

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN INOVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI ERA
PENDIDIKAN 4.0

(Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan)



TESIS

Diajukan Kepada Pengelola
Program Pascasarjana Magister Manajemen
STIE Bank BPD Jateng untuk memenuhi syarat guna
Memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen

Oleh : M. ALWI HASAN

NIM : 22211189

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
STIE BANK BPD JATENG
SEMARANG

2023

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INOVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI ERA PENDIDIKAN
4.0
(Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan)

TESIS

Oleh :
M. ALWI HASAN
NIM : 22211189

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Semarang, 08 September 2023

Pembimbing

Dr. Dwi Suryanto Hidayat, SE, MM
NIDN . 0017037601



HALAMAN PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : M. ALWI HASAN
Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI KERJA
TERHADAP KINERJA GURU DI ERA PENDIDIKAN 4.0
(Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan)
NIM : 22211189
Program Studi : Magister Manajemen

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Pada tanggal 25 hari Jumat bulan Agustus 2023 dan dinyatakan LULUS serta memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

Dosen Penguji

Tanda Tangan

1. **Prof. Dr. Taofik Hidajat, S.E., M.Si CRBC**
NIDN : 0610057201
2. **Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT.CA**
NIDN : 0003107701
3. **Dr. Dwi Suryanto, S.E., MM**
NIDN : 0017037601

Mengesahkan,
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Fitri Lukiastruti, S.E., MM.
NIDN : 0611126901



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : M. ALWI HASAN

NIM : 22211189

Menyatakan bahwa TESIS dengan judul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI ERA PENDIDIKAN 4.0
(Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan)**

Adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun Master di STIE Bank BPD Jateng atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.

Saya mengakui bahwa karya Tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing I yaitu :
Dr. Dwi Suryanto, S.E., MM

Apabila dikemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 08 September 2023

(M. Alwi Hasan)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Inovasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Era Pendidikan 4.0 (Di Lingkup Kkm.01 Ma Kabupaten Grobogan)” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam bidang keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia pada program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi STIE Bank BPD Jateng.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Dwi Suryanto, S.E., MM selaku dosen pembimbing saya, terima kasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar.
2. Bapak Ibu dosen Program Pasca Sarjana Program Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi STIE Bank BPD Jateng, terima kasih atas ilmunya selama ini.
3. Bapak dan ibu saya, Bapak Sudarmin dan Ibu Darmiyatun. Terima kasih atas doa yang tulus dan dukungan yang tak berkesudahan terhadap apapun yang penulis perjuangkan.
4. Adik saya, Putri Dwi Lailia terima kasih atas doa dan dukungannya.
5. Seluruh Guru dan karyawan MA, MTs Yafalah terima kasih atas kesediaannya untuk berpartisipasi dalam penyusunan tesis ini.
6. Semua pihak yang telah memberikan dukungan hingga selesainya tesis ini yang tidak dapat saya tuliskan satu-persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar lebih bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan tesis ini ataupun bahan referensi pada kegiatan penelitian berikutnya.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi KKM.01 MA Kabupaten Grobogan dan masyarakat umum,

Semarang, Agustus 2023

M. Alwi Hasan

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

"Untuk sabar bukanlah hal yang mudah, tapi kita harus pasrah atas segala ketentuan, juga sebagai bentuk pembelajaran. Dan barangsiapa yang berTawakal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan) nya." – (Q.S At-Talaq: 3)

PERSEMBAHAN :

Ibunda dan Ayahanda Tercinta Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu dan Ayah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dalam kata persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia karna kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of Transformational Leadership and Work Innovation on Teacher Performance in the Education 4.0 Era. Within the scope of KKM.01 MA Grobogan Regency. With quantitative methods with a survey approach. The sample for this study were teachers in various schools in the KKM.01 MA education sector in Grobogan Regency. Data was collected through the use of a questionnaire. The variables measured in this study include transformational leadership style, work innovation, and teacher performance. The indicators of transformational leadership style used in this research include vision and mission, empowerment, creativity and innovation, inspirational leadership, and intellectual leadership. Work innovation indicators used include the ability to generate new and creative ideas, the ability to produce new products or improve existing products, and the ability to improve work processes. Teacher performance indicators used include the ability to carry out daily learning activities, guidance, and additional relevant assignments. The results of this study are expected to provide a better understanding of the influence of transformational leadership styles and work innovation on teacher performance in the era of education 4.0.

Keywords: Transformational Leadership Style, Work Innovation, Teacher Performance, Education 4.0.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Era Pendidikan 4.0. Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan. Dengan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian ini adalah guru-guru di berbagai sekolah di sektor pendidikan KKM.01 MA Kabupaten Grobogan. Data dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner. Variabel yang diukur dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan transformasional, inovasi kerja, dan kinerja guru. Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini mencakup visi dan misi, pemberdayaan, kreativitas dan inovasi, kepemimpinan yang inspiratif, dan kepemimpinan yang intelektual. Indikator-indikator inovasi kerja yang digunakan meliputi kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif, kemampuan untuk menghasilkan produk baru atau meningkatkan produk yang sudah ada, dan kemampuan untuk meningkatkan proses kerja. Indikator-indikator kinerja guru yang digunakan meliputi kemampuan untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran sehari-hari, bimbingan, dan tugas tambahan yang relevan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Kerja, Kinerja Guru, Pendidikan 4.0.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI ERA PENDIDIKAN 4.0
(Di Lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan)

M. ALWI HASAN
NIM. 22211189

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng
Email: alwihasan049@gmail.com

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era pendidikan 4.0 ditandai dengan digitalisasi pada berbagai bidang, termasuk pendidikan. Hal ini menuntut adanya perubahan dalam pengelolaan sekolah dan pembelajaran di kelas. Tantangan yang dihadapi oleh guru semakin kompleks, dimana guru harus mampu menghadapi perubahan teknologi dan memanfaatkannya dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru di era pendidikan 4.0. (Halili, 2019; Ismail et al., 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan. Gaya kepemimpinan ini dianggap efektif karena mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk di dinas pendidikan dan kebudayaan (Isanto, 2021). Penelitian ini juga menunjuk kan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah (Nurhayati, N, 2019).

Sementara itu, inovasi kerja merupakan kemampuan untuk mengembangkan metode pengajaran yang inovatif dan kreatif. Inovasi kerja sangat penting di era pendidikan 4.0 karena guru harus mampu menghadapi perubahan teknologi dan memanfaatkannya dalam proses pembelajaran. Beberapa penelitian sebelumnya telah terbukti bahwa inovasi kerja dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah (Kurniawan, D., 2019).

Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan adalah visi dan tujuan yang jelas, pengaruh dan kendali, daya tarik pribadi, dukungan dan sumber daya, serta umpan balik yang konstruktif. Sedangkan indikator inovasi kerja yang dijadikan sebagai acuan adalah kreativitas, implementasi ide-ide baru, adaptasi dengan perubahan, pengembangan ide-ide baru, dan peningkatan kinerja.

Era pendidikan 4.0 menuntut adanya perubahan dalam pengelolaan sekolah dan pembelajaran di kelas. Tantangan yang dihadapi oleh guru semakin kompleks, dimana guru harus mampu menghadapi perubahan teknologi dan memanfaatkannya dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru di era pendidikan 4.0 di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.

Fenomena ini berorientasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Era pendidikan 4.0 di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan:

1. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan.
Gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan bagi siswa dan guru. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat belajar siswa serta meningkatkan kinerja guru dalam mengajar.
2. Inovasi kerja dapat mengembangkan metode pengajaran yang inovatif dan kreatif.

Inovasi kerja dapat membantu guru dalam mengembangkan metode pengajaran yang inovatif dan kreatif. Guru dapat memanfaatkan teknologi dan media pembelajaran yang baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.

3. Kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja dapat meningkatkan kinerja guru. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk di dinas pendidikan dan kebudayaan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sedangkan inovasi kerja juga telah terbukti dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah.
4. Kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja dapat membantu guru menghadapi perubahan teknologi. Di era pendidikan 4.0, guru harus mampu menghadapi perubahan teknologi dan memanfaatkannya dalam proses pembelajaran. Kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja dapat membantu guru dalam menghadapi tantangan tersebut dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
5. Kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja yang efektif, diharapkan guru dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa di era pendidikan 4.0. Siswa dapat belajar dengan lebih efektif dan efisien, serta memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan masa depan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja guru KKM.01 MA Kabupaten Grobogan di era pendidikan 4.0, kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja perlu diterapkan secara efektif. Kepala sekolah dan staf sekolah perlu memperhatikan hal ini dalam pengelolaan sekolah dan pembelajaran di kelas.

Melihat beberapa penelitian terdahulu tersebut, peneliti akan membahas mengenai kepemimpinan transformasional dan inovasi guru terhadap kinerja guru di Era Pendidikan 4.0.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan dari latar belakang diatas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kerja di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan?
2. Apakah terdapat pengaruh inovasi kerja terhadap kinerja Guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan?
4. Apakah terdapat pengaruh inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kerja di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
2. Untuk menguji pengaruh inovasi kerja terhadap kinerja Guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
4. Untuk menguji inovasi kerja dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan penelitian ini khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru pada inovasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi KKM.01 MA Kabupaten Grobogan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan.

3. Bagi Guru

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan kepemimpinan, inovasi guru terhadap kinerja guru khususnya KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian.

Bagian ini memaparkan keluasan cakupan penelitian. Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi (kancah) penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji dan membatasi subjek penelitian.

1. Penelitian ini dilakukan terhadap kinerja guru di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi guru terhadap kinerja guru pada Era Pendidikan 4.0 di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan di kepemimpinan transformasional inovasi guru dan kinerja guru di Era Pendidikan 4.0.

2. Telaah Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

Grand teori gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah grand teori kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh *James MacGregor Burns* pada tahun 1978. Konsep kepemimpinan transformasional menurut *Burns* adalah kondisi ketika pemimpin dapat meningkatkan motivasi anggota kelompok agar mampu mencapai tujuan yang lebih menantang memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan baik kepada anggota kelompok. Mampu memotivasi dan menginspirasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, mampu memberikan dukungan dan perhatian kepada anggota kelompok, mampu memberikan tantangan dan kesempatan bagi anggota kelompok untuk berkembang dan memiliki moralitas yang tinggi dan mampu menjadi contoh bagi anggota atau kelompok.

Grand teori inovasi kerja adalah sebuah teori yang membahas tentang bagaimana inovasi dapat terjadi di tempat kerja. Teori ini dapat membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya inovasi di tempat kerja (Muluk, 2019). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong inovasi kerja dengan memberikan visi yang jelas, memotivasi karyawan, memberikan dukungan dan perhatian, serta memberikan tantangan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang (Asrori, 2019).

Grand teori kinerja guru adalah sebuah teori yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka

di lingkungan pendidikan. Pentingnya penilaian kinerja guru (PKG) untuk pengembangan karir guru. PKG dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional dan meningkatkan kualitas layanan profesi (Muluk, 2019). Mengkaji pengaruh komunikasi, disiplin, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru dan pegawai. Penelitian ini memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

2.1.1 Era Pendidikan 4.0

Era pendidikan 4.0 ditandai dengan digitalisasi pada berbagai bidang, termasuk pendidikan. Pendidikan 4.0 untuk menggambarkan berbagai cara untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) baik secara fisik maupun tidak ke dalam pembelajaran (Sabaruddin, 2022). Pendidikan 4.0 menekankan pada pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti kreativitas, inovasi, kritis berpikir, dan kolaborasi (Lubis, 2021).

Pendidikan 4.0 pada dasarnya adalah konsep pendidikan yang bertujuan merespon kemunculan revolusi industri 4.0 dan menekankan pada pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti kreativitas, inovasi, kritis berpikir, dan kolaborasi (Putriani, 2021). Selain itu Pendidikan 4.0 ini untuk menggambarkan berbagai cara untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Pendidikan 4.0 era ini di mana teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi bagian penting dalam proses pembelajaran (Kartono, 2021).

2.1.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional berorientasi pada suatu bentuk kepemimpinan yang melibatkan inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang, serta mendorong inovasi dan perubahan positif (Isanto, 2021). Kepemimpinan transformasional juga melibatkan visi dan arah yang jelas, pemberian kepercayaan dan otonomi, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan transformasional memiliki proses pemahaman Visi dan arah yang jelas, Inspirasi dan motivasi, Stimulasi intelektual, Pemberian perhatian individual, Pemberian kepercayaan dan otonomi, Memberikan umpan balik yang konstruktif.

Teori Kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Daulay, 2019). Kepemimpinan transformasional telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap efikasi diri, motivasi, kreativitas karyawan, dan kinerja perusahaan (Andarianto, 2021).

2.1.2.1 Teori Inovasi Kerja

Teori Inovasi kerja merujuk pada suatu konsep yang melibatkan ide, praktik, metode, atau cara baru yang diterapkan dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja (Asrori, 2019). Inovasi kerja dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja, Inovasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan produk baru, pengembangan proses baru, pengembangan sistem baru, atau pengembangan metode baru, Inovasi kerja juga dapat dilakukan melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam lingkungan kerja, Inovasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, Inovasi kerja juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global.

Teori inovasi kerja pada suatu konsep menggunakan teori tipologi inovasi yang mencakup 5 jenis, yaitu inovasi produk atau layanan, inovasi *commit to user*, inovasi proses, inovasi organisasi, dan inovasi pemasaran (Muluk, 2019). Inovasi kerja telah menunjukkan bahwa inovasi belajar dan pembelajaran PAI (Pendidikan Agama Islam) dapat meningkatkan kreativitas dan motivasi siswa dalam belajar (Asrori, 2019). Inovasi kerja telah menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan dapat meningkatkan kinerja koperasi (Fauzi, 2020). Teori inovasi kerja telah menunjukkan bahwa inovasi guru dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Daulay, 2019).

2.1.3 Teori Kinerja Guru

Teori Kinerja guru menggambarkan adanya kualitas kerja yang dimiliki guru dan

termanifestasi melalui kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah (Muluk, 2019). Teori Kinerja guru juga dapat diartikan sebagai kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator tertentu (Daulay, 2019). Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dukungan kepemimpinan, dan insentif teori kinerja guru ini telah menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas siswa/i (Supardi, 2019).

Teori Kinerja guru telah menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan dapat meningkatkan kinerja koperasi (Fauzi, 2020). Kinerja guru menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Muluk, 2019). Teori kinerja guru menunjukkan bahwa inovasi belajar dan pembelajaran PAI (Pendidikan Agama Islam) dapat meningkatkan kreativitas dan motivasi siswa dalam belajar dan menunjukkan bahwa inovasi guru dapat meningkatkan kinerja karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu pintu (Daulay, 2019).

2.1 Kajian Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian Empiris atau Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Era Pendidikan 4.0. Berikut adalah kajian empiris penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0:

Tabel .1
Penelitian Terdahulu

No	Variabel	Nama dan Tahun Penelitian	Metode	Hasil penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru	Isanto, 2021	Kuantitatif	Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, termasuk di dinas pendidikan dan kebudayaan
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kerinci	Kasmir, 2016	Kuantitatif	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru di sekolah tersebut

3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Guru pada SMK	Malau, 2019	Kuantitatif	menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMK
4.	Kepemimpinan Transformasional Pemicu Budaya Inovatif Di Perguruan Tinggi	Supomo dan Nurhayati (2018)	Kuantitatif	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan praktik berbagi pengetahuan terhadap inovasi produk dan proses pada industri kreatif

Sumber: Hasil penelitian terdahulu yang diolah 2023

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada penelitian ini telah menginvestigasi kepemimpinan transformasional inovasi kerja dan kinerja guru dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, Inovasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kinerja guru. Selain itu, pengembangan karir, kompetensi guru, dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja perlu diterapkan secara efektif dalam pengelolaan organisasi dan pembelajaran di kelas untuk meningkatkan kinerja guru di era pendidikan 4.0.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga kajian pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini sebagai berikut.

2.3. Hipotesis

Menurut *Saunders, et al* (2019:144). Hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Era Pendidikan 4.0

Hipotesis tersebut didasarkan pada hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja guru. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0. Selain itu, pengaruh keduanya secara bersama-sama juga perlu diperhatikan dalam pengelolaan organisasi dan pembelajaran di kelas untuk meningkatkan kinerja guru di era pendidikan 4.0.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional Dan Inovasi Kerja

Berdasarkan definisi di dalam tinjauan pustaka maka dapat diajukan sebuah hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi kerja. Kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang, serta mendorong inovasi dan perubahan positif dapat meningkatkan kemampuan karyawan

dalam menciptakan ide-ide baru dan menerapkannya dalam pekerjaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi karyawan untuk berinovasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Isanto, 2021).

Dalam konteks pendidikan 4.0, hipotesis tersebut dapat diterapkan pada kinerja guru. Kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, memperhatikan kebutuhan guru, memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang, serta mendorong inovasi dan perubahan positif dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menciptakan ide-ide baru dan menerapkannya dalam pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi guru untuk berinovasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan dalam era pendidikan 4.0 (Neliti, 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut.

H1: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kerja

2.2.1 Inovasi Kerja dan Kinerja Guru

Inovasi Kerja adalah suatu ide atau gagasan baru yang dilakukan oleh guru dalam proses. Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada, dapat diajukan hipotesis bahwa inovasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Nurhayati, 2018). Temuan ini bahwa inovasi guru, yang melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru dalam pembelajaran, dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dengan adanya inovasi guru, guru dapat menciptakan metode pembelajaran yang lebih menarik, memanfaatkan teknologi informasi, dan mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Kebijakan Merdeka Belajar ini adalah untuk memberikan kemerdekaan kepada setiap siswa/i, guru dan satuan pendidikan untuk melakukan sebuah inovasi. Pada hakekatnya, Merdeka Belajar hadir untuk dapat menggali potensi yang ada pada siswa/i guru, dan sekolah untuk dapat berinovasi dalam meningkatkan kualitas secara mandiri. Bukan hanya mengikuti proses birokrasi yang sudah ada, tetapi yang sangat diperlukan adalah kegiatan untuk selalu berinovasi.

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif inovasi kerja terhadap kinerja guru

2.3.1 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru

Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada, dapat diajukan hipotesis bahwa, terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru (Isanto, 2021) Visi dan arah yang jelas, Inspirasi dan motivasi, Stimulasi intelektual, Pemberian perhatian individual, Pemberian kepercayaan dan otonomi, Memberikan umpan balik yang konstruktif.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif yang dijadikan sebagai acuan adalah Visi dan arah yang jelas, Inspirasi dan motivasi, Stimulasi intelektual, Pemberian perhatian individual, Pemberian kepercayaan dan otonomi, Memberikan umpan balik yang konstruktif (Andarianto, 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

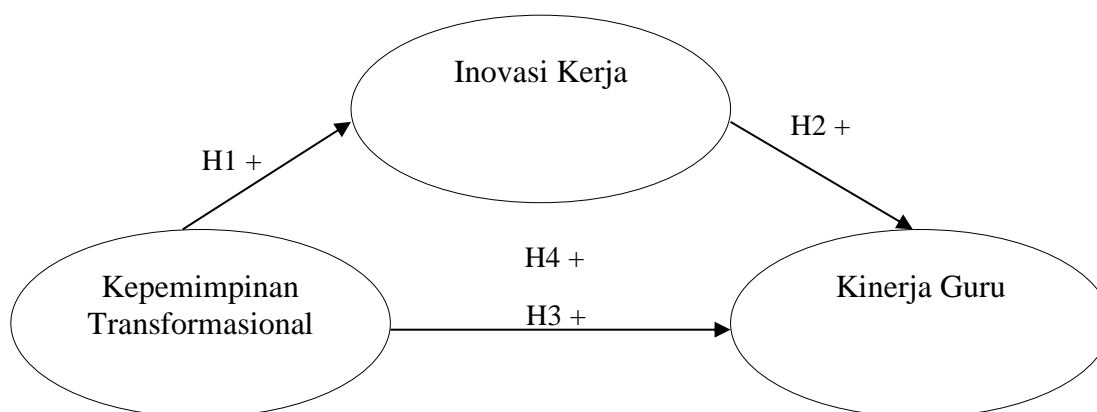
2.4.1 Pengaruh Inovasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada telah ditemukan, terdapat pengaruh positif antara inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi, inovasi, dan kinerja guru di sekolah dasar (Monoyasa, 2020).

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Gowa (Andarianto, 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif peran mediasi inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru



Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pemilihan Metode

Metode penelitian kuantitatif adalah suatu proses penemuan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis pada apa yang ingin diketahui. Metode ini memandang realitas sosial dan tingkah laku manusia bersifat obyektif dan dapat diukur (Statistikian. 2012). Dalam melakukan penelitian kuantitatif, peneliti dapat menggunakan metoda dan rancangan (design) tertentu dengan mempertimbangkan tujuan penelitian dan sifat masalah yang dihadapi. Berdasarkan sifat-sifat permasalahannya, penelitian kuantitatif dapat dibedakan menjadi beberapa tipe seperti penelitian deskriptif, penelitian korelasional, penelitian kausal komparatif, penelitian tindakan, penelitian perkembangan, penelitian eksperimen.

Langkah-langkah atau prosedur penelitian kuantitatif tersebut kemudian dapat dilakukan dengan metode deduktif. Dalam metode ini, teori ilmiah yang telah diterima kebenarannya dijadikan acuan dalam mencari kebenaran selanjutnya.

3.2 Populasi Dan Sampel

3.1.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek, dan individu yang sedang dikaji. Pengambilan sampel penelitian menggunakan metode *non probability* sampling dengan

menggunakan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2019:87).

Jadi pengertian populasi dalam statistik ini cukup terbatas pada sekelompok atau sekumpulan orang-orang dan mengacu pada seluruh ukuran dan hitungan kualitas yang menjadi fokus perhatian ini dalam suatu kajian. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah Guru KKM.01 MA Kabupaten Grobogan dengan jumlah populasi guru 306 dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 2
Populasi Guru

No	Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	Tegowanu	MA Al-Muayyad III	19
2	Tegowanu	MA Darut Tholibin	17
3	Tanggungharjo	MA Banat Tajul Ulum	32
4	Tanggungharjo	MA Miratul Muslimien	29
5	Tanggungharjo	MA Salaffiyah Mrisi	20
6	Tanggungharjo	MA Tajul Ulum Brabo	28
8	Kedongjati	MA Al-Huda Al-Ulya	19
9	Kedongjati	MA Yasin Wates	12
10	Gubug	MAN 2 Grobogan	38
11	Gubug	MA Futuhiyah	27
12	Gubug	MA Yafalah	25
13	Gubug	MA Yaspia	25
14	Gubug	MA Ustmaniyah	15
Total Populasi Guru			306

Sumber: Data EMIS 4.0 yang diolah 2023

3.2.1 Sampel

Menurut Sugiyono (2019 : 116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah Guru KKM.01 MA Kabupaten Grobogan tahun 2023. Jumlah 14 Sekolah dan Guru pada tahun 2023 5 orang guru di setiap sekolah dengan total 70 responden.

3.3.1 Definisi Variabel

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang melibatkan inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang, serta mendorong inovasi dan perubahan positif. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional antara lain visi dan arah yang jelas, inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, pemberian perhatian individual, pemberian kepercayaan dan otonomi, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, efikasi diri, motivasi, kreativitas karyawan, perilaku kerja inovatif, dan kinerja perusahaan (Isanto, 2021; Daulay, 2019; Andarianto, 2021).

b. Inovasi Kerja

Inovasi kerja adalah suatu konsep yang melibatkan ide, praktik, metode, atau cara baru yang diterapkan dalam lingkungan kerja untuk menciptakan perubahan dan solusi baru. Inovasi kerja dapat dilakukan melalui pengembangan produk baru, pengembangan proses baru, pengembangan sistem baru, atau pengembangan metode baru. Inovasi kerja juga dapat dilakukan melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam lingkungan kerja. Inovasi kerja dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Inovasi kerja dapat hadir dalam

berbagai bidang, seperti teknologi, pendidikan, ekonomi, dan bidang lainnya (Asrori, 2019; Fauzi, 2020; Daulay, 2019).

c. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah suatu kondisi yang dapat menunjukkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya inovasi dalam suatu gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru. Kinerja guru juga dapat diukur melalui indikator-indikator tertentu yang menunjukkan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Beberapa indikator kinerja guru yang sering digunakan dalam penelitian antara lain kualitas pembelajaran, kualitas pengajaran, kualitas penilaian, kualitas bimbingan dan konseling, serta kualitas pengembangan diri (Muluk, 2019; Daulay, 2019; Supardi, 2019).

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator	Ukuran	Skala
1	Kepemimpinan Transformasional (Arditria M. 2021)	Kemampuan kepala sekolah untuk menggambarkan, menjelaskan, dan meyakinkan bawahan tentang kondisi masa depan yang diinginkannya sekaligus mewujudkannya	Skor 1-5	Likert
		Kemampuan kepala sekolah untuk memiliki pengaruh, kendali, dan kuasa terhadap orang lain atau kelompok sehingga mendapatkan dukungan yang kuat untuk mencapai tujuannya	Skor 1-5	Likert
		Kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi orang lain dengan daya tarik pribadi dan kepercayaan diri yang tinggi	Skor 1-5	Likert
2	Inovasi Kerja (Isanto, 2021)	Kemampuan guru dan tenaga kependidikan untuk menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari	Skor 1-5	Likert
		Kemampuan guru dan tenaga kependidikan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari	Skor 1-5	Likert
		Kemampuan guru dan tenaga kependidikan untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan sehari-hari	Skor 1-5	Likert
3.	Kinerja Guru (Jamalludin 2021)	Kemampuan guru untuk menguasai silabus dan petunjuk pelaksanaannya	Skor 1-5	Likert

		Kemampuan guru untuk menarik perhatian siswa dalam proses belajar mengajar	Skor 1-5	Likert
		Kemampuan guru untuk menyusun rencana pembelajaran yang baik dan efektif	Skor 1-5	Likert

Tabel operasional variabel penelitian kepemimpinan transformasional, inovasi kerja, dan kinerja guru di sekolah ini dapat membantu peneliti untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah. Dengan menggunakan skala Likert, peneliti dapat mengukur tingkat persepsi guru dan tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja mereka dalam pekerjaan sehari-hari, serta kinerja mereka dalam proses pembelajaran. Hal ini dapat membantu sekolah dalam mengembangkan strategi dan program untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di sekolah.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dengan metode pengumpulan data kuesioner. Data kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan dan pernyataan yang tertulis untuk dapat di kerjakan oleh responden untuk dijawab. Kuesioner digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengumpulkan data dari sampel populasi yang besar dan representatif. Kuesioner dapat diberikan secara serempak kepada responden dan tidak memerlukan hadirnya peneliti. Kuesioner dapat berisi daftar pertanyaan tentang berbagai aspek, seperti sikap, opini, preferensi, perilaku, atau karakteristik responden.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS) 4. PLS 4 digunakan untuk menguji model konseptual yang kompleks dengan sampel yang relatif kecil. Salah satu software yang sering digunakan untuk analisis SEM PLS adalah SmartPLS. SmartPLS merupakan perangkat lunak yang mudah digunakan dan memiliki antarmuka yang intuitif. SmartPLS 4 juga menyediakan beragam fitur yang memudahkan pengguna dalam melakukan analisis SEM PLS, seperti pembangunan model, pengujian hipotesis, dan hasil.

3.4.1 Pendekatan Model Pengukuran

Pendekatan model pengukuran pada SmartPLS berfungsi untuk menghitung korelasi antar variabel laten dengan beberapa indikator miliknya. Pendekatan ini terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas berperan dalam menentukan kebenaran setiap indikator variabel latennya. Dikatakan valid manakala nilai *outer loading* > nilai kritis 0,7 dan nilai AVE > nilai kritis 0,5. Adapun uji reliabilitas menunjukkan instrumen mampu memberikan nilai data yang konstan. Dikatakan valid dimana konstan nilai *cronbach alpha* > nilai kritis 0,7 dan nilai reliabilitas komposit > nilai kritis 0,8 (Ghozali, 2015).

3.5.1 Pendekatan Model Struktural

Pendekatan model struktural pada SmartPLS berfungsi untuk menghitung korelasi antar variabel laten. Perhitungan model struktural terdiri atas nilai koefisien β , nilai signifikansi dan koefisien determinasi. Nilai koefisien β berperan untuk menghitung besar dan arah pengaruh. Nilai signifikansi berperan untuk mengukur makna pengaruh. Sementara koefisien determinasi mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel intervening serta kontribusi variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen (Ghozali, 2015).

3.5 Jadwal Penelitian

a. Jadwal pelaksanaan penelitian.

Tabel. 4
Jadwal Penelitian

No	Uraian	Mei				Juni				Juli				Agustus			
		Minggu ke															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Penelitian	■	■	■	■												
2	Perencanaan					■											
3	Pelaksanaan siklus I						■	■									
4	Pelaksanaan siklus II									■	■						
5	Pelaksanaan siklus III											■	■				
6	Pengolahan Data													■			
7	Penyusunan Laporan														■	■	■

Sumber : Jadwal (Rencana Penelitian) 2023

Jadwal penelitian yang meliputi persiapan, pelaksanaan dan pelaporan hasil penelitian dalam bentuk bar chart. Jadwal maksimal 4 bulan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah sepling guru di berbagai sekolah di Lingkup Pendidikan KKM.01 MA Kabupaten Grobogan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Beberapa penelitian sebelumnya juga melibatkan responden guru sebagai subjek penelitian, seperti penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah Madrasah Aliyah (MA), pengaruh kepemimpinan transformasional, inovasi kerja terhadap kinerja pegawai pada KKM.01 MA Kabupaten Grobogan, dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, inovasi kerja terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0. Penyebaran kuesioner dimulai tanggal 12 Juli 2023 pukul 11:15 sampai tanggal 20 Juli 2023 pukul 10:40. Adapun hasil pengisian kuesioner yang berhasil dihimpun terdapat beberapa identitas responden sebagai berikut: .

4.1.1. Identitas Jenis Kelamin

Tabel 5
Jenis Kelamin Responden

Guru	Jumlah	Prosentase
Laki - Laki	33	53,00%

Perempuan	37	57,00%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2023

Identitas responden menurut guru tertera pada tabel tersebut di atas. guru dengan jumlah terbanyak adalah perempuan sebanyak 37 guru. Sementara guru laki – laki sebanyak 33 guru atau 37% dari total responden yang menjawab kuesioner.

4.1.2. Identitas Umur

Tabel 6
Umur Responden

Umur	Jumlah	Prosentase
< 20 Tahun	0	0%
21 - 30 Tahun	32	48,00%
31 - 40 Tahun	22	32,00%
41 - 50 Tahun	10	11,00%
51 - 60 Tahun	6	9,00%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2023

Hasil sebaran kuesioner dengan identitas umur responden tertera secara lengkap pada tabel di atas. Kriteria umur dengan jumlah terbanyak adalah umur responden 21 – 30 tahun sebanyak 32 guru. Adapun kriteria umur dengan jumlah paling sedikit adalah umur responden 51 - 60 tahun sebanyak 6 guru atau 9% dari total responden yang menjawab kuesioner.

4.1.3. Identitas Pendidikan Terakhir

Tabel 7
Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
D3	2	8,00%
S1	63	80,00%
S2	5	12,00%
S3	0	0%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data Jawaban Kuesioner 2023

Sebaran hasil keusioner yang terkumpul dengan kriteria pendidikan terakhir tertera secara lengkap pada tabel di atas. Nilai tertinggi adalah pendidikan terakhir S1 yakni sebanyak 63 responden dan nilai terendah adalah pendidikan D3 yakni sebanyak 2 responden atau 8% dari keseluruhan pasien yang mengisi kuesioner.

4.2. Statistik Data Sebaran Kuesioner

Statistik Data Sebaran Kuesioner 70 Responden Penelitian Kuantitatif dengan SmartPLS 4 - Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Era Pendidikan 4.0 (di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan). Data yang dikumpulkan melalui kuesioner pada penelitian ini dianalisis menggunakan metode SmartPLS. Berikut adalah hasil statistik data sebaran kuesioner dari 70 responden:

Tabel 8
Statistik Data Sebaran Kuesioner

No	Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kurtosis	Skewness	P Value
Kepemimpinan Transformasional						
1	Kepala sekolah mampu menggambarkan visi dan tujuan sekolah kepada seluruh guru.	4.400	0.571	-0.751	-0.302	0.000
2	Kepala sekolah memiliki pengaruh dan kendali terhadap seluruh guru di sekolah.	4.100	0.679	1.263	-0.688	0.000
3	Kepala sekolah memiliki daya tarik pribadi dan kepercayaan diri yang tinggi dalam mempengaruhi seluruh guru di sekolah.	4.271	0.653	-0.709	-0.351	0.000
4	kepala sekolah mampu memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan oleh guru untuk mencapai tujuan bersama.	4.214	0.630	-0.577	-0.207	0.000
5	kepala sekolah mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu guru dalam meningkatkan kinerja mereka.	4.171	0.676	-0.805	-0.226	0.000
6	kepala sekolah mampu memberikan kesempatan dan ruang bagi guru untuk mengembangkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.	4.243	0.685	-0.847	-0.361	0.000
7	kepala sekolah mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi guru untuk mencapai tujuan bersama.	4.086	0.712	0.669	-0.614	0.000
Inovasi Kerja Guru						
8	Guru mampu menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.	3.857	0.798	0.225	-0.595	0.000
9	Guru mampu menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.	3.743	0.787	0.169	-0.579	0.000
10	Guru mampu memecahkan masalah dalam pekerjaan sehari-hari.	3.743	0.823	-0.178	-0.427	0.000

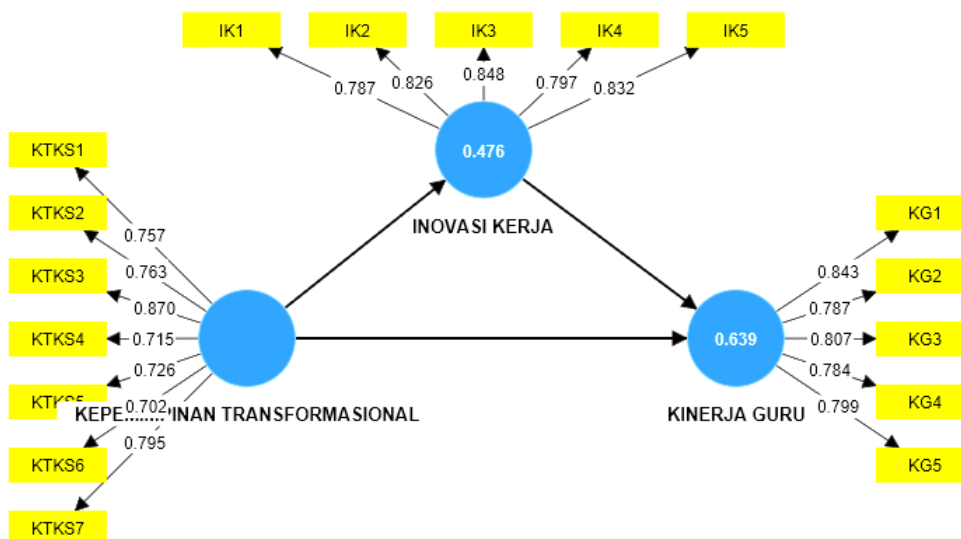
11	Guru mampu beradaptasi dengan perubahan dan teknologi baru dalam proses pembelajaran.	3.971	0.585	0.002	0.004	0.000
12	Guru merasa didukung oleh kepala sekolah dalam mengembangkan inovasi kerja.	3.700	0.724	-0.401	0.074	0.000
Kinerja Guru						
13	Guru mampu menguasai silabus dan petunjuk pelaksanaannya.	3.714	0.848	-0.608	-0.126	0.000
14	Guru mampu menarik perhatian siswa dalam proses belajar mengajar.	3.786	0.809	1.463	-0.907	0.000
15	Guru mampu menyusun rencana pembelajaran yang baik dan efektif.	4.357	0.508	-1.168	0.273	0.000
16	Guru mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu siswa dalam proses pembelajaran.	4.371	0.512	-1.222	0.215	0.000
17	Guru mampu mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.	3.957	0.783	-0.028	-0.472	0.000

Sumber: Data Jawaban Kuesioner Yang Diolah 2023

Catatan: Rata-rata, Median, standar deviasi, skewness, dan kurtosis di atas mencerminkan sebagian dari data yang diperoleh dari responden.

4.3. Perhitungan Model Pengukuran

Perhitungan model pengukuran kuesioner dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan aplikasi berbasis dekstop SmartPLS terhadap Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Era Pendidikan 4.0. Dalam penelitian ini, model pengukuran kuesioner di ambil dengan media sempling 70 responden guru di setiap sekolah dan dianalisis menggunakan metode SmartPLS. Berikut adalah perhitungan model pengukuran kuesioner yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, inovasi kerja terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0:



Gambar. 1
Sumber : Outer Model (Graphical Output)

Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Algorithm adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji model konseptual yang kompleks dan mengukur hubungan antara variabel-variabel yang diamati. Gambar diatas adalah gambaran hasil dari generate PLS-SEM yang memungkinkan estimasi hubungan sebab-akibat yang kompleks dalam model jalur dengan variabel laten kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru. Algoritma PLS-SEM pada dasarnya adalah urutan regresi dalam hal vektor bobot. Algoritma PLS-SEM terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap 1: estimasi bobot vektor, tahap 2: estimasi skor variabel laten, dan tahap 3: estimasi parameter lokasi. Algoritma PLS-SEM.

Tabel 9
Perhitungan Model Pengukuran

Variabel	Outer Loadings
KTKS1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.757
KTKS2 <- Kepemimpinan Transformasional	0.763
KTKS3 <- Kepemimpinan Transformasional	0.870
KTKS4 <- Kepemimpinan Transformasional	0.715
KTKS5 <- Kepemimpinan Transformasional	0.726
KTKS6 <- Kepemimpinan Transformasional	0.702
KTKS7 <- Kepemimpinan Transformasional	0.795
IK1 <- Inovasi Kerja	0.787
IK2 <- Inovasi Kerja	0.826
IK3 <- Inovasi Kerja	0.848
IK4 <- Inovasi Kerja	0.797
IK5 <- Inovasi Kerja	0.832
KG1 <- Kinerja Guru	0.843
KG2 <- Kinerja Guru	0.787
KG3 <- Kinerja Guru	0.807
KG4 <- Kinerja Guru	0.784
KG5 <- Kinerja Guru	0.799

Sumber : Outer Loading SemPLS

Tabel di atas menunjukkan nilai outer loading sebagai pengukur indikator. Nilai outer loading yang berwarna kuning adalah indicator nilai outer loading dengan skor tertinggi. Pada tabel tertera nilai outer loading tertinggi pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar

0.870 (variabel tiga). Nilai outer loading tertinggi pada variabel inovasi kerja sebesar 0.848 (variabel ketiga). Nilai outer loading tertinggi pada variabel kinerja guru sebesar 0.843 (variabel pertama). Semua indikator outer loading tertinggi tersebut termasuk pada tiga kelas kriteria tinggi.

Hasil dari perhitungan model pengukuran kuesioner di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0 memiliki bobot indikator yang berbeda-beda. Bobot indikator ini menunjukkan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0. Hasil perhitungan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi dan program pengembangan kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja di sekolah-sekolah dan institusi pendidikan lainnya.

4.3.1. Uji Validitas Instrumen

Uji Validitas Instrumen ini menunjukkan bahwa indikator suatu variabel itu benar adanya. Tingkat validitas dapat ditentukan melalui nilai *outer loading* pada setiap indikator variabel laten yang diperbandingkan dengan nilai kritis sebesar 0,7 (nilai *outer loading* > nilai kritis 0,7). Tingkat validitas juga dapat diukur melalui nilai AVE yang menunjukkan adanya kemampuan variabel laten dalam menjelaskan masing-masing indikator miliknya (nilai AVE > nilai kritis 0,5). Hasil perhitungan uji validitas dengan aplikasi SmartPLS secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 9
Uji Validitas Instrumen

		Kepemimpinan Transformasional	Nilai Kritis	Keterangan Status
Nilai <i>Outer Loading</i>	KPTS1	0.757	0,7	Valid
	KPTS2	0.763		Valid
	KPTS3	0.870		Valid
	KPTS4	0.715		Valid
	KPTS5	0.726		Valid
	KPTS6	0.702		Valid
	KPTS7	0.795		Valid
Nilai AVE		0.582	0,5	Mampu Menjelaskan
		Inovasi Kerja	Nilai Kritis	Keterangan Status
Nilai <i>Outer Loading</i>	IK1	0.787	0,7	Valid
	IK2	0.826		Valid
	IK3	0.848		Valid
	IK4	0.797		Valid
	IK5	0.832		Valid
Nilai AVE		0.670	0,5	Mampu Menjelaskan
		Kinerja Guru	Nilai Kritis	Keterangan Status
Nilai <i>Outer Loading</i>	KG1	0.843	0,7	Valid
	KG2	0.787		Valid
	KG3	0.807		Valid
	KG4	0.784		Valid
	KG5	0.799		Valid
Nilai AVE		0.647	0,5	Mampu Menjelaskan

Sumber: Hasil Perhitungan Model Pengukuran

Tabel uji validitas di atas terlihat secara lengkap perbandingan variabel laten dengan nilai

outer loading indikatornya dan nilai AVE pada variabel latennya. Menurut hasil perhitungan menyebutkan bahwa seluruh variabel laten memiliki semua nilai *outer loading* indikator yang lebih besar dari nilai kritis 0,7. Oleh karena itu maka semua indikator adalah valid secara keseluruhan. Sementara disisi lain nilai AVE semua variabel laten juga lebih besar dari nilai kritis 0,5. Hal ini berarti bahwa semua variabel laten mampu untuk menjelaskan lebih dari separo terhadap masing-masing indikatornya

4.3.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji Reliabilitas ini menunjukkan bahwa variabel laten mampu menghasilkan data yang konsisten. Tingkat reliabilitas dapat ditentukan melalui nilai *cronbach alpha* > nilai kritis 0,7 dan nilai reliabilitas komposit > nilai kritis 0,8. Adapun hasil perhitungan uji reliabilitas dengan aplikasi SmartPLS secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 10
Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	Status
Kepemimpinan Transformasional	0.880	0.897	0.907	0.582	Reliabel
Inovasi Kerja	0.877	0.879	0.910	0.670	Reliabel
Kinerja Guru	0.864	0.872	0.902	0.647	Reliabel

Sumber : Reliability and AVE

Tabel uji reliabilitas instrumen di atas tertera perbandingan *cronbach alpha* dengan nilai kritis dan reliabilitas komposit dengan nilai kritisnya juga. Variabel minat kunjung ulang, kepercayaan, kepuasan dan persepsi nilai secara keseluruhan memiliki nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara disisi lain variabel-variabel tersebut juga memiliki nilai reliabilitas komposit secara keseluruhan lebih besar dari nilai kritis 0,8. Hal ini berarti status seluruh variabel laten yakni Kepemimpinan Transformasional, inovasi kerja dan kinerja guru secara keseluruhan juga reliabel.

4.4. Perhitungan Model Struktural

Perhitungan pada pendekatan model struktural berfungsi untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan pada dalam penelitian. Pendekatan model ini berorientasi pada keterkaitan antar variabel laten satu dengan lainnya baik secara pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dan dapat diukur melalui nilai koefisien β dan nilai signifikansi. Nilai koefisien β ini berperan untuk menghitung besar dan arah pengaruh variabel laten. Sementara nilai signifikansi berperan untuk mengukur ada dan tidaknya pengaruh antar variabel laten. Ketentuan pengujian yakni jika nilai signifikansi < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan jika nilai signifikansi > 0,05 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan. Model perhitungan struktural juga mengukur besar kontribusi variabel independen terhadap variabel intervening serta kontribusi variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Penilaian besarnya kontribusi tersebut tertera pada nilai koefisien determinasi.

4.4.1. Perhitungan Pengaruh Secara Langsung

Perhitungan model struktural yang berorientasi pada pengaruh secara langsung berfungsi menjawab hipotesis satu sampai hipotesis empat. Setiap pernyataan hipotesis tersebut akan bisa dihitung secara matematis. Hipotesis satu berperan menentukan pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kerja. Hipotesis dua berperan menentukan pengaruh inovasi kerja terhadap kinerja guru. Hipotesis tiga berfungsi menghitung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hipotesis empat berfungsi menghitung pengaruh Inovasi

kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru.

Variabel	Inovasi Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Guru
Inovasi Kerja			1.000
Kepemimpinan Transformasional	1.000		1.000
Kinerja Guru			

Gambar 2

Sumber : SemPLS Inner Model

Tabel 11
Perhitungan Pengaruh Secara Langsung

	Koefisien β	P Values	Status
Kepemimpinan Transformasional -> Inovasi Kerja	0.690	0.000	Diterima
Inovasi kerja -> Kinerja Guru	0.508	0.000	Diterima
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja Guru	0.360	0.001	Diterima

Sumber: SemPLS Path Coefficients

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan pengaruh atau keterkaitan antar variabel dengan hasil secara lengkap sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional -> inovasi kerja memiliki nilai koefisien β sebesar 0,690 (bernilai positif) dan nilai P Value $0,000 < 0,05$ (hipotesis di terima atau signifikan). Hal ini bermakna terdapat pengaruh terhadap inovasi kerja.
2. Inovasi kerja -> Kinerja Guru memiliki nilai koefisien β sebesar 0,508 (bernilai positif) dan nilai P Value $0,000 < 0,05$ (hipotesis diterima atau signifikan). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi nilai terhadap Kinerja Guru.
3. Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Guru memiliki nilai koefisien β sebesar 0,360 (bernilai positif) dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ (hipotesis diterima atau signifikan). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi nilai terhadap Kinerja Guru.

4.4.2. Perhitungan Pengaruh secara tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung antar variabel laten tertuang dalam pengajuan hipotesis empat yang dapat dihitung secara matematis. Hipotesis empat berperan menentukan pengaruh mediasi inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru.

Tabel 12
Hasil Pengaruh Tidak Langsung Variabel

	Koefisien β	P values	Status
Kepemimpinan Transformasional -> Inovasi Kerja -> Kinerja Guru	0.350	0.000	Diterima

Sumber: SemPLS Path Coefficients

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung antar variabel dengan hasil secara lengkap sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional -> Inovasi Kerja -> Kinerja Guru memiliki nilai koefisien β sebesar 0,350 (bernilai positif) dan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$ (hipotesis diterima atau signifikan). Hal ini bermakna tidak terdapat pengaruh persepsi nilai terhadap minat kunjung ulang melalui kepercayaan.

4.4.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada penelitian ini memiliki tiga nilai koefisien yang menjelaskan besarnya kontribusi kemampuan model. Ketiga nilai koefisien ini adalah kepemimpinan transformasional, inovasi kerja dan kinerja guru dengan uraian keterangan sebagai berikut:

Tabel 13
Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Inovasi kerja	0,476	0,468
Kinerja guru	0,639	0,629

Sumber: Hasil Perhitungan R-square

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi yang dapat diukur dengan nilai *R Square* dan nilai *Adjusted R Square*. Namun demikian pada penelitian ini hanya menggunakan nilai *Adjusted R Square* untuk mengukur nilai koefisien determinasi. Dalam 33able tercantum nilai *Adjusted R Square* kepemimpinan tranformasional sebesar 0,309. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,309 atau 28,7% menunjukkan besarnya kemampuan model dalam menjelaskan kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien determinasi (nilai *Adjusted R Square*) inovasi kerja sebesar 0,476 atau 59,6% merupakan besarnya kemampuan model dalam menjelaskan inovasi kerja. Nilai koefisien determinasi (nilai *Adjusted R Square*) kinerja guru sebesar 0,639 atau 55,7% merupakan besarnya kemampuan model dalam menjelaskan kinerja guru.

4.5. Pembahasan

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap inovasi kerja, meskipun hasil penelitian yang ditemukan tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi kerja. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan melalui berbagi pengetahuan dan iklim organisasi yang mendukung. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

1. Inspirasi: Pemimpin transformasional dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk berinovasi dan menciptakan sesuatu yang baru.
2. Pengaruh ideal: Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan mampu mempengaruhi karyawan untuk berpikir lebih besar dan mencapai tujuan yang lebih tinggi.
3. Stimulasi intelektual: Pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi yang inovatif untuk masalah yang dihadapi.
4. Perhatian individual: Pemimpin transformasional dapat memberikan perhatian individual kepada karyawan dan membantu mereka untuk mengembangkan potensi inovatif mereka.
5. Pemberian dorongan: Pemimpin transformasional dapat memberikan dorongan dan dukungan kepada karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi inovasi kerja melalui berbagai mekanisme seperti berbagi pengetahuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan budaya inovasi yang sukses. Inovasi kerja yang baik terhadap kinerja guru akan menimbulkan inovasi pada diri guru (Arditria M. 2021; Isanto, 2021; Jamalludin, 2021).

2. Pengaruh inovasi kerja terhadap kinerja guru

Inovasi kerja berpengaruh positif dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses Pendidikan di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan. Inovasi kerja adalah pengenalan ide-ide baru atau cara-cara baru untuk melakukan tugas-tugas yang lebih baik. Dalam hal ini, inovasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran guru dan hasil belajar siswa. Salah satu dampak utama dari inovasi kerja pada kinerja guru adalah peningkatan efektivitas pengajaran. Guru yang menggunakan metode pembelajaran inovatif, seperti teknologi pendidikan atau pendekatan interaktif, mampu membuat pembelajaran lebih menarik bagi siswa. Hal ini membantu siswa lebih terlibat dalam proses pembelajaran dan memahami materi dengan lebih baik.

Selain itu, inovasi kerja juga dapat memberikan motivasi baru bagi guru. Ketika guru diberi kesempatan untuk mencoba ide-ide baru dan metode-metode terbaru, mereka merasa lebih dihargai dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka. Dengan merasakan pengakuan atas usaha inovatif mereka, guru cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi siswa. Inovasi kerja juga mendorong guru untuk terus mengembangkan diri. Dalam dunia pendidikan yang terus berubah, guru perlu mengikuti perkembangan terbaru agar tetap relevan. Dengan mengadopsi inovasi, guru memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mengikuti tren pendidikan terkini. Selain itu, inovasi kerja membantu guru lebih responsif terhadap perubahan dalam masyarakat dan teknologi. Mereka dapat mengintegrasikan elemen-elemen baru ke dalam pembelajaran untuk mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu. Secara keseluruhan, inovasi kerja memiliki dampak positif pada kinerja guru dengan meningkatkan kualitas pengajaran, memotivasi guru, meningkatkan kemampuan profesional, dan mengadaptasi pengajaran sesuai perubahan zaman. Dengan menerapkan inovasi dalam proses belajar mengajar, guru dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih baik dan menghasilkan hasil belajar yang lebih baik pula. (Asrori, 2019; Daulay, 2019).

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh positif terhadap kinerja guru dalam konteks pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya memimpin, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi guru untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang mendorong motivasi intrinsik, di mana guru merasa terlibat secara emosional dengan visi dan tujuan sekolah.

Selanjutnya, kepemimpinan ini mendorong pengembangan profesional guru. Dukungan dan pelatihan yang diberikan oleh pemimpin transformasional membantu guru meningkatkan keterampilan mereka dalam mengajar, mengelola kelas, dan menggunakan teknologi pendidikan. Hal ini berdampak positif pada kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. Pemimpin transformasional juga merangsang inovasi dan kolaborasi. Guru didorong untuk berpikir kreatif, menciptakan metode pembelajaran yang lebih menarik dan efektif. Kolaborasi antara guru menciptakan lingkungan yang saling mendukung, di mana ide-ide baru dapat berkembang dan dipertukarkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu pengaruh positif kepemimpinan transformasional memberikan dampak nyata pada kinerja guru. Melalui motivasi intrinsik, pengembangan profesional, inovasi, dan kolaborasi, guru menjadi lebih terlibat, efektif, dan berfokus pada menciptakan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.

4. Pengaruh peran mediasi inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru

Peran mediasi antara inovasi kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang penting terhadap kinerja guru dalam lingkungan pendidikan. Inovasi kerja melibatkan pengenalan ide-ide baru dan metode-metode baru yang dapat meningkatkan proses belajar mengajar. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, mengilhami motivasi intrinsik dan

perkembangan profesional guru. Dalam hubungan antara inovasi kerja dan kinerja guru, peran mediasi kepemimpinan transformasional bertindak sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif inovasi kerja terhadap kinerja guru.

Pemimpin transformasional memotivasi guru untuk menerima dan menerapkan inovasi dengan antusiasme. Mereka mengkomunikasikan visi yang kuat tentang perubahan positif yang dapat dicapai melalui inovasi, mendorong guru untuk mengambil risiko dan mencoba metode baru. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat memfasilitasi proses adaptasi inovasi kerja yang lebih lancar dan efektif. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan belajar dari kesalahan, pemimpin transformasional membantu guru mengatasi hambatan yang mungkin muncul saat menerapkan inovasi. Ini menciptakan kondisi yang mendukung perkembangan inovasi kerja yang sukses dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan, peran mediasi kepemimpinan transformasional dalam hubungan antara inovasi kerja dan kinerja guru adalah kunci untuk memaksimalkan dampak positif inovasi dalam lingkungan pendidikan. Melalui motivasi, dukungan, dan fasilitasi, kepemimpinan transformasional memungkinkan guru untuk menerapkan inovasi dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. (Supardi, 2019; Muluk, 2019; Fauzi, 2020).

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di era pendidikan 4.0 di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan. Indikator-indikator yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah visi dan misi kepemimpinan, kepemimpinan yang inspiratif, kepemimpinan yang intelektual, kemampuan menghasilkan ide-ide baru, kemampuan meningkatkan proses kerja, dan penggunaan inovasi dalam pembelajaran sehingga menghasilkan kinerja guru yang sangat baik.

5.2. Saran:

Berdasarkan hasil penelitian, penulis merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Institusi pendidikan perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional dan inovasi kerja untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan inovasi guru di KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
2. Institusi pendidikan perlu memfasilitasi guru untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk menerapkan inovasi dalam pembelajaran di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
3. Institusi pendidikan perlu mengembangkan iklim organisasi yang mendukung dan mendorong inovasi dan kepemimpinan transformasional di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.
4. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menguji pengaruh variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja guru di era pendidikan 4.0, seperti teknologi pendidikan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja di lingkup KKM.01 MA Kabupaten Grobogan.

Dengan mengimplementasikan saran-saran di atas, diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru di era pendidikan 4.0 dan mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

6. Referensi

- Isanto. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1-12.
- Kurniawan, D. (2019). Pengaruh Inovasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 3(1), 1-10.
- Nurhayati, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Percut Sei Tuan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(1), 1-10.
- Sari, R. P., & Sari, D. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Simalungun). *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 1-12.
- Siti, N. D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sibolga. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 6(1), 1-10.
- Wijaya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di MTS Pergis Campalagian Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(1), 1-10.
- Sari, D. K. (2018). Tantangan Pendidikan Vokasi di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Unggul. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 1(1), 1-10. Retrieved from <https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snpasca/article/download/267/394>
- Nurhayati, N., & Sari, D. K. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar di Era Industri 4.0. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1-10. Retrieved from http://repository.unissula.ac.id/26965/2/30701800042_fullpdf.pdf
- Wijaya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di MTS Pergis Campalagian Kabupaten Polewali Mandar. Retrieved from <http://etheses.uin-malang.ac.id/28155/1/17170015.pdf>
- Riset Pemasaran: Fungsi, Metode dan Langkah Penyusunan. (n.d.). Retrieved from <https://www.jurnal.id/id/blog/fungsi-langkah-penyusunan-riset-pemasaran-atau-riset-pasar-adalah/>
- Rencana Pengembangan Jangka Panjang FT Unud 2014-2018. (n.d.). Retrieved from https://it.unud.ac.id/img/admin/page_attc/924db891e7f9b3ea7d93c720868dca9b.pdf
- Isanto. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 1-10. Retrieved from https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/35322-Full_Text.pdf
- Isanto. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 1-10. Retrieved from https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/35322-Full_Text.pdf
- Daulay, S. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Simalungun). *Tatsqif: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 1-16. Retrieved from <http://repository.uinsu.ac.id/4008/1/siti%20norma%20daulay.pdf>
- Wijaya, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kerinci. Retrieved from <https://repository.unja.ac.id/24878/8/full%20skripsi.pdf>
- Nurhayati, N., & Sari, D. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar di Era Industri 4.0. *Jurnal Administrasi Publik*,

- 9(1), 1-10. Retrieved from http://repository.unissula.ac.id/26965/2/30701800042_fullpdf.pdf
- Sari, D. K. (2017). Pentingnya Inovasi Guru Dalam Proses Kegiatan Belajar Dan Mengajar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 23(3), 1-10. Retrieved from https://repository.unsri.ac.id/26127/1/Pentingnya_Inovasi_Guru_Dalam_Proses_Kegiatan_Belajar_Dan_Mengajar.pdf
- Zunidar. (2018). PERAN GURU DALAM INOVASI PEMBELAJARAN. *Jurnal Nizhamiyah*, 5(2), 1-10. Retrieved from <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/nizhamiyah/article/download/550/464>
- Sudrajat, A. (2008). *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Nurhayati, N., & Sari, D. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar di Era Industri 4.0. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1-10. Retrieved from http://repository.unissula.ac.id/26965/2/30701800042_fullpdf.pdf
- Sanjaya, W. (2010). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sudrajat, A. (2008). *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Jamaluddin. (2015). Analisis Kinerja Guru Sertifikasi pada SMP Negeri 13 Bontoa. Poltek STIA LAN Makassar. Retrieved from <http://eprints.stialanmakassar.ac.id/105/1/5.---JAMALUDDIN.pdf>
- Zunidar. (2018). PERAN GURU DALAM INOVASI PEMBELAJARAN. *Jurnal Nizhamiyah*, 5(2), 1-10. Retrieved from <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/nizhamiyah/article/download/550/464>
- Sari, D. K. (2017). Pentingnya Inovasi Guru Dalam Proses Kegiatan Belajar Dan Mengajar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 23(3), 1-10. Retrieved from https://repository.unsri.ac.id/26127/1/Pentingnya_Inovasi_Guru_Dalam_Proses_Kegiatan_Belajar_Dan_Mengajar.pdf
- Sudrajat, A. (2008). *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sari, D. K. (2017). Pentingnya Inovasi Guru Dalam Proses Kegiatan Belajar Dan Mengajar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 23(3), 1-10. Retrieved from https://repository.unsri.ac.id/26127/1/Pentingnya_Inovasi_Guru_Dalam_Proses_Kegiatan_Belajar_Dan_Mengajar.pdf
- Zunidar. (2018). PERAN GURU DALAM INOVASI PEMBELAJARAN. *Jurnal Nizhamiyah*, 5(2), 1-10. Retrieved from <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/nizhamiyah/article/download/550/464>
- Jamaluddin. (2015). Analisis Kinerja Guru Sertifikasi pada SMP Negeri 13 Bontoa. Poltek STIA LAN Makassar. Retrieved from <http://eprints.stialanmakassar.ac.id/105/1/5.%20---JAMALUDDIN.pdf>
- Wijaya, A. (2019). Edukasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Kerja bagi OSIS SMK Mutiara Bangsa Tiga. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 1-10. Retrieved from <https://journal.untar.ac.id/index.php/PSENAPENMAS/article/view/13480/8267>
- <https://gurudikdas.kemdikbud.go.id/news/peran-guru-dalam-menghadapi-inovasi-merdeka-belajar>
- Jamaluddin. (2015). Analisis Kinerja Guru Sertifikasi pada SMP Negeri 13 Bontoa. Poltek STIA LAN Makassar. Retrieved from <http://eprints.stialanmakassar.ac.id/105/1/5.%20---JAMALUDDIN.pdf>
- Isanto. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1-10. Retrieved from https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/35322-Full_Text.pdf

- Wijaya, A. (2019). Edukasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Kerja bagi OSIS SMK Mutiara Bangsa Tiga. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 1-10. Retrieved from <https://journal.untar.ac.id/index.php/PSENAPENMAS/article/view/13480/8267>
- Nabila, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Psikologi*, 45(2), 1-10. Retrieved from <http://lib.unnes.ac.id/42715/1/Nabila%20Aninditriana.pdf>
- Mardiana, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kerinci. Skripsi. Universitas Jambi. Retrieved from <https://repository.unja.ac.id/24878/8/full%20skripsi.pdf>

KUESIONER
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI ERA PENDIDIKAN 4.0

PENGANTAR

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan/ Pernyataan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan RUP Tesis dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan (S2) pada program Magister Manajemen, STIE Bank BPD Jateng, diperlukan data-data informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini.

Untuk itu diharapkan kepada responden dapat memberikan jawaban yang sebenarnya demi membantu penelitian ini. Atas kesediannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Peneliti

M. Alwi Hasan
NIM. 22211189

Lampiran II

A. Data Umum Responden

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. KS : Kurang Setuju
4. S : Setuju
5. ST : Sangat Setuju

B. Petunjuk Pengisian

1. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Kepala sekolah mampu menggambarkan visi dan tujuan sekolah kepada seluruh guru.					
2	Kepala sekolah memiliki pengaruh dan kendali terhadap seluruh guru di sekolah.					
3	Kepala sekolah memiliki daya tarik pribadi dan kepercayaan diri yang tinggi dalam mempengaruhi seluruh guru di sekolah.					
4	kepala sekolah mampu memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan oleh guru untuk mencapai tujuan bersama.					
5	kepala sekolah mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu guru dalam meningkatkan kinerja mereka.					
6	kepala sekolah mampu memberikan kesempatan dan ruang bagi guru untuk mengembangkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.					
7	kepala sekolah mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi guru untuk mencapai tujuan bersama.					

2. Kuesioner Inovasi Kerja (Y)

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
8	Guru mampu menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.					
9	Guru mampu menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.					
10	Guru mampu memecahkan masalah dalam pekerjaan sehari-hari.					
11	Guru mampu beradaptasi dengan perubahan dan teknologi baru dalam proses pembelajaran.					

12	Guru merasa didukung oleh kepala sekolah dalam mengembangkan inovasi kerja.						
----	---	--	--	--	--	--	--

3. Kuesioner Kinerja Guru di Era Pendidikan 4.0 (Z)

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
13	Guru mampu menguasai silabus dan petunjuk pelaksanaannya.					
14	Guru mampu menarik perhatian siswa dalam proses belajar mengajar.					
15	Guru mampu menyusun rencana pembelajaran yang baik dan efektif.					
16	Guru mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu siswa dalam proses pembelajaran.					
17	Guru mampu mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.					

Kuesioner ini dapat diadaptasi dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan. Peneliti dapat menambahkan atau mengubah pertanyaan sesuai dengan variabel yang ingin diukur dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dengan menggunakan kuesioner ini, peneliti dapat mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja mereka dalam proses pembelajaran. Hal ini dapat membantu sekolah dalam mengembangkan strategi dan program untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah.

LAMPIRAN 2

JAWABAN KUESIONER PENELITIAN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL							INOVASI KERJA					KINERJA GURU				
KTKS 1	KT KS2	KT KS3	KT KS4	KT KS5	KT KS6	KT KS7	IK1	IK 2	IK 3	IK 4	IK 5	KG 1	KG 2	KG 3	KG 4	KG 5
5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	4	3
4	4	4	5	4	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4
5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4

5	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5
5	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3
5	4	3	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4

4	4	3	4	4
4	4	4	5	5
5	5	5	5	4
4	3	2	3	3
5	5	5	5	5
4	4	3	4	3
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
3	3	5	5	4
4	4	4	4	4
3	2	3	4	4
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	3	4	3	3
4	2	4	4	3
3	2	3	3	3
4	4	3	4	3
4	5	4	4	5
4	4	4	5	4
5	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	3	2
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	3

5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
3	4	5	5	4
5	4	5	5	5
3	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	5	5	5	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
2	1	4	4	3
3	4	4	4	4
3	3	4	4	3
3	4	4	4	3
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
2	4	4	4	4
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
3	3	4	4	3
3	2	4	4	3
4	3	4	4	3
4	4	5	5	5
3	4	3	3	4

5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	4	4	2
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4

5	5	5	5	5
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
3	3	3	4	3
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	5	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	5
2	2	2	3	3
3	3	3	4	3
4	4	3	4	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	2	3	4	3
4	4	3	4	3
4	4	2	4	4
4	3	4	4	3

5	5	4	4	5
3	3	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
3	3	4	4	3
4	4	5	5	4
3	3	4	4	2
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
2	2	4	4	2
3	3	4	4	4
3	3	4	4	2
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	3