesar  $< 0.001$ , yang berarti  $p < 0.05$ . Hal tersebut menunjukkan ketika inovasi pengurus meningkat, maka akan meningkat pula kinerja pengurus. Begitu juga sebaliknya, apabila inovasi pengurus menurun, maka kinerja pengurus juga akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi pengurus mampu memperbaiki cara kerja, mencari solusi yang lebih tepat, serta meningkatkan kualitas layanan, sehingga dapat meningkatkan kinerja baik dari segi produktivitas, ketepatan, serta hasil kerja yang lebih berkualitas.
6. Inovasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus melalui motivasi intrinsik dengan nilai *p value* sebesar  $< 0.001$ , yang berarti  $p < 0.05$ . Dalam hasil penelitian ini, inovasi secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus. Dengan demikian, pengurus yang inovatif akan terdorong dari dalam dirinya untuk mengeksplorasi, memperbaiki, serta menyempurnakan cara kerja yang ada. Hal tersebutlah yang menciptakan rasa tertantang, puas, dan bermakna bagi individu, sehingga muncullah motivasi dari dalam diri pengurus. Motivasi intrinsik inilah yang membuat pengurus bekerja lebih tekun, antusias, dan bertanggung jawab, sehingga ide-ide inovatif tidak hanya muncul namun juga dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja.

## B. Implikasi Penelitian

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi terhadap kinerja pengurus dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q dapat memberikan implikasi yang signifikan dan berkontribusi positif bagi pihak-pihak terkait. Berikut adalah beberapa implikasi di antaranya sebagai berikut:

### 1. Implikasi bagi Pengasuh Pondok Pesantren

Temuan dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional pengasuh belum berdampak pada kinerja pengurus pondok, namun kepemimpinan pengasuh mampu mempengaruhi kinerja pengurus ketika terdapat motivasi intrinsik. Hal ini berarti pendekatan kepemimpinan transformasional pengasuh Komplek Q berdampak pada kinerja pengurus apabila pengasuh mampu membangkitkan dorongan batin dan kesadaran makna tugas pada pengurus.

### 2. Implikasi bagi Pengurus Pondok Pesantren

Temuan dalam penelitian ini, kreativitas dan inovasi pengurus terbukti berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung atau tidak. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja pengurus Komplek Q sangat dipengaruhi oleh kemampuan menghasilkan ide baru serta cara kerja yang lebih efektif. Selain itu peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus, oleh karena itu pengurus dapat meningkatkan motivasi intrinsik agar dapat meningkatkan kinerjanya.

### 3. Implikasi bagi Pondok Pesantren

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan lingkungan pesantren berperan penting dalam memfasilitasi kreativitas, inovasi, serta motivasi intrinsik pengurus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal serta dukungan organisasi menentukan naik turunnya kinerja pengurus daripada faktor kepemimpinan semata.

### 4. Implikasi bagi Penelitian Lanjutan

Temuan dalam penelitian ini membuka peluang bahwa terdapat faktor lain di luar kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan inovasi yang mungkin juga dapat mempengaruhi kinerja pengurus pondok, terutama faktor organisasi dan spiritualitas.

## C. Saran

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai bahan pertimbangan bagi seluruh komponen terkait di pondok pesantren, penelitian lebih lanjut, dan pihak-pihak yang berkepentingan. Berikut beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti:

### 1. Saran bagi Pengasuh Pondok Pesantren

Bagi pimpinan pondok pesantren yakni pengasuh, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan pola pembinaan yang dapat mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik pada pengurus pondok melalui pemberian kepercayaan, perhatian individual, dan penjelasan makna khidmah, sehingga pengurus bekerja bukan hanya karena tugas semata, namun juga karena kesadaran dan keikhlasan

## 2. Saran bagi Pengurus Pondok Pesantren

Dari hasil penelitian ini, pengurus pondok disarankan agar lebih aktif dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, pengurus juga dapat memperkuat motivasi intrinsik melalui refleksi nilai-nilai khidmah, meningkatkan kompetensi pribadi, serta dapat terlibat aktif dalam pemecahan masalah.

## 3. Saran bagi Pondok Pesantren

Dari hasil penelitian ini, pihak pondok pesantren khususnya Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q disarankan untuk menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi, misalnya mengadakan forum penyampaian ide, musyawarah evaluasi, mengadakan pelatihan atau seminar, pemberian apresiasi non-material, serta memberikan otonomi yang jelas kepada pengurus untuk mendorong kinerja yang optimal.

## 4. Saran bagi Penelitian Lanjutan

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain dalam penelitiannya seperti budaya pesantren, kompetensi, komunikasi internal, nilai spiritualitas, serta dapat memperluas objek penelitian ke pesantren lain untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif agar dapat digeneralisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohim, Dindin. *Pengembangan Kreativitas Dan Inovasi (Jenis, Proses, Pendekatan, Teknik, Dan Strategi)*. Bandung: PT Refika Aditama, 2023.
- Abubakar, Rusydi, Muhammad Adam, and Adnan. *Manajemen Inovasi Dan Kreativitas*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2023.
- Adha, Aida, Fauziah M, and Noeni Indah S. "Direktur PD Pontren Kemenag, Dr. Basnang Said: Santri Bukan Sekedar Simbol, Tapi Wajah Indonesia." UIN Syarif Hidayatullah, 2025. <https://www.uinjkt.ac.id/id/direktur-pd-pontren-kemenag-dr-basnang-said-santri-bukan-sekadar-simbol-ttapi-wajah-indonesia>.
- Adirestuty, Fitranty. "Pengaruh Sel-Efficacy Guru Dan Kreativitas Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Dan Implikasinya Terhadap Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran Ekonomi." *Jurnal Wahana Pendidikan* 14, no. 1 (2017).
- Ahadi, Giatma Dwijuna, and Neni Nur Laili Ersela Zain. "The Simulation Study of Normality Test Using Kolmogorov-Smirnov, Anderson-Darling, and Shapiro-Wilk." *Eigen Mathematics Journal* 6, no. 1 (2023).
- Ananda, Salsabilla Putri, and Abdul Rahman. "Studi Deskriptif Mengenai Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Kecamatan Bataceper, Kota Tangerang." *Konstitusi: Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi* 2, no. 2 (2025).
- Andrefson, Edo, Eko Fikriando, and Relifra. "Sport Organization Employee Performance: Skills, Creativity and Innovation." *Journal of Business Management and Economic Development* 1, no. 2 (2023): 330–41.
- Anil Farhan Ramadan, Sumarni Sumarni, and Dwi Kurniawan. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi." *JURMA: Jurnal Riset Manajemen* 2, no. 2 (2024): 145–56.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Satuan Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Assa, Adrie Frans. "Dampak Kecerdasan Emosional, Inovasi Dan Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Startup E-Commerce XYZ." *JIMEA: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6, no. 3 (2022).
- Azzahra, Vanesa Salma. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi." Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2022.

- Chen, Ruihong. "A Study Applying Rogers' Innovation Diffusion Theory on the Adoption Process of New Teaching Methods in Secondary Education." *Research and Advances in Education* 3, no. 2 (2024): 6–10.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Yogyakarta: Sage Publication, Inc, 2014.
- Deng, Connie, Duygu Gulseren, Carlo Isola, Kyra Grocutt, and Nick Turner. "Transformational Leadership Effectiveness: An Evidence-Based Primer." *Human Resource Development International* 26, no. 5 (2023): 627–41.
- Devi, Nia Kumala, Bernhard Tewal, and Yantje Uhing. "Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas Dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 10, no. 2 (2022): 632–40.
- Dewi, Nungky Kumala, and I Made Artha Wibawa. "Pengaruh Inovasi Dan Employee Creativity Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Percetakan Di Kabupaten Tabanan." *E-Jurnal Manajemen* 11, no. 1 (2022): 1–20.
- Djaali. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2020.
- . *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Edited by Bunga Sari Fatmawati. 2nd ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
- Djoko Setyo Widodo, Andri Yandi. "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM)." *JIM: Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1, no. 1 (2022).
- Duli, Nikolaus. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi Dan Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Dzirusyidi, Zalmi, and Jeri Heswanda. "Peran Motivasi Intrinsik Dalam Meningkatkan Kreativitas Karyawan Pada Perusahaan Pelayaran Di Kabupaten Karimun." *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 2 (2025): 3547–53.
- Elfanmauludi. "Pengertian Koefisien Jalur Dalam Statistika Penelitian." *Penelitian.id*, 2024. <https://www.penelitian.id/2024/01/pengertian-koefisien-jalur-dalam.html>.
- Erwanto, Rasty Yulia, Hertya Andriani, Herlinda, and Abdul Rasyid. "The Influence of Employee Creativity on Employee Performance With Commitment as a Moderating Variable." *Edunomika* 8, no. 3 (2024).
- Fatmawati. "Kreativitas Dan Intelegensi." *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 4, no. 5 (2022).
- Febriana, Febi. "Kepemimpinan Transformasional Kiai." UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023.



- Firdaus, Irfan, Sutisna, and Mamay Komarudin. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Inovasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Intervening Pada SD Negeri Di Kota Cilegon." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 1 (2025).
- Firmansyah, Rizky, and Dediek Tri Kurniawan. "Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Instansi Pemerintahan." *Jurnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi Dan Bisnis* 26, no. 1 (2025): 31–41.
- Gagne, Marylene, and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organization Behavior*, 2005.
- Gelfand, Lois A., Janell L Mensinger, and Thomas Tenhave. "Mediation Analysis: A Retrospective Snapshot of Practice and More Recent Directions." *NIH Public Acces* 136, no. 2 (n.d.).
- Halimatussadiyah, Zulfinia Adriani, and Dian Mala Fithriani Aira. "Faktor Intrinsik Yang Berperan Pada Motivasi Kerja Dari Perspektif Teori Dua Faktor Pada CO BTPNS." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce* 4, no. 1 (2025): 394–402.
- Hamzah, Imam Faisal. "Aplikasi Self-Determinantion Theory Pada Kebijakan Publik Era Industri 4.0." *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi* 1 (2019). <https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7691>.
- Hamzali, Said, and Arwin. "Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 9, no. 1 (2022).
- Hamzanwadi, and Emha Zainul Mukminin. "Dukungan Interpersonal Untuk Kebutuhan Psikologis Dasar Dan Hubungannya Dengan Motivasi, Kesejahteraan Dan Kinerja: Analisis Meta." *Harapan: Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Psikologi* 1, no. 2 (2024).
- Handayani, Putri, Tia Astaivada, Nia Aisyah, Mochammad Isa Anshori, Jl Raya Telang, Perumahan Telang Indah, Kec Kamal, Kab Bangkalan, and Jawa Timur. "Kepemimpinan Transformasional." *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi* 1, no. 3 (2023): 84–101.
- Handayani, Rika, and Rahmat Haji Saeni. *Metode Penelitian Dan Statistik*. 1st ed. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2024.
- Hardisman. *Analisis Faktor, Analisis Jalur, Structural Equation Modelling Dengan JASP*. Sleman: CV. Bintang Pustaka Madani, 2021.
- Hasan, Nur Sabrina, Badrotul Jamila, and Malia Wati. "Motivasi Donatur Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Implementasi Teori Herzberg, Alderfer, Dan McInnelland Pada Lembaga Filantropi." *Taraadin* 6, no. 1 (2025).
- Hasanah, Jamilatul, M Zainal Alim, Vicky Febriansyah, and Mochammad Isa Anshori. "Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional:

- Sistematika Tinjauan Literatur.” *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa* 1, no. 4 (2023).
- Helalat, Abdullah, Hakem Sharari, Jebril Alhelalat, and Rowaida Al-Aqrabawi. “Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement.” *Economics - Innovative and Economics Research Journal* 13, no. 1 (2024).
- Hersusetiyati, Winda Febrianti, Ratna Deli Sari, and Aji Putri Yanshah. “Analisis Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Key Performance Indicator (KPI) Di PT Jasa Dan Kepariwisata Jawa Barat (Perseroda).” *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)* 4, no. 1 (2024).
- Hidayah, Nur, and Muhtarom. “Validity and Reliability Test of Teaching Materials Using Aiken’s V Formula and SPSS 22.” *Schola* 1, no. 2 (2023).
- Hidayat, Ahmad Rifqi. “Analisis Adopsi Penggunaan Sistem Pembayaran Fintech Pada Generasi Milenial Menggunakan Teori Difusi Inovasi.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 13, no. 1 (2023): 117–32.
- Hidayatulloh, Mohammad Aris, Danu Tri Widodo, Suliswanto, Rahman Wahyudianto, Mei Indrawati, and Rena Febrita Sarie. “Efektivitas Inovasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai ASN: Studi Literatur Pada Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro.” *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi* 2, no. 3 (2025): 68–76.
- Huang, Jianglin, Qiaoqiao Lv, and Xiaojin Zeng. “The Influence of Social and Empowerment on Physical Exercise Behavior in University Student: A Self-Determination Theory Perspective.” *Acta Psychologica* 257 (2025).
- Imbaruddin, Amirul Ramadhan, Andi Wijayanto, and Ngatno. “Pengaruh Kreatifitas Pegawai, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Administrasi Negara* 30, no. 3 (2024): 285–307.
- Imron, Ali, Ria April Lestari, and Darlina Kartika Rini. “Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Disiplin Santri Di Lembaga Pendidikan Masruriyah Markas Pusat Bogor.” *Jurnal Global Ilmiah* 2, no. 11 (2024).
- Indrajita, I Komang, A.A Ngr. Gede Sadiarta, and I Gede Aryana Mahayasa. “Pengaruh Kreativitas Dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar.” *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan, Dan Pariwisata* 1, no. 1 (2021): 1–13.
- Intania, Naila, and Nanang Nurcholis. “Transforming Traditional Learning Methods in Pesantren: Integrating Technology in Response to Society 5.0 at Pondok Pesantren Khozinatul Ulum Blora.” *Global Educational Research Review* 1, no. 2 (2024): 100–109.

- Iqbal, M. Yusuf. "Efektivitas Manajemen Kinerja Pengurus Dalam Mendisiplinkan Santri Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Wonosari, Bondowoso." *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 6, no. 2 (2024).
- Jameel, Arif, Wenjing Guo, Abid Hussain, and Shahida Kanwel. "Enhancing Innovative Work Behavior Through Transformational Leadership in Tourism and Hospitality Employees: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and Employee Creativity." *BMC Psychology* 13 (2025).
- Jodi Syahmirza, and Tjahjani Prawitowati. "Peran Kreativitas Dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 5, no. 4 (2022): 536–52.
- Kogabayev, Timur, and Antanas Maziliauskas. "The Definition and Classification of Innovation." *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration* 8, no. 1 (2017): 59–72.
- Kurniawan, Heru. *Pengantar Praktis Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish, n.d.
- Kusumastuti, Adhi, Ahmad Mustamil Khoiron, and Taofan Ali Achmadi. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020.
- Kusumastuti, Adhi, Ahmad ustamil Khoiron, and Taofan Ali Achmadi. "Hipotesis." In *Metode Penelitian Kuantitaif*, 22. Sleman: Deepublish Publisher, 2020.
- Latupapua, Conchita Valentina, Fransiska Natalia Rahallo, and Tama Raya Silitong. "Pengaruh Self Efficacy Dan Individual Inovation Capability Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Balai Wilayah Sungai Maluku." *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 4, no. 4 (2025): 102–17.
- Leon, Farah Margaretha, Rossje V. Suryaputri, and Tri Kunawangsih P. *Metode Penelitian Kuantitatif: Manajemen, Keuangan Dan Akuntansi*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat, 2023.
- Lester, David. "Measuring Maslow's Hierarchy of Needs." *Psychological Reports: Mental and Physical Health*, 2013.
- Leunupun, Pieter, Gwenn Louida Lee Pattinama, and Desianus Leunupun. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan." *Opportunity* 15, no. 2 (2021).
- Lizardo, Jimmy, Agus Samsudin, and Arya Permadi. *Inovasi: Konsep, Manajemen, Dan Strategi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Mahmud, and Sopiah. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review." *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 7, no. 3 (2022).

- Manninen, Mika, Rod Dishman, Yongju Hwang, Eric Magrum, Yangyang Deng, and Sami Yli-Piipari. "Self-Determination Theory Based Instructional Interventions and Motivational Regulations in Organized Physical Activity: A Systematic Review and Multivariate Meta-Analysis." *Psychology of Sport and Exercise* 62 (2022).
- Mardizal, Jonni, Ferry Anggriawan, Al Ghazali, Gamar Al Haddar, and Opan Arifuddin. "Model Kepemimpinan Transformational, Visioner Dan Authentic Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era 4.0." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 5 (2023).
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*. 2nd ed. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019.
- Marwan, Win Konadi, Kamaruddin, Ibrahim Sufi, and Yusrizal Akmal. *Analisis Jalur & Aplikasi SPSS Versi 25*. Edited by Azhari. Medan: CV. Merdeka Kreasi Group, 2023.
- Maulana, Muhammad Riswanda, Muhammad Anggung, Manumanoso Prasetyo, and Munawar Rizki Jailani. "The Innovative Leadership Model of Pesantren in Developing The Potential of Gifted Students." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management Vol. 6*, no. 2 (2024): 89–104.
- Media. "Sejarah Singkat Berdirinya Komplek Q." [almunawwirkomplekq.com](http://almunawwirkomplekq.com). Accessed November 10, 2025. <https://almunawwirkomplekq.com/profil/sejarah/>.
- Misbahuddin, and Iqbal Hasan. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Monika Inercentia Ken Sukatno, and Sumiyana. "Analisis Kebermanfaatan Karakteristik Inovasi Proses E-Procurement (Studi Pada Rumah Sakit Jiwa Ghrasia)." *Abis: Accounting and Business Information Systems Journalurnal* 6, no. 2 (2018).
- Morissan. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Prenada Media Group, 2012.
- Muhammad Fauzi Ramadhani, and Fauzianor. "Tantangan Pesantren Dalam Menghadapi Modernitas." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 1, no. 2 (2025): 246–52.
- Muhammad, Suma Aji Nur, and Mochammad Isa Anshori. "Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif Dan Perilaku Kreatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Di Madura)." *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)* 4, no. 3 (2025): 404–15.
- Mulyono, Sugeng, Ernani Hadiyati, and Risa Jualiadilla. *Kepemimpinan Transformasional*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Munir, Misbakhul. "Motivasi Organisasi: Penerapan Teori Maslow, McGregor,



- Frederick Herzberg Dan McLelland.” *AL-Ifkar* 17, no. 1 (2022).
- Muntaha, Neca Gemelia, and Alfauzan Amin. “Difusi Inovasi, Diseminasi Inovasi, Serta Elemen Difusi Inovasi.” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 5, no. 2 (2023): 2548–54.
- Muttaqin, Ahmad Ihwanul. “Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia : Balancing Tradition and Modern Education.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025): 1016–29.
- Nainggolan, Moretalli Br. “Inovasi Pelayanan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru.” Universitas Islam Riau, 2022.
- Natalia, Desi. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Pegawai: Analisis Model Mediasi.” *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi* 2, no. 2 (2021): 85–95.
- Neolaka, Amos, and Grace Amialia A. Neolaka. *Instrumen Penelitian Dan Penilaian*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2023.
- Nilawat, Levi. “Peran Teori Motivasi Terhadap Kreativitas Individu Karyawan : Hasil Sebuah Review.” *Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA)* 18, no. 2 (2024).
- Ningtyas, Dea Tara, Nur Aini Farida, and Ais Firadilah. “Implementasi Teori Motivasi Abraham Maslow Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam.” *Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah* 6, no. 2 (2022).
- Nohe, Darnah Andi, Memi Nor Hayati, and Suyitno. *Teknik Sampling*. Edited by Erik Santoso. 1st ed. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023.
- Noor, M. *Hubungan Kreativitas Dan Kecerdasan*. Semarang: Penerbit Mutiara Aksara, 2024.
- Ntoumanis, Nikos, and Arlen C. Moller. “Self-Determinating Theory Informed Research for Promoting Physical Activity: Contributions, Debates.” *Psychology of Sport and Exercise* 80 (2025).
- Nugroho, Adi Sulistyono, and Walda Haritanto. *Metode Penelitian Kuantitatif Dengan Pendekatan Statistika (Teori, Implementasi, Dan Praktik Dengan SPSS)*. Edited by Marcella Kika. 1st ed. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2022.
- Nugroho, Sigit. *Dasar-Dasar Metode Statistika*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2008.
- Nurhalim, Mahmuddin, Pahrul, Nur Anisah, and Hajar Dewantara. “Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan Dan Inovasi Terhadap Motivasi Berwirausaha Mahasiswa Kewirausahaan.” *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 8, no. 3 (2024).
- Nurhidayah, Wulan, Ismatul Azizah, and Poppy Rachman. “Implementasi Gaya

- Kepemimpinan Transformasional Di Pondok Darut Tauhid Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.” *Attractive: Innovative Education Journal* 6, no. 1 (2024).
- Nurlaela, Muh Yamin Noch, and Arry Pongtiku. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja.” *Advances in Management & Financial Reporting* 3, no. 3 (2025): 241–58.
- Orlanda, Oki. “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Pasar Benai Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi.” *Juhanperak* 4, no. 1 (2023).
- Patmawati, Kusnia, Nella Puspitasari, Shofia Nur Mutmainah, and Baskoro Edi Prayitno. “Profil Kemampuan Berfikir Kreatif Ditinjau Adari Kemampuan Akademik Mahasiswa.” *EduSains: Jurnal Pendidikan Sains & Matematika* 7, no. 2 (2019): 11–18.
- Pranala, Esaka. “Analisis Keterkaitan Kreativitas Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pengurus Daerah Ikatan Bidan Indonesia Provinsi Banten.” *Jurnal Mozaik*, 2021.
- Purnamasari, Dewi, and Woro Utari. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama.” *Jurnal Manajerial Bisnis* 7, no. 2 (2024).
- Putra, Briyan Cadalora, Dewi Tri Wijayati, and Jun Surjanti. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Intrinsik.” *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen* 9, no. 3 (2021): 263–82.
- Putra, M Rifky Fernanda, Mohammad Aldrin Akbar, and Ros Lina. “Effect of Work Motivation and Creativity on Employee Performance.” *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 3, no. 1 (2025): 13–24.
- Rahman, Abdul, Febrita Sari Purba Girsang, Lisana Lisana, and Rizqya Anis Syahra. “Efektivitas Strategi Difusi Inovasi Rogers Dalam Meningkatkan Penerimaan Pendidik Terhadap E-Learning Di Sekolah Dasar.” *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School* 8, no. 2 (2025): 523–34.
- Rahmiaty, Meylina, and Fadhlur Rahman. *Buku Ajar Instrumen Penelitian: Panduan Penelitian Di Bidang Pendidikan*. Edited by Nilnasari Nur Azizah. Yogyakarta: Jejak Pustaka, 2022.
- Redaksi. “Selayang Pandang Komplek Q.” *almunawwir.com*, 2016. <https://almunawwir.com/komplek-q/>.
- Rivai, Ahmad. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3, no. 2 (2020).
- Rohman, Ahmad Aunur, and Ani'mah Ma'rifat Syifa'. “Analisis Kemampuan



- Berpikir Kreatif Guilford Berdasarkan Gaya Berpikir Siswa.” *Square: Journal of Mathematics Education* 5, no. 2 (2023).
- Rosyidah, Masayu, and Rafiq Fijra. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish, 2021.
- Sa’dah, Syaella, Adinda Maula Auladina, and Hasyim Asy’ari. “Model Kepemimpinan Transformasional Pada Visi Misi Pemimpin Perempuan Di Pondok Pesantren Al- Isti ’ Aanah.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 1 (2025).
- Safitri, Ika, Baso Amang, and Abbas Selong. “Pengaruh Kreativitas, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Madrasah Tsanawiyah Tassbeh Baitul Qur’an Di Kabupaten Pinrang.” *SEIKO: Journal of Management & Business* 7, no. 1 (2024): 464–76.
- Sanaba, Hardiman F., Yoga Andriyan, and Munzir. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja.” *Fair: Financial and Accounting Indonesian Research* 2, no. 2 (2022).
- Sanjaya, Candra Rahmat. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Ma’had An-Nahla.” IAIN Lhokseumawe, 2023.
- Sari, Niki Puspita, Helmi Muhammad, and Nur Aini. “Leadership Style and Work Motivation: Driving Performance of Islamic Boarding School.” *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 14, no. 2 (2023).
- Sari, Niki Puspita, Helmi Muhammad, and Khairul Umam. “Performances Analysis in an Islamic Boarding School: Insights From Indonesia.” *Fitrah: Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2023).
- Sartika, Rika, Johara Indrawati, and Sufyarma Marsidin. “Berbagai Teori Motivasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam.” *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022).
- Sedayu, Maulana Sidiq, and Rushadiyati. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* 11, no. 2 (2021): 136–45.
- Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Rizki Sari, Elida Maharani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, et al. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021.
- Silfiasari, and Ratih Eka Pertiwi. “Adaptasi Instrumen The Self-Control and Self-Management Scale (SCMS) Versi Indonesia.” *Jurnal Empati* 14, no. 3 (2025).
- Singgih, Suwito, Nuryunita Dewantari, and Dwi Winarsih. “Analisis Korelasi Kemampuan Berpikir Divergen Dengan Kreativitas Ilmiah Pada Mahasiswa Calon Guru IPA.” *Journal on Education* 6, no. 4 (2024).

- Sobari, Yayatt, Kabul Wahyu Utomo, and Rismawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja." *Advances in Management & Financial Reporting* 1, no. 3 (2025).
- Soekiman, Susanto. "The Effect of Knowledge Sharing and Individual Innovation Capability on Employee Performance With Work Motivation as an Intervening Variable." *Oeconomia Copernicana* 14, no. 2 (2023).
- Soleh, Muhamad Ibnu. "Transformation of Administration in Modern Islamic Boarding Schools (Pondok Pesantren) in Indonesia." *Journal of Education and Religious Studies* 4, no. 2 (2024): 50–58.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suhardi, Iwan. "Perangkat Instrumen Pengembangan Paket Soal Jenis Pilihan Ganda Menggunakan Pengukuran Validitas Konten Formula Aiken's V." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 1 (2022).
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi Dan Praktiknya*. Edited by Restu Damayanti. 1st ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- Suswati, Endang. *Motivasi Kerja*. Malang: Media Nusa Creative, 2022.
- Sutedjo, Clairine Gitta Zerlina. "Pengaruh Motivasi, X&Y McGregor's, Kognitif, Dan Kecerdasan Emosional Dalam Audit Judgement." *Open Journal System* 18, no. 4 (2023).
- Tamengkel, Lucky, and Wehelmina Rumawas. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 12, no. 1 (2022).
- Uno, Hamzah B., and Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Edited by Restu Damayanti and Fandy Hutari. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Wardana, Adi Prasetya, and Hastin Umi Anisah. "The Influence Pf Transformational Leadership on Employee Performance Through Intrinsic Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables : Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia." *Open Access Indonesia Journal of Social Science* 6, no. 5 (2023): 1129–41.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. 5th ed. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016.
- Widiana, I Wayan, I Ketut Gading, I Made Tegeh, and Putu Aditya Antara. *Validasi Penyusunan Instrumen Penelitian Pendidikan*. Edited by Shara Nurachma. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2020.
- Wikaningtyas, Suci Utami. "Teori Motivasi Kontemporer." In *MSDM: Mewujudkan SDM Unggul Dan Kompetetif*, edited by Hartini. Klaten: Penerbit Lakeisha, 2025.

- Yulianti, Martina. *Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Resiliensi Rumah Sakit Melalui OC Dan Learning Organization Selama Pandemi Covid-19*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. 1st ed. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014.
- Yusuf, Muhammad, and Sahroni. *Transformational Leadership*. Kab. Banjar: Ruang Karya Bersama, 2023.

