

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KONTRIBUSI KUALITAS KOMUNIKASI DAN KEMAMPUAN
MANAJEMEN KONFLIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP
KINERJA MENGAJAR GURU
PADA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN SAGULUNG
KOTA BATAM PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelara Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

LIES INDRIJATI

NIM: 01825044

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRACT**CONTRIBUTION OF QUALITY COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT SKILLS OF HEAD MASTER'S ON TEACHER'S PERFORMANCE IN ELEMENTARY SCHOOL OF SAGULUNG SUBDISTRICT OF BATAM RIAU ARCHIPELAGO**

Lies Indrijati, S.Pd
Universitas Terbuka
lies_indrijati@yahoo.co.id

Keywords : *communication quality, conflict management skills and performance*

Teaching performance of teachers is an important factor in determining student achievement. The Good or the bad teaching performance is determined by various factors. One important factor is how well the communication is done by the headmaster and how well the conflict management style is handled by the headmaster. This study sought to determine the contribution of the headmaster communication and conflict management styles which was handled by the headmaster toward the teaching performance of teachers, especially teachers in the public elementary school in the district of Sagulung Batam Riau Islands Province.

This research was conducted with the quantitative approach and survey methods and techniques of indirect communication by using questionnaire. The study population numbered 234 people, while the sample was spread to 146 people in Sagulung District and most of the teachers of elementary school filled out the questionnaires which were distributed. The results showed that the headmaster communication of elementary school in Sagulung District, Batam City is in high category, whereas the principal conflict management style is in the low category, and the teacher's teaching performance is at a high enough categories. There is a significant relationship between the headmaster communication (X1) with the teaching performance of teachers (Y), which is the contribution of communication to performance is 18.1%

There is a significant relationship between the principal conflict management styles (X2) with teacher performance (Y), the contribution of the principal conflict management style on the performance of teachers is 13.1%. There is a significant relationship between the principal communication (X1) and conflict management style (X2) with teacher performance (Y), the contribution of communication and conflict management style on the performance of teachers is 24.4%. The headmaster of Elementary School of Sagulung District Batam City in order to realize that communication and conflict management is one of the factors that can improve the performance of teachers teaching, descriptively known that the headmaster is not optimal yet (low) in implementing the conflict management style, it is advisable to gain knowledge from various sources on conflict management

Need to do more research on how the contribution of other factors such as organizational structure, organizational climate, leadership, incentives were not investigated in this study on the performance of teachers to teach.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRAK

KONTRIBUSI KUALITAS KOMUNIKASI DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN
KONFLIK KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU PADA
SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN SAGULUNG KOTA BATAM PROPINSI
KEPULAUAN RIAU

Lies Indrijati, S.Pd
Universitas Terbuka
lies_indrijati@yahoo.co.id

Kata Kunci : *kualitas komunikasi, kemampuan manajemen konflik, kinerja*

Kinerja mengajar guru merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi belajar peserta didik. Baik buruknya kinerja mengajar guru tersebut ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satu faktor penting adalah seberapa baik komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dan seberapa baik gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui seberapa besar kontribusi komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru, khususnya guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan metode survey serta teknik komunikasi tidak langsung dengan menggunakan angket. Populasi penelitian berjumlah 234 orang, sedangkan sampel berjumlah 146 orang yang tersebar di Kecamatan Sagulung dan 14 Sekolah Dasar Negeri sebagian besar guru mengisi angket yang disebar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam berada pada kategori cukup tinggi, sedangkan gaya manajemen konflik kepala sekolah berada pada kategori rendah, dan kinerja mengajar guru berada pada kategori cukup tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi kepala sekolah (X1) dengan kinerja mengajar guru (Y), yaitu kontribusi komunikasi terhadap kinerja adalah 18.1%. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik kepala sekolah (X2) dengan kinerja guru (Y), yaitu kontribusi gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah 13.1%

Terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi kepala sekolah (X1) dan gaya manajemen konflik (X2) dengan kinerja guru (Y), yaitu kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik terhadap kinerja guru adalah 24,4%. Kepada kepala SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam agar dapat menyadari bahwa komunikasi dan manajemen konflik yang baik adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja mengajar guru, secara deskriptif diketahui bahwa para kepala sekolah belum optimal (rendah) dalam melaksanakan gaya manajemen konflik, untuk itu disarankan dapat menambah pengetahuan dari berbagai sumber tentang manajemen konflik

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang bagaimana kontribusi faktor faktor lain seperti, struktur organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, insentif yang tidak diselidiki dalam penelitian ini terhadap kinerja mengajar guru.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

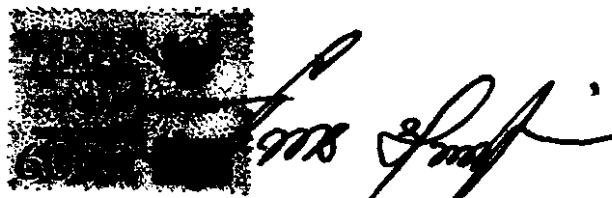
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, September 2013

Yang menyatakan



(LIES INDRIHATI)

NIM. 018250449

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kontribusi Kualitas Komunikasi Dan Kemampuan
Manajemen konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja
Mengajar Guru pada Sekolah Dasar Negeri di
Kecamatan Sagulung Kota Batam
Provinsi Kepulauan Riau

Penyusun TAPM : Lies Indrijati
NIM : 018250449
Program Studi : Magister Administrasi Publik

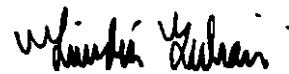
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Ngadisah, MA


Pembimbing II



Aminudin Zuhairi, Ph.D

Mengetahui :

Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Se, Ph.D
NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : LIES INDRIJATI
NIM : 018250449
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK
Judul TAPM : Kontribusi Kualitas Komunikasi dan Kemampuan
Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja
Mengajar Guru pada Sekolah Dasar Negeri Kecamatan
Sagulung Kota Batam Kepulauan Riau


Telah dipertahankan dihadapan sidang Panitia Penguji TAPM Program
Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka, pada:

Hari/ Tanggal : Sabtu / 19 Oktober 2013
Waktu : 10.00 s/d Selesai

Dan telah dinyatakan : LULUS

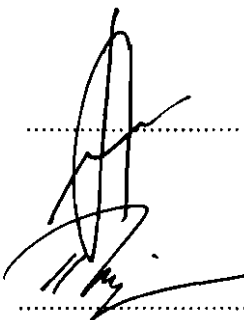
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Paken Pandiangan, S.Si, M.Si



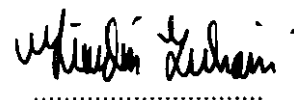
.....

Penguji Ahli : Dr. M. H. Thamrin, M.Si



.....

Pembimbing I : Prof. Dr. Ngadisah, MA



.....

Pembimbing II : Aminudin Zuhairi, Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas karunia Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul Kontribusi Kualitas Komunikasi dan Kemampuan Manajemen konflik Kepala Sekolah Terhadap kinerja Mengajar Guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau, Program Pascasarjana Program Studi Magister administrasi Publik, Universitas Terbuka UPBJJ Batam

Penulis menyadari bahwa secara materi dan kebenaran dari hasil penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis, akan tetapi dalam proses penelitian hingga selesainya penelitian, tidak terlepas dari dukungan moril dan materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang turut membantu kelancaran penelitian dan penulisan tesis ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Rektor dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku pentelenggara program Pascasarjana;
3. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Dra. Susanti, M.Si, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
5. Prof. Dr. Ngadisah, MA, selaku pembimbing I dan Aminuddin Zuhairi, Ph.D, selaku pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran Untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini;
6. Kepala Dinas Pendidikan Kota Batam yang telah memberikan kesempatan Kepada penulis untuk kuliah dan mengadakan penelitian hingga selesainya TAPM ini;
7. Suami dan anak anak tercinta yang telah memberikan dorongan dan semangat Dalam penyelesaian TAPM ini;
8. Sahabat, Kepala Sekolah dan para Guru yang telah banyak membantu penulis

Dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini;

Penulis sadar bahwa secara substantif tesis ini masih jauh dari sempurna dan mengandung banyak kekurangan serta kelemahan, yang tentunya masih perlu yang konstruktif dari berbagai pihak guna penyempurnaan lebih lanjut hasil penelitian dan penulisan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang

Batan, September 2013

Penulis

LIES INDRIJATI

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1. Tujuan Penelitian	13
2. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	16
A. Kajian Pendahuluan.....	16
B. Sumber Daya Manusia	17
C. Kinerja Mengajar Guru	19
1. Pengertian Kinerja	19
2. Kinerja Mengajar Guru	21
3. Penilaian Kinerja Mengajar Guru	23
4. Tolok Ukur Penilaian Kinerja Mengajar Guru.....	25
D. Komunikasi dalam Organisasi	26
1. Komunikasi yang Efektif	31
2. Komunikasi Dalam Proses Kepemimpinan	32
E. Konflik	47
1. Pengertian Konflik	47
2. Pandangan Tentang Konflik	49
3. Tipe-Tipe Konflik	53
4. Sumber-Sumber Konflik	55
5. Manajemen Konflik	58
6. Gaya Manajemen Konflik	62
F. Hasil Penelitian Terdahulu	67

BAB III PROSEDUR PENELITIAN	74
A. Jenis Penelitian	74
B. Variabel Penelitian	75
C. Definisi Operasional.....	75
D. Populasi dan Sampel	78
E. Teknik Pengumpulan Data	80
1. Penyusunan Instrumen	80
2. Uji Coba Instrumen	82
F. Prosedur Pengolahan Data Penelitian	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	90
A. Hasil Penelitian	90
1. Analisis Data	90
2. Deskripsi Data	91
3. Pengujian Prasyarat Analisis	96
4. Menguji Hipotesis Penelitian	107
B. Pembahasan Hasil Penelitian	115
1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	115
2. Hubungan Antar Variabel Bebas	118
3. Kontribusi Kualitas Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru.....	119
4. Kontribusi Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru.....	122
5. Kontribusi Kualitas Komunikasi terhadap Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Sekolah.....	124
6. Kontribusi Kualitas Komunikasi dan Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru.....	126
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI	132
A. Kesimpulan	132
B. Implikasi	133
C. Rekomendasi	134
DAFTAR PUSTAKA	138

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.2. Model Komunikasi Dua Arah.....	36
Gambar 2.3. Gaya Konflik Pribadi.....	64
Gambar 2.4. 5 Macam Gaya Manajemen Konflik	65
Gambar 2.5 Kerangka Berfikir Peneliti	69
Gambar 2.6 Hubungan Antar Variabel.....	73
Gambar 4.1. Histogram Skor Kinerja Guru	93
Gambar 4.2. Histogram Skor Komunikasi Kepala sekolah	95
Gambar 4.3. Histogram Skor Gaya Manajemen Konflik Kepala sekolah ...	96
Gambar 4.4. Histogram Skor Normalitas Komunikasi	99
Gambar 4.5. Histogram Skor Normalitas Gaya Manajemen Konflik	100
Gambar 4.6. Histogram Skor Normalitas Kinerja	100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Pandangan Tentang Konflik	51
Tabel 3.1. Kisi-Kisi Variabel, Sub Variabel dan Indikator	75
Tabel 3.2. Jumlah Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sekupang	79
Tabel 3.3. Jumlah Sampel Menurut Sekolah Dasar Negeri	80
Tabel 3.4. Keterangan Validitas Instrumen Uji Coba	84
Tabel 3.5. Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas Instrumen Uji Coba	85
Tabel 4.1. Hasil Seleksi Penyebaran Angket	90
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru	93
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Kepala Sekolah	94
Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Manajemen Konflik	96
Tabel 4.5. Homogenitas Komunikasi dengan Kinerja	97
Tabel 4.6. Homogenitas Gaya Manajemen Konflik dengan Kinerja	97
Tabel 4.7. Data Uji Normalitas Hasil Penelitian	98
Tabel 4.8. Hasil Uji Linearitas Regresi Variabel X_1 atas Y	101
Tabel 4.9. Hasil Uji Linearitas Regresi Variabel X_2 atas Y	101
Tabel 4.10. Rekapitulasi Korelasi antar Variabel	102
Tabel 4.11. Korelasi Komunikasi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru	108
Tabel 4.12. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi	108
Tabel 4.13. Korelasi Variabel Gaya Manajemen Konflik dan Kinerja Guru	110
Tabel 4.14. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi	110
Tabel 4.15. Korelasi Variabel Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik..	112
Tabel 4.16. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi	112
Tabel 4.17. Korelasi Ganda dan Keberartian Koefisien Determinasi	114

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	138 - 142
Lampiran 2. Angket Penelitian	143 - 148
Lampiran 3. Perhitungan Validitas dan Reliabilitas Instrumen	149 - 157
Lampiran 4. Rekapitulasi Validitas Instrumen Penelitian	158 - 163
Lampiran 5. Data Mentah Instrumen Penelitian	164 - 177
Lampiran 6. Proses Transformasi Data Ordinal ke Interval	178 - 181
Lampiran 7. Data Transformasi Instrumen Variabel Penelitian	182 - 193
Lampiran 8. Rekapitulasi Data Eksperimen Hasil Observasi	194 - 197
Lampiran 9. Rekapitulasi Perhitungan Skor Data	198 - 201
Lampiran 10. Cara Perhitungan Skor Data	202 - 210
Lampiran 11. Regresi Antar Variabel	211 - 216
Lampiran 12. Izin Mengadakan Studi Lapangan/Penelitian	217 - 221

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan dalam berorganisasi. Pimpinan atau manager yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya tetapi ia mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerja yang terbaik. Sukses atau tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menggerakkan orang lain ini adalah cara komunikasi dan kemampuan menangani konflik sangat penting artinya di dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan dengan kualitas komunikasi dan kemampuan manajemen konflik adalah kepemimpinan yang harus mampu mengkomunikasikan seluruh ide-ide, program-program dan kebijaksanaan-kebijaksanaan terhadap organisasi yang dipimpinnya sehingga para bawahan memahami, mengerti dan mau melaksanakan semua program dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan yang artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka ini, akan lebih memudahkan tugasnya dalam mengelola konflik.

Salah satu permasalahan pokok dalam setiap organisasi ialah bagaimana melakukan kualitas komunikasi dan manajemen konflik yang baik sehingga membuat orang lain dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Organisasi yang

besar karena adanya kemajuan dalam bidang teknologi, orang harus bekerjasama, mengikuti perintah baik ia setuju maupun tidak setuju, patuh terhadap atasan dan sebagainya dalam mencapai tujuan organisasi. Kualitas komunikasi dan manajemen konflik adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu di dalam organisasi sehingga akan membuat organisasi semakin kuat dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Pada prinsipnya seorang pegawai termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik tergantung dari kualitas komunikasi dan manajemen konflik yang mempengaruhinya. Peranan kepemimpinan sangat strategis dalam peningkatan kinerja pegawai, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana dan prasarana yang ada, menerapkan fungsi fungsi manajemen baik, terutama fungsi kualitas komunikasi dan manajemen konflik dalam organisasi sehingga dapat menciptakan kondisi dan lingkungan yang nyaman dalam bekerja.

Manusia, sebagai salah satu unsur dalam komponen *instrumental input* merupakan faktor penting sebagai penentu pencapaian suatu tujuan, karena sesungguhnya bagaimana tujuan itu dapat terwujud sangat tergantung kepada *man behind the gun*. Mastuhu (2003; 109), menegaskan berhasil atau penyelenggaraan organisasi bermutu tergantung pada jumlah atau mutu para aktor dan petugas yang melaksanakannya. Lebih lanjut syarat-syarat yang perlu yang dimiliki agar penyelenggara organisasi terutama di bidang pendidikan yang mampu berkualitas, adalah:

1. Memiliki kecintaan dan kepedulian yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta kesadaran bahwa masing-masing tugasnya tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dalam satu sistem jaringan kerja secara keseluruhan.
2. Memiliki keahlian dan keterampilan dalam menangani tugasnya. Mereka harus tahu apa yang harus dilakukan, mengapa harus berbuat dan bagaimana harus menangani tugasnya.
3. Agar mereka, sumber daya manusia, dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebagaimana dimaksud pada butir-butir di atas. Mereka mendapatkan hak-haknya yang adil sesuai dengan masing-masing tugas dan tanggung jawabnya; tidak hanya kecukupan dalam insentif dan lengkapnya alat-alat dan fasilitas yang diperlukan. Tetapi mereka benar-benar harus paham visi, misi dan tujuan organisasi dan target serta strategi yang digunakan untuk mencapai pendidikan bermutu. Dan ini adalah tugas pimpinan sekolah untuk menterjemahkan visi, misi, dan sebagainya ke dalam bahasa yang sederhana dan mudah dipahami oleh semua petugas sesuai dengan level dan kedudukannya, (Mastuhu, 2003: 110-111).

Berkaitan dengan komponen sistem pendidikan, tenaga kependidikan khususnya kepala sekolah dan guru merupakan unsur pendidikan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Pentingnya keberadaan kepala sekolah dan guru adalah karena prestasi belajar peserta didik (sebagai salah satu indikator penting mutu pendidikan) sangat ditentukan oleh apa yang dilakukan keduanya dan terjadi di lingkungan sekolah dan di dalam kelas (kelas dalam arti

luas tempat dimana terjadi interaksi pembelajaran antara pendidik dengan peserta didik).

Kepala sekolah dan guru harus menyadari bahwa sekolah sebagai satu sistem sosial merupakan organisasi yang dinamis dan tempat berlangsungnya komunikasi secara aktif. Sebagai suatu sistem sosial didalamnya melibatkan dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi untuk mencapai tujuan. Beberapa hal yang menarik dalam membicarakan sekolah sebagai satu sistem sosial adalah dimensi-dimensi yang terdapat didalamnya, semangat serta konflik yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri. Sebagai satu sistem sosial, didalamnya terdapat beberapa dimensi:

1. Sederetan unsur yang terdiri dari: institusi, peran dan harapan-harapan, yang secara bersama-sama membentuk dimensi normatif atau sosiologis;
2. Sederetan unsur yang mencakup: individu, kepribadian, dan keperluan watak (*need dispositions*), yang secara bersama-sama melahirkan dimensi kepribadian atau psikologis;
3. Perilaku sosial sebagai hasil interaksi antara faktor institusi dengan unsur-unsur didalamnya dengan faktor individu beserta unsur-unsurnya, (Wahjosumidjo, 2002: 148).

Sekolah sebagai satu institusi di dalamnya terdapat sekumpulan orang-orang yang masing-masing mempunyai tujuan, mereka terhimpun ke dalam satu susunan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab, mereka saling melengkapi, saling bekerja sama dan memikul tanggung jawab. Sekolah sebagai satu institusi juga mempunyai peran dan tujuan/harapan, dan dalam mencapai tujuan di dalam

institusi berlaku norma, aturan atau ketentuan-ketentuan yang mengatur hubungan kerja sama antara orang yang satu dengan yang lain.

Faktor manusia dilingkungan sekolah terdiri dari: kelompok guru, tenaga administratif atau staf, dan kelompok siswa. Masing-masing kelompok memiliki pribadi yang berbeda-beda. Mereka memiliki watak, kepentingan, sikap, bahkan juga memiliki kekhawatiran yang tidak sama. Akibat perbedaan pribadinya yang berbeda-beda akan menyebabkan interaksi yang unik dari masing-masing orang dengan lingkungannya, sehingga tidak mustahil pada suatu saat terjadi perbenturan antara keinginan-keinginan di antara para individu, sehingga lahirlah yang disebut konflik. Konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya disamping pada struktur organisasi dan komunikasi.

Sebagai seorang administrator atau manajer kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tentu dengan berkomunikasi agar dapat menggerakkan organisasi mencapai tujuan dan sekaligus terlaksananya fungsi-fungsi manajerialnya. Menurut Handoko (1999;271) pentingnya seorang manajer berkomunikasi dengan baik karena sebagian besar manajer mencurahkan sebagian proporsi waktunya untuk berkomunikasi. Kemudian Nawawi (1993;166) mengemukakan "Seorang pemimpin, hasil berfikirnya tidak akan berfungsi dalam menggerakkan anggota organisasinya jika tidak dikomunikasikan secara efektif.

Keharmonisan hubungan anggota sekolah dengan adanya komunikasi yang baik dari kepala sekolah ditunjukkan ketika mengkomunikasikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan guru, ketika memberikan informasi baru, mengajak, memberi perintah, mengatur, menggerakkan, membimbing, menegur dan lain-

lain. Aktivitas komunikasi kepala sekolah tentu harus diimbangi dengan kemampuan dan keterampilan dalam berkomunikasi serta dengan melakukan strategi dan gaya komunikasi yang tepat.

Berkaitan dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, seni, dan budaya mendorong perubahan kebutuhan dan kondisi serta menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut akan membawa dampak luas dan bervariasi manajemen pendidikan (Mulyasa, 2003:237). Banyaknya tugas manajemen pendidikan, termasuk kepala sekolah dalam mendorong visi, misi, dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai tantangan, tentunya konflik juga timbul sebagai akibat dari perubahan sekolah, semakin maju dan berkembangnya suatu sekolah tentunya semakin banyak konflik.

Seperti diketahui bahwa lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisan akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggota sekolah. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan bahkan sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru dalam pendidikan di Indonesia, seperti implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), pengembangan dewan dan komite sekolah, pengembangan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah tentunya harus menciptakan suasana harmonis agar tidak terjadi konflik pada tenaga kependidikan khususnya

guru. Lebih dari itu, kepala sekolah bersama para tenaga kependidikan tentunya dapat mengelola konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut tentu kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal baik untuk menjalinkan komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan khususnya guru guna menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual.

Dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, namun tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi begitu juga dengan sekolah. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat juga menurunkan kinerja mengajar guru jika tidak dikendalikan sebagaimana mestinya.

Berangkat dari pemikiran bahwa kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka kinerja guru merupakan pelaksanaan kerja seorang guru sesuai dengan tugas-tugas yang diembannya. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru seperti bagaimana menguasai bahan pembelajaran, mengelola program pembelajaran, menguasai landasan pembelajaran, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi siswa, mengelola administrasi sekolah, dan memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil-hasil penelitian guna keperluan pembelajaran (Amidjaja, 1979:42).

Berdasarkan kinerja mengajar guru tersebut di atas tentunya kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tidak bisa lepas dari aktivitas komunikasi

dengan guru dan dalam bingkai proses pembelajaran yang dilakukan guru. Begitu juga dengan aktivitas pembelajaran tidak lepas dari adanya benturan-benturan yang dirasakan oleh guru sesama guru dan dengan kepala sekolah terutama di alami guru yang tentunya bermuara pada kinerja mengajar guru.

Kenyataan yang penulis lihat dan temui di lapangan pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau terdapat gejala-gejala yang dialami guru-guru dan pegawai dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah khususnya pada sekolah dasar negeri, diantaranya kurang jelasnya isi pesan yang disampaikan kepala sekolah, kurang adanya umpan balik terhadap kesalahan pesan yang disampaikan, kurang diperhatikannya kesiapan dalam menerima pesan baik lisan maupun tulisan dan tiadanya umpan balik agar pesan lebih bermakna dalam pelaksanaan proses pendidikan.

Kepala sekolah seakan tidak peduli apakah guru menerima pesan yang disampaikan atau tidak dan kepala sekolah kurang melihat kesiapan guru. Sepertinya guru tidak dihargai sebagai individu yang mempunyai perasaan dan harga diri. Terkait dengan kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin pada sekolah negeri dan status kepegawaiannya sebagai seorang pegawai negeri sipil yang pada saat tertentu menilai kinerja guru, menjadikan guru tidak berani membantah ataupun melawan atas kesalahan komunikasi yang dilakukan kepala sekolah.

Akibat lainnya dari situasi komunikasi yang dilakukan kepala sekolah adalah timbulnya konflik dalam pribadi guru, guru menjadi serba salah dengan arah komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dan dengan situasi dan suasana

sekolah yang menimbulkan konflik, dan terkadang diantara sesama guru juga terjadi konflik yang disebabkan pesan yang disampaikan kepala sekolah, baik itu dalam pelaksanaan tugas, seperti pembagian tugas, penetapan kebijakan, dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah seakan tidak peduli dampak dari ketidakjelasan pesan yang disampaikan, hal ini tentunya iklim sekolah dan hubungan antara kepala sekolah dan guru, antara guru dengan guru menjadi kurang harmonis dan arahnya dapat dibayangkan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran jauh dari yang diharapkan.

Berkaitan dengan konflik yang terjadi disekolah khususnya yang dialami oleh guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajarannya kerap kali terjadi, dan guru mengharapkan adanya penyelesaian yang baik dari diri guru sendiri dan yang perlu dari kepala sekolah, namun kepala sekolah seakan membiarkan konflik yang dialami guru baik yang diakibatkan beban tugas pembelajaran maupun tugas tambahan yang bersumber dari kepala sekolah, apabila situasi konflik ini dibiarkan tanpa dikelola dengan semestinya akan berdampak buruk terhadap kinerja mengajar guru .

Kepala sekolah SDN di Kecamatan Sagulung Kota Batam juga terlihat kurang memahami bahwa konflik adakalanya positif tidak selalu negatif, kepala sekolah dalam melihat konflik yang terjadi kurang menggunakan pendekatan-pendekatan semestinya sedangkan sumber konfliknya jelas kelihatan, akibat kurang kepedulian ini dapat dibayangkan keharmonisan hubungan antara anggota sekolah akan terganggu dan aktivitas pembelajaran dan kinerja mengajar guru kurang sesuai seperti yang diharapkan.

Pembahasan tentang komunikasi pimpinan, manajemen konflik dan kinerja merupakan suatu kajian Administrasi Publik, karena komunikasi pimpinan, manajemen konflik dan kinerja merupakan salah satu topik dalam Perilaku Organisasi, sedang perilaku organisasi merupakan salah satu bahasan pokok dalam Administrasi Publik tepatnya dalam kajian Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, bahasan mengenai komunikasi kepala sekolah dan manajemen konflik dan kinerja guru tercakup dalam bahasan Administrasi Publik.

Bertitik tolak dari uraian diatas dan fenomena yang telah dipaparkan, maka dapat dipahami bahwa komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik yang sesuai merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja mengajar guru. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul "Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam".

B. Pembatasan Masalah

Keberhasilan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan ditentukan oleh keterampilan dalam menggalang hubungan manusiawi yang harmonis dan mendukung terciptanya tim kerja yang mantap serta dapat digerakkan sebagai kelompok kerja sama yang efektif. Aktivitas hubungan ini sangat dipengaruhi oleh komunikasi kepala sekolah sebagai pimpinan dalam menggerakkan personalia yang ada terutama guru, karena guru adalah ujung tombak dalam

proses pembelajaran di sekolah. Burhanuddin (1994:152) menyatakan, "fungsi komunikasi kepala sekolah merupakan inti dari hubungan manusiawi dalam proses kepemimpinan."

Mengingat luasnya cakupan tentang komunikasi dalam organisasi khususnya yang dilakukan oleh pimpinan, maka penulis membatasi penelitian ini yaitu pada proses komunikasi, strategi komunikasi, dan gaya komunikasi, (Burhanuddin,1994:154; Sujak, 1990:112; Hendricks, 2004: 47).

Sedangkan konflik yang dimaksud pada penelitian ini juga dibatasi yaitu konflik yang dialami guru dalam melaksanakan tugas pembelajarannya dan bagaimana gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti gaya penolakan (penghindar/penurut impersonal), gaya kompetisi/pengendalian (pesaing/pejuang gigih), gaya akomodasi atau penolong ramah, gaya kompromi/pendamai penyasat, gaya kolaborasi/pemecahan masalah (Pace dan Faules,1998:371; Pickering, 2001:40; Winardi, 1994:18, Liliweri , 2004: 268; Hendricks, 2004: 47).

Kinerja mengajar guru dalam penelitian ini berangkat dari pemikiran bahwa kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka kinerja mengajar guru merupakan pelaksanaan kerja seorang guru sesuai dengan tugas-tugas yang diembannya. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang harus dimilikinya oleh seorang guru seperti bagaimana menguasai bahan pembelajaran, mengelola program pembelajaran, menguasai landasan pembelajaran, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi belajar siswa, mengelola administrasi kelas, dan

memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil-hasil penelitian guna keperluan pembelajaran, (Depdiknas, 2004:35; Anwar dan Sagala, 2004; 119, 2003: 51; Amidjaja, 1979:42).

Agar subjek penelitian ini tidak terlalu luas, peneliti juga membatasi subjek (guru) yang akan diteliti dan tempat penelitiannya. Guru yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau. Pemilihan guru SD dalam penelitian ini tidak terlepas dari kondisi nyata bahwa guru SD merupakan kelompok guru yang banyak memiliki permasalahan komunikasi dan konflik, sementara mereka harus melaksanakan tugas yang berat.

Adapun guru SD yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang berada di SD negeri di Kecamatan Sagulung, tidak termasuk kepala sekolah. Pembatasan ini dilakukan dengan tujuan agar permasalahan yang akan diteliti lebih fokus.

Pemilihan lokasi penelitian ini tidak terlepas dari keberadaan penulis sebagai salah satu pengawas SD di daerah tersebut. Melalui pengetahuan dan pengalaman penulis yang pernah menjadi kepala sekolah juga tentang komunikasi dan konflik yang terjadi dan dialami guru dengan kepala sekolah dan kedekatan peneliti terhadap subjek penelitian, diharapkan akan memperoleh gambaran lebih jelas tentang keadaan yang sebenarnya.

Pembatasan-pembatasan masalah tersebut dilakukan semata-mata karena keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang dimiliki peneliti. Pembahasan yang

lebih komprehensif dari setiap indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini diharapkan dapat mengeliminasi keterbatasan tersebut.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: "*Seberapa besar Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sagulung Kota Batam?*"

Pertanyaan tersebut dapat dirinci sebagai berikut.

1. Apakah kontribusi komunikasi yang dilakukan Kepala Sekolah di sekolah dasar negeri kecamatan Sagulung berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru di SDN Kecamatan Sagulung Kota Batam?
2. Apakah manajemen konflik yang diterapkan oleh kepala sekolah di sekolah dasar negeri kecamatan Sagulung berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru SDN Kecamatan Sagulung Kota Batam?
3. Seberapa besar kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SDN Kecamatan Sagulung Kota Batam?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengumpulkan informasi tentang kontribusi kemampuan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD di Kecamatan Sagulung Kota Batam.
- b. Mengumpulkan informasi tentang kontribusi gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD di Kecamatan Sagulung Kota Batam.
- c. Mengumpulkan informasi tentang kontribusi komunikasi terhadap gaya manajemen konflik kepala sekolah.
- d. Mengumpulkan informasi tentang kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD di Kecamatan Sagulung Kota Batam

2. Manfaat Penelitian

- a. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu mengungkapkan tentang komunikasi yang dilakukan kepala sekolah, gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah, dan tingkat kinerja mengajar guru serta hubungan ketiga variabel tersebut. Selain itu penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai sarana untuk memperkaya dan melengkapi bahan bacaan tentang komunikasi pimpinan dan untuk meningkatkan kualitas komunikasi kepemimpinan pendidikan dan bagaimana gaya manajemen konflik yang sampai saat ini masih kurang mendapatkan perhatian para peneliti

b. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan bacaan, diskusi, rujukan atau pedoman bagi para kepala sekolah dan guru, serta tenaga kependidikan lainnya bahwa dalam melaksanakan tugas serta fungsi kepemimpinannya selalu berhubungan dengan komunikasi, proses komunikasi yang dilakukan disesuaikan dengan strategi dan gaya yang tepat. Dalam organisasi mustahil tidak ada konflik, dan adakalanya konflik itu diperlukan, salah satu penyebabnya adalah kurang efektifnya komunikasi, sebagai seorang pemimpin tentunya kepala sekolah harus berusaha untuk mengelola konflik agar tidak menghambat aktivitas pembelajaran di sekolah.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pendahuluan

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1992:346). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan(bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan, jadi dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas dan determinitas.

b. Teori Sosial

Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

B. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sering pula disebut sebagai “manajemen personalia” (*personnel management*), “administrasi kepegawaian” (*personnel administration*) atau “manajemen tenaga kerja” (*labour management*).

DeCenzo dan Robbins (1999: 8) mengemukakan dua cara dalam memahami manajemen sumber daya manusia. Pertama, manajemen sumber daya manusia adalah suatu staf atau penunjang yang mempunyai fungsi di dalam organisasi. Fungsinya adalah memberikan bantuan dalam permasalahan manajemen sumber daya manusia kepada para pekerja atau secara langsung termasuk di dalam produksi barang dan layanan organisasi. Kedua, manajemen sumber daya manusia adalah sebuah fungsi bagi setiap jabatan manajer, ada atau tidak pekerjaan pada bagian manajemen sumber daya manusia, fakta membuktikan bahwa untuk mengelola pekerjaan secara efektif memerlukan seluruh manajer yang dapat menangani kegiatan dengan baik.

Berdasarkan kedua pendekatan itu dapat diambil suatu pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang garapan dalam manajemen di dalam sebuah organisasi yang mempunyai fungsi antara lain untuk

menangani masalah-masalah ketenagakerjaan dan akan membantu manajer bersama-sama dengan para pekerja mencapai tujuan organisasi secara aktif. Untuk itu, seluruh manajer dalam organisasi harus memahami tentang prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut.

Tentang manajemen sumber daya manusia, Mangkunegara (2004: 2) memberikan pengertian, yaitu:

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Flippo (1984: 4) secara tegas memisahkan manajemen personalia ke dalam dua kategori fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Fungsi manajerial meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operatif meliputi: pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*). Pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Pengertian tentang manajemen personalia yang mencakup fungsi manajerial dan fungsi operatif ini menjelaskan bahwa manajemen personalia dilakukan melalui serangkaian proses yang terencana, terarah, dan terkendali secara sistematis dalam sebuah kerangka manajemen di dalam sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dalam administrasi pendidikan, secara sederhana sering disebut sebagai “administrasi tenaga kependidikan”. Tenaga kependidikan yang dimaksud, menurut UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah “anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”. Secara lebih rinci, dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 38 Tahun 1992 tentang tenaga kependidikan dinyatakan bahwa yang termasuk tenaga kependidikan adalah: tenaga pendidik (pembimbing, pengajar, dan pelatih), pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah), penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji.

Berdasarkan keterangan di atas, administrasi tenaga kependidikan dalam kerangka administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pengadaan dan pemberdayaan atas orang-orang yang bekerja untuk kepentingan kependidikan secara efektif dan efisien bagi kepentingan pencapaian tujuan pendidikan.

C. Kinerja Mengajar Guru

1. Pengertian Kinerja

Manusia merupakan unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemikiran ini berimplikasi kepada bagaimana personel dalam organisasi bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Bagaimana seorang personil bekerja terkristalisasi dalam suatu konsep “kinerja” personil.

Beatty dan Schineier (1982: 78) mendefenisikan Kinerja (performance) sebagai “perilaku sebenarnya yang dievaluasi dalam sebuah organisasi”. Penampilan dalam bekerja selalu terkait dengan kinerja yang dikehendaki sebagai contoh: berapa kali seorang guru memeriksa kehadiran siswanya perhari, seberapa kali seorang guru harus melakukan penilaian suatu proses pembelajaran, dalam satu minggu, dalam sebulan, satu semester, dan sebagainya. Beatty dan Schineier mengatakan bahwa “penampilan kerja tidak selalu statis karena berkaitan dengan analisis pekerjaan. Tingkat kinerja dapat berubah setiap saat dan terjadi bagi setiap pemilik pekerjaan itu”.

Departemen Pendidikan Nasional (2004: 4) menjelaskan kinerja berasal dari kata “Performance” dan sering diartikan dengan prestasi kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering juga dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya.

Wahjosumijo (2002: 413) mengartikan kinerja sebagai: “sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja”.

Intruksi Mendiknas R.I Nomor :1/U/2002 tentang Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas, 2004: 34) yang menjelaskan “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Bagaimana dan mengapa pentingnya mengelola kinerja, Bacal (2004: 1) memberikan pengertian, yaitu:

Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan

langsung yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang hal-hal berikut:

1. Fungsi kerja karyawan yang paling dasar
2. Bagaimana pekerjaan karyawan tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi
3. Apa maknanya, dalam arti konkret, melakukan pekerjaan dengan baik
4. Rintangan apa yang mengganggu kinerja dan bagaimana rintangan tersebut dapat diminimalkan atau dienyapkan.
5. Bagaimana karyawan dan atasan akan bekerja bersama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penjelasan-penjelasan di atas menguraikan beberapa aspek tentang kinerja sebagai berikut:

- a. Kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan
- b. Pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud adalah pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan
- c. Kinerja dapat pula berarti hasil yang dicapai
- d. Pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam waktu tertentu
- e. Pelaksanaan pekerjaan dimaksud dapat diukur

Berdasarkan keterangan di atas, maka kinerja guru dapat diartikan sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pembelajaran berdasarkan ketentuan dan persyaratan pekerjaan.

2. Kinerja Mengajar Guru

Berangkat dari pemikiran bahwa kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka kinerja guru merupakan pelaksanaan kerja seorang guru sesuai dengan tugas-tugas yang diembannya. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang guru.

Amidjaja (1979: 9) mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan”.

Dalam hubungannya dengan tugas profesional tenaga kependidikan, kompetensi menunjukkan pada perbuatan yang rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan. Pemenuhan atas spesifikasi tertentu ini penting agar dapat dibedakan antara seorang aktor yang dapat memerankan seorang guru dengan seorang guru yang sebenarnya.

Tiga dimensi umum kompetensi yang saling menunjang dan membentuk kompetensi profesional tenaga kependidikan meliputi: kompetensi pribadi, kompetensi profesional, dan kompetensi kemasyarakatan/sosial.

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari (Satori, 2000: 46). Kompetensi kepribadian mencakup sikap dan nilai-nilai kepribadian sebagai elemen perilaku dalam kaitannya dengan latar belakang pendidikan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta legalitas kewenangan mengajar.

Guru merupakan anggota masyarakat dan merupakan sosok yang menjadi tokoh khusus dalam masyarakat. Dalam hal ini, selayaknyalah guru memiliki kompetensi sosial kemasyarakatan. Kompetensi sosial berkaitan erat dengan kemampuan dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar sekolah dan masyarakat di tempat guru itu hidup, sehingga peranan guru memiliki karakteristik tersendiri yang membedakan dengan anggota bukan guru. Fungsi guru dalam kompetensi sosial ini antara lain sebagai motivator dan inovator dalam pembangunan pendidikan, dan mengabdikan kepada masyarakat (Satori, 2000: 54).

Anwar dan Sagala (2004: 120) menambah kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu kompetensi profesional kependidikan. Lebih lanjut dikatakannya:

Kompetensi profesional mengacu pada perbuatan (performance) yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Mengenai perangkat kompetensi profesional

biasanya dibedakan profil kompetensi yaitu mengacu kepada berbagai aspek kompetensi yang dimiliki seseorang tenaga profesional pendidikan dan spektrum kompetensi yaitu mengacu kepada variasi kualitatif dan kuantitatif. Perangkat kompetensi yang dimiliki oleh korps tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mengembangkan sistem pendidikan (Anwar dan Sagala, 2004:120).

Berkaitan dengan penelitian ini (sebagaimana yang telah dikemukakan dalam pembatasan masalah) hanya akan dibahas tentang kompetensi profesional guru. Kompetensi profesional guru merujuk pengertian bahwa seorang guru harus memiliki kemampuan khusus dalam rangka melaksanakan tugasnya mendidik, melatih, dan membimbing sehingga terjadi transformasi pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada peserta didik. Menurut Amidjaya (1979: 42;), Anwar (2003: 52) kompetensi profesional dimaksud dirinci sebagai berikut:

a) menguasai bahan, b) mengelola program belajar-mengajar, c) mengelola kelas, d) menggunakan media/sumber, e) menguasai landasan-landasan kependidikan, f) mengelola interaksi belajar-mengajar, g) menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran, h) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, I) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan j) memahami prinsip-prinsip dan mentafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Selain ketentuan tersebut di atas, deskripsi pekerjaan guru juga disebutkan dalam SK MENPAN Nomor 83 Tahun 1995 Tentang Jabatan Fungsional Guru. Dalam SK tersebut dinyatakan bahwa tugas guru kelas (perlu diingatkan bahwa pembelajaran di sekolah dasar menggunakan sistem guru kelas) adalah:

(1)menyusun program pembelajaran; (2) menyajikan program pembelajaran; (3) melaksanakan evaluasi pebelajaran; (4) menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan; (5) menyusun dan melaksanakan program bimbingan di kelas yang menjadi tanggung jawabnya; (6) menyusun dan melaksanakan program ekstrakurikuler.

3. Penilaian Kinerja Mengajar Guru

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai “sebuah proses penilaian pencapaian tentang unjuk kerja individu pada masa lalu atau saat ini berdasarkan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lingkungan kerja mereka dan tentang potensi masa depan mereka bagi organisasi” (Castetter, 1996; 270). Proses penilaian kinerja adalah kegiatan mendesain untuk menilai prestasi individu atau kelompok yang bermanfaat bagi organisasi.

Secara lebih rinci, Nawawi (2003; 395) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut;

1. penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan
2. penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolak ukurnya.

Berdasarkan pengertian di atas jelaslah bahwa yang dinilai dalam kegiatan penilaian kinerja adalah:

1. Apa yang telah dilakukan oleh seorang pekerja selama periode tertentu.
2. Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode waktu tertentu.
3. Mengapa pegawai/karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan cara demikian.
4. Seberapa baik potensi karyawan bagi organisasi pada masa datang.

Hasil penilaian terhadap aspek-aspek tersebut dibandingkan dengan hasil analisis pekerjaan yang sudah dibuat sebelumnya atau dengan standar pekerjaan yang berguna untuk mengetahui “apakah yang sudah dikerjakan sesuai atau belum dengan apa yang seharusnya dipergunakan”. Akhirnya penilaian kinerja

bermaksud juga untuk mengetahui “mengapa pekerja/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan seperti yang telah dilakukannya”.

Unsur penilaian kinerja guru Sekolah Dasar menurut Departemen Pendidikan Nasional (2004: 35) yaitu:

1. Pengembangan pribadi, dengan indikator: aplikasi pengajaran, kegiatan ekstrakurikuler, kualitas pribadi guru
2. Pembelajaran, dengan indikator: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
3. Sumber belajar, dengan indikator: ketersediaan bahan ajar, pemanfaatan sumber belajar.
4. Evaluasi belajar, dengan indikator: penyiapan soal/tes, hasil tes, program tindak lanjut (Depdiknas, 2004: 35)

4. Tolok Ukur Penilaian Kinerja Guru

Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja harus sesuai dengan apa yang harus dikerjakan sebagaimana yang terdapat di dalam analisis pekerjaan yang berupa deskripsi pekerjaan. Selain itu penilaian kinerja dilakukan pula untuk menilai keserasian karakteristik pegawai dengan pekerjaannya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien yang terdapat dalam analisis pekerjaan yang berupa spesifikasi pekerjaan. Karakteristik pegawai dimaksud dapat berupa: pendidikan, keterampilan, pengalaman, jenis kelamin, usia dan sebagainya. karena itu, untuk penilaian suatu pekerjaan harus dibuat standar pekerjaan yang disesuaikan dengan sifat-sifat pekerjaan dan karakteristik pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas. maka untuk melakukan penilaian/pengukuran terhadap kinerja guru adalah menjadikan tugas-tugas guru dalam hal ini sebagaimana yang tercantum dalam kompetensi profesional guru sebagai indikatornya. Kompetensi profesional dimaksud adalah: penguasaan bahan

pelajaran, pengelolaan program belajar-mengajar, mengelola kelas, menggunakan media/sumber belajar, mengenal fungsi program bimbingan dan penyuluhan, penyelenggaraan administrasi kelas, memahami prinsip penelitian pendidikan untuk diaplikasikan dalam proses pembelajaran, melaksanakan program ekstrakurikuler dan pengembangan profesi.

D. Komunikasi Dalam Organisasi

Di dalam setiap organisasi, administrasi memegang peranan yang sangat penting, melalui kegiatan administrasi, sumber daya yang tersedia dapat diukur dan dikembangkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pentingnya administrasi ini sebagaimana dikemukakan Siagian (1989: 3) “Administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Pendapat ini menyiratkan bahwa administrasi merupakan keseluruhan proses dari aktivitas pencapaian tujuan secara efisien melalui orang lain.

Selanjutnya pengertian administrasi menurut Ordway Tead, menyatakan “*administrasi is conceived as the necessary activities of those individuals (executives) in an organization who are charged with ordering, forwarding, and facilitating associate efforts of group of individuals brought together to realize certain defined purpose*”.

Administrasi meliputi kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan oleh orang-orang eksekutif dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur,

memajukan dan menciptakan kemudahan usaha kerja sama sekelompok orang yang dihimpun untuk mencapai tujuan tertentu.

Istilah administrasi dan manajemen seringkali dipergunakan secara bergantian dan dipandang sebagai istilah yang sama artinya. Akan tetapi ada pula pendapat yang mengatakan bahwa pengertian administrasi lebih luas dibanding pengertian manajemen. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Siagian (1989:5) “Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksanaan utama dari administrasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka administrasi itu terdiri dari organisasi dan manajemen. Artinya, inti dari administrasi adalah organisasi dan inti dari organisasi adalah manajemen.

Setiap pelaksanaan kegiatan manajemen tidak terlepas dari adanya fungsi-fungsi tertentu untuk mengarahkan dan mengendalikan sekelompok orang yang tergabung dalam suatu kerjasama guna mencapai tujuan. Josep L. Massie (Atmodiwirio, 2000: 14) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu; pengambilan keputusan, pengorganisasian, staffing, *planning*, Kontrol, komunikasi dan pengarahan. Pendapat lain yang mengemukakan fungsi-fungsi manajer adalah Herbert G. Hicks (Winardi, 1997: 12) yaitu; *Creating, Planning, Organizing, Motivating, Communicating* dan *Controlling*.

Dari Uraian di atas terungkap bahwa komunikasi (*communication*) merupakan fungsi yang keenam dalam manajemen dan kelima bagi seorang manajer. Hal ini berarti bahwa komunikasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat menentukan bagi keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi. Siagian (1995: 48) menyatakan “salah satu segi kehidupan organisasional yang tidak pernah luput dari pembahasan para ahli tentang perilaku organisasional adalah komunikasi, kenyataan ini didasarkan pada pendapat bahwa komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar bagi terciptanya tujuan yang telah ditetapkan”.

Tentang bagaimana kedudukan komunikasi dalam organisasi Liliweri (2004: 60) mengatakan, “Kedudukan komunikasi dalam organisasi itu sebenarnya menekankan pada bagaimana suatu organisasi dikonstruksi dan dipelihara lewat proses komunikasi”.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan dasar dari manajemen yang melahirkan fungsi-fungsi lain, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Tanpa komunikasi fungsi-fungsi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Artinya, komunikasi merupakan bagian dari fungsi manajemen secara keseluruhan.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, di dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan. Misalnya dalam suatu sekolah kepala sekolah tidak memberikan informasi kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur semester dan apa bidang studi yang akan diajarkan oleh masing-masing guru, maka besar kemungkinan guru tidak datang mengajar. Akibatnya, siswa tidak belajar. Hal ini menjadikan sekolah tidak berfungsi sebagaimana mestinya.

Bagaimana keberadaan komunikasi dalam organisasi, Liliweri (2004: 61) menyatakan,

Keberadaan komunikasi dalam organisasi itu membuat kita mampu membedakan dua hal yaitu: (1) menunjukkan bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang organisatoris; dan ke (2) bagaimana operasi jaringan kerja yang mengaitkan mereka satu sama lain, jadi bagaimana kedudukan mereka sebagai *human actors*. Dalam perspektif seperti ini maka komunikasi itu penting dalam organisasi; (1) komunikasi adalah jalan, melalui dia orang-orang mencari informasi dan mengembangkan sejumlah kriteria untuk mana mereka terbagi dalam pekerjaan; dan (2) komunikasi merupakan proses dalam mana mereka meletakkan pilihan mereka secara praktis.

Bermacam-macam defenisi komunikasi yang dikemukakan para ahli komunikasi untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dengan sudut mana mereka memandangnya. Tentu saja masing-masing defenisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan mereka masing-masing.

Komunikasi berasal dari bahasa latin "*Communicatio*" yang berarti "Pergaulan", "Persatuan", "Peran serta". "Kerjasama", bersumber dari istilah "*Coommunis*" yang berarti "Sama makna".

Stoner, Freeman, dan Gilbert (2003: 216) menyatakan "Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi pesan simbolik". Senada dengan itu secara singkat Bovee dan Thill (2003:4) menyatakan. "Komunikasi adalah proses mengirim dan menerima pesan".

Effendy (1989; 60) memberikan pengertian tentang komunikasi, yaitu:

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap.

Selanjutnya Muhammad (2002: 4) menyebutkan "Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan sipenerima pesan untuk mengubah tingkah laku".

Dari beberapa kutipan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan tentang komunikasi yaitu suatu proses penyampain pesan dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang ke orang lain baik verbal maupun non verbal yang mengakibatkan terjadinya proses perubahan tingkah laku secara efektif.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sering dilakukan manusia dalam aktivitasnya mengarungi hidup dan kehidupan sehingga menjadi suatu keharusan bagi individu untuk ikut serta menjalani komunikasi dalam pergaulannya baik di rumah tangga, kelompok, organisasi dan bergaul dengan masyarakat. Proses

komunikasi yang dilakukan disesuaikan dengan tempat, waktu, suasana, bentuk serta tujuan dan yang tak kalah pentingnya komunikasi yang dilakukan harus dapat mengikuti perkembangan yang terjadi, karena komunikasi yang dilakukan akan menunjukkan hasil bila sesuai dengan harapan komunikasi.

Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara manusia yang berbeda dan mempunyai sifat yang unik dan dinamis. Dengan kata lain komunikasi harus dapat dirasakan oleh anggota organisasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mempengaruhi tingkah lakunya dalam bekerja serta disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi.

1. Komunikasi yang Efektif

Gibson, et al (1997;232) menyatakan bahwa komunikasi efektif adalah hasil pemahaman antara komunikator dan penerima, komunikasi berhasil hanya bila komunikator dapat menyampaikan pengertian yang dimaksud kepada penerima.

Selanjutnya Liliweri (1997;64) menyatakan:

Efektifitas komunikasi terletak pada keberhasilan komunikator dan komunikan yang membentuk makna yang sama atas pesan yang mereka tukarkan. Kebersamaan dalam makna itu merupakan hasil proses pembagian informasi, melalui tindakan, pertukaran pikiran saling mengisi dan melengkapi kekurangan satu dengan yang lainnya”.

Effendi (1989;62) menyatakan, “Keefektifan komunikasi yaitu kegiatan komunikasi yang mampu mengubah sikap, pandangan atau perilaku komunikan, sesuai dengan tujuan komunikator”. Jadi komunikasi efektif dari seorang manajer/pimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dan harus dilakukan, jika proses komunikasi tidak berlangsung dengan baik maka usaha dalam suatu organisasi tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya Pidarta (2004:227) mengatakan tentang komunikasi efektif, yaitu: “Suatu komunikasi dikatakan efektif bila apa yang disampaikan atau dikomunikasikan berkualitas baik sehingga bisa ditangkap dengan benar oleh yang menerima yang menjurus kepada penyelesaian tujuan organisasi dan individu baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang”. Sejalan dengan ini pendapat Dharma (2000; 73) yang mengatakan” Komunikasi yang efektif hanya terjadi jika antara penerima dan pengirim pesan tercipta pemahaman yang sama”.

Terakhir dikutip pendapat Tubbs dan Moss (2000; 29) mengatakan:

Komunikasi dikatakan efektif bila pesan seperti yang dimaksud oleh pengirim berkaitan erat dengan pesan seperti yang ditangkap dan diterima oleh penerima. Efektivitas komunikasi erat hubungannya dengan tujuan; biasanya mengharapkan satu hasil atau lebih sebagai tujuan komunikasi.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi efektif adalah komunikasi yang dilaksanakan antara pengirim pesan dan penerima pesan yang mempunyai kualitas baik dan mengakibatkan terjadinya perubahan tingkah laku dalam mencapai tujuan individu dan tujuan bersama dalam organisasi. Begitu juga dengan kepala sekolah tentunya aktivitas komunikasi yang dilakukan dapat menggerakkan anggota sekolah khususnya guru untuk meningkatkan kinerjanya dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan proses pembelajaran berlangsung sebagaimana mestinya.

2. Komunikasi Dalam Proses Kepemimpinan

a. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam

meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter (1999:494) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Kast dan Rosenzweig (2002: 515) mengatakan kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk (persuade) orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan antusias.

Dari beberapa pendapat ahli di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristik, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Wahjosumidjo (2002:110) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian

dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan”.

Selanjutnya Mulyasa (2003:115) menyatakan “kemampuan yang diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi”. Berkaitan dengan komunikasi akan tercermin dari kemampuannya berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Berdasarkan dengan teori kepemimpinan situasional yang dikaitkan dengan komunikasi Gaffar, dkk (1992:28) menyatakan “Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan komunikasi, banyak tergantung pada range dan style pimpinan. Efektifitas performance pemimpin, paling tidak ditentukan oleh gaya yang dianut dan bagaimana implikasinya”. Jadi proses pengembangan sistem komunikasi organisasi yang dilakukan kepala sekolah harus disesuaikan dengan pola-pola kepemimpinan yang dipakai.

b. Proses Komunikasi Pimpinan

Bagaimana proses komunikasi antar manusia dalam organisasi, Lilliweri (2004: 49) menyatakan:

Proses komunikasi adalah proses yang menggambarkan kegiatan komunikasi antar manusia yang bersifat interaktif, relasional, dan transaksional di dalamnya melibatkan sumber komunikasi yang mengirimkan pesan-pesan melalui media tertentu kepada penerima dengan maksud dan tujuan dalam sebuah konteks tertentu.

Selanjutnya Effendy (2004: 11) menyebutkan bahwa proses komunikasi adalah “Proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media”. Dengan demikian proses komunikasi pimpinan adalah proses penyampaian pesan kepada karyawan yang dilakukan langsung maupun tidak langsung untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku dalam organisasi.

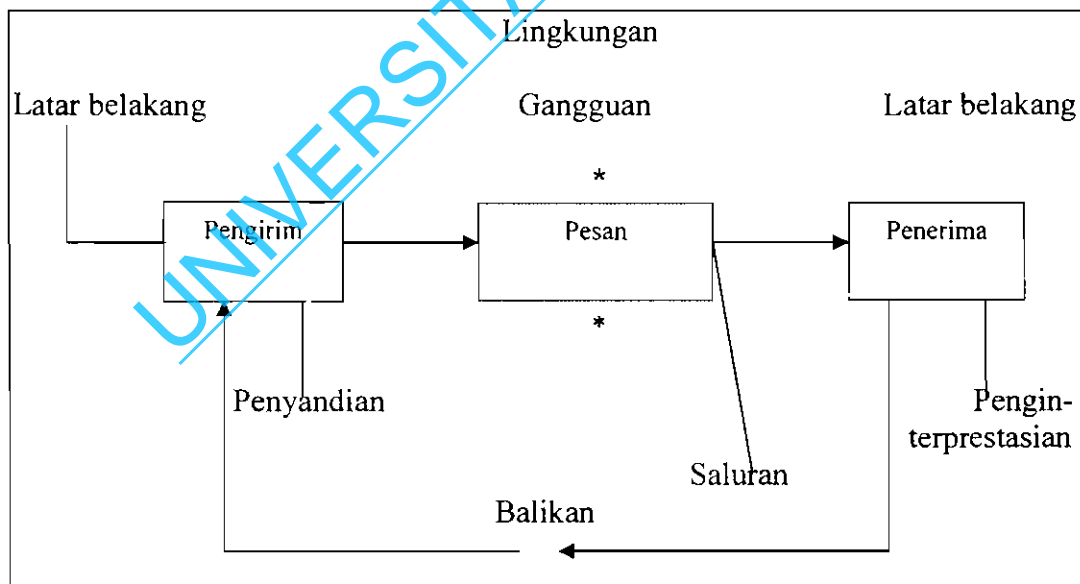
Perkembangan komunikasi yang kompleks dan bervariasi memerlukan keterampilan bagi seseorang maupun pimpinan dalam suatu organisasi dalam mengantisipasi bagaimana proses komunikasi berlangsung dengan baik dan efektif dalam menggapai segala bentuk cita-cita dan tujuan yang diharapkan.

Komunikasi yang baik sangat perlu bagi kegiatan organisasi yang efektif dan sangat penting bagi administrator/manajer yang mungkin menghabiskan sebagian besar waktu bekerjanya dengan suatu jenis komunikasi, begitu juga dengan kepala sekolah sebagai manajer hasil berpikirnya yang cemerlang tidak ada artinya jika tidak dikomunikasikan.

Komunikasi yang dilaksanakan administrator/manajer sangat menentukan kelangsungan suatu organisasi, karena komunikasi bermanfaat untuk mengendalikan maupun pengawasan agar tujuan organisasi dapat terwujud, tanpa komunikasi yang baik dari pimpinan mustahil kegiatan organisasi berlangsung dengan semestinya. Darma (2000:71) menuliskan, “hampir 90% pekerjaan supervisor sehari-hari adalah berkomunikasi”. Zelko dan Dance (Tubbs dan Moss, 2000; 168) menyatakan 90% hari kerja manajer dihabiskan untuk berkomunikasi”.

Dari beberapa pendapat di atas jelaslah bahwa komunikasi memegang peranan yang sangat penting bagi seorang manajer/pimpinan dalam melaksanakan tugas, keahlian manajer yang pertama dan utama adalah keahlian berkomunikasi, baik komunikasi antar personal maupun komunikasi intra organisasi, begitu juga kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitasnya tidak lepas dari komunikasi yang dilakukan dengan seluruh anggota sekolah.

Komponen utama dari komunikasi adalah pengiriman pesan, penerima pesan, pesan, saluran dan balikan. Banyak model komunikasi yang disampaikan para ahli yang bersifat satu arah, dua arah, dan komponennya pun juga bermacam-macam, berikut ini dikutip model komunikasi yang dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut ini.



Gambar 1.2. Model Komunikasi Dua Arah (Arni Muhammad, 2002:16)

Proses atau model komunikasi di atas dapat dirinci dalam beberapa unsur sebagai berikut:

- 1) Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan/*encode* arti tersebut ke dalam satu pesan. Sesudah itu dikirim melalui saluran.

2) Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan yang nonverbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.

3) Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Chanel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Akan tetapi alat dengan apa cahaya atau suara itu berpindah mungkin berbeda-beda. Misalnya bila dua orang berbicara tatap muka gelombang suara dan cahaya di udara berfungsi sebagai saluran. Tetapi jika pembicaraan itu melalui surat yang dikirimkan, maka gelombang cahaya sebagai saluran yang memungkinkan kita dapat melihat huruf pada surat tersebut. Kertas dan tulisan itu sendiri adalah sebagai alat untuk menyampaikan. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk

menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televisi, surat kabar tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya. Di samping itu kita juga dapat menerima pesan melalui alat indera penciuman, alat pengecap dan peraba.

4) Penerima Pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya. Penerima dalam sebuah proses komunikasi adalah pihak yang menerima pesan tertentu, dia menjadi tujuan/sasaran komunikasi dari pihak lain (pengirim). Dalam komunikasi, seorang penerima berasal dari latar belakang tertentu. Ingatlah bahwa baik pengirim dan penerima dalam model komunikasi diharapkan mempunyai perhatian untuk merespon dan menerjemahkan pesan yang dialihkan. Tujuan komunikasi akan tercapai manakala penerima “menerima” (memahami makna) pesan dari pengirim, dan memperhatikan (*attention*) serta menerima pesan secara komprehensif (kelengkapan). Ini adalah dua aspek penting yang berkaitan dengan cara bagaimana seorang pengirim dan penerima mencapai sukses dalam pertukaran pesan.

5) Balikan

Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si

pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif.

c. Strategi Komunikasi Pimpinan

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan, tetapi juga menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Demikian pula mengenai strategi komunikasi yang dikemukakan Effendy (2003: 301, 2004: 32) yaitu ,

Strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda-beda sewaktu-waktu bergantung dari situasi dan kondisi.

Selanjutnya strategi komunikasi menurut Harold D. Lassewell (Effendi, 2002: 301;) merumuskan strategi komunikasi dengan kegiatan dan dengan menjawab pertanyaan “*Who Say What Which Channel To Whom With What Effect?*”.

Untuk mantapnya strategi komunikasi. Maka segala sesuatunya harus dipertautkan dengan komponen-komponen yang merupakan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan diatas, seperti:

- 1) *Who?* (Siapakah Komunikatornya?)
- 2) *Says What ?* (pesan apa yang dinyatakannya?)
- 3) *In Which channel ?* (Media apa yang digunakan?)
- 4) *To whom?* (Siapa komunikannya?)
- 5) *Whit what effect?* (Efek apa yang diharapkan?)

Smeltzer, et al (1991: 41) menyatakan bahwa strategi komunikasi adalah “keahlian dalam merencanakan suatu komunikasi yang dilakukan pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya”.

Menyadari pentingnya perumusan strategi komunikasi yang tepat, Smeltzer, et al (1991: 44) menetapkan empat komponen yang dapat menentukan keberhasilan strategi komunikasi, yaitu terdiri dari:

- 1) *The specific content of the message*
- 2) *The message's channel*
- 3) *The time the communication takes place*
- 4) *The environment in which it occurs*

1) Strateg Pemilihan Isi Pesan

Strategi isi pesan yaitu strategi pimpinan sebagai komunikator memilih simbol-simbol untuk mengungkapkan pemikirannya. Smeltzer, et al (1991: 45) mengklasifikasikan isi pesan tersebut sebagai berikut:

1. *The importance of the message, is it important enough for both parties. With a message of sufficiently importance for the receiver – not only for the leader as communicator – the receiver most likely will consider the message and attempt to comprehend it.*
2. *How about the clearance of the conveyed message. With clear message, the receivers of message easily understand what is really we mean. Also, with clear message, chance of message misinterpretation could be avoided.*

2) Strategi Pemilihan Media

Strategi pemilihan media adalah “*The strategy of a leader in selecting a method to be used to convey message from management to employees*”. (Smeltzer, et al, 1991: 46).

Media komunikasi pada saat ini telah berkembang dengan pesat, mulai dari yang tradisional sampai dengan yang modern, seperti: surat, papan

pengumuman, telepon, poster, maupun dengan media komunikasi tatap muka langsung. Untuk mencapai sasaran komunikasi kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media, tergantung dari tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan teknik yang akan dipergunakan.

3) Strategi Waktu

Strategi waktu yaitu strategi pimpinan dalam memilih jumlah waktu dalam sebuah proses komunikasi. Untuk menghemat jumlah waktu yang efektif, pimpinan harus menyiasatinya dengan menciptakan pesan yang jelas dan sesingkat mungkin agar dapat langsung dimengerti oleh penerima pesan. Strategi komunikasi ini melibatkan integrasi dari keempat komponen di atas, namun pada kenyataannya beberapa faktor akan lebih menonjol bila dalam situasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu Wofford (Smeltzer, 1991: 51) menampilkan enam strategi dalam situasi yang berbeda, yaitu: *“The controlling strategy, the equalitarian strategy, the structuring strategy, the dynamic strategy, the relinquising strategy, and the withdrawal strategy”*.

Jelas dikatakan bahwa sebagai seorang pemimpin dalam melakukan strategi komunikasi haruslah berdasarkan strategi kontrol, strategi keseimbangan, strategi struktur, strategi yang dinamis, strategi pelepasan, dan strategi penarikan.

4) Strategi lingkungan

Strategi lingkungan yaitu strategi pimpinan dalam memilih situasi dan kondisi dimana komunikasi itu terjadi. Untuk menentukan bagaimana strategi pimpinan dalam memilih lingkungan dimana komunikasi itu terjadi, Smeltzer et al (1991: 48) menyatakan,

Sebelumnya kita harus menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah melibatkan situasi formal/informal
Situasi yang tercipta akan ber efek pada penyampaian umpan balik. Dalam suasana formal, seseorang akan merasa enggan untuk menyampaikan pertanyaan dan ketidak setujuannya. Sedangkan dalam suasana informal khususnya pada saat briefing yang sangat membutuhkan banyak masukan.
2. Bagaimana suasana tercipta
Suasana yang akrab memungkinkan penerima pesan merasa lebih relaks, sehingga khalayak penerima pesan akan lebih mudah mengekspresikan perasaannya. Suasana yang tercipta erat kaitannya dengan jarak yang tercipta antara komunikator dengan komunikan.

Sebagai seorang pimpinan dalam melaksanakan aktivitas komunikasinya tentu dapat menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan kiat-kiat tersebut di atas sebagai salah satu strategi komunikasi yang dipakainya.

d. Gaya Komunikasi Pimpinan

1) Pengertian Gaya Komunikasi

Gaya pemimpin dalam komunikasi menurut Pace dan Faules (1998:276) yaitu, “Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakan (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan “.

Apabila seorang pimpinan telah mempunyai pengalaman yang cukup ketika berhadapan dengan lingkungannya, maka pimpinan akan membuat suatu standar kebiasaan tertentu dalam merespon situasi yang berbeda-beda. Kebiasaan yang khas bagaimana individu itu berkomunikasi, menurut Smeltzer et al (1991: 55) disebut *Style* (gaya). Setiap pimpinan akan membangun gayanya sendiri-sendiri.

Pace dan Faules (1998:292) menyatakan, gaya adalah sesuatu yang menunjukkan perilaku (berbicara, bertindak) untuk digunakan dalam membantu dengan cara yang khusus”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa gaya komunikasi adalah suatu cara seseorang (pimpinan) untuk mempengaruhi bawahan dalam menyampaikan sesuatu baik melalui bahasa lisan dan tulisan maupun tindakan agar anggota organisasi bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diinginkan bersama.

Aktivitas kepemimpinan kepala sekolah sehari-hari sangat menekankan pentingnya komunikasi dengan personil yang ada di sekolah. Kepala sekolah dalam aktivitas komunikasi akan menyampaikan pesan dan informasi dengan bentuk pemberian perintah dan instruksi yang harus diikuti dan dipelajari serta dilaksanakan bawahan dengan cara mempengaruhi dan membujuk, oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin dalam berkomunikasi baik sebagai pengirim maupun sebagai penerima pesan mempunyai gaya tersendiri dalam berkomunikasi.

Menurut Curtis, Floyd, dan Winsor (2004:59), “Gaya komunikasi terdiri atas gaya vertikal dan horisontal. Gaya demokratik lebih efektif dari pada gaya otokratik. Gaya komunikasi terbaik adalah mendorong pengembangan iklim yang mendukung dan menghindari iklim komunikasi yang bertahan”.

Burhanuddin (1994:153) mengemukakan keberhasilan pemimpin dan gaya komunikasi, yaitu ”Para pemimpin pada tingkat apapun hendaknya bersedia menyisihkan waktu, tenaga dan sumber-sumber lainnya untuk mengenali lawan komunikasinya terutama menyangkut gaya komunikasi lawan (komunikan)”.

Tubbs dan Moss (2000:192) menyatakan pentingnya gaya komunikasi dimiliki seseorang pemimpin yaitu, “Jenis gaya komunikasi atasan yang paling diharapkan adalah gaya yang bersifat mendukung ... gaya komunikasi yang mendukung atau menerima lebih disukai dalam menumbuhkan komunikasi ke atas”.

Handoko (1999:278) menyatakan, “Spesialisasi jabatan dalam suatu kelompok para anggotanya akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tugas, waktu, dan gaya yang sama”, sejalan dengan Suwanto (1999:171) mengatakan, “cara (gaya) manajer dalam berkomunikasi baik sebagai penerima maupun sebagai pengirim sangat penting untuk mencapai prestasi yang optimal”.

Bagaimana gaya komunikasi yang efektif, Mulyana (2004:21) menyebutkan, “Gaya komunikasi yang efektif tampaknya merupakan perpaduan antara sisi-sisi positif komunikasi konteks tinggi dan komunikasi konteks rendah, yang ditandai dengan ketulusan, kejernihan, keterbukaan, keterusterangan, kesederhanaan, dan kesantunan dalam berbicara”.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi seorang pemimpin (kepala sekolah) akan mempengaruhi dan mendukung bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya) dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Beberapa Gaya Komunikasi

Dalam beberapa literatur banyak ditemukan gaya komunikasi dalam proses kepemimpinan yang mengacu dan didasarkan pada gaya kepemimpinan yang sudah ada namun disesuaikan dengan sudut pandang para pakar komunikasi.

Ahli komunikasi membuat gaya komunikasi dengan memodifikasi gaya

kepemimpinan yang sudah ada dan berorientasi pada tingkah laku kemudian dijadikan gaya komunikasi.

Pace dan Faules (1998; 294-300), menyebutkan beberapa gaya komunikasi yang telah ditemukan para ahli komunikasi dan disurvei serta telah diuji cobakan.

Di antara gaya komunikasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Drake Beam Morini, Inc., konsultan dalam manajemen sumber daya manusia menciptakan dan mengembangkan kepemimpinan Carl J. Jung menjadi profil gaya komunikasi seseorang dan menghasilkan gaya komunikasi melalui survai Tes 1- Speak yang mendapatkan hasil gaya komunikasi: (a) gaya pengintuisian (*intuitor*), (b) gaya pemikir (*thinker*), (c) gaya penginderaan (*senser*), dan (d) gaya perasa (*feeder*)
- 2) Gaya komunikasi yang dikemukakan Pace dan Faules (1998; 298) yang menitik beratkan pada gaya pengoperasian yaitu pola perilaku seseorang yang konsisten, yang diamati oleh orang lain bila ada orang yang berusaha membantu orang lain untuk mencapai tujuan. Dua perangkat kecenderungan perilaku meliputi kebanyakan gaya komunikasi, yaitu: (a) kecenderungan memprakarsai versus kecenderungan mendukung, dan (b) kecenderungan hubungan (*relational*) versus kecenderungan bergagasan (*rational*).
- 3) Menurut Casse (Burhanuddin, 1994:154, Sujak, 1990:112) menyatakan 4 (empat) orientasi nilai yang sangat besar pengaruhnya terhadap gaya orang berkomunikasi, yaitu: “(a) Orientasi kepada tindakan, (b) Orientasi kepada proses, (d) Orientasi kepada orang/manusia, dan (d) Orientasi kepada ide/gagasan”.

Dalam membedakan gaya komunikasi setiap orang, Satir (Smeltzer et.al., 191: 56., Rochaei, 2000: 41). Mengemukakan adanya beberapa gaya sebagai berikut:

1. *The aggressive style*
2. *The nonassertive style*
3. *The intellectual style*
4. *The manipulative style*
5. *The assertive style.*

Curtis, Floyd dan Winsor (2004:40) menyatakan tentang gaya komunikasi organisasional, sebagai berikut:

Suatu gaya yang jauh lebih tepat untuk sebagian besar organisasi adalah gaya demokratik. Di sini, premi ditempatkan di atas persamaan komunikasi relatif. Apa yang dikomunikasikan merupakan suatu pengertian yang nilainya dimiliki oleh setiap orang dan orang yang dapat memberikan kontribusi. Sikap yang telah mengakar pada komunikasi ini adalah bahwa manajemennya mungkin memiliki fungsi yang berbeda (unik), tetapi tidak lebih tinggi atau lebih penting. Gaya komunikasi ini akan menciptakan suatu suasana yang mendorong orang-orang di dalamnya untuk mengembangkan hubungan secara lebih peduli dan terbuka. Gagasan-gagasan dengan bebas mengalir ke atas dan ke bawah (secara vertikal) dan mengalir melintasi divisi-divisi (secara horisontal) dalam organisasi. Izin tidak perlu diminta sebelum berbicara kepada orang lain mengenai berbagai gagasan atau mengajukan pertanyaan”.

Menurut Ladew (2003:135) “Gaya komunikasi untuk mengatur”. Hal ini diperlukan dalam penanganan konflik di antara karyawan dan biasanya terjadi dalam rangkaian tahap. Menjadi tugas pemimpinlah untuk menyadari gejala-gejala dan menggunakan kemampuan berkomunikasi.

Perlunya gaya komunikasi dalam kepemimpinan yang berkaitan dengan dengan konflik Salusu (2002:308) menyatakan “gaya komunikasi yang biasa dipakai dalam menghadapi situasi konflik antara lain gaya agresif, mundur, menyerah, kompromi, dan penyelesaian masalah”. Betapa pentingnya gaya

komunikasi yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam sebuah organisasi begitu juga halnya dengan kepala sekolah.

Dalam organisasi sekolah antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru serta anggota sekolah lainnya sering terjadi konflik yang disebabkan komunikasi, disadari atau tidak konflik yang dialami guru biasanya berkaitan dengan tugas guru dalam proses pembelajaran dimana persepsi guru terhadap strategi komunikasi dan gaya komunikasi kepala sekolah dalam memberikan arahan, intruksi serta informasi tentang kebijakan dan juga dalam melaksanakan supervisi membuat konflik dalam diri guru, hal ini mungkin disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman guru sehingga konflik terjadi dalam diri guru, juga antara guru dan juga dialami oleh kepala sekolah sendiri.

E. Konflik

1. Pengertian Konflik

Dalam suatu organisasi, perselisihan tidak dapat dihindari, begitu juga dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi, didalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda seperti perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindarkan tumbuhnya pertentangan atau konflik satu dengan yang lain.

Dalam beberapa literatur konflik mempunyai banyak pengertian atau defenisi, menurut Robbins (2003: 136) yang memberikan penjelasan tentang transisi dalam pikiran konflik dimana pertentangan atau konflik, yaitu "Suatu proses yang diawali ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah

mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama”.

Selanjutnya Winardi (1994:1) menyatakan “secara umum konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi”.

Dalam organisasi, Robbins (1994:451) mendefinisikan konflik yaitu “sebagai suatu proses di mana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya”.

Dalam pandangan ini “perjuangan” tersebut menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami.

Konsep perjuangan berkaitan usaha yang dirancang untuk mencapai tujuan, untuk memperoleh sumber daya manusia, dan untuk memperoleh imbalan yang juga tengah dicari oleh pihak lain. Implikasinya adalah bahwa orang-orang ingin melakukan hal-hal berbeda dan mereka juga menginginkan hal yang sama. Hal-hal tersebut merupakan konsep mengenai tujuan yang tidak sepadan dan imbalan yang langka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan di antara anggota-anggota kelompok. Komentar-komentar yang sebelumnya netral bernada tidak ramah. Ketika ketegangan bertambah, tanda-tanda ketidaksepakatan yang lebih eksplisit mengemuka. Konflik dinyatakan melalui keluhan kesah, gerakan-gerakan

kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap bengong, duduk terbungkuk dikursi, melamun, melengos, dan capan-ucapan yang ketus.

Bila anggota-anggota suatu kelompok mempunyai tujuan bersama, seperti organisasi sekolah dimana tujuannya jelas yaitu untuk berlangsungnya proses pembelajaran, kemungkinannya kecil konflik akan berkembang namun kadang kala tidaklah begitu malah sebaliknya. Tujuan menyangkut berbagai keinginan yang hendak dicapai para anggota, sebagian keinginan bersifat realistik dan sebagian lagi hanya angan-angan. Tujuan suatu perusahaan untuk mengurangi biaya sebenarnya mungkin tidak sepadan dengan tujuan seorang pegawai untuk meningkatkan pendapatannya. Namun, sebagian tujuan yang unggul mungkin meliputi kedua tujuan yang tidak sepadan tersebut agar konflik dapat dikelola demi keuntungan perusahaan dan pegawai (Face dan Faules, 1998:370).

2. Pandangan Tentang Konflik

Pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok dan organisasi menurut Robbins (2003: 136) ada tiga yaitu “pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis”. Berikut dijelaskan ketiga pandangan tersebut, yaitu:

a. Pandangan Tradisional

Pendekatan dini terhadap konflik mengandaikan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah seperti kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya, konflik memiliki sifat dasar yaitu merugikan dan harus dihindari.

Pandangan tradisional itu konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. Pandangan Hubungan Manusia

Posisi hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Para pengusul merasionalkan eksistensinya: Konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan ada kalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok. Pandangan hubungan manusia itu mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

c. Pandangan Interaksionis

Sementara pendekatan hubungan manusia menerima konflik, pendekatan interaksionis mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik – cukup untuk membuat kelompok itu bertahan hidup, swa kritik dan kreatif.

Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Mereka lebih suka menyatakan bahwa, beberapa konflik mendukung tujuan

kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Inilah ragam konflik fungsional yaitu konflik yang konstruktif. Di samping itu, ada konflik yang merintang kinerja kelompok; ini adalah ragam konflik yang disfungsional atau destruktif (Robbins, 2003, 137-138).

Berkaitan dengan konflik fungsional dan disfungsional yang berhubungan dengan tujuan organisasi, Kusnadi dan Wahyudi (2003: 22, 2003; 69-70) menyatakan.

1. Konflik fungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (bisnis maupun non bisnis) dan karenanya seringkali bersifat konstruktif. Konflik fungsional sangat dibutuhkan oleh organisasi (bisnis maupun non bisnis).
2. Konflik disfungsional. Konflik disfungsional adalah suatu konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi (bisnis maupun non bisnis) dan karenanya seringkali bersifat destruktif (merusak). Konflik disfungsional meskipun tidak diinginkan akan tetapi keberadaan konflik disfungsional ini tidak dapat dihindari. Konflik disfungsional karena pasti ada pada setiap organisasi maka harus diupayakan untuk menjadi konflik fungsional. Konflik disfungsional akan merugikan semua pihak, baik individu, kelompok maupun organisasi. Konflik disfungsional akan mengarah kepada kehancuran organisasi. Oleh karena itu, berbagai penyebab munculnya konflik disfungsional ini harus dieliminir semaksimal mungkin.

Tabel 1: Pandangan Kuno dan Modern Tentang Konflik

Pandangan Kuno	Pandangan Modern
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan karena adanya kesalahan manajemen dalam hal mendesain dan me manage organisasi-organisasi atau karena adanya pengacau-pengacau.	Konflik muncul karena aneka macam sebab, termasuk didalamnya struktur organisatoris, perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan yang tidak dapat dihindari perbedaan-perbedaan dalam persepsi-persepsi serta nilai-nilai personalia yang terspesialisasi dan sebagainya.
Konflik merusak organisasi yang bersangkutan, dan menyebabkan tidak	Konflik membantu, kadang-kadang menghambat hasil pekerjaan organisasi

tercapainya hasil optimal	dengan derajat yang berbeda-beda.
Tugas manajemen adalah meniadakan konflik	Tugas manajemen adalah memanaje tingkat konflik, dan pemecahannya hingga dapat dicapai hasil prestasi organisasi optimal.
Agar dapat dicapai hasil presetasi organisasi optimal, maka konflik perlu ditiadakan.	Hasil pekerjaan optimal secara organisasi, memerlukan konflik moderat.

Sumber: (Wahyudi dan Akdon, 2005: 24).

Huse dan Bowditch, 1973 (Pace dan Faules, 1993: 375) menyarankan lima cara meminimalkan konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Wakil-wakil dari kelompok-kelompok yang berlainan dapat bertemu secara teratur untuk mengkaji bidang-bidang masalah dan untuk membuat rekomendasi bersama.
- 2) Pergilirkan orang-orang di antara kelompok-kelompok yang berbeda. Sebagian kelompok terlalu terspesialisasikan untuk menggunakan metode ini untuk mengurangi konflik, namun beberapa bidang kerja sesuai untuk mempergilirkan anggota.
- 3) Buatlah agar kelompok berhubungan dekat satu sama lain. Hadirkan kelompok-kelompok yang menentang untuk menjelaskan masalah dan izinkan mereka untuk berbagi persepsi.
- 4) Temukan musuh bersama. Sebuah perusahaan pesaing, pemerintah, atau suatu kelompok lain dapat membuat kelompok-kelompok yang berkonflik bersatu dan bekerja sama untuk melawan musuh tersebut. Hal ini dapat mendekatkan hubungan antara kelompok dan mengurangi konflik.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengidentifikasi dan mengembangkan suatu perangkat tujuan bersama. Ini merupakan gagasan atau cara untuk menemukan suatu tujuan bersama yang unggul bagi anggota organisasi sekolah yang bersangkutan.

Bagaimana konflik dalam kehidupan pribadi dan aktivitas organisasi, Stoner, dkk (2003: 229) menyatakan: “Konflik melibatkan ketidaksepakatan mengenai alokasi sumber daya yang jarang atau bertentangan mengenai sasaran, nilai, persepsi, atau kepribadian. Kebanyakan konflik yang kita alami muncul dari komunikasi kita mengenai keinginan, kebutuhan, dan nilai kita kepada orang lain”.

Selanjutnya menurut Yukl (1998: 115), “Sebuah konflik terjadi bila satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai sasaran. Konflik merupakan suatu bagian yang alamiah dari proses-proses sosial, dan terjadi dalam semua organisasi.

Beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam organisasi, begitu juga sekolah sebagai organisasi tentu akan terjadi konflik. Sekolah sebagai organisasi yang aktivitasnya berhubungan dengan manusia, juga akan berhubungan dengan konflik. Mengingat konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari tentunya perlu dikelola dengan baik agar tujuan organisasi sekolah dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Tipe-tipe Konflik

Pemimpin yang baik tentunya harus dapat mengetahui jenis-jenis/tipe-tipe konflik sebagai suatu keadaan yang menuntut pengelolaan secara seksama pada dasarnya terdiri dari beberapa jenis, yaitu konflik individu, antar kelompok ataupun dalam individu itu sendiri.

Konflik menurut hubungannya dengan tujuan organisasi

Handoko (1999: 349). Winardi (1994: 8), menyebutkan ada 5 jenis atau situasi-situasi konflik, yaitu:

1. Kondisi di dalam individu sendiri; yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antara individu dalam organisasi yang sama; di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik individu dan kelompok; yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama; karena terjadinya pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi; yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Sebagai seorang manajer kepala sekolah tentunya harus siap menghadapi situasi-situasi konflik yang terjadi dengan mencari solusi dalam penanganannya. Penanganan situasi-situasi konflik secara berhasil, memerlukan kemampuan untuk memahami proses-proses serta elemen-elemen yang melandasinya.

Konflik yang timbul mungkin bersifat konstruktif dalam hal mengambil keputusan terbaik untuk kepentingan organisasi, dan tentunya pemimpin hendaknya mengetahui hal ini. Winardi (1994; 12), menyebutkan.

Faktor-faktor kunci yang perlu dipertimbangkan pada setiap situasi konflik adalah:

- a. perbedaan-perbedaan tentang fakta-fakta;
- b. perbedaan-perbedaan tentang metode-metode;
- c. perbedaan-perbedaan tentang tujuan-tujuan;
- d. perbedaan-perbedaan tentang nilai-nilai

Sebagai seorang pemimpin tentunya faktor-faktor perbedaan di atas dapat dijadikan sebagai dasar dalam mempertimbangkan keputusan yang diambil, begitu juga dilingkungan organisasi sekolah kepala sekolah harus berusaha mencari perbedaan-perbedaan yang akan dan dapat menimbulkan konflik .

4. Sumber-Sumber Konflik

Konflik timbul karena adanya sumber yang menyebabkan terjadinya konflik, dengan kata lain konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak merasa dirugikan. Kerugian ini mungkin bukan hanya bersifat material tetapi mungkin juga dapat bersifat non-material. Oleh karena itu untuk dapat mencegah konflik, hal pertama yang harus dilakukan manajer dalam organisasi adalah dengan mempelajari dan memahami sumber-sumber yang dapat menimbulkan konflik sehingga dapat menganalisis sebab dan akibat yang akan terjadi.

Wahyudi dan Akdon (2005: 38) menyatakan, “Makin kompleks suatu organisasi, makin berpeluang terjadinya konflik. Dengan demikian, tugas yang dihadapi manajer semakin banyak karena itu koordinasi antar unit kerja makin diperlukan terutama keterampilan komunikasi dan ketepatan dalam mengambil keputusan”.

Pemisahan konflik sama-sama diharapkan, dan setiap bentuk usaha kerjasama yang positif terhenti menyebabkan timbulnya konflik dalam kelompok atau organisasi. Seperti dikemukakan Arikunto (1990: 235) beberapa penyebab timbulnya konflik, sebagai berikut:

1. Adanya kesalahpahaman (kegagalan dalam komunikasi)
2. Keadaan individu-individu yang saling konflik
3. Perbedaan nilai, pandangan dan tujuan

4. Perbedaan standar penampilan
 5. Perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara
 6. Hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban
 7. Kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur komunikasi
 8. Hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan
 9. Adanya frustrasi dan kejengkelan
 10. Adanya kompetisi karena memperebutkan sumber yang terbatas
 11. Tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan
- Handoko (1999: 345) menyatakan “Konflik biasanya timbul dalam

organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi”. Masalah-masalah tersebut sebagai berikut:

1. Komunikasi: salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
2. Struktur: pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi: ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Selanjutnya menurut Djatmiko (2003:104) penyebab terjadinya konflik, yaitu:

1. Perbedaan tujuan, kebutuhan, nilai.
2. Persaingan dan ambisi pribadi dalam hal promosi, kenaikan upah, yang dapat merusak semangat kerja.
3. Pelaksanaan kerja yang buruk (mengesalkan pekerjaan yang lain)
4. *Overlap* dalam tanggung jawab atas pekerjaan.
5. Kegagalan manajemen waktu dalam pelaksanaan tugas

6. Stres, karena kecemasan atas kondisi keuangan, keluarga, benturan, perselisihan dengan orang lain.
7. Ketidaksetujuan terhadap imbalan, hak-hak, status, atau peranan.
8. Prasangka atas kesukuan, ras, agama, usia, sex.
9. Salah urus sehingga terjadi aturan kerja yang tidak adil.
10. Ketidakmampuan mendelegasikan pekerjaan.
11. Perselisihan antar nilai pribadi.
12. Kecerobohan dalam pelaksanaan kerja.

Dari beberapa pendapat di atas salah satu penyebab konflik adalah komunikasi, dan terlihat konflik dalam organisasi mempunyai kaitan dengan komunikasi dan juga komunikasi berperan dalam konflik hal ini didukung oleh pendapat Pickering (2001: 72), yang mengatakan “orang sering menganggap bahwa konflik bersumber pada tindakan dan inti persoalan, namun sebenarnya konflik sering disebabkan oleh komunikasi yang buruk. Komunikasi dapat menjadi masalah besar. Banyak persoalan dapat diselesaikan jika komunikasi berjalan lancar”.

Sejalan dengan pendapat di atas, dalam organisasi seorang menejer harus memahami bahwa komunikasi yang dilakukannya jika tidak sesuai akan mengakibatkan konflik dan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (Bacal 2002: 218).

Selanjutnya Liliweri (2004:251) menyatakan “beberapa faktor yang mempengaruhi mengapa orang terlibat dalam konflik salah satu katanya adalah kurang berkomunikasi, konflik bisa terjadi hanya karena dua pihak kurang berkomunikasi”.

Kegagalan berkomunikasi karena dua pihak tidak dapat menyampaikan pikiran, perasaan, dan tindakan sehingga telah membuka jurang perbedaan informasi di antara mereka (fungsi komunikasi antara lain untuk mengurangi

tingkat ketidakpastian). Dalam organisasi sekolah keadaan ini mendorong dua pihak yaitu kepala dan guru serta anggota sekolah lainnya menjadi cemas, mungkin takut sehingga mulai bertanya; dia atau saya yang harus lebih dahulu berkomunikasi.

5. Manajemen Konflik

Konflik akan terjadi di sekolah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Namun perlu di ingat oleh kepala sekolah kadangkala konflik itu diperlukan untuk motivasi guru dalam kinerjanya. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik, Mulyasa (2003: 247).

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Analisis Konflik, tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui. tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.
- 2) Penilaian Konflik, tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap

tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

- 3) Pemecahan Konflik, tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka (Mulyasa, 2003: 247).

Agar berlangsungnya aktivitas organisasi, para pemimpin atau manajer tentunya harus berusaha mengelola konflik dengan memperhatikan sumber-sumber konflik dan selanjutnya mencari pemecahannya, dalam menangani konflik yang terjadi pada sebuah organisasi, Handoko (1999: 349), Winardi (1994: 79) menyebutkan ada tiga macam bentuk metode pengelolaan konflik, yaitu: “Metode Stimulasi Konflik, Metode Mengurangi Konflik, dan Metode Menyelesaikan Konflik”, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Metode Stimulasi Konflik

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Metode stimulasi meliputi:

- a. pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok,

- b. penyusunan kembali organisasi,
- c. penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan,
- d. pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan
- e. perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

2. Metode Pengurangan Konflik

Manajer biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik dari pada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola konflik melalui “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Dua metode dapat digunakan untuk mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah.

a. Dominasi dan penekanan.

Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1) kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik; (2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3) penghindaran

(*avoidance*), dimana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas : (4) aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

b. Kompromi.

Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan; arbitrase (perwasitan), di mana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberi pendapat; kembali ke peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; dan penyuaian (*bribing*), di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik. Namun tidak satupun metode-metode tersebut yang dapat memuaskan sepenuhnya pihak-pihak yang bertentangan maupun menghasilkan penyelesaian kreatif.

c. Pemecahan masalah integratif.

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama-sama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul diantara mereka. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat

diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

Ada tiga jenis metoda penyelesaian konflik integratif: (1) konsensus, dimana pihak-pihak yang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak; (2) konfrontasi, di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan; (3) penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi (*superordinate goals*).

6. Gaya Manajemen Konflik

Dalam penanganan konflik atau cara-cara menangani konflik menurut Face dan Faules, (1998:370) menyatakan, :”agakny terdapat kesepakatan bahwa orang-orang lebih menyukai cara-cara menangani konflik atau sekurang-kurangnya cara-cara menghadapi konflik ..., maka gaya konflik merupakan kombinasi banyak kepentingan yang anda miliki untuk mencapai tujuan anda sendiri dan orang lain”.

Menurut Face dan Faules (1998:370) istilah-istilah yang digunakan untuk menamai gaya-gaya konflik tersebut berasal dari tulisan Hall (1969), Blake dan Mouton (1980), dan Kilman dan Tomas (1975). Lima gaya konflik pribadi

tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1. Penjelasan kelima gaya konflik pribadi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pesaing atau Pejuang Gigih.

Orang yang menggunakan gaya ini mengejar kepentingan sendiri secara agak zalim dan pada umumnya dengan mengorbankan anggota-anggota lain kelompok. Pejuang gigih memandang kekalahan sebagai tanda kelemahan, status yang menurun, dan suatu citra-diri yang ambruk, kemenanganlah satu-satunya tujuan yang layak, yang merupakan prestasi dan kebahagiaan.

2. Kolaboratif atau pemecahan masalah.

Orang yang menggunakan gaya ini berusaha menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan semua kelompok dapat dicapai. Pemecahan masalah berusaha menemukan solusi yang diterima semua pihak. Kemenangan atau kekalahan bukanlah caranya memandang suatu konflik.

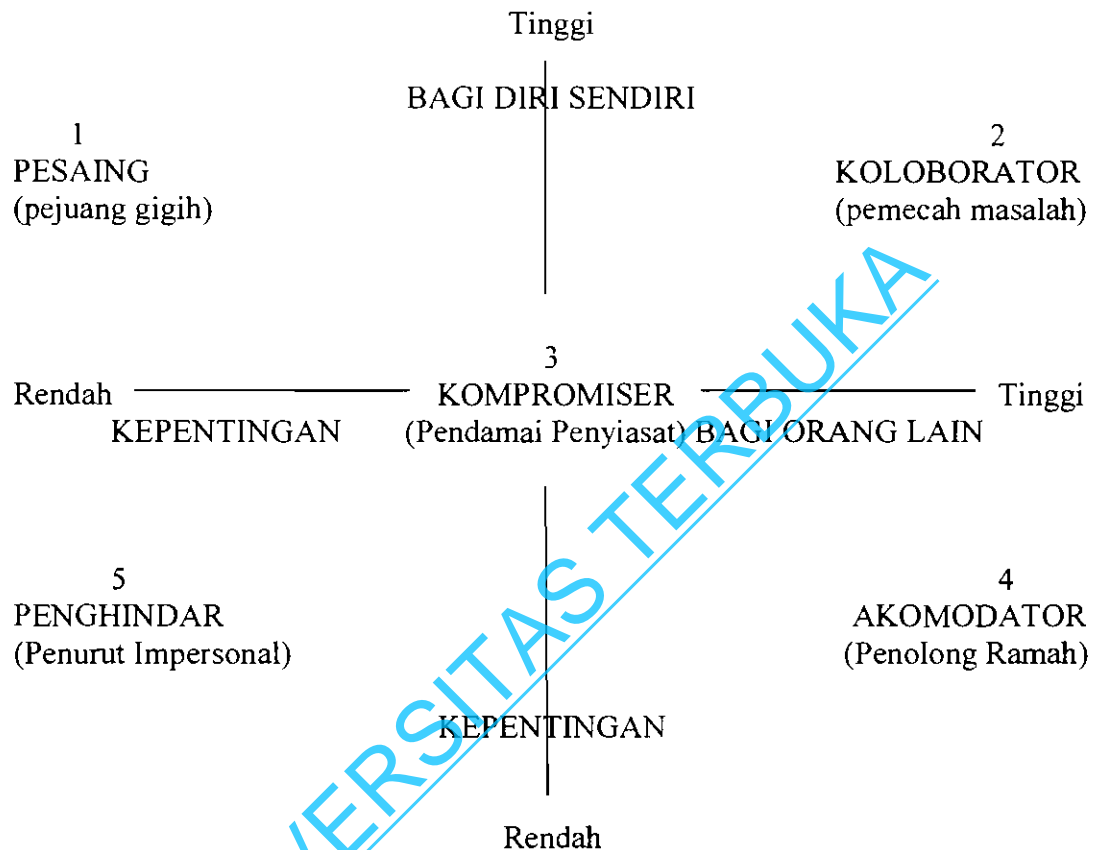
3. Kompromiser atau pendamai penyiasat.

Orang yang menggunakan gaya ini berasumsi bahwa setiap orang yang terlibat dalam suatu pertentangan mampu menerima kekalahan, dan ia berusaha membantu menemukan suatu posisi yang dapat dijalankan. Suatu pola “mengalah” sering berkembang.

4. Akomodator atau penolong ramah.

Orang yang menggunakan gaya ini kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Penolong yang ramah merasa bahwa keselarasan harus ditegakkan dan bahwa kemarahan dan konfrontasi adalah buruk. Ketika suatu keputusan tercapai,

akomodator mungkin mendukung keputusan tersebut dan berharap kelak bahwa ia telah menyatakan beberapa keberatan.



Gambar 2.1: Gaya Konflik Pribadi (Pace dan Faules, 1998; 371)

5. Penghindar atau penurut impersonal.

Orang yang menggunakan gaya ini cenderung memandang konflik sebagai tidak produktif dan sedikit menghukum. Maka penghindar menjauhi situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terlibat. Hasilnya biasanya suatu reaksi impersonal terhadap keputusan dan sedikit komitmen terhadap tindakan mendatang.

Gaya atau pendekatan seseorang dalam hal menghadapi sesuatu situasi konflik menurut Winardi (1994:18) dapat diterangkan sehubungan dengan

“tekanan relatif atas apa yang dinamakan “*Cooperativeness*” dan “*Asserativeness*”. Namun inti dari gaya yang dimaksud mempunyai kesamaan dengan gaya yang telah di sampaikan di atas”.

“*Cooperativeness*” adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat pihak lain sedangkan “*Asserativeness*” adalah keinginan untuk memenuhi keinginan dan minat sendiri. Untuk selanjutnya dapat dilihat gambar 2.2.

Winardi (1994, 18-19) mengatakan, Adapun gaya dan intensitas yang diwakili masing-masing gaya sebagai berikut:

1. Tindakan Menghindar, bersifat tidak kooperatif, dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan atau bersikap netral dalam segala macam “cuaca”.



Gambar 2.2. Lima Macam Gaya Manajemen Konflik (Winardi, 1994:18)

2. Kompetisi atau Komando Otoritatif, bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif; bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi “menang-atau-kalah”, dan atau memaksakan

segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

3. Akomodasi atau Meratakan, bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.
4. Kompromis, bersikap cukup kooperatif dan asertif, tetapi tidak hingga tingkat ekstrim. Bekerja menuju ke arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan; melaksanakan upaya tawar-menawar mencapai pemecahan-pemecahan “akseptabel” tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tak seorangpun merasa bahwa ia menang atau kalah secara mutlak.
5. Kolaborasi (kerjasama) atau Pemecahan Masalah, bersikap kooperatif, maupun asertif; berupaya untuk mencapai kepuasan benar-benar setiap pihak yang berkepentingan, dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada; mencari dan memecahkan masalah demikian rupa, hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya .

Pickering (2003:40) menyebutkan juga tentang lima gaya manajemen konflik, yaitu: “gaya mengikuti kemauan orang lain, gaya kolaborasi, gaya menghindar, gaya mendominasi, dan gaya kompromi”.

Bila diamati dan ditelusuri keterangan dari tiga pendapat di atas tentang gaya konflik, dapat ditarik suatu pemahaman bahwa ke lima gaya di atas pada prinsipnya mempunyai tujuan yang sama bagaimana mengelola konflik dalam diri seorang pimpinan dan organisasi. Dalam organisasi sekolahpun tentunya konflik yang ada perlu dikelola dengan baik dengan menggunakan strategi yang tepat.

Setelah penjelasan tentang metode dan gaya pengelolaan konflik di atas, apakah itu dalam organisasi maupun dalam diri pribadi terlihat jelas bahwa bila

konflik dapat dikelola dengan baik akan menambah gairah dalam organisasi dan dalam diri pribadi seseorang baik itu pemimpin maupun bawahan atau karyawan.

Begitu juga misalnya seorang kepala sekolah sebagai pemimpin tentunya dapat mengetahui sumber konflik yang terjadi dan dapat dikelola sebagaimana mestinya dan disesuaikan dengan metode yang tepat, metode pengelolaan konflik dalam organisasi, sebagai seorang pemimpin tentu dengan melakukan komunikasi yang tepat yang diselaraskan dengan tujuan pengelolaan konflik yang dihadapi, dan konflik yang ada dapat diminimalkan dampaknya terhadap kinerja para guru ataupun tenaga kependidikan yang ada di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi bahasan dalam penelitian ini adalah konflik yang terjadi pada organisasi sekolah yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam penyelenggaraan pembelajaran yang meliputi konflik nyata, konflik nilai (ideal), konflik di dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar individu dan kelompok, serta konflik antar kelompok di dalam organisasi di sekolah khusus yang dialami guru, konflik yang ada tentunya bermuara pada kinerja anggota organisasi khususnya kinerja mengajar guru, selanjutnya kepala sekolah harus berupaya menggunakan gaya manajemen konflik yang sesuai agar tujuan organisasi tercapai sebagaimana yang diharapkan.

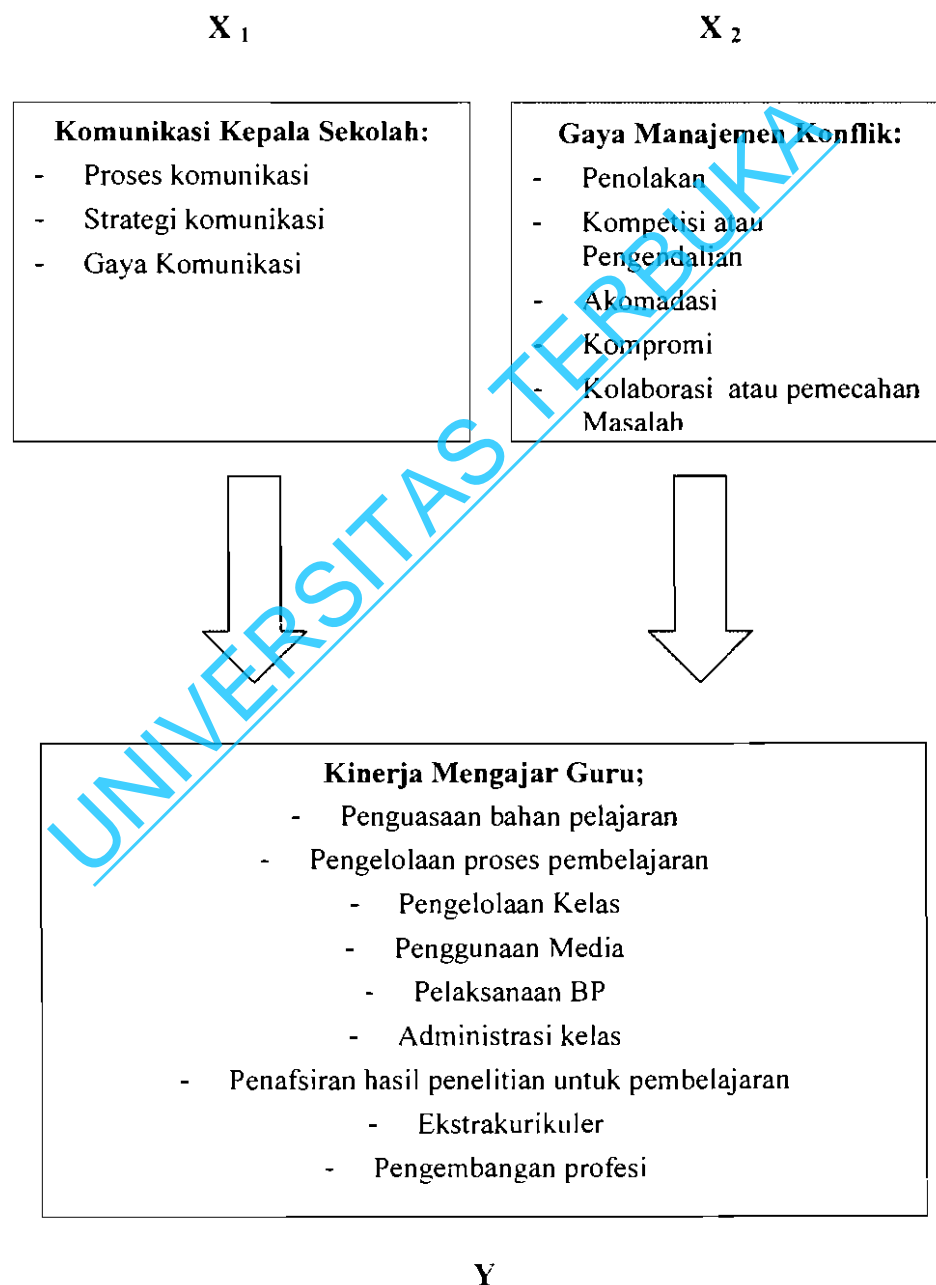
F. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian berkaitan dengan komunikasi, konflik dan kinerja guru yang telah dilakukan. Penelitian dimaksud antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail Tolla, dengan judul “Persepsi guru dan tata usaha mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan proses komunikasi di Sekolah, dalam kenyataannya perilaku kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan proses komunikasi yang memberikan sumbangan yang berarti terhadap efektifitas kepemimpinan. Antara perilaku kepemimpinan dengan proses komunikasi terdapat hubungan yang signifikan, sehingga kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan sumbangan yang signifikan terhadap efektifitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, kesimpulannya bahwa jika perilaku kepemimpinan kepala sekolah efektif berarti proses komunikasi pun efektif.
2. Penelitian oleh Suriah Kusuma A.M dengan judul “Studi tentang konflik dalam hubungannya dengan sivitas akademika perguruan tinggi negeri dan swasta”, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya konflik dalam hubungan kerja civitas akademika meliputi perbedaan dan penafsiran mengenai tujuan yang akan dicapai, ketidakseimbangan peran (tugas) dosen, kekurangtegasan sikap pimpinan, prosedur kerja yang kurang jelas serta hubungan kerja struktural yang tidak jelas. Upaya penanggulangan yang dilakukan selama ini belum menyeluruh dan tuntas sesuai dengan sumber, jenis dan tahapan konflik, serta belum dilaksanakannya sistem pelatihan dalam mengelola konflik.

G. Kerangka Berfikir Penelitian

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah serta landasan teori yang telah diuraikan tersebut maka ditetapkan kerangka alur pikir proses penelitian seperti pada gambar 3.1



Gambar 3.1 : Kerangka berpikir penelitian

- **Asumsi**

Pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan atas dasar asumsi sebagai berikut:

1. Bahwa motivasi kerja guru dapat diamati dari kinerja (*job performance*) guru.. Motivasi sangat peting dalam organisasi karena dia berkaitan dengan kemampuan (*ability*), kapasitas (*capacity*) dan didukung oleh lingkungan (*environmental*), dan itulah yang menentukan kinerja dalam organisasi (liliweri, 2004: 189). Motivasi berhubungan dengan komunikasi dan peningkatan kinerja (Smeltzer, 1991: 255).
2. Setiap kepala sekolah dasar dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan pendidikannya telah melakukan proses komunikasi, sebab “pemimpin tanpa komunikasi tiada maksud bersama akan dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi” (Sutisna, 1987: 191). Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien adalah komunikasi yang dikembangkan dan diatur secara baik dalam organisasi. Hubungan antara motivasi dan peningkatan kinerja terletak pada komunikasi, manajer dapat menggunakan komunikasi efektif untuk memotivasi pegawaif (Smeltzer, 1991:255).
3. Dalam organisasi terjadi konflik, akibat meningkatnya berbagai macam aktivitas para peserta organisasi kemungkinan meningkat pula konflik antar pribadi dan antar kelompok dalam organisasi (Kast dan Rosenzweig, 2002: 968). “Konflik muncul, apabila terdapat adanya ketidak sesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan/atau terdapat adanya antagonis-antagonis emosional”. Kita masing-masing harus

berhadapan dengan konflik dalam kehidupan pribadi kita dan aktivitas organisasi (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 2003: 229)

4. Komunikasi yang baik akan meminimalkan konflik. Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi (Robbins, 2003: 139b). “Konflik bisa terjadi hanya karena dua pihak kurang berkomunikasi” (Liliweri, 2004: 251). Konflik dapat berpengaruh terhadap performansi kerja karena konflik itu sendiri merupakan energi yang dapat menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Wahyudi dan Akdon, 2005: 89).
5. Hubungan dalam Pekerjaan (komunikasi) mempengaruhi kinerja pekerjaan (Job performance) , (Tubbs dan Moss, 2001: 170).

H. Hipotesa

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, penelitian ini dilakukan untuk menganalisa hubungan antara tiga variabel, yaitu komunikasi kepala sekolah variabel “ X_1 ”, gaya manajemen konflik oleh kepala sekolah variabel “ X_2 ”, dan kinerja mengajar guru sebagai variabel “ Y ” maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis yaitu:

1. Kontribusi komunikasi kepala sekolah **berpengaruh** terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam
2. Gaya manajemen konflik kepala sekolah **berpengaruh** terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam.

3. Kontribusi komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam.
4. Komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah akan memberikan kontribusi terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam.

A. Defenisi Operasional

Variabel penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu 2 (dua) variabel bebas, dan 1 (satu) variabel terikat, variabel bebas tersebut adalah: “Komunikasi kepala Sekolah” (X_1), dan “Gaya manajemen konflik kepala sekolah” (X_2) dan variabel terikat yaitu “Kinerja mengajar guru” (Y).

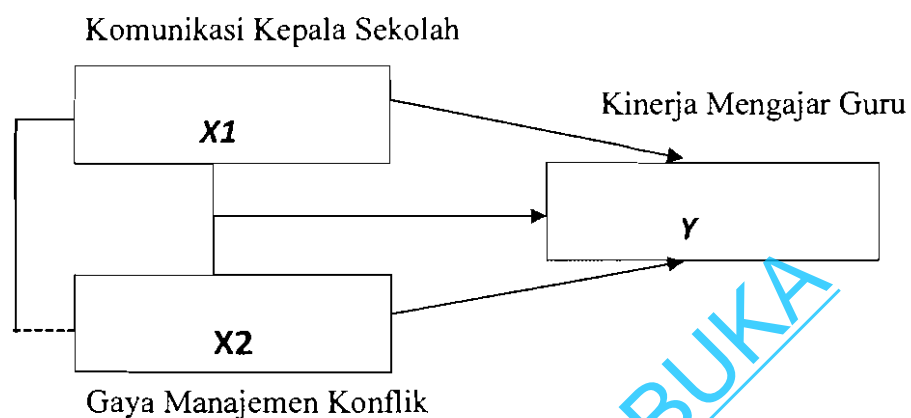
Komunikasi kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan proses komunikasi, strategi komunikasi dan gaya komunikasi yang dilakukan ” (Effendy 1989;348).

Gaya Manajemen konflik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya atau pendekatan seseorang dalam hal menghadapi sesuatu situasi konflik .

Lima gaya manajemen konflik memberikan suatu struktur untuk bertindak (Hendricks, 2004: 52).

Kinerja mengajar guru dapat diartikan sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pembelajaran berdasarkan ketentuan dan persyaratan pekerjaan.

Pola hubungan antar variabel secara sederhana dan skematis dapat di lihat pada gambar 3.2 berikut ini:



Gambar 3.2 Hubungan antara Variabel Penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis datanya, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam Penelitian ini data yang digunakan dan diolah adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan(Sugiyono,2003;14). Berdasarkan pendekatan yang digunakan, penelitian ini termasuk penelitian survey. Menurut Kerlinger (2000;660) "penelitian survei mengkaji populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologi dan psikologi". Penelitian survey pada umumnya dilakkan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam. Sejalan dengan itu Singarimbun dan Effendi (1995, 3) mengatakan bahwa penelitian survey adalah "penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok".

Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiono, 2003; 11). Dalam penelitian ini variabel yang dimaksud adalah komunikasi kepala sekolah, gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru.

B. Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu 2 (dua) variabel bebas, dan 1 (satu) variabel terikat, variabel bebas tersebut adalah: “Komunikasi kepala Sekolah” (X_1), dan “Gaya manajemen konflik kepala sekolah” (X_2) dan variabel terikat yaitu “Kinerja mengajar guru” (Y).

Komunikasi kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan proses komunikasi, strategi komunikasi dan gaya komunikasi yang dilakukan ” (Effendy 1989;348).

Gaya Manajemen konflik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya atau pendekatan seseorang dalam hal menghadapi sesuatu situasi konflik (Winardi, 1994: 18). Lima gaya manajemen konflik memberikan suatu struktur untuk bertindak. Peningkatan tentang gaya penyelesaian konflik meningkatkan pemahaman terhadap konflik (Hendricks, 2004: 52).

Kinerja mengajar guru dapat diartikan sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pembelajaran berdasarkan ketentuan dan persyaratan Pekerjaan.

C. Definisi operasional: Dimensi dan Indikator

Penjelasan ketiga variabel penelitian ini beserta indikatornya dapat dilihat pada tabel 3.1, berikut ini:

Tabel 3.1. Kisi-kisi Variabel, sub variabel dan indikator penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
(1)	(2)	(3)
Komunikasi Kepala Sekolah	a. Proses Komunikasi	- Kejelasan penggunaan bahasa - Ketepatan penggunaan saluran komunikasi

	<p>b. Strategi Komunikasi</p> <p>c. Gaya Komunikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya kesamaan pengertian - Keterbukaan menerima pesan - Ketegasan pemberian perintah - Cek ulang terhadap tugas yang diberikan - Sikap pimpinan - Suasana keterbukaan - Cara memberi perintah - Kematangan emosional - Kematangan intelektual - Kesiediaan beda pendapat
Gaya Manajemen Konflik	<p>a. Penolakan/ Menghindar</p> <p>b. Kompetisi/ Pengendalian</p> <p>c. Akomodasi/ Meratakan</p> <p>d. Kompromis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menolak - Melarikan diri - Menyangkal - Mengabaikan - Menarik diri - Menunda - Mengendalikan - Menyaingi - Menekan - Memaksa - Bertempur - Setuju - Menentramkan - Mengurangi - Mengabaikan perbedaan pendapat - Menyerah - Mengurangi harapan - Tawar menawar - Memberi dan menerima - Memecahkan perbedaan

	e. Kolaborasi/ Pemecahan Masalah	<ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan informasi - Dialog - Mencari alternatif
Kinerja Mengajar Guru	<p>a. Penguasaan bahan Pelajaran</p> <p>b. Pengelolaan proses pembelajaran</p> <p>c. Pengelolaan kelas</p> <p>d. Penggunaan media</p> <p>e. Pelaksanaan BP</p> <p>f. Administrasi kelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkaji materi mata pelajaran yang diajarkan - Mempelajari bahan yang relevan - Menyusun program pembelajaran - Kesesuaian waktu - Ketercapaian target kurikulum - Metode pembelajaran - Evaluasi pembelajaran - Pengajaran remedial - Pengayaan - Pengaturan tempat duduk - Pajangan - Memotivasi siswa - Penanganan keributan - Alat peraga - Media pelajaran - Sumber - Menyusun program BP - Melaksanakan program BP - Kerjasama dengan pihak lain - Bimbingan khusus - Absensi - Tata tertib - Daftar nilai siswa - Inventaris kelas - Kearsipan kelas - Pencatatan peristiwa penting - Pelaporan

	g. Penafsiran hasil penelitian untuk pembelajaran	- Membaca hasil-hasil penelitian - Menafsirkan hasil penelitian
	h. Ekstrakurikuler	- Menyusun program ekstrakurikuler - Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler - Kerjasama
	i. Pengembangan profesi	- Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan - Pertemuan ilmiah - Kelompok kerja

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh guru SDN di Kecamatan Sagulung Kota Batam yang berjumlah 234 orang untuk jelasnya lihat Tabel 3.2.

2. Sampel

Penetapan ukuran sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik penarikan sampel yang dikembangkan Isaac dan Michael (Sugiyono, 2003: 98 dan Sukardi, 2003: 55) dengan formula empiris dengan rumus:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P(1-P)}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P(1-P)} \quad (\text{Isaac dan Michael; Sugiyono, 2003:98})$$

S = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi Akses

P = Proporsi populasi Sebagai dasar Asumsi pembuatan tabel, harga ini diambil P = 0.50.

d = Derajat ketepatan yang direfleksikan oleh kesalahan yang dapat ditoleransi dalam fluktuasi proporsi sampel P, d umumnya diambil 0,05

λ^2 = Nilai tabel chisquare untuk satu derajat kebebasan relatif level konfiden yang diinginkan . $\lambda^2 = 3,841$ tingkat kepercayaan 0,95.

$$S = \frac{3,841^2 \cdot 234 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2(234 - 1) + 3,841 \cdot 0,5(1 - 0,5)} = 145,67 = 146$$

Dari hasil pencarian dengan rumus diatas maka diperoleh sampel sebanyak 146 orang. Selanjutnya menggunakan teknik probability Sampling dengan sampel random dan penarikan sampel dengan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi.

Untuk menentukan sampel persekolah menggunakan formula hasil perolehan sampel dibagi populasi dikalikan 100 dengan perolehan persentase setiap sekolah adalah 62% maka jumlah populasi persekolah dikalikan 62%, untuk lebih jelas hasilnya dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.2. Jumlah Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SDN 001 Sagulung	20
2	SDN 002 Sagulung	21
3	SDN 003 Sagulung	14
4	SDN 004 Sagulung	15
5	SDN 005 Sagulung	18
6	SDN 006 Sagulung	20
7	SDN 007 Sagulung	19
8	SDN 008 Sagulung	18
9	SDN 009 Sagulung	18
10	SDN 010 Sagulung	19
11	SDN 011 Sagulung	18
12	SDN 012 Sagulung	13
13	SDN 013 Sagulung	11
14	SDN 014 Sagulung	10
Jumlah		234

Sumber: Profil Pendidikan Kota Batam Tahun 2013

Tabel 3.3. Jumlah Sampel Menurut Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Sagulung Kota Batam

No	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	Alamat Sekolah
1.	SDN 001 Sagulung	20	12	Jln.Brigen Katamso
2.	SDN 002 Sagulung	21	13	Jln.Tembesi
3.	SDN 003 Sagulung	14	9	Jln.Dapur 12 Pantai
4.	SDN 004 Sagulung	15	9	Jln.Sagulung Indah I
5.	SDN 005 Sagulung	18	11	Jln.Brigen Katamso
6.	SDN 006 Sagulung	20	14	Jln.Sagulung Indah I
7.	SDN 007 Sagulung	19	12	Jln.Pepaya
8.	SDN 008 Sagulung	18	9	Jln.Brigen Katamso
9.	SDN 009 Sagulung	18	14	Jln.Pepaya
10.	SDN 010 Sagulung	19	13	Jln.Sei.Lekop
11.	SDN 011 Sagulung	18	12	Jln.Brigen Katamso
12.	SDN 012 Sagulung	13	8	Jln.Dapur 12
13.	SDN 013 Sagulung	11	5	Jln.Putri Tujuh
14.	SDN 014 Sagulung	10	5	Jln.Cipta Asri
Jumlah		234	146	

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Penyusunan Instrumen

Teknik pengumpul data dalam penelitian ini ialah teknik angket. Karena dalam penelitian ini diperlukan data tentang “Komunikasi kepala Sekolah, gaya manajemen konflik, dan kinerja mengajar guru”, maka angket dibuat dalam tiga bagian. Angket pertama dibuat untuk mengumpulkan data tentang komunikasi kepala sekolah terhadap guru. Angket kedua dibuat untuk mengumpulkan data tentang gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah dan dialami guru. Sedangkan angket ketiga dibuat untuk mengumpulkan data tentang kinerja guru.

Responden dipersilahkan untuk menjawab pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dalam angket sesuai dengan keadaan yang dirasakan, alat yang dikembangkan mengacu pada teori yang mendasarinya, dari teori kemudian

disusun kisi-kisi yang selanjutnya dijabarkan ke dalam item pernyataan atau pertanyaan, adapun kisi-kisi yang dikembangkan seperti disajikan dalam tabel 3.1.

Dengan mempertimbangkan kepraktisan dan efisiensi dalam pelaksanaan pengumpulan data di lapangan, ketiga angket tersebut digabung menjadi satu paket yang terdiri dari sejumlah butir-butir pertanyaan

1. Angket pertama ditujukan untuk mengetahui tentang komunikasi kepala sekolah yang dialami oleh guru dibuat dalam bentuk *cek list* menggunakan skala Likert dengan opsi “Selalu”, “Sering”, “Kadang-Kadang”, “Jarang”, dan “Tidak Pernah”. Untuk keperluan analisis data secara kuantitatif, maka jawaban terhadap “pertanyaan/pernyataan ” diberi skor sebagai berikut:
 - a. Jawaban “Selalu” diberi nilai 5
 - b. Jawaban “Sering” diberi skor 4
 - c. Jawaban “Kadang-Kadang” diberi skor 3
 - d. Jawaban “Jarang” diberi skor 2
 - e. Jawaban “Tidak Pernah” diberi skor 1
2. Untuk memperoleh data tentang gaya pengelolaan konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah diberikan opsi dengan kata-kata: “Selalu”, “Sering”, “Kadang-Kadang”, “Jarang”, dan “Tidak Pernah”. Untuk keperluan analisis data secara kuantitatif, maka jawaban terhadap “pertanyaan/pernyataan diberi skor sebagai berikut:
 - a. Jawaban “selalu” diberi skor 5
 - b. Jawaban “Sering” diberi skor 4
 - c. Jawaban “Kadang-Kadang”diberi skor 3
 - d. Jawaban “Jarang” diberi skor 2

- e. Jawaban “Tidak Pernah” diberi skor 1
3. Untuk memperoleh data tentang tingkat kinerja mengajar guru, diberikan opsi dengan kata-kata, yaitu: “Selalu”, “Sering”, “Kadang-Kadang”, “Jarang”, dan “Tidak Pernah”.
- a. Jawaban “Selalu” diberi skor 5
 - b. Jawaban “Sering” diberi skor 4
 - c. Jawaban “Kadang-Kadang” diberi skor 3
 - d. Jawaban “Jarang” diberi skor 2
 - e. Jawaban “Tidak Pernah” diberi skor 1

2. Uji Coba Instrumen

Sebelum dilaksanakan penelitian sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen penelitian. Uji coba instrumen tersebut bertujuan untuk mengetahui kualitas instrumen yang meliputi sekurang-kurangnya “validitas” dan “reliabilitas” instrumen (Arikunto, 2003; 219). Selain itu, ujicoba instrumen juga penting untuk mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan responden untuk menjawab seluruh pertanyaan dalam instrumen dan untuk mengetahui apakah masih ada hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk melaksanakan penelitian yang sebenarnya di lapangan (Arikunto, 2003; 223).

Uji coba instrumen dalam penelitian ini dilaksanakan di Kota Batam dan dilakukan terhadap 20 (dua puluh) responden yang dipilih secara acak di Sekolah Dasar Negeri 002 Kecamatan Batu Aji, Responden untuk uji coba instrumen itu ditetapkan dengan pertimbangan bahwa 20 orang guru tersebut memiliki karakteristik yang relatif sama dengan subjek penelitian yang sesungguhnya

dalam permasalahan yang dihadapi guru dalam menjalankan tugasnya..

a. Validitas Instrumen

Validitas instrumen dihitung dengan "rumus korelasi product moment", yaitu:

$$r_{ii} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}\right)\left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}\right)}} \quad (\text{Sugiyono, 2003: 212})$$

Keterangan:

- r_{xy} = besarnya koefisien korelasi
- N = jumlah responden
- $\sum X$ = jumlah skor dalam sebaran X
- $\sum Y$ = jumlah skor dalam sebaran Y

kriteria minimum untuk dianggap inemenuhi syarat berdasarkan nilai r tabel Product Moment maka dianggap valid adalah $r = 0,44$. Kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,44 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Setelah dilakukan analisis butir dengan rumus, terdapat 14 item yang tidak valid dan dihilangkan (tidak dipakai karena masih ada item lain yang mewakili indikator) item yang tidak valid setiap indikator masing-masing adalah empat item subvariabel komunikasi kepala sekolah, lima item variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan lima item variabel kinerja guru untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4, Keterangan Validitas dan Realibilitas Istrumen data Uji Coba dan Penelitian

Variabel	Item untuk Uji Coba	Item Tidak Valid	Item untuk data penelitian
Komunikasi Kepala Sekolah	35	4	31
Gaya Manajemen Konflik	35	5	30
Kinerja Mengajar Guru	48	5	43

Catatan: Penjelasan item valid dan yang tidak valid untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada kisi-kisi instrumen lampiran 4.

b. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen dihitung dengan menggunakan "rumus alpha":

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) \quad (\text{Arikunto, 2002: 171})$$

Keterangan: Γ_{11} = Reliabilitas yang dicari, n = Jumlah item, $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item, σ_t^2 = Varians total

Sedangkan untuk mencari varians digunakan rumus:

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N} \quad (\text{Arikunto, 2002: 109})$$

Keterangan : σ^2 = Varians skor yang dicari

X = Skor jawaban masing-masing responden

N = Jumlah responden

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan rumus alpha ini menghasilkan koefisien reliabilitas instrumen tinggi, perhitungan reliabilitas instrumen dapat dilihat pada lampiran 4. Rekapitulasi hasil perhitungan disajikan pada tabel 3.5 di bawah ini.

Tabel 3.5 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Variabel	r kritik	r_{ii} (hitung)	Kesimpulan
Komunikasi Kepala Sekolah	$r_{0,95} (20) = 0,444$	$r_{ii} = 0,92$	Reliabel
Gaya Manajemen Konflik	$r_{0,95} (20) = 0,444$	$r_{ii} = 0,91$	Reliabel
Kinerja Mengajar Guru	$r_{0,95} (20) = 0,444$	$r_{ii} = 0,93$	Reliabel

Pelaksanaan pengumpulan data di lapangan ini dilaksanakan sejak minggu kedua Agustus 2012 hingga minggu kedua Desember 2012

F. Prosedur Pengolahan Data Penelitian

Untuk mengetahui makna dari data yang berhasil dikumpulkan, dilakukan analisis data. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam pengolahan data adalah:

1. Menyeleksi data agar dapat diolah lebih lanjut, yaitu dengan memeriksa jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
2. Menentukan bobot nilai untuk setiap kemungkinan jawaban pada setiap item variabel penelitian dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan, kemudian menentukan skornya.
3. Menghitung persentase skor rata-rata dari setiap variabel X_1 , X_2 , dan

variabel Y. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kecenderungan umum jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian, dengan formula:

$$P = \frac{\Sigma X}{X_{id}} \quad (\text{Sugiono, 2003: 204})$$

Keterangan: P adalah persentase skor rata-rata yang dicari,

ΣX adalah jumlah skor hasil penelitian, dan

X_{id} adalah skor ideal setiap variabel.

Setelah hasilnya diperoleh, kemudian dikonsultasikan dengan kriteria yang ditetapkan:

90 - 100%	=	Sangat baik	(6)
80 - 89%	=	Baik	(5)
70 - 79%	=	Kurang baik	(4)
60 - 69%	=	Rendah	(3)
50 - 59%	=	Cukup rendah	(2)
49% kebawah	=	Sangat Rendah	(1)

4. Uji Persyaratan Analisis

- Uji Homogenitas, digunakan untuk mengetahui apakah data yang dihubungkan sejenis (homogen) dengan menggunakan teknik Chi Square (X^2). Kriteria pengujiannya, bila $X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$ maka homogen.
- Uji Normalitas, digunakan untuk mengetahui apakah data yang dihubungkan berdistribusi normal. dengan menggunakan perhitungan uji Chi Square (X^2). Kriteria pengujiannya, bila $X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$ maka distribusi data normal.
- Uji Linieritas, dimaksudkan untuk menentukan kelinieran antara variabel yang dihubungkan. Kriteria pengujiannya, bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka

variabel yang dihubungkan berpola linier. (Riduwan, 2003: 202)

d. Uji Korelasi antar Variabel

Uji korelasi antar variabel dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan secara signifikan antara variabel. Kriteria pengujian $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka signifikan. Uji ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11.

5. Uji Regresi Linier

Uji regresi digunakan untuk mencari hubungan fungsional (kausalitas) antara variabel. Uji ini menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier ganda.

- a. Uji Regresi Linier Sederhana, digunakan untuk memprediksi variabel kinerja mengajar guru berdasarkan variabel komunikasi kepala sekolah, memprediksi variabel kinerja mengajar guru berdasarkan variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah, dan variabel komunikasi berdasarkan variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah. Persamaan yang digunakan: $\hat{Y} = a + bX$. Menguji signifikansinya, dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{JK_{reg(b/a)}}{RJK_{Re.}}$$

dan kriteria pengujian $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka

signifikan.

- b. Uji Regresi Linier Ganda, digunakan untuk mengetahui pola hubungan fungsional antara variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama terhadap variabel kinerja guru.

Persamaan yang digunakan: $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

\hat{Y} = (baca Y topi), subjek variabel terikat yang diproyeksikan

X = variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan

a = nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = nilai arah sebagai penentu prediksi yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y.

Menguji signifikansinya, dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-m-1)}{m(1-R^2)}, \text{ dan kriteria pengujian } F_{hitung} \geq F_{tabel}, \text{ maka}$$

signifikan.

6. Menguji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis akan menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Pengujian menggunakan program SPSS versi 11. Semua pengujian dilakukan pada taraf nyata 0,05. Pengujian dilakukan sebagai berikut:

a. Analisis Regresi Sederhana

Hasil perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui:

- 1). Besarnya kontribusi variabel komunikasi kepala sekolah (X_1) terhadap variabel kinerja guru (Y).
- 2). Besarnya kontribusi variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah (X_2) terhadap variabel Kinerja Guru (Y).
- 3). Besarnya kontribusi variabel komunikasi kepala sekolah (X_1)

terhadap variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah (X_2)

b. Analisis Regresi Ganda

Analisis regresi ganda dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y , digunakan rumus: $KP = R^2 \times 100\%$ (Riduwan, 2003: 243). Interpretasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel digunakan pedoman yang dikemukakan Sugiyono (2003: 214) sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = Sangat rendah

0,20 - 0,399 = Rendah

0,40 - 0,599 = Sedang

0,60 - 0,799 = Kuat

0,80 - 1,000 = Sangat kuat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas tentang hasil pelaksanaan penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

A. Hasil Penelitian

Hasil pelaksanaan penelitian dikelompokkan atas empat bagian, yaitu analisis data, deskripsi data, uji persyaratan dan pengujian hipotesis penelitian.

1. Analisis Data

Analisis data merupakan upaya menyelidiki secara mendalam tentang data yang berhasil diperoleh peneliti selama penelitian berlangsung, sehingga akan diketahui makna dan keadaan yang sebenarnya dari apa yang telah diteliti. Proses analisis data ini dilakukan sebagai berikut:

a. Seleksi Data

Kegiatan seleksi data ini membahas mengenai lengkap atau tidaknya angket yang di sebar, cara pengisian jawaban dan isi angket. Kesimpulan yang diperoleh bahwa sebagian besar angket memenuhi ketentuan yang ditetapkan sehingga dapat diolah lebih lanjut ke tahap berikut. Hasil kegiatan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.1. Hasil Seleksi Penyebaran Angket

Variabel penelitian	Sumber Data	Jumlah Angket			
		Disebar	Kembali	Tidak diolah	Diolah
1. Komunikasi Kepala Sekolah (X1)	Guru	160	151	5	146
2. Gaya Manajemen Konflik (X2)	Guru	160	151	5	146
3. Kinerja Mengajar Guru (Y)	Guru	160	151	5	146

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebaaiaan besar angket yang disebar dapat terkumpul kembali sehingga dapat dilakukan kegiatan tahap berikut.

b. Tabulasi Data

Kegiatan ini memberi skor pada setiap alternatif jawaban yang diberikan oleh responden sesuai dengan bobot nilai yang telah ditetapkan. Setiap pernyataan dalam setiap variabel memiliki kriteria lima jawaban dengan ketentuan untuk pernyataan positif, skor 1 untuk jawaban tidak pernah, skor 2 untuk jawaban jarang, skor 3 untuk jawaban kadang-kadang, skor 4 untuk skor sering, dan skor 5 untuk jawaban selalu. Sedangkan untuk pernyataan negatif, skor 5 untuk jawaban tidak pernah, skor 4 untuk jawaban jarang, skor 3 untuk jawaban kadang-kadang, skor 2 untuk jawaban sering, dan skor 1 untuk jawaban selalu.

2. Deskripsi Data

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mempresentasikan data secara lebih ringkas, sederhana dan lebih mudah dimengerti. Perhitungan persentase rata-rata dari setiap variabel bertujuan untuk mengetahui kecenderungan umum jawaban responden terhadap variabel penelitian.

a. Transformasi Data Ordinal ke Data Interval

Sebelum dilakukan analisa data lebih lanjut, dalam analisa statistik parametrik berlaku tradisi bahwa skala pengukuran sekurang-urangnya datanya dalam bentuk interval, sedangkan data yang dapat dilapangan masih berbentuk data skala ordinal. Agar analisa dapat dilanjutkan, maka skala pengukuran ordinal harus ditransformasikan ke skala interval dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*).

Dengan memperhatikan langkah MSI di atas, maka terlebih dahulu dibuat Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tabel frekuensi untuk setiap alternatif jawaban responden, adapun tabel transformasi tersebut dapat dilihat pada lampiran enam transformasi instrumen variabel penelitian data.

b. Deskripsi Data Variabel Kinerja Mengajar Guru

Deskripsi skor variabel kinerja guru dari 43 pertanyaan berskala nilai 1-5, dan 146 orang responden menyebar dari skor terendah 104,44 dan tertinggi 157,3, dengan rata-rata 129,9 median 129, modus 129 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 12,571, hasil perhitungan per variabel dapat dilihat pada lampiran, tabel perhitungann skor data.

Hasil perhitungan rata-rata skor dan median kelihatannya tidak jauh berbeda, hal ini merupakan indikasi bahwa penyebaran skor data variabel kinerja mengajar guru adalah berdistribusi normal, dengan perolehan skor maksimal 78,9 % (skor maksimal yang diperoleh = 26.677,02 dibagi skor maksimal ideal yang diharapkan = 18.965)

Melihat angka yang dicapai untuk variabel ini, maka dapat dikategorikan cukup baik artinya para guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung memiliki kualitas kinerja yang cukup baik, meskipun belum mencapai kualitas kinerja seperti yang diharapkan.

Skor maksimal hitung yang diperoleh variabel komunikasi, gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru dibuat dalam enam kategori, yaitu:

- 90 – 100 % = Sangat baik
- 80 – 89 % = Baik
- 70 – 79 % = Cukup baik

60 – 69 % = Sedang

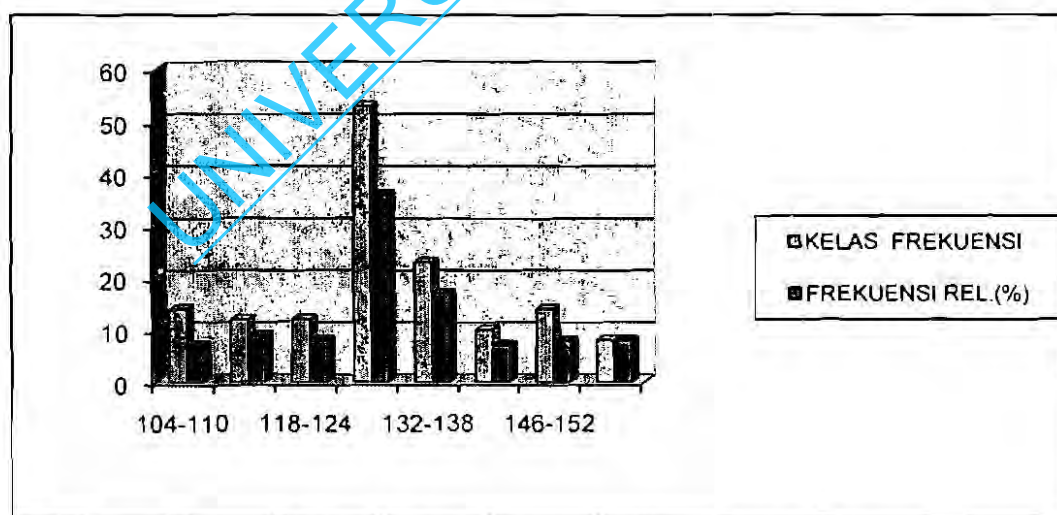
50 – 59 % = Rendah

49% ke bawah = Rendah sekali

Hasil perhitungan distribusi frekuensi variabel kinerja mengajar guru dapat dilihat pada tabel 4.2 dan gambar 4.1.

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Mengajar Guru

No	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	104 – 110	14	7,00	7,00
2	111 – 117	12	9,00	16,00
3	118 – 124	12	8,00	24,00
4	125 – 131	53	36,00	60,00
5	132 – 138	23	17,00	77,00
6	139 – 145	10	7,00	84,00
7	146 – 152	14	8,00	92,00
8	153 – 159	8	8,00	100
	Jumlah	146	100	



Gambar. 4.1. Histogram Skor Kinerja Guru

c. Deskripsi Data Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

Deskripsi skor variabel komunikasi kepala sekolah dari 31 pernyataan berskala nilai 1-5, dan 46 orang responden menyebar dari skor terendah 70,8 dan

tertinggi 110,84, dengan rata-rata 91,199, median 92, modus 103,22, dan simpangan baku sebesar 11,781, hasil rekapitulasinya lihat lampiran 9.

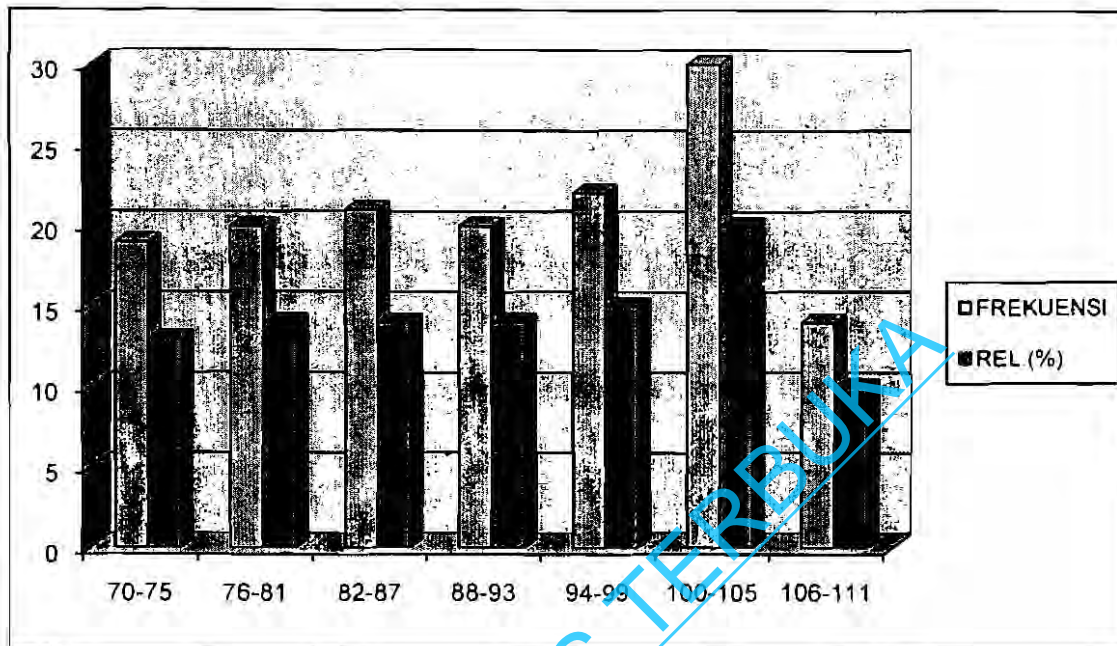
Hasil perhitungan rata-rata skor dan median kelihatannya tidak jauh berbeda, hal ini merupakan indikasi bahwa penyebaran skor data variabel komunikasi kepala sekolah adalah berdistribusi normal, dengan perolehan skor maksimal 70,4% (skor maksimal yang diperoleh = 18.918,68 dibagi skor maksimal ideal yang diharapkan = 13.315).

Melihat angka yang dicapai untuk variabel ini, berada kategori cukup baik artinya komunikasi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sagulung dinilai telah berlangsung dengan cukup baik meskipun belum maksimal.

Perhitungan distribusi frekuensi data skor variabel komunikasi kepala sekolah dapat dilihat pada lampiran 10 dan rangkumannya disajikan pada tabel 4.3. dan gambar 4.2.

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

No	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Komulatif (%)
1	70 – 75	19	13,00	13,00
2	76 – 81	20	14,00	27,00
3	82 – 87	21	14,00	41,00
4	88 – 93	20	14,00	55,00
5	94 – 99	22	15,00	70,00
6	100 – 105	30	20,00	90,00
7	106 – 111	14	10,00	100,00
	Jumlah	146	100	



Gambar 4.2. Histogram Skor Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

d. Deskripsi Data Variabel Gaya Manajemen Konflik

Deskripsi skor variabel gaya manajemen konflik dari 30 pertanyaan berskala nilai 1-5, dan 146 orang responden menyebar dari skor terendah 52 dan tertinggi 101,4 dengan rata-rata 69,129, median 67,915, modus 69,71 dan simpangan baku sebesar 11,92 hasil pengolahannya dapat dilihat pada lampiran 9.

Perhitungan rata-rata skor dan median kelihatannya tidak jauh berbeda, hal ini mengindikasikan bahwa penyebaran skor data variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah adalah berdistribusi normal, dengan perolehan skor maksimal 58%, (skor maksimal yang diperoleh = 17.125.8 dibagi skor maksimal ideal yang diharapkan = 10.093).

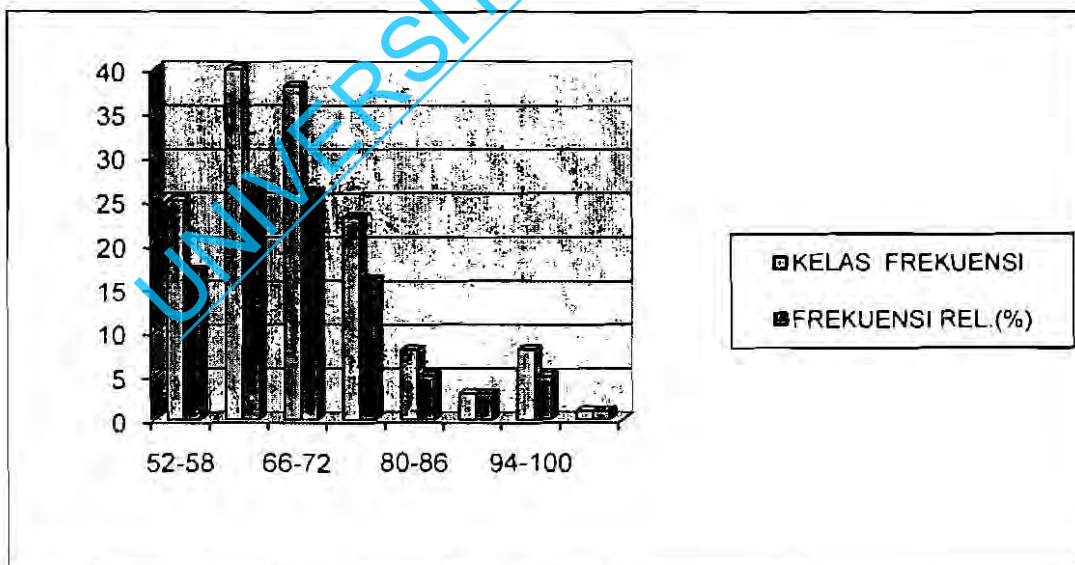
Melihat hasil skor maksimal yang diperoleh berada dalam kategori rendah artinya gaya manajemen konflik yang dilaksanakan kepala sekolah pada SD

Negeri Kecamatan Sagulung adalah kurang dilaksanakan dengan semestinya.

Distribusi frekuensi data skor variabel gaya manajemen konflik disajikan pada tabel.4.4. dan gambar 4.3 berikut ini.

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Manajemen Konflik Kepala sekolah

No	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif(%)
1	52 – 58	25	17,00	17,00
2	59 – 65	40	27,00	44,00
3	66 – 72	38	26,00	70,00
4	73 – 79	23	16,00	86,00
5	80 – 86	8	5,00	91,00
6	87 – 93	3	3,00	94,00
7	94 – 100	8	3,00	99,00
8	101 – 107	1	1,00	100,00
	Jumlah	146	100	



Gambar.4.3. Histogram Skor Variabel Gaya Manajemen Konflik

3. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 11, hasil pengolahannya dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4.5. Homogenitas Komunikasi Kepala Sekolah dengan Kinerja Mengajar Guru

Test of Homogeneity of Variances

KOMUKIN			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.774	1	290	.380

Dasar pengambilan keputusan bila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau Asymtop Signifikansi $> 0,05$, maka data homogen.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan:

- 1). Nilai F_{hitung} sebesar 0,774, bila dibandingkan dengan F_{tabel} ($df=1$, $df=290$) sebesar 3,80, maka $F_{hitung} < F_{tabel}$, dan nilai Asymtop Signifikans (0,380) $> 0,05$, dengan demikian data homogen. Artinya variabel komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru adalah homogen.

Tabel 4.6. Homogenitas Gaya Manajemen Konflik dengan Kinerja Guru

Test of Homogeneity of Variances

KONFKIN			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.537	1	290	.216

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa:

- 2). Nilai F_{hitung} sebesar 1,537, bila dibandingkan dengan F_{tabel} ($df=1$, $df=290$) sebesar 3,87, maka $F_{hitung} < F_{tabel}$, dan nilai Asymtop Signifikans (0,216) $> 0,05$, dengan demikian data homogen. Artinya variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru adalah homogen.

b. Uji Normalitas

Perhitungan uji normalitas data variabel komunikasi kepala sekolah, variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah, dan variabel kinerja mengajar guru dilakukan dengan bantuan program SPSS.versi 11, berikut disajikan hasil pengolahan datanya.

Tabel .4.7. Data Uji Normalitas Hasil Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	KOMNKASIK	KONFLIK	KINERJA
N	146	146	146
Normal Parameters			
Mean	91.1968	69.3098	29.9127
Std. Deviation	11.78080	11.09511	12.68534
Most Extreme Differences			
Absolute	.105	.106	.109
Positive	.077	.106	.108
Negative	-.105	-.078	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z	1.266	1.282	1.317
Asymp. Sig. (2-tailed)	.081	.075	.062

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dasar pengambilan keputusan : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ atau bila probabilitas (Asymp. Sig. 2-tailed) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa:

1). Untuk variabel Komunikasi Kepala Sekolah

Z_{hitung} sebesar $1,266 < Z_{tabel}$ (1,96), dan Asymtop Signifikansi adalah 0,081 berada di atas 0,05. Hal ini berarti data variabel komunikasi kepala sekolah berdistribusi normal.

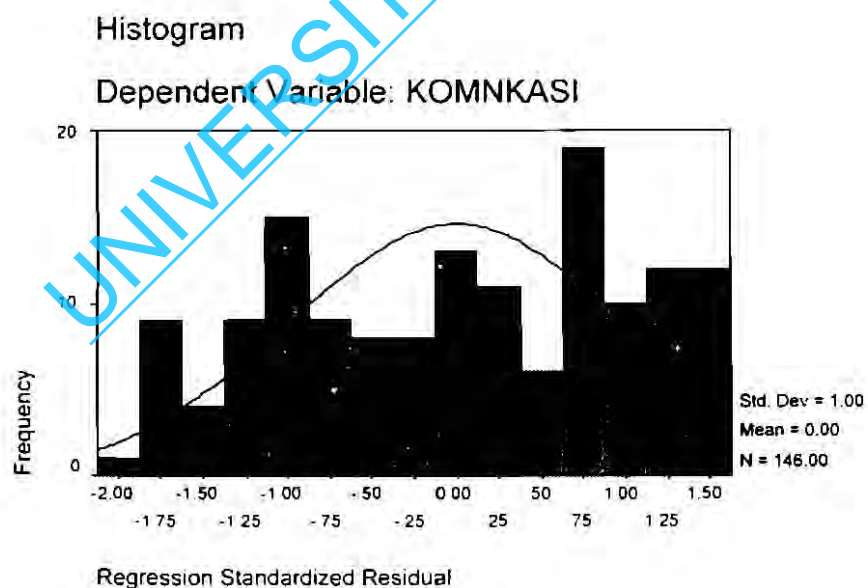
2). Untuk variabel Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah

Z_{hitung} sebesar $1,282 < Z_{tabel}$ (1,96), dan Asymtop Signifikansi adalah 0,075 berada di atas 0,05. Hal ini berarti data variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah berdistribusi normal

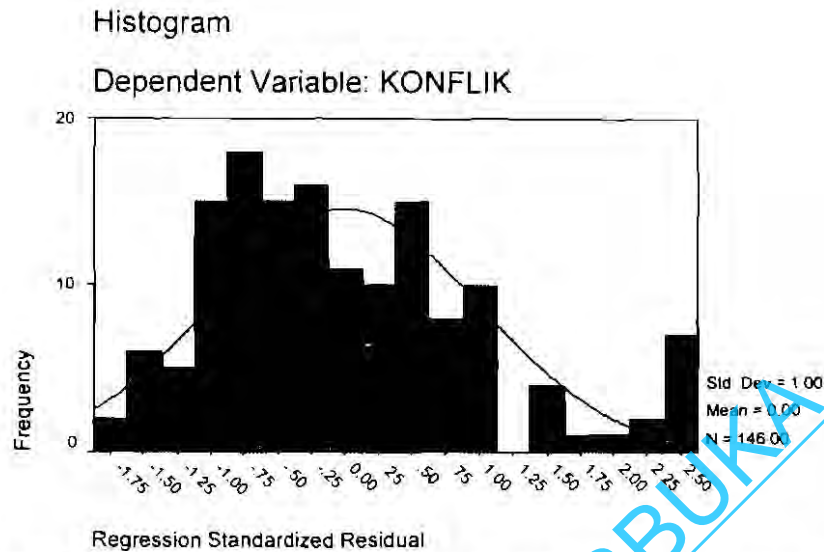
3). Untuk variabel Kinerja Mengajar Guru

Z_{hitung} sebesar $1,317 < Z_{tabel}$ (1,96), dan Asymtop Signifikansi adalah 0,062 berada di atas 0,05. Hal ini berarti data variabel kinerja mengajar guru berdistribusi normal.

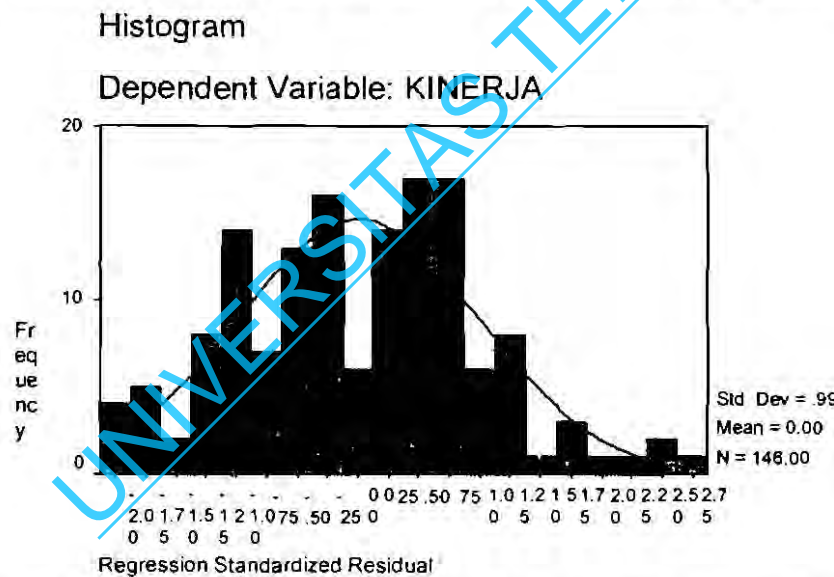
Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar Histogram normalitas komunikasi kepala sekolah, gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru pada Gambar 4.4, 4.5 dan 4.6.



Gambar. 4.4. Histogram Normalitas Komunikasi Kepala Sekolah



Gambar 4.5. Histogram Normalitas Variabel Gaya Manajemen Konflik



Gambar 4.6. Histogram normalitas variabel Kinerja Mengajar Guru

c. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui kelinieritasan data antara variabel bebas dan variabel terikat. Analisis ini menggunakan Anova (analysis of variances) dan uji signifikansi dengan menggunakan uji-F. Uji ini dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 11.

- 1). Uji Linieritas Komunikasi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y).

Hasil uji linieritas regresi variabel X_1 atas variabel Y dapat dilihat rangkumannya pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Hasil Uji Linearitas Regresi Variabel X_1 atas Y

Sumber Variasi	df	SS	MS	F	Significance F
Tuna cocok	67	23281.882	347.4908	0.961543	0.563
Kekeliruan	77	27826.928	361.3887		

Dasar pengambilan keputusan bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ (1.474) berarti data berpola linier. Tabel 4.8. menunjukkan $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ sebesar $0,962 \leq 1,474$ maka H_0 diterima, begitu juga dengan nilai signifikansi $0.563 > 0,05$ maka H_0 diterima Artinya model regresi variabel komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru adalah Linier

- 2). Uji Linearitas Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y)

Tabel 4.9. Hasil Uji Linearitas Regresi Variabel X_2 atas Y

Sumber Variasi	df	SS	MS	F	Significance F
Tuna cocok	103	15976.038	155.1072	1.481878	0.078
Kekeliruan	41	4291.443	104.6693		

Dasar pengambilan keputusan bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ (1.579) berarti data berpola linier. Tabel 4.9. menunjukkan $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ sebesar $1,481 \leq 1,579$ maka H_0 diterima, begitu juga dengan nilai signifikansi $0.078 > 0,05$ maka H_0 diterima Artinya model regresi variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap

kinerja mengajar guru adalah Linier, Dengan demikian persyaratan analisis ketiga telah terpenuhi.

d. Uji Korelasi antar Variabel

Uji korelasi antar variabel dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan secara signifikan antara variabel. Uji ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11. Hasil analisis diperoleh koefisien korelasi sebagai berikut:

1). Koerelasi antar Variabel

Tabel 4.10. Rekapitulasi Korelasi antar variabel

		KOMNKASI	KONFLIK	KINERJA
KOMNKASI	Pearson Correlation	1	.288**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	146	146	146
KONFLIK	Pearson Correlation	.288**	1	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	146	146	146
KINERJA	Pearson Correlation	.425**	.362**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	146	146	146

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- a) Korelasi antara variabel komunikasi kepala sekolah (X_1) dan gaya manajemen konflik kepala sekolah (X_2) adalah 0,288

Analisis:

Perumusan hipotesis:

H_0 : Variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru tidak berkorelasi

H_1 : Variabel Gaya manajemen konflik kepala sekolah dan Kinerja mengajar guru berkorelasi

kriteria:

jika $|t|$ hitung $\geq t$ tabel, maka H_0 ditolak

jika $|t|$ hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima

atau

Tolak H_0 jika nilai sig. $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai sig. $\geq 0,05$

Pengambilan keputusan:

Dengan menggunakan uji-t, diperoleh t hitung:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad t = \frac{0,288\sqrt{146-2}}{\sqrt{1-(0,288)^2}} = 3,609$$

Karena $|t|$ hitung ($=3,609$) $> t$ tabel ($=1,976$) maka H_0 ditolak atau nilai sig ($0,000$) $< 0,05$, maka H_0 ditolak,

Artinya variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik kepala sekolah berkorelasi

b) Korelasi variabel Komunikasi Kepala sekolah (X_1) dan Kinerja Mengajar Guru (Y) sebesar 0,425.

Analisis:

Perumusan hipotesis:

H_0 : Variabel komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru tidak berkorelasi

H_1 : Variabel komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berkorelasi

kriteria:

jika $|t|$ hitung $\geq t$ tabel, maka H_0 ditolak

jika $|t|$ hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima

atau

Tolak H_0 jika nilai sig. $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai sig. $\geq 0,05$

Pengambilan keputusan:

Dengan menggunakan uji-t, diperoleh t hitung:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,425\sqrt{146-2}}{\sqrt{1-0,425^2}}$$

Karena $|t|$ hitung ($=5,640$) $> t$ tabel ($=1,976$) maka H_0 ditolak atau

nilai sig ($0,000$) $< 0,05$, maka H_0 ditolak,

Artinya variabel komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berkorelasi

c) Korelasi variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah (X_2) dan kinerja mengajar guru (Y) adalah $0,362$

Analisis:

Perumusan hipotesis:

H_0 : Variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru tidak berkorelasi

H_1 : Variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berkorelasi

kriteria:

jika $|t|$ hitung $\geq t$ tabel, maka H_0 ditolak

jika $|t|$ hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima

atau

Tolak H_0 jika nilai sig. $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai sig. $\geq 0,05$

Pengambilan keputusan:

Dengan menggunakan uji-t, diperoleh t hitung:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad t = \frac{0,362\sqrt{146-2}}{\sqrt{1-0,362^2}}$$

Karena $|t|$ hitung ($=4,667$) $> t$ tabel ($=1,976$) maka H_0 ditolak atau nilai sig ($0,000$) $< 0,05$, maka H_0 ditolak,

Artinya variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berkorelasi

d) Selajutnya mencari korelasi ganda dengan rumus, hasil uji korelasi ganda antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Korelasi ganda, diperoleh dengan rumus:

$$r_{y12} = \sqrt{\frac{r_{y1}^2 + r_{y2}^2 - 2r_{y1}r_{y2}r_{12}}{1 - r_{12}^2}}$$

dengan masing-masing nilai korelasi seperti di bawah ini, yaitu:

r_{y1} = korelasi komunikasi kepala sekolah dengan kinerja mengajar guru =
0,425

r_{y2} = korelasi gaya manajemen konflik kepala sekolah dengan kinerja
mengajar guru = 0,362

r_{12} = korelasi komunikasi dengan gaya manajemen konflik kepala sekolah =
0,288

$$r_{y12} = \sqrt{\frac{r_{y1}^2 + r_{y2}^2 - 2r_{y1}r_{y2}r_{12}}{1 - r_{12}^2}}$$

$$r_{y12} = \sqrt{\frac{(0,425)^2 + (0,362)^2 - (2 \times 0,425 \times 0,362 \times 0,288)}{1 - (0,288)^2}}$$

$$r_{y12} = \sqrt{\frac{0,181 + 0,131 - (0,089)}{1 - 0,083}}$$

$$r_{y12} = 0,494$$

Analisis:

Perumusan hipotesis:

H_0 : Variabel gaya manajemen konflik dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru tidak berkorelasi

H_1 : Variabel gaya manajemen konflik dan komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berkorelasi

kriteria:

jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak

jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima

atau

Tolak H_0 jika nilai sig. $< 0,05$

Terima H_0 jika nilai sig. $\geq 0,05$

Pengambilan keputusan:

Dengan menggunakan uji-F, diperoleh F_{hitung} :

$$F = \frac{r^2 / k}{(1 - r^2) / (n - k - 1)} = \frac{0,494^2 / 2}{(1 - 0,494^2) / (146 - 2 - 1)}$$

Karena F hitung (=23,041) > F tabel (=1,317) maka H_0 ditolak atau nilai sig (0,000) < 0,05, maka H_0 ditolak,

Artinya variabel gaya manajemen konflik dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru berkorelasi ganda dan besarnya korelasi komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru sebesar 0,494 adalah signifikan.

Kesimpulannya adalah terdapat hubungan komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik terhadap kinerja mengajar guru dan tergolong sedang.

4. Menguji Hipotesis Penelitian

- a. Hipotesis pertama, Komunikasi Kepala Sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja Mengajar Guru

Uji Hipotesis:

H_0 : Komunikasi Kepala Sekolah tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru

H_1 : komunikasi kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas komunikasi kepala sekolah variabel terikat kinerja guru dilakukan analisis sederhana dengan bantuan program SPSS versi 11.

Hasil analisis hubungan dan besarnya sumbangan variabel komunikasi kepala sekolah dan kinerja mengajar guru dapat dilihat pada rangkuman

pengolahan data yaitu tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11. Korelasi Komunikasi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Korelasi	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi (r^2)	N	t_{hit}	P
$r_{x,y}$	0,425	0,181	146	11,804	0,05

Tabel 4.11. menunjukkan:

- 1). $r_{x,y} = 0,425$ ($N = 146$, $t_{hitung} = 11,804 > t_{tabel} 1,98$) asynton signifikansi $< 0,005$, dengan demikian maka H_0 ditolak. Ini berarti komunikasi kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru.
- 2). Koefisien determinasi = 0,181, ini memberi arti bahwa kontribusi komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru adalah sebesar 18,1%.

Hasil analisis regresi secara lengkap terdapat pada lampiran 11.

Tabel 4.12. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi

Sumber	JK	Df	RJK	F_{hitung}	Sig.
Regresi	4221,570	1	4221,570	31,808	0,000
Residu	19111,500	144	132,717		
Total	23333,070	145			

Berdasarkan tabel 4.12 dari Uji Anava atau F_{tes} di dapat F_{hitung} adalah 31,808 dengan tingkat signifikansi 0.000, karena probabilitas (0,00) lebih kecil dari 0.05. sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi komunikasi kepala sekolah.

Hasil analisis regresi (hasil perhitungan lihat lampiran 11) dengan persamaan : $\hat{y} = a+bX = 88,142 + 0,458 X_1$, dapat dijelaskan konstanta sebesar 88,142 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai variabel komunikasi

kepala sekolah, maka nilai kinerja guru adalah 88,142 satuan kualitas kinerja mengajar guru. Koefisien sebesar 0,458 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai komunikasi kepala sekolah akan memberikan peningkatan skor kinerja mengajar guru sebesar 0,458 atau setiap peningkatan komunikasi kepala sekolah sebesar 100%, maka kinerja mengajar guru juga akan meningkat sebesar 45,8% apabila gaya manajemen konflik konstan.

Kesimpulannya bahwa komunikasi kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam. Besarnya kontribusi 18,1%, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Sagulung dapat disebabkan oleh komunikasi yang dilakukan kepala sekolah, kontribusi ini tergolong pada kategori sangat rendah, sisanya 81,9% ditentukan oleh faktor lain.

b. Hipotesis kedua, Gaya Manajemen Konflik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja Mengajar Guru

Uji Hipotesis:

Ho: Gaya manajemen konflik kepala sekolah tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru

Hi: Gaya manajemen konflik kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel gaya manajemen konflik terhadap variabel kinerja guru dilakukan analisis regresi sederhana. Keeratan hubungan antara variabel gaya manajemen konflik dengan variabel kinerja mengajar guru, dinyatakan dengan koefisien korelasi. Hasil analisis hubungan dan besarnya sumbangan variabel komunikasi kepala sekolah terhadap variabel

kinerja mengajar guru dapat dilihat pada lampiran 11 dan rangkumannya pada tabel 4.13. dibawah ini.

Tabel 4.13. Korelasi Variabel Gaya Manajemen Konflik dan Kinerja Mengajar Guru

Korelasi	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi (r^2)	N	t _{hitung}	P
$r_{x,y}$	0,362	0,131	146	16,236	0,05

Tabel 4.13. menunjukkan:

1. $r_{x,y} = 0,362$. ($N = 146$; $t_{hitung} = 21,78 > t_{tabel (1,98) \text{ asyintop signifikansi}} < 0,05$), dengan demikian maka H_0 ditolak. Ini berarti gaya manajemen konflik kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru.
2. Koefisien determinasi = 0,131, ini memberi arti bahwa kontribusi gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru adalah sebesar 13,1%.

Hasil analisis regresi terdapat pada lampiran 11 dan hasil uji signifikansi pada tabel 4.14

Tabel 4.14. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi

Sumber	JK	Df	RJK	F _{hitung}	Sig.
Regresi	3.065,490	1	3.065,490	21,780	0,000
Residu	20267,580	144	140,747		
Total	23333,070	145			

Berdasarkan tabel 4.14 dari Uji Anava atau F_{tes} di dapat F_{hitung} adalah 21,780 dengan tingkat signifikansi 0.000, karena probabilitas (0,00) lebih kecil dari 0.05, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi gaya manajemen konflik kepala sekolah.

Hasil analisis regresi (hasil perhitungan lihat lampiran 11) dengan persamaan : $\hat{y} = a+bX = 101,190 + 0,414 X_2$ dapat dijelaskan konstanta sebesar 101,190 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah, maka nilai kinerja mengajar guru adalah 101,190 satuan kualitas kinerja mengajar guru. Koefisien sebesar 0,414 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai gaya manajemen konflik kepala sekolah akan memberikan peningkatan skor kinerja mengajar guru sebesar 0,414 atau setiap peningkatan komunikasi kepala sekolah sebesar 100%, maka kinerja mengajar guru juga akan meningkat sebesar 41,4% apabila gaya komunikasi kepala sekolah berada dalam keadaan konstan.

Kesimpulannya bahwa gaya manajemen konflik memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam. Besarnya kontribusi 13,1%, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung dapat disebabkan oleh gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah sebesar 13,1% dan sisanya 86,9% ditentukan oleh faktor lain dan kontribusi ini tergolong pada kategori sangat rendah.

c. Hipotesis ketiga, Komunikasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah.

Uji Hipotesis:

Ho: Komunikasi Kepala Sekolah tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Gaya Manajemen Konflik

H₁: Komunikasi kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan

terhadap gaya manajemen konflik.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas komunikasi kepala sekolah variabel terikat gaya manajemen konflik dilakukan analisis sederhana dengan bantuan program SPSS versi 11.

Hasil analisis hubungan dan besarnya sumbangan variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik dapat dilihat pada rangkuman pengolahan data yaitu tabel 4.15 dibawah ini.

Tabel 4.15. Korelasi Komunikasi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Korelasi	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi (r^2)	N	t_{hit}	P
$r_{x,y}$	0,288	0,083	146	6,450	0,05

Tabel 4.15, menunjukkan:

- 1). $r_{x,y} = 0,288$ ($N = 146$, $t_{hitung} = 6,450 > t_{tabel} 1,98$) asympot signifikansi $< 0,005$, dengan demikian maka H_0 ditolak. Ini berarti komunikasi kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap gaya manajemen konflik.
- 2). Koefisien determinasi = 0,083, ini memberi arti bahwa kontribusi komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru adalah sebesar 8,3%.

Hasil analisis regresi secara lengkap terdapat pada lampiran 11.

Tabel 4.16. Ringkasan ANAVA untuk Uji Signifikansi

Sumber	JK	Df	RJK	F_{hitung}	Sig.
Regresi	1480,527	1	1480,527	13,024	0,000
Residu	16369,179	144	113,675		
Total	17849,706	145			

Berdasarkan tabel 4.16 dari Uji Anava atau F_{tes} di dapat F_{hitung} adalah

13,024 dengan tingkat signifikansi 0.000, karena probabilitas (0,00) lebih kecil dari 0.05 (nilai alpha), sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi gaya manajemen konflik kepala sekolah.

Hasil analisis regresi (hasil perhitungan lihat lampiran 11) dengan persamaan : $x_2 = a + bX = 44,573 + 0,271X_1$ dapat dijelaskan konstanta sebesar 44,573 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai variabel komunikasi kepala sekolah, maka nilai gaya manajemen konflik adalah 44,573 satuan gaya manajemen konflik. Koefisien regresi sebesar 0,271 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai komunikasi kepala sekolah akan memberikan peningkatan skor gaya manajemen konflik sebesar 0,271 atau setiap peningkatan komunikasi kepala sekolah sebesar 100%, maka gaya manajemen konflik juga akan meningkat sebesar 27,1 % apabila kinerja mengajar guru konstan.

Kesimpulannya bahwa komunikasi kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap gaya manajemen konflik kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam. Besarnya kontribusi 8,3%, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada gaya manajemen konflik kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Sagulung dapat disebabkan oleh komunikasi yang dilakukan kepala sekolah, kontribusi ini tergolong pada kategori sangat rendah, sisanya 91,7% ditentukan oleh faktor lain.

d. Hipotesis keempat, Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik kepala sekolah secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja Mengajar Guru

Uji Hipotesis:

Ho: Komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru.

Hi: Komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru.

Besarnya kontribusi komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru diketahui melalui analisis regresi ganda. Hasil analisis dapat dilihat pada lampiran 11, dan rangkumannya pada tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Korelasi Ganda dan Keberartian Koefisien Determinasi

Korelasi	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi (r^2)	N	F_{hit}	P
R_{y12}	0,494	0,244	146	23,041	0,05

Tabel 4.17 menunjukkan:

- 1). $R_{y12} = 0,494$ ($F_{hitung} (23,041) > F_{tabel} (1,317)$), Asymtop signifikansi $< 0,05$), dengan demikian maka Ho ditolak. Ini berarti bahwa komunikasi kepala Sekolah dan gaya manajemen konflik kepala sekolah berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja mengajar guru.
- 2). Koefisien determinasi = 0,244, ini juga memberi arti bahwa Komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru sebesar $0,244 \times 100\% = 24,4\%$.

Hasil analisis regresi (hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran 11) dengan persamaan : $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 = 74,807 + 0,377 X_1 + 0,299 X_2$. dapat dijelaskan konstanta sebesar 74,807 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan

nilai dari variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik, maka nilai kinerja mengajar guru 74.807. Dari persamaan tersebut berarti kinerja mengajar guru akan meningkat bila komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah ditingkatkan.

Kesimpulannya bahwa komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam. Besarnya kontribusi dinyatakan dengan koefisien determinasi sebesar $0,244 \times 100\% = 24.4\%$, artinya bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung dapat disebabkan oleh komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama sebesar 24,4% (kontribusi ini tergolong pada kategori rendah), sedangkan sisanya sebesar 75,6% dapat disebabkan oleh faktor lain seperti iklim organisasi, kepemimpinan, kompensasi, yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap hasil penelitian baik hasil deskriptif maupun hasil pengujian hipotesis. Pembahasan tersebut dikemukakan sebagai berikut:

I. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Mengajar Guru, Komunikasi Kepala Sekolah, dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam termasuk dalam kategori cukup baik (78,9%). Hal ini berarti kinerja mengajar guru tersebut berada

di atas rata-rata atau para guru tersebut memiliki kinerja yang memadai dalam melaksanakan tugas mengajar sebagai guru. Kinerja mengajar guru tersebut masih perlu dioptimalkan agar dalam melaksanakan tugas mengajarnya bisa lebih efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru termasuk kategori cukup (70,4%) dan berlangsung cukup baik, jika kepala sekolah mempunyai keyakinan bahwa komunikasi yang dilakukannya dapat meningkatkan kinerja mengajar guru, tentunya kepala sekolah berusaha untuk dapat meningkatkan kemampuan komunikasi dengan jalan belajar dan bertanya pada teman senior atau kepala sekolah yang telah melakukan komunikasi yang baik, dan juga dapat ditingkatkan kemampuan komunikasi kepala sekolah secara mandiri dengan membaca buku-buku tentang komunikasi organisasi, mengikuti pelatihan dan seminar tentang komunikasi pimpinan.

De Wine dan Barone, 1984 (Muhammad, 2002; 90) menyatakan, bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum. Selanjutnya Schuler dan Blank (Muhammad, 2002;90) menegaskan juga bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja (kinerja) oleh pekerja.

Berkaitan dengan gaya manajemen konflik kepala sekolah dengan kinerja mengajar guru, gambaran hasil penelitian menunjukkan kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam dilihat dari gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah dalam kategori rendah (58%)

dan hasil ini tergolong kurang baik

Hasil analisis variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah memberikan informasi bahwa gaya manajemen konflik yang dilaksanakan termasuk dalam kategori rendah. Hal ini berarti gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam masih kurang baik namun masih dipandang cukup meskipun belum optimal seperti yang diharapkan.

Hal ini mengindikasikan perlunya para kepala sekolah menambah pengalaman dan pengetahuannya tentang manajemen konflik khususnya bagaimana melakukan gaya manajemen konflik yang tepat pada situasi yang tepat pula. Langkah ini dapat dilakukan dengan membaca buku tentang manajemen konflik dalam organisasi, serta mengikuti pertemuan seperti seminar dan pelatihan yang berisikan tentang bagaimana melihat menganalisa dan menangani konflik dalam organisasi. Memang tidak ada gaya manajemen konflik yang paling baik harus dilakukan kepala sekolah seperti yang dikatakan Hendricks (2004: 56) yaitu, "tidak ada gaya penyelesaian konflik yang benar atau salah. Masing-masing gaya memiliki kekhasan sendiri-sendiri".

Perlu juga diadakan pembinaan kepada para kepala sekolah yang belum dapat melakukan gaya manajemen konflik yang semestinya dalam organisasi sekolah. Pejabat yang terkait dalam pembinaan kepala sekolah harus berusaha melakukan atau membuat suatu himbauan untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam manajemen konflik, tentunya dengan melakukan gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi, jika ini dapat dilakukan

sebagaimana mestinya akan dapat meningkatkan kinerja mengajar guru.

2. Hubungan antar Variabel Bebas

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kecenderungan umum jawaban responden pada variabel komunikasi kepala sekolah berada pada kategori cukup 70,4%. Berdasarkan analisis, variabel komunikasi kepala sekolah berkorelasi positif dengan variabel kinerja mengajar guru.

Gaya manajemen konflik hasil analisis data berdasarkan kecenderungan umum jawaban responden berada pada kategori rendah, dengan perolehan skor yaitu 58,9%. Bila dihubungkan dengan komunikasi kepala sekolah, korelasi kedua ini rendah (0,288). Pernyataan ini mengandung pengertian selain faktor komunikasi, dan gaya manajemen konflik masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja mengajar guru, seperti gaji/insentif, lingkungan kerja, pendidikan, pengalaman dan masalah pribadi.

Hasil analisis data yang dikemukakan juga memberi informasi bahwa, komunikasi kepala sekolah yang kurang baik akan berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik dan ini perlu mendapat perhatian dari para kepala sekolah di Kecamatan Sagulung Kota Batam dan pihak yang bertanggung jawab dalam pembinaan kepala sekolah dan juga sebagai gambaran untuk para guru yang dikesempatan lain akan menjadi kepala sekolah.

Gaya manajemen konflik pada kategori rendah masih perlu ditingkatkan pada masa mendatang agar dengan gaya manajemen konflik yang sesuai dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja mengajar guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran.

Implikasinya bahwa komunikasi kepala sekolah masih perlu dikaji ulang apakah sudah dirasakan baik dan perlu ditingkatkan sebagai salah satu faktor yang perlu diperhitungkan dalam mengelola konflik, dan perlu diketahui menurut para ahli manajemen konflik salah satu penyebab adanya konflik dalam organisasi adalah komunikasi yang kurang baik dari anggota organisasi (Pickering, 2001:72).

3. Kontribusi Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru

Temuan penelitian menunjukkan komunikasi yang dilakukan kepala sekolah negeri yang berada di Kecamatan Sagulung Kota Batam berdasarkan kecenderungan umum jawaban responden dinilai cukup oleh para guru, yaitu 70.4% dari skor ideal. Hal ini berarti komunikasi kepala sekolah mencerminkan bahwa proses komunikasi, strategi komunikasi dan gaya komunikasi yang dilakukan kepala sekolah masih dikategorikan cukup tinggi.

Keadaan demikian berkontribusi terhadap kinerja mengajar guru secara signifikan. Artinya komunikasi yang dilakukan kepala sekolah yang tepat dapat memberikan kepuasan dan memungkinkan para guru untuk dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam melaksanakan pembelajaran. komunikasi yang baik dari kepala sekolah diyakini akan meningkatkan kinerja mengajar guru.

Terkait dengan kepuasan kerja guru yang berimbas pada kinerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Muhammad (2002: 92) menyatakan, "Penemuan mengenai komunikasi dan kepuasan kerja menunjukkan secara tidak langsung bahwa karyawan haruslah mempunyai informasi yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan mereka jika mereka ingin menampilkan peranan mereka

secara cepat". Berkaitan dengan sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dimana guru adalah salah satu unsur yang terkait didalamnya tentu harus diberi informasi yang jelas terhadap tugas yang harus dilaksanakannya, semuanya ini tidak terlepas dari bagaimana komunikasi yang dilakukan kepala sekolah.

Liliweri (2004: 241) menyatakan tentang bagaimana fungsi komunikasi manajer dalam komunikasi organisasi, yaitu:

Kalau manajer tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pekerja maka mereka tidak akan dimotivasi tambahan lagi kalau manajer tidak melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Sementara itu kalau para pekerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan manajer maka mereka tidak dapat menampilkan diri dalam pekerjaan mereka, jadi mereka tidak mendapat pengakuan atas kerja mereka. Kalau komunikasi dalam organisasi itu tidak baik maka di sana tidak ada *human relation* dalam organisasi sehingga tidak ada kepuasan dari orang-orang yang ada didalam organisasi.

Berhubungan dengan hasil penelitian antara komunikasi kepala sekolah berkontribusi dengan kinerja mengajar guru, tentunya pihak atau instansi yang berwenang terhadap pembinaan kepala sekolah seperti pengawas sekolah dasar dapat memperhatikan dan memberikan pembinaan atau pelatihan bagaimana melakukan komunikasi yang baik serta memberikan penjelasan bahwa komunikasi yang salah dapat menimbulkan atau menjadi sumber terjadinya konflik, jika ini terjadi dapat diprediksi bahwa akan banyak terjadi permasalahan yang tidak diinginkan tentunya kinerja mengajar guru akan terganggu atau menurun.

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah pada penelitian ini, diketahui mempunyai kontribusi yang sangat berarti sebesar 18,1% terhadap kinerja mengajar guru sekolah yang merupakan faktor determinan yang memicu bagi

guru. Artinya komunikasi kepala sekolah merupakan faktor determinan yang memicu bagi terjadinya peningkatan kinerja mengajar guru.

Berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi, diketahui setiap penambahan satu skor atau nilai komunikasi kepala sekolah, maka kinerja mengajar guru akan meningkat sebesar 0,458 dengan demikian komunikasi kepala sekolah merupakan faktor yang penting dan harus diperhitungkan dalam upaya peningkatan kinerja mengajar guru.

Berdasarkan hasil temuan bahwa komunikasi kepala sekolah yang baik akan dapat memberi kepuasan kepada para guru, mengakibatkan mereka meningkatkan kinerja pembelajarannya.

Gibson, et al (1997: 248) memberikan penegasan bahwa,

Aktivitas hari ke hari manajer sangat dekat dengan komunikasi interpersonal yang efektif. Manajer memberikan informasi (yang harus dipahami), mereka memberikan komando dan instruksi (yang harus diikuti dan dipelajari), dan mereka membuat upaya mempengaruhi dan membujuk (yang harus diterima dan ditindak-lanjuti). Jadi bagaimana manajer berkomunikasi, baik pengirim maupun penerima merupakan hal kritis dalam unjuk kerja efektif.

Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa apabila menginginkan kinerja mengajar guru yang lebih lebih baik dimasa datang, maka kepala sekolah sebagai manajer harus dapat melakukan komunikasi yang baik dengan melaksanakan proses komunikasi, strategi komunikasi dan gaya komunikasi yang tepat dalam situasi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya dapat berlangsung sebagai mana yang diharapkan oleh berbagai pihak utamanya guru, agar aktivitas pembelajarannya dapat berlangsung tanpa mengalami kendala yang berarti.

4. Kontribusi Gaya Manajemen Konflik terhadap Kinerja Mengajar Guru

Hasil analisis deskriptif Gaya manajemen konflik kepala sekolah berada pada kategori rendah. Sementara hasil pengujian hipotesis kedua ini memberikan informasi terdapat kontribusi signifikan gaya komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru yang ditunjukkan dengan hasil analisis varians, sehingga persamaan regresinya memberikan informasi bahwa jika kepala sekolah tidak melakukan gaya manajemen konflik, maka kinerja mengajar guru sama dengan 58,9 (skor ideal) atau koefisien regresi 0,414 bermakna setiap penambahan satu skor atau nilai gaya manajemen konflik kepala sekolah, kinerja mengajar guru akan meningkat sebesar 0,414 atau setiap peningkatan variabel gaya manajemen konflik kepala sekolah sebesar 100% maka kinerja mengajar guru akan meningkat sebesar 41,4%.

Keeratan hubungan antara gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah dan kinerja mengajar guru diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,362 dengan koefisien determinasi sebesar 0,131 atau 13,1%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh faktor gaya manajemen konflik kepala sekolah sebesar 13,1% sedangkan sisanya sebesar 86,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mengajar guru dimana semakin baik gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah maka akan cenderung semakin baik kinerja mengajar guru, sebaliknya bila gaya manajemen konflik rendah atau kurang mendapat perhatian akan mengakibatkan

menurunnya kinerja mengajar guru.

Wahyudi dan Akdon (2005: 89) menyatakan tentang pengaruh konflik terhadap kinerja, yaitu:

Konflik dapat berpengaruh terhadap performansi kerja karena konflik itu sendiri merupakan energi yang dapat menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Konflik yang menjadi kekuatan adalah konflik yang bersifat fungsional artinya konflik yang mengangkat isu tentang persoalan-persoalan yang menghambat organisasi. Diketahuinya masalah-masalah yang terjadi dan selanjutnya dicari solusi, maka menjadikan konflik berdampak pada perbaikan kinerja kelompok. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik yang terjadi berupa sikap dan tindakan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi, maka dipastikan konflik bersifat disfungsional karena itu perlu ada pendekatan manajemen konflik sehingga konflik yang mengarah pada tindakan negatif dapat diarahkan menjadi optimal sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan hasil temuan, jelas bahwa gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong guru untuk berbuat sebaik mungkin dalam pelaksanaan tugas pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Gaya manajemen konflik kepala sekolah yang baik dapat tumbuh dari kesadaran kepala sekolah sendiri untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan harapan gaya manajemen konflik yang dilaksanakan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi atau terjadi di sekolah yang secara otomatis bila penanganan konflik baik maka kinerja mengajar guru tentunya tidak mengalami kendala yang berarti, dan guru dapat melaksanakan aktivitas pembelajaran sebagaimana mestinya. Hal ini berkaitan dengan pendapat Wahyudi dan Akdon (2005:116) menyatakan "manajemen konflik yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang ditunjukkan dalam perilaku kerja dan hasil kerja".

Berkaitan dengan tugas seorang manajer dalam manajemen konflik,

Winardi (1994: 65) menyatakan, “tugas para manajer bukanlah menekan atau memecahkan semua konflik, tetapi mereka perlu memanajenya demikian rupa, hingga dapat diminimasi aspek-aspeknya yang merugikan dan aspek-aspeknya yang menguntungkan dimaksimalkan”.

Hendriks (2004:52) menyatakan “lima gaya manajemen konflik memberikan suatu struktur untuk bertindak. Pengetahuan tentang gaya penyelesaian konflik meningkatkan pemahaman terhadap konflik”. Gaya manajemen konflik kepala sekolah hasil dari deskripsi data menunjukkan kategori rendah (58%), melihat kategori ini seharusnya kepala sekolah dapat lebih mempedomani dan memahami gaya manajemen konflik untuk melakukan tindakan dalam menangani konflik.

Hal ini juga mengindikasikan perlunya perhatian dari para kepala sekolah itu sendiri untuk dapat meningkatkan bagaimana gaya manajemen konflik yang harus dilakukannya dengan berbagai cara seperti membaca buku yang berkaitan dengan manajemen konflik dalam organisasi atau bertanya kepada para ahli atau diskusi dengan teman sejawat dalam Forum Komunikasi Kepala Sekolah (KKKS) dan kepala sekolah yang mempunyai pengetahuan tentang penanganan konflik yang terjadi dalam organisasi sekolah, dapat juga mengikuti pelatihan dan seminar tentang bagaimana mengelola konflik dalam organisasi dan tentunya tidak terlepas dari pembinaan instansi yang terkait dalam hal ini Dinas Pendidikan atau pengawas di sekolah dasar .

5. Kontribusi Komunikasi terhadap Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah

Temuan penelitian menunjukkan komunikasi yang dilakukan kepala

sekolah negeri yang berada di Kecamatan Sagulung Kota Batam berdasarkan kecenderungan umum jawaban responden dinilai cukup oleh para guru, yaitu 70,4% dari skor ideal. Hal ini berarti komunikasi kepala sekolah mencerminkan bahwa proses komunikasi, strategi komunikasi dan gaya komunikasi yang dilakukan kepala sekolah masih dikategorikan cukup baik.

Keadaan demikian berkontribusi terhadap gaya manajemen konflik secara signifikan. Artinya komunikasi yang dilakukan kepala sekolah diyakini akan meningkatkan gaya manajemen konflik kepala sekolah. Hasil ini didukung oleh pendapat Conlow (2003: 62) yaitu, "Persepsi karyawan terhadap suatu permasalahan yang muncul kadang-kadang berbeda dengan supervisornya.. Tanpa komunikasi yang baik antara supervisor dan para karyawan, perbedaan ini akan menimbulkan konflik. Konflik ini akan menyebabkan terjadinya saling curiga, merenggangnya hubungan dan kerja sama".

Terkait dengan keterampilan komunikasi pimpinan dan konflik dalam organisasi Stoner, et al (2003: 227) menyatakan,

Kita masing-masing harus berhadapan dengan konflik dalam kehidupan pribadi kita dan aktivitas organisasi. Konflik melibatkan ketidaksepakatan mengenai alokasi sumber daya yang jarang atau pertentangan mengenai sasaran, nilai persepsi, atau kepribadian. Kebanyakan konflik yang kita alami muncul dari komunikasi kita mengenai keinginan, kebutuhan, dan nilai kita kepada orang lain. Kadang-kadang kita berkomunikasi dengan jelas, tetapi orang lain mempunyai kebutuhan yang berbeda. Kadang-kadang kita berkomunikasi dengan buruk, dan konflik muncul karena orang lain salah mengerti mengenai kita. Manajer dapat menggunakan dominasinya dan menekan dalam menangani konflik dengan karyawan.

Sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan unik dimana guru adalah salah satu unsur yang terkait didalamnya tentu harus diberi informasi yang jelas terhadap tugas yang harus dilaksanakannya, semuanya ini tidak terlepas dari

bagaimana komunikasi yang dilakukan kepala sekolah. Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah terkadang salah dipahami oleh guru dan anggota sekolah lainnya tentunya konflik muncul. Kepala sekolah sebagai pemimpin tentunya mengelola konflik tersebut agar tujuan organisasi tidak mengalami hambatan yang berarti.

Liliweri (2004: 241) menyatakan tentang bagaimana fungsi komunikasi manajer dalam komunikasi organisasi, yaitu:

Kalau manajer tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pekerja maka mereka tidak akan dimotivasi tambahan lagi kalau manajer tidak melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Sementara itu kalau para pekerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan manajer maka mereka tidak dapat menampilkan diri dalam pekerjaan mereka, jadi mereka tidak mendapat pengakuan atas kerja mereka. Kalau komunikasi dalam organisasi itu tidak baik maka di sana tidak ada *human relation* dalam organisasi sehingga tidak ada kepuasan dari orang-orang yang ada didalam organisasi.

Berhubungan dengan hasil penelitian antara komunikasi kepala sekolah berkontribusi dengan gaya manajemen konflik, tentunya pihak atau instansi yang berwenang terhadap pembinaan kepala sekolah seperti pengawas sekolah dasar dapat memperhatikan dan memberikan pembinaan atau pelatihan bagaimana melakukan komunikasi yang baik serta memberikan penjelasan bahwa komunikasi yang salah dapat menimbulkan atau menjadi sumber terjadinya konflik, jika ini terjadi dapat diprediksi bahwa akan banyak terjadi permasalahan yang tidak diinginkan di sekolah.

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah pada penelitian ini, diketahui mempunyai kontribusi yang sangat berarti sebesar 8,3% terhadap gaya manajemen konflik yang merupakan faktor determinan yang memicu bagi

keberlangsungan organisasi. Artinya komunikasi kepala sekolah merupakan faktor determinan yang dapat memajemen konflik. Temuan ini memperkuat pernyataan Smeltzer, et al (1991:367) yang menyatakan bahwa:

Cumunication is the method by which managers determine if something is inherently incompatible, and the struggle over values is carried out through communication behaviors. Thus, the ability to communicate effectively may eliminate conflict immediately. However, ineffective communication may cause a situation to appear inherently incompatible and a struggle over values may ensue. The conclusion is that communicative behavior may cause as well as resolve conflict.

Berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi, diketahui setiap penambahan satu skor atau nilai komunikasi kepala sekolah, maka gaya manajemen konflik akan meningkat sebesar 0,288 dengan demikian komunikasi kepala sekolah merupakan faktor yang penting dan harus diperhitungkan dalam upaya memanege konflik di sekolah.

Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa apabila menginginkan kinerja organisasi sekolah yang lebih lebih baik dimasa datang, maka kepala sekolah sebagai manajer harus dapat melakukan keterampilan komunikasi yang baik dan melakukan gaya manajemen konflik yang tepat dalam situasi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dengan anggota sekolah khususnya dengan guru. Dengan demikian kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya dapat berlangsung sebagai mana yang diharapkan oleh berbagai pihak dan aktivitas pembelajarannya dapat berlangsung semestinya.

6. Kontribusi Komunikasi Kepala Sekolah dan Gaya Manajemen Konflik terhadap Kinerja Mengajar Guru

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil dan

efektivitas organisasi (Wahyudi dan Akdon, 2005: 990). Selanjutnya kinerja guru dapat dinilai dari pelaksanaan tugas guru, baik dalam pelaksanaan tugas proses belajar dan mengajar di kelas maupun pelaksanaan tugas yang mendukung proses pembelajaran tersebut. Pelaksanaan tugas mengajar tersebut dilaksanakan mulai dari menyusun perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut berupa remedial dan pengayaan bagi peserta didik dan juga kegiatan ekstrakurikuler. Pelaksanaan tugas guru tidak cukup sampai disitu, guru perlu secara kontiniu mencari cara terbaik dalam pelaksanaan tugasnya, mensiasati keberhasilan dan kegagalan proses pembelajaran yang dikelolanya sehingga dapat menghasilkan prestasi hasil belajar peserta didik secara maksimal.

Bacal (2002: 218) menyatakan, dalam organisasi seorang manajer harus memahami bahwa komunikasi yang dilakukan jika tidak sesuai akan mengakibatkan konflik dan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis dari uji hipotesis ke-empat diperoleh kesimpulan yaitu

I. ANALISA KUANTITATIF

terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru yang ditunjukkan oleh hasil analisis regresi ganda. Keeratan hubungan antara komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama dengan kinerja mengajar guru diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,494 dengan koefisien determinasi sebesar 0,244 atau 24,4%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh faktor bagaimana

komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah secara bersama-sama sebesar 24,4% (kontribusi ini termasuk pada kategori rendah), sedangkan sisanya sebesar 75,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Hasil analisis uji regresi dengan persamaan regresinya memberikan informasi bahwa setiap peningkatan perubahan terhadap variabel komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik terjadi pula peningkatan pada kinerja mengajar guru. Kinerja mengajar guru meningkat sebesar 0,377 satuan pada setiap perubahan peningkatan komunikasi kepala sekolah, bila gaya manajemen konflik konstan. Selanjutnya setiap peningkatan gaya manajemen konflik kepala sekolah mengakibatkan peningkatan kinerja mengajar guru sebesar 0,299 satuan, dengan asumsi komunikasi kepala sekolah konstan. Hal ini berarti meningkatnya komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik cenderung akan meningkatkan kinerja mengajar guru.

Di laksanakan komunikasi kepala sekolah yang baik dan efektif sebagaimana mestinya memungkinkan para guru lebih merasa tenang dan senang dalam melaksanakan aktivitas pembelajarannya. Pelaksanaan tugas pembelajaran yang baik dan efektif akan membuat kinerja mengajar guru semakin baik yang ditunjukkan oleh prestasi hasil belajar peserta didik yang semakin baik dan produktivitas lembaga pendidikan yang semakin baik pula.

Namun harus diakui bahwa kinerja mengajar guru tidak saja dipengaruhi oleh komunikasi kepala sekolah yang melakukan proses, strategi dan gaya komunikasi yang baik, masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Gaya manajemen konflik yang dilaksanakan kepala sekolah dengan melakukan gaya penolakan, kompetisi atau pengendalian, akomodasi, kompromi, kolaborasi atau pemecahan masalah tentunya juga dilaksanakan dengan semestinya agar kinerja mengajar guru menunjukkan peningkatan, konflik jika tidak dikelola dengan baik akan menurunkan prestasi kerja guru dan tentunya berimbas pada prestasi organisasi sekolah secara keseluruhan, dan perlu disadari juga konflik dapat menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja mengajar guru dan tentunya dengan menggunakan gaya manajemen konflik yang tepat dalam situasi yang tepat, akhirnya dalam menutup pembahasan, dapat ditegaskan bahwa komunikasi dan gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah bukanlah satu-satunya cara untuk meningkatkan kinerja mengajar guru masih ada faktor lain seperti keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja, imbalan/kesejahteraan, struktur desain pekerjaan dan lain sebagainya.

2. ANALISA KUALITATIF

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, hubungan pengaruh antar variabel komunikasi kepala sekolah, gaya manajemen konflik dan kinerja guru di sekolah dasar negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam terlihat secara jelas pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan terhadap para pegawai dan pimpinan. Sedangkan berdasarkan teori yang ada, komunikasi, gaya manajemen konflik dan kinerja guru saling berhubungan dan mempengaruhi sesuai dengan tujuan organisasi yang

ingin di capai. Jadi antara hasil penelitian dan teori yang ada, tidak ada pertentangan dan malahan saling mempengaruhi terhadap komunikasi kepala sekolah, gaya manajemen konflik dan kinerja guru pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam Kepulauan Riau dalam mencapai tujuan organisasi yaitu sekolah.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data penelitian sebagaimana yang disajikan pada Bab IV, dapat diambil kesimpulan, implikasi dan rekomendasi sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Komunikasi kepala sekolah berdasarkan perolehan skor maksimal 70,4% berada pada kategori cukup baik dan memberi kontribusi positif dan berarti terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam sebesar 18,1 %
2. Gaya manajemen konflik kepala sekolah berdasarkan skor maksimal 58,9% berada pada kategori rendah dan memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam sebesar 13,1%.
3. Kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam berdasarkan skor maksimal 78,9%, berdasarkan kategori yang telah ditetapkan adalah cukup baik
4. Komunikasi kepala sekolah memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap gaya manajemen konflik kepala sekolah Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam sebesar 8,3%
5. Komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik secara bersama-sama memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar

guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sagulung Kota Batam sebesar 24,4%.

6. Berdasarkan uji signifikansi regresi ganda, maka persamaan regresi $Y = 74,807 + 0,377X_1 + 0,299X_2$ adalah signifikan, artinya persamaan tersebut dapat digunakan sebagai kriterium dari regresor pada taraf kepercayaan 95%. Dengan kata lain, komunikasi kepala sekolah dan gaya manajemen konflik kepala sekolah dapat digunakan untuk memprediksi kinerja mengajar guru apabila nilai kedua variabel bebas tersebut diketahui

B. Implikasi

1. Kecenderungan umum jawaban responden menunjukkan bahwa komunikasi kepala sekolah berada pada kategori cukup baik, yaitu 70,4% dari skor ideal. Kecenderungan daya serap atau skor yang dicapai untuk variabel ini berimplikasi agar pihak yang berkepentingan seperti kepala sekolah hendaknya dapat menambah pengetahuan dan keterampilannya berkomunikasi dan pihak yang berwenang dalam hal dinas pendidikan dapat memberikan pelatihan bagaimana kepala sekolah dapat melakukan komunikasi dengan lebih baik atau efektif.
2. Kecenderungan umum jawaban responden menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kepala sekolah berada pada kategori rendah, yaitu 58,9%. Kecenderungan daya serap atau skor yang dicapai untuk variabel ini berimplikasi agar kepala sekolah perlu meningkatkan pengetahuannya tentang konflik dan bagaimana melaksanakan gaya manajemen konflik, hal ini perlu dilakukan karena jika gaya manajemen konflik yang

dilakukan kepala sekolah kurang tepat tentunya konflik akan terus berlangsung terus menerus dan kinerja mengajar guru akan terganggu dan proses pembelajaran kurang berlangsung sebagaimana mestinya.

3. Kecenderungan umum jawaban responden untuk variabel kinerja guru berada pada kategori cukup baik, yaitu 78,9% dari skor ideal. Kecenderungan daya serap atau skor yang dicapai ini berimplikasi bahwa kinerja mengajar guru tersebut belum mencapai skor maksimal yang diharapkan. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap hasil pembelajaran khusus peserta didik. Kinerja mengajar guru yang kurang maksimal akan berimplikasi pada hasil belajar peserta didik yang juga akan kurang maksimal. Variabel komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah yang diteliti merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kinerja mengajar guru, disamping faktor-faktor lain seperti, motivasi, kepemimpinan, struktur disain organisasi, insentif, lingkungan, tingkat pendidikan dan lainnya. Oleh karena itu faktor tersebut baik oleh kepala sekolah maupun instansi yang terkait dengan pembinaan kepala sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut agar kinerja mengajar guru yang merujuk pada kompetensi berlangsung seperti yang diharapkan.

C. Rekomendasi

1. Penelitian ini menimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala dengan anggota sekolah khususnya guru di SDN Kecamatan Sagulung berdasarkan skor ideal yang telah ditetapkan cukup baik dan gaya

manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah SDN di Kecamatan Sagulung Kota Batam dalam kategori rendah. Sedangkan kinerja mengajar guru dalam kategori cukup baik, berdasarkan temuan ini diharapkan para kepala sekolah dapat menambah pengetahuannya tentang bagaimana berkomunikasi yang baik dengan guru dan bagaimana melakukan gaya manajemen konflik. Berkaitan dengan guru semoga lebih meningkatkan kinerja mengajarnya dengan dilaksanakannya komunikasi dan gaya manajemen konflik yang efektif dari kepala sekolah.

2. Meskipun terdapat kontribusi yang signifikan antara komunikasi dan gaya manajemen konflik terhadap kinerja mengajar guru, namun kontribusinya relatif rendah (24,4%). Diakui memang banyak faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru, komunikasi dan gaya manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah hanyalah salah satu faktor yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Berdasarkan temuan penelitian ini serta kondisi ideal yang diharapkan, dengan ini di rekomendasikan:

D. Kepala sekolah sekolah dasar negeri yang berada pada Kecamatan Sagulung Kota Batam, harus dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan menggunakan gaya manajemen konflik yang tepat, perlu dipahami oleh kepala sekolah bahwa komunikasi efektif adalah vital terhadap keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan ini dilakukan agar kinerja mengajar guru berlangsung sesuai harapan dan proses pembelajaran berjalan sebagaimana mestinya, langkah awal yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan

membaca buku-buku yang berkaitan dengan komunikasi organisasi dan manajemen konflik dalam organisasi serta buku-buku yang berkaitan dengan peningkatan kinerja mengajar guru. Dan hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman awal dalam mempelajari komunikasi organisasi, manajemen konflik dan kinerja mengajar guru

- a. Kepala sekolah SD di Kecamatan Sagulung Kota Batam yang telah mempunyai wadah Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dalam salah satu kegiatannya, hendaknya dapat mendiskusikan bagaimana cara meningkatkan pengetahuannya tentang komunikasi organisasi dan manajemen konflik, atau dapat bertanya dan mendatangkan pakar tentang komunikasi organisasi dan manajemen konflik. Pelatihan yang telah disepakati dapat dilaksanakan secara berkala.
- b. Guru sebagai salah seorang yang pada waktu tertentu akan menjadi kepala sekolah, dari temuan ini hendaknya dapat belajar bagaimana melaksanakan komunikasi dan gaya manajemen konflik yang akan berdampak terhadap peningkatan kinerja mengajar guru pada sekolah yang dipimpinnya kelak. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dan pedoman dalam diskusi Kelompok Kerja Guru (KKG) baik guru kelas maupun guru bidang studi.
- c. Kepada pihak yang berwenang terhadap pembinaan kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan tugasnya, dalam hal ini tugas para pengawas sekolah dasar Kecamatan Sagulung dan pejabat terkait yang ada di dinas pendidikan Kota Batam hendaknya dapat menjadikan hasil

penelitian ini sebagai salah satu bentuk materi pelatihan yang dapat diberikan kepada seluruh kepala sekolah mulai dari tingkat taman kanak-kanak hingga sekolah menengah atas.

4. Kepada peneliti dan calon peneliti yang berminat terhadap perilaku organisasi khususnya komunikasi organisasi, manajemen konflik dan kinerja anggota organisasi, hendaknya dapat dilakukan penelitian lebih lanjut bagaimana kontribusi berbagai faktor lain terhadap kinerja mengajar guru, khususnya guru SD Negeri di Kecamatan Sagulung Kota Batam, yang mana faktor-faktor antara lain seperti kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang pendidikan, tingkat sosial, pengalaman kerja, struktur desain organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, imbalan/insentif yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Qomari dan Sagala, Syaiful. (2004). *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Uhamka Press.
- Anwar., Moch. I. (2003). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, (2003). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (1990). *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Pratek. Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmodiwiryo, Soebagio. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya.
- Bacal, Robert (2004). *How To Manage Performance 24 Poin Penting untuk Meningkatkan Kinerja* (Alih Bahasa: Jully). Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- (2002). *Performance Management*. (Alih Bahasa: Surya Dharma dan Yanuar Irawan). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bovee., Courtland L, Thill., John V. (2003). *Komunikasi Bisnis 1, Edisi Keenam* (Alih Bahasa: Alexander Sindoro). Jakarta: PT. Indeks.
- Cooper, R. Robert, dan Sawaf, Aswin. (1999). *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. (Alih Bahasa: Alex Tri Kantjoro Widodo). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Conlaw., Rick. (2003). *Menjadi Supervisor Hebat* (Penerjemah: Kumala Insiwi). Jakarta: PPM.
- Curtis., Dan B, Floyd., James J, dan Winsor., Jerry L. (2004). *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. (Penerjemah: Nanan Kandagasari, Rina Komara, Yeti Pudjiyanti). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2004). *Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah.

- (2004). *Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dharma, Agus. (2000). *Manajemen Supervisi, Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Djarmiko, Yayat H. (2003). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- (2002). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud
- (2002). *Lembaga Pendidikan Sebagai Pusat Pembudayaan, Hidup Harmoni di Keluarga, Sekolah dan di Masyarakat*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Hendricks, William. (2004). *Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis untuk Manajemen Konflik yang Efektif*. (Penerjemah: Arif Santoso). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kast, Fremont E., dan Rosenzweig, James E. (2002). *Organisasi dan Manajemen Edisi Keempat, jilid I* (Penerjemah: A. Hasyimi Ali). Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 1995 Tentang Jabatan Guru*.
- Kerlinger, Fred N. (2003). *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (Penerjemah, Landung S Simatupang) Editor H.J Koesoemanto. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kusnadi. H. HMA, dan Wahyudi, B. (2003). *Teori dan Manajemen Konflik (Tradisional, Kontemporer dan Islam)*. Malang: Torada.
- Kusnadi., H. HMA. (2003). *Masalah, Kerja Sama, Konflik dan Kinerja (Kontemporer dan Islam)*. Malang: Torada.
- Ladew, Donal P. (2003). *Menjadi Supervisor, Strategi Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Mengelola Tim Kerja yang Sukses*, (Alih Bahasa, Christina Hutabarat). Jakarta: Pustaka Tangga.
- Liliweri, Alo. (2004). *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.

- Mangkunegara, Anwar P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. (2002). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. (2004). *Komunikasi Populer Kajian Komunikasi dan Budaya Kontemporer*. Bandung: Bani Quraisy.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- (2003). *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pemerintah Kota Batam. (2013). *Profil Pendidikan Kota Batam Tahun 2013*. Batam: Dinas Pendidikan Kota Batam.
- Pickering, Peg. (2001). *How To Manage Conflict, Kiat Menangani Konflik, Edisi Ketiga* (Alih bahasa: Masri Maris). Jakarta: Erlangga.
- Pidarta, Made. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan. (2003). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi, Edisi Kesembilan Jilid 2* (Alih Bahasa: Tim Indeks) Jakarta: PT. Indeks.
- Rochaety, E., Rahayuningsih, P., Yanti, Prima G. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Salusu, J. (2003). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Schuler, Randall S. dan Jackson., Susan E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke - 21*, Edisi Keenam Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Singarimbun, Masri dan Effen, Sopyan (Editor). (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

- Soesanto, Slamet. (1995). *Administrasi Kantor, Manajemen dan Aplikasinya*. Jakarta: Djambatan.
- Stoner., James, A.F, Freeman, Edward R, dan Gilbert Jr., Daniel R. (2003). *Manajemen, Edisi Keenam Jilid 2* (Alih Bahasa: Alexander Sindoro). Jakarta: Prenhallindo.
- Sudjana. (2002). *Metoda Statistika, Edisi Keenam*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi, Edisi Revisi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suriyakusumah, A.M. (2002). *Studi Tentang Konflik Dalam Hubungan Kerja di Lingkungan Sivitas Akademika Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta*, Tesis PPs UPI. Bandung: Tidak Diterbitkan.
- Suwarto, F.X. (1999). *Perilaku Keorganisasian, Buku Panduan Mahasiswa*. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya
- Tubbs, Stewart L dan Moss, Sylvia. (2000). *Human Communication, Prinsip-Prinsip Dasar, Buku Pertama* (Penerjemah, Deddy Mulyana dan Gembirasari). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , (2000). *Human Communication, Prinsip-Prinsip Dasar, Buku Kedua* (Penerjemah, Deddy Mulyana dan Gembirasari). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: BP. Restindo Mediatama.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi, dan Akdon. (2005). *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Efektif*. Bandung: Alfabeta
- Winardi. (1994). *Manajemen Konflik*. Bandung: Mandar Maju.
- , (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Yulk, Gary. (1994). *Leadership in Organization, Edisi ketiga, Kepemimpinan dalam Organisasi* (Alih bahasa, Jusuf Udaya). Jakarta: Prenhallindo.

Lampiran 1

KISI KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Teknik/alat	Nomor butir
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Komunikasi Kepala Sekolah	a. Proses Komunikasi	- Kejelasan penggunaan bahasa	Personal	Angket	1
		- Ketepatan penggunaan saluran komunikasi			2-5
		- Adanya kesamaan pengertian			6
		- Keterbukaan menerima pesan			7-9
	b. Strategi Komunikasi	- Ketegasan pemberian perintah	Personal	Angket	10
		- Cek ulang terhadap tugas yang diberikan			11
		- Sikap pimpinan			12 – 13
		- Suasana keterbukaan			14 – 16
	c. Gaya Komunikasi	- Cara memberi perintah	Personal	Angket	17 – 18
		- Kematangan emosional			19 – 20
		- Kematangan intelektual			21 – 24
		- Kesiediaan beda pendapat			25 – 31

Gaya Manajemen Konflik	a. Penolakan/ Menghindar	- Menolak	Personal	Angket	1-2
		- Melarikan diri			3-4
		- Menyangkal			5
		- Menarik diri			6
		- Menunda			7
	b. Kompetisi/ Pengendalian	- Mengendalikan	Personal	Angket	8
		- Menyaingi			9
		- Menekan			10
		- Memaksa			11
		- Bert			12
	c. Akomodasi/ Meratakan	- Setuju	Personal	Angket	13
		- Menentramkan			14-15
		- Mengurangi			16
		- Menyerah			17
	d. Kompromis	- Mengurangi harapan	Personal	Angket	18
		- Tawar menawar			19-20
		- Memberi dan menerima			21-23
		- Memecahkan perbedaan			24
		- Pengumpulan informasi			Personal
	- Dialog	27-29			
- Mencari					

Kinerja Guru	a. Penguasaan bahan pelajaran	alternatif			30	
		-Mengkaji materi mata pelajaran yang diajarkan	Personal	Angket	1-2	
		-Mempelajari bahan yang relevan				3-4
	b. Pengelolaan Proses	-Menyusun program pembelajaran	Dokumen, personal	Angket	5-7	
		-Kesesuaian waktu			8	
		-Ketercapaian target			9	
		-Metode pembelajaran			10	
		-Evaluasi pembelajaran			11-13	
		-Pengajaran remedial/ Pengayaan			14	
	c. Pengelolaan kelas	-Pengaturan tempat duduk	Dokumen. Personal	Angket	15	
		-Pajangan			16-17	
		-Memotivasi siswa			18	
-Penanganan keributan				19		
d. Penggunaan media	-Alat peraga			20		
	-Media pembelajaran	Dokumen. Personal	Angket	21		
e. Pelaksanaan BP				22		
	-Menyusun program BP	-Dokumen, personal	Angket	23		
	-Melaksanakan program BP			24		
	-Kerjasama dengan pihak lain			25		
	-Bimbingan khusus siswa			26		
f. Administrasi kelas	-Absensi	Dokumen, personal	Angket	27		
	-Tata tertib			28-29		

		-Daftar nilai siswa			30
		-Inventaris kelas			31
		-Kearsipan kelas			32
		-Pencatatan peristiwa penting			33
	g.Penafsiran hasil penelitian untuk pembelajaran	-Pelaporan -Menafsirkan hasil penelitian	Dokumen, personal	Angket	34 35
	h.Ekstrakurikuler	-Menyusun program ekstrakurikuler -Melakukan kegiatan ekstrakurikuler -Kerjasama	Dokumen, personal	Angket	36 37 38
	i.Pengembangan profesi	-Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan -Pertemuan ilmiah -Kelompok kerja	Dokumen, personal	Angket	39-40 41 42-43
				t	

Lampiran 1

KISI KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Teknik/alat	Nomor butir
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Komunikasi Kepala Sekolah	a. Proses Komunikasi	- Kejelasan penggunaan bahasa	Personal	Angket	1
		- Ketepatan penggunaan saluran komunikasi			2-5
		- Adanya kesamaan pengertian			6
		- Keterbukaan menerima pesan			7-9
	b. Strategi Komunikasi	- Ketegasan pemberian perintah	Personal	Angket	10
		- Cek ulang terhadap tugas yang diberikan			11
		- Sikap pimpinan			12 – 13
		- Suasana keterbukaan			14 – 16
	c. Gaya Komunikasi	- Cara memberi perintah	Personal	Angket	17 – 18
		- Kematangan emosional			19 – 20
		- Kematangan intelektual			21 – 24
		- Kesiediaan beda pendapat			25 – 31

ANGKET PENELITIAN

A. Indetitas Pribadi

1. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
 2. jenis Guru : Guru Kelas Guru Bidang Studi
 3. Usia : Tahun
 4. Masa Kerja Sebagai Guru : Tahun
 * Coret yang tidak perlu

B. Petunjuk Pengisian Angket

Angket ini dibuat dalam bentuk pernyataan dan masing masing pernyataan disediakan lima alternatif pilihan jawaban. Pilihan jawaban tersusun dalam bentuk **Selalu, Sering, Kadang-Kadang, Jarang, dan Tidak Pernah**

Bapak/Ibu Guru diminta untuk memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat dan cocok sesuai dengan keadaan sebenarnya dan pengalaman Bapak/Ibu Guru dengan memberi tanda silang (X) pada tempat yang disediakan. Untuk selanjutnya silahkan Bapak/Ibu Guru dapat melihat dan mengerjakan angket dibawah ini

C. Komunikasi Kepala Sekolah

- SL = Selalu SR = Sering KD = Kadang-Kadang
 JR = Jarang TP = Tidak Pernah

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
1	Kepala Sekolah dalam memberikan instruksi/perintah secara lisan disampaikan dengan jelas					
2	Kepala Sekolah menyebarkan informasi melalui surat menyurat di sekolah sesuai dengan yang diharapkan					
3	Kepala Sekolah dalam memutuskan sesuatu hal agar cepat diterima menggunakan media tulisan					
4	Kepala Sekolah menggunakan papan pengumuman dalam menyampaikan informasi umum					
5	Informasi dan instruksi/perintah disampaikan kepala sekolah melalui telepon					
6	Kepala Sekolah menyarankan semua guru untuk mendayaguna kan fasilitas komunikasi sekolah dalam menyelesaikan tugas					
7	Kepala Sekolah melibatkan guru dalam memecahkan persoalan sekolah					
8	Kepala sekolah menanggapi pertanyaan guru tentang permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran dengan baik					
9	Kepala sekolah menanggapi setiap saran/usulan dari guru untuk					

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
10	Setelah kepala sekolah menerima saran/usulan guru selanjutnya ditindaklanjuti sesegera mungkin					
11	Kepala sekolah secara terbuka menerima setiap saran/usulan dari guru					
12	Ketika melakukan pertemuan dengan guru, kepala sekolah menggunakan bahasa yang komunikatif(mudah dimengerti)					
13	Perlakuan kepala sekolah terhadap bapak, ibu selama dilingkungan sekolah dianggap bijaksana					
14	Dalam melaksanakan pekerjaan yang baik, Bapak ibu menerima pujian atau penghargaan dari kepala sekolah					
15	Suasana kerja di sekolah terasa begitu akrab dengan kehadiran kepala sekolah					
16	Kepala sekolah menanamkan rasa kebersamaan dalam suka dan duka dan membantu menyelesaikan masalah dalam pembelajaran					
17	Dalam memberikan instruksi atau perintah kepala sekolah menggunakan unsur paksaan					
18	Instruksi/perintah yang disampaikan kepala sekolah mendapat respon/dukungan semua guru					
19	Kepala sekolah senantiasa berusaha menghindari kesalahan berbahasa yang dapat menimbulkan konflik					
20	Kepala sekolah dengan bersikap tenang menghadapi semua persoalan baik yang datang dari dalam maupun luar sekolah					
21	Untuk memecahkan setiap persoalan sekolah, kepala sekolah mempertimbangkan secara matang					
22	Kepala sekolah memberikan kebebasan untuk berfikir dan bertindak dalam pekerjaan sehari hari					
23	Kepala sekolah mengajak guru membicarakan konsep yang telah disusun untuk kemajuan sekolah					
24	Kepala sekolah suka meminta pendapat guru apabila menghadapi persoalan tugasnya					
25	Kepala sekolah menyarankan guru melakukan kegiatan inovatif untuk kemajuan sekolah					
26	Kepala sekolah mendorong guru untuk mencari informasi terbaru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas					
27	Kepala sekolah memberi contoh cara mencari informasi dari beberapa media baik cetak maupun elektronik					
28	Kepala sekolah menghimpun ide dari seluruh guru untuk kemajuan sekolah					
29	Kegiatan inovatif yang dilakukan guru dijadikan bahan diskusi dengan guru lainnya oleh kepala sekolah					
30	Kepala sekolah mengemukakan ide kepada guru tentang langkah langkah yang akan dilakukan untuk pengembangan sekolah					
31	Kepala sekolah menyampaikan ide ide yang dapat dikembangkan guru untuk kelancaran pelaksanaan tugas pembelajaran					

D. Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah

SL = Selalu

SR = Sering

KD = Kadang Kadang

JR = Jarang

TP = Tidak Pernah

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
1	Kepala Sekolah menolak dengan halus untuk menangani konflik yang terjadi disekolah utamanya yang dialami guru dalam pembelajaran					
2	Kepala Sekolah menolak untuk menangani konflik/pertentangan yang dialami guru akibat pembagian tugas tugas sekolah					
3	Kepala Sekolah kurang menyadari terjadinya konflik akibat komunikasinya dalam menyampaikan pesan,namun kepala sekolah cuek dengan kesalahan pesan tersebut					
4	Kepala sekolah menarik diri9menghindar)jika ada guru ingin merundingkan perselisihan yang diakibatkan kesalahan perintah kepala sekolah					
5	Kepala Sekolah terkadang menyangkal atas konflik yang terjadi yang diakibatkan perbuatannya					
6	kepala Sekolah tidak mau terlibat dengan konflik yang dialami antar guru yang berkaitan dengan tata tertib sekolah					
7	Bila terjadi pertentangan antar guru disekolah dan perlu segera dicari jalan keluarnya,namun kepala sekolah menunda menyelesaikannya					
8	Kepala sekolah sengaja membuat pertentangan diantara anggota sekolah khususnya guru dengan guru					
9	Jika terjadi pertentangan antara guru,terkadang kepala sekolah menekan salah seorang guru dan memihak guru lain					
10	Kepala Sekolah terkadang ikut serta untuk memihak salah satu guru yabg saling bertentangan padahal diketahui guru tersebut pemicu terjadinya konflik					
11	Keberpihakan kepala sekolah kepada salah seorang guru menjadikan konflik menjadi lebih besar dan mengganggu hubungan antar guru					
12	Kepala sekolah menyetujui penanganan konflik yang dilakukan salah seorang guru padahal itu bukan solusi yang terbaik malah menimbulkan konflik baru					
13	Bila terjadi konflik disekolah kepala sekolah berusaha dengan sesegera mungkin untuk menentramkan suasana dengan mendekati satu persatu guru					
14	Konflik yang terjadi di sekolah berimbas pada pembelajaran dikelas, kepala sekolah dengan cepat berusaha mengurangi dampaknya					
15	Kepala Sekolah mengabaikan kepentingannya sendiri agar konflik yang terjadi di sekolah tidak menimbulkan sampai penurunan prestasi kerja guru					

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
16	Kepala Sekolah terkadang pasrah menyerahkan penanganan konflik yang terjadi di sekolah kepada guru yang lebih senior/berwibawa					
17	Dalam meangani konflik yang dialami guru berkaitan dengan pembagian tugas,kepala sekolah menyelesaikannya dengan adil sesuai harapan para guru					
18	Terkadang kepala sekolah memihak salah seorang guru yang menyebabkan terjadinya konflik khususnya dalam pelaksanaan tugas administrasi sekolah yang telah ditentukan					
19	Kepala Sekolah dengan tangan terbuka menerima kritikan dari guru-guru atas kesalahan yang dilakukannya					
20	bila terjadi pertentangan di sekolah akibat kebijakan yang telah diambil,kepala sekolah memberikan penawaran kepada guru untuk menyelesaikannya secara kekeluargaan					
21	Kepala Sekolah menawarkan penyelesaian secara kreatif dan kompromis dengan solusi yang diharapkan seluruh guru khususnya berkaitan dengan masalah keuangan					
22	Kepala Sekolah menerima dengan hangat solusi yang telah disepakati bersama para guru walaupun tanpa kehadirannya					
23	Kepala Sekolah berusaha menyeimbangkan anggapan yang keliru tentang kebijakan yang telah dibuat khususnya yang berkaitan dengan masalah keuangan sekolah					
24	Sebelum memberikan jalan keluar terhadap pertentangan yang terjadi antar guru- guru,kepala sekolah mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang bertentangan					
25	Kepala Sekolah mengajak para guru yang mengalami konflik yang diakibatkan salah komunikasi untuk dicari solusinya					
26	Tanpa adanya informasi yang jelas, kepala sekolah enggan untuk terlibat dalam penanganan konflik					
27	Dialog yang hangat dengan seluruh guru adalah salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah untuk menangani konflik yang dialami para guru					
28	Kepala Sekolah berusaha dengan berbagai cara mencari informasi untuk menangani konflik yang dirasakan para guru dalam melaksanakan tugas pembelajarannya					
29	Kepala Sekolah memberikan informasi terbaru kepada seluruh guru dalam menjadikan pembelajaran yang kreatif					
30	Kepala Sekolah memberikan contoh dalam menangani konflik yang dialami/dirasakan guru terhadap siswa dalam pembelajaran					

E. Kinerja Guru

SL = Selalu

SR = Sering

KD = Kadang-Kadang

JR = Jarang

TP = Tidak Pernah

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
1	Bapak/ Ibu mengkaji materi pelajaran yang terdapat dalam kurikulum untuk semua mata pelajaran yang diajarkan					
2	Bapak/ ibu mempelajari materi pembelajaran melalui buku buku teks wajib sesuai dengan kurikulum terbaru					
3	Bapak/ Ibu mempelajari materi pembelajaran sebagaimana tercantum dalam kurikulum melalui buku buku teks yang lain					
4	Bapak/ Ibu mempelajari ilmu ilmu lain yang relevan dengan mata pelajaran atau materi pelajaran yang diajarkan					
5	Bapak/ Ibu membuat program pembelajaran tahunan					
6	Bapak/ Ibu membuat program pembelajaran semester					
7	Bapak/ Ibu membuat rencana pelaksanaan pembelajaran(RPP) untuk masing masing standar kompetensi/kompetensi dasar					
8	Bapak/ Ibu menyudahi/ menutup pelajaran sebelum waktu yang disediakan habis					
9	Bapak/ Ibu mencapai target pelaksanaan kurikulum seperti yang telah ditetapkan sebelumnya					
10	Bapak/ ibu menggunakan metode pengajaran seperti yang direncanakan di dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) setiap kali melaksanakan pembelajaran					
11	Bapak/ Ibu melaksanakan pre test pada setiap awal proses pembelajaran					
12	Bapak/ Ibu melaksanakan post test pada setiap akhir proses pembelajaran					
13	Bapak/ Ibu karena kesibukan dan segala sesuatu hal lain, tidak sempat memeriksa hasil kerja siswa (latihan, tugas, PR,dll)					
14	Bapak/ Ibu melaksanakan pengajaran remedial (perbaikan) bagi siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar					
15	Memberikan/ menyajikan bahan pembelajaran yang sifatnya pengayaan kepada siswa					
16	Melakukan pertukaran (rolling) tempat duduk siswa secara berkala atau bersihat insidental untuk kepentingan pembelajaran dan kepentingan siswa					
17	Bapak/ Ibu mengatur tempat duduk siswa sesuai dengan metode pembelajaran yang dipakai					
18	Bapak/ Ibu memajangkan alat pembelajaran atau hasil karya siswa yang dapat dijadikan sumber belajar ditempat yang sesuai di dalam kelas					
19	Bapak/ Ibu memberikan motivasi kepada siswa sebelum memulai atau selama proses pembelajaran berlangsung					
20	Bapak/ Ibu melakukan tindakan (pencegahan atau yang bersifat mengatasi) atas kegaduhan/keributan yang terjadi di kelas saat					
21	Bapak/ Ibu menggunakan alat peraga untuk membantu anda memahami materi pembelajaran					

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
22	Bapak/Ibu menggunakan media pembelajaran (seperti:radio,televisi,dsb)untuk membantu anda dalam menyampaikan dan/atau membantu siswa untuk memahami materi pembelajaran					
23	Bapak/ Ibu membuat program bimbingan dan penyuluhan bagi siswa-siswi di kelas yang menjadi tanggung jawab anda					
24	Bapak/Ibu melakukan bimbingan dan penyuluhan kepada siswa yang mengalami masalah (seperti:kesulitan belajar,masalah dirumah tangga,masalah dengan teman,dll)					
25	Bapak/Ibu bekerjasama dengan pihak-pihak terkait(seperti dengan guru lain, kepala sekolah,orang tua siswa,teman siswa)dalam membantu siswa yang mempunyai masalah					
26	Bapak/Ibu memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang memiliki minat dan/ atau bakat siswa					
27	Bapak/ Ibu mencari tahu alasan/sebab siswa yang tidak hadir					
28	Bapak/Ibu membuat (secara tertulis) tata tertib kelas dan ditempelkan					
29	Bapak/Ibu memberi sanksi kepada siswa yang melanggar tata tertib kelas/sekolah sesuai ketentuan yang berlaku					
30	Bapak/Ibu mencatat hasil pekerjaan siswa (latihan, tugas,PR,dll) ke dalam buku nilai siswa					
31	Bapak/Ibu membuat daftar inventaris barang di kelas					
32	Bapak/Ibu menata kearsipan kelas sesuai dengan petunjuk dari kepala sekolah					
33	Bapak/Ibu mencatat peristiwa peristiwa penting(seperti siswa yang pindah,berhenti dan peristiwa penting lainnya)di kelas/sekolah					
34	Bapak/Ibu dipaksa melaporkan hasil kerja yang berkaitan dengan mengajar atau tugas lain kepada kepala sekolah					
35	Bapak/Ibu menafsirkan hasil hasil penelitian pendidikan untuk diterapkan bagi kepentingan pengajaran dikelas					
36	Membuat program kegiatan ekstrakurikuler (seperti:Pramuka,PMR,UKS.Kesenian,dan lain lain)					
37	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan rencana /program yang dibuat setiap tahun ajaran					
38	Bapak/Ibu bekerjasama dengan pihak pihak lain dalam menjalankan kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah					
39	Bapak/Ibu mengikuti penataran/pelatihan yang berkaitan dengan bidang tugas yang diharapkan					
40	Bapak/Ibu mengikuti kegiatan ilmiah(seminar,lokakarya,simposium,dan lain lain)					
41	Bapak/Ibu berdiskusi dengan teman sejawat di sekolah untuk					
42	Bapak/ibu mengikuti kegiatan dalam forum kelompok kerja guru (KKG)					
43	Bapak/Ibu mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh PGRI					

Lampiran 3

Perhitungan Validitas dan Realibilitas Instrumen

1. Perhitungan Validitas

Table Pembantu

Contoh Perhitungan Validitas Butir Item Nomor 1

Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

No. Resp	X	Y	X ²	Y ²	XY
1.	4	92	16	8.464	368
2.	5	150	25	22.500	750
3.	4	104	16	10.816	416
4.	5	104	25	10.816	520
5.	4	115	16	13.225	460
6.	4	125	16	15.625	500
7.	4	125	16	15.625	500
8.	5	146	25	21.316	730
9.	4	127	16	16.129	508
10.	4	126	16	15.876	504
11.	5	148	25	21.904	740
12.	5	151	25	22.801	755
13.	5	141	25	19.881	705
14.	4	133	16	17.689	532
15.	5	138	25	19.044	690
16.	5	150	25	25.500	750
17.	5	107	25	11.449	535
18.	5	138	25	21.609	690
19.	5	147	25	22.500	735
20.	5	150	25	22.500	750
Jumlah	92	2.617	428	348.813	12.138

Hasil penjumlahan yang diperoleh di atas. Kemudian dimasukkan ke dalam hasil rumus Pearson Product Moment

$$r_{xy} = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{n}}{\sqrt{\left(\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}\right)\left(\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}\right)}}$$

$$r_{xy} = \frac{12.138 - \frac{(92)(2.617)}{20}}{\sqrt{\left(428 - \frac{(92)^2}{20}\right)\left(348.813 - \frac{(2.617)^2}{20}\right)}}$$

$$r_{xy} = \frac{12.138 - 12.038,2}{\sqrt{(428 - 423,2)(348.813 - 342.434,45)}}$$

$$r_{xy} = \frac{99,8}{\sqrt{(4,8)(6.378,55)}}$$

$$r_{xy} = \frac{99,8}{\sqrt{30.617,04}}$$

$$r_{xy} = \frac{99,8}{174,977} = 0,57$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka di dapat validitas butir nomor satu variable komunikasi kepala sekolah dengan nilai korelasi 0,57. Kesimpulannya bahwa butir nomor satu memenuhi syarat (valid) untuk digunakan pada penelitian karena r hitung $0,57 > r$ table $0,444$ (untuk $n=20$, dan taraf signifikan $0,05$).

Untuk perhitungan butir soal nomor dua sampai dengan soal nomor 35 variabel komunikasi kepala sekolah dan perhitungan semua butir item variable gaya manajemen konflik dan variabel konerja guru dilakukan dengan cara yang sama seperti butir nomor satu.

Hasil perhitungan uji validitas butir item untuk semua variabel dituangkan dalam tabeluntuk variabel komunikasi kepala sekolah, tabeluntuk

variabel gaya manajemen konflik, dan tabeluntuk variabel kinerja guru (lihat tabel validitas instrument).

2. Perhitungan Reliabilitas

a. Perhitungan Reliabilitas Instrumen Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

Langkah 1 : Menghitung varians skor tiap-tiap item dengan rumus

$$S_i = \frac{\sum X.P(\sum X)^2}{(N)}$$

Contoh menghitung item nomor 1 untuk variabel Komunikasi Kepala Sekolah berdasarkan tabel uji coba angket penelitian untuk uji validitas, diketahui : $N = 20$, $\sum X=92$, $\sum X^2 = 428$, kemudian dimasukan ke dalam rumus:

$$S_i = \frac{428 - 432,2}{20}$$

$$S_i = \frac{4,8}{20}$$

$$S_i = 0,24$$

Setelah dihitung dan dianalisis maka S_i (varians) untuk masing-masing item adalah sebagai berikut:

No. Item	Hasil Perhitungan	No Item	Hasil Perhitungan
1.	0,24	19.	0,66
2.	0,95	20.	0,62
3.	1,14	21.	0,84
4.	1,34	22.	1,22
5.	0,76	23.	11,78
6.	1,02	24.	0,96
7.	0,52	25.	1,92
8.	0,44	26.	0,59

9.	0,92	27.	1,25
10.	0,62	28.	0,34
11.	1,14	29.	1,76
12.	0,81	30.	0,94
13.	0,80	31.	0,70
14.	0,48	32.	1,66
15.	0,86	33.	0,95
16.	1,09	34.	0,44
17.	0,92	35.	0,51
18.	1,06		

Langkah 2 : Menjumlah varians semua ite

$$\begin{aligned} \sum S_i &= \\ &0,24+0,95+1,14+1,34+0,76+1,02+0,52+0,44+0,92+0,62+1,14+0,81+0,80+0,48+0,86 \\ &+ \\ &1,09+0,92+1,02+0,66+0,62+0,84+1,22+0,78+0,96+1,92+0,59+1,25+0,34+1,7 \\ &6+0,94 \\ &+0,70+1,66+0,95+0,44+0,51 \\ &= 31,25 \end{aligned}$$

Langkah 3 : Menghitung varians total, dengan rumus :

$$S_i = \frac{\sum X \cdot (\sum X)^2}{(N)}$$

$$S_i = 318,927$$

Langkah 4 : Mencari reliabilitas, dengan rumus alpha:

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{\kappa}{(\kappa - 1)} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_i} \right)$$

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{35}{(35 - 1)} \right) \left(1 - \frac{31,25}{318,927} \right)$$

$$\Gamma_{11} = (1,029)(1 - 0,097)$$

$$\Gamma_{11} = (1,029)0,902$$

$$\Gamma_{11} = 0,92$$

Jika hasil $\Gamma_{11} = 0,92$ dikonsultasikan dengan nilai tabel r Product Moment dengan $n = 20$ dan taraf signifikansi 0,05, maka diperoleh r tabel = 0,444. Dengan demikian $\Gamma_{11} > r$ tabel, maka instrument ini adalah reliable.

b. Perhitungan Reliabilitas Instrumen Variabel Gaya Manajemen Konflik

Hasil perhitungan S_i (varians) masing-masing item untuk variabel Gaya Manajemen Konflik sebagai berikut:

No Item	Hasil Perhitungan	No. Item	Hasil Perhitungan
1.	0,41	19.	1,79
2.	0,62	20.	0,64
3.	1,52	21.	1,42
4.	1,74	22.	1,54
5.	1,14	23.	0,58
6.	1,06	24.	1,06
7.	1,72	25.	0,44
8.	0,44	26.	0,78
9.	0,74	27.	0,84
10.	1,00	28.	1,46
11.	1,34	29.	0,86
12.	0,62	30.	1,04
13.	0,62	31.	0,78
14.	0,84	32.	0,72
15.	1,24	33.	0,74
16.	1,10	34.	0,84
17.	1,02	35.	0,26
18.	1,45		

Langkah 2 : Menjumlahkan varians semua item

$$\begin{aligned} \sum S_i &= \\ 0,41+0,62+1,52+1,74+1,14+1,06+1,72+0,44+0,74+1,00+1,34+0,62+0,62+0,84+1,24 \\ + \\ 1,24+1,10+1,02+1,45+1,79+0,64+1,42+1,54+0,58+1,06+0,44+0,78+0,84+1,4 \\ 6+0,85+ \\ 1,04+0,78+0,72+0,74+0,84+0,26 \\ = 34,41 \end{aligned}$$

Langkah 3 : Menghitung varians total, dengan rumus:

$$S_i = \frac{\sum X_i - (\sum X)^2}{(N)}$$

Berdasarkan tabel uji angket penelitian untuk uji validitas, diketahui :

$$N= 20, \sum X_i = 1.962, \sum X^2 = 198.444$$

$$S_i = \frac{198.444 - (1.962/20)^2}{(20)}$$

$$S_i = \frac{198.444 - 3.849.4444/20}{(20)}$$

$$S_i = \frac{198.444 - 192.472,2}{(20)}$$

$$S_i = \frac{5.210,4}{(20)}$$

$$S_i = 298,59$$

Langkah 4 : Mencari reliabilitas, dengan rumus Alpha:

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{\kappa}{(\kappa-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_i} \right)$$

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{35}{(35-1)} \right) \left(1 - \frac{34,41}{298,59} \right)$$

$$\Gamma_{11} = (1,029)(1 - 0,115) \quad \Gamma_{11} = 0,91$$

Jika hasil $\Gamma_{11} = 0,91$ dikonsultasikan dengan nilai tabel r Product Moment dengan $n = 20$ dan taraf signifikansi $0,005$, maka $\Gamma_{11} > r \text{ tabel} = 0,444$. Dengan demikian instrument ini adalah reliable.

c. Perhitungan Reliabelitas Instrumen Variabel Kinerja Guru

Hasil perhitungan S_i (varians) masing-masing item untuk variabel Kinerja Guru sebagai berikut:

No. Item	Hasil Perhitungan	No. Item	Hasil Perhitungan
1.	0,32	25.	0,26
2.	0,25	26.	1,15
3.	0,64	27.	0,79
4.	0,35	28.	0,73
5.	0,35	29.	0,45
6.	0,64	30.	0,83
7.	0,76	31.	0,59
8.	0,65	32.	1,32
9.	0,51	33.	0,46
10.	0,78	34.	0,43
11.	0,43	35.	1,70
12.	0,29	36.	1,24
13.	0,73	37.	1,14
14.	0,63	38.	0,86
15.	0,71	39.	0,61
16.	0,43	40.	0,56
17.	0,30	41.	1,60

18.	0,65	42.	1,16
19.	0,76	43.	1,04
20.	0,53	44.	1,19
21.	0,34	45.	1,04
22.	0,34	46.	0,49
23.	0,69	47.	1,02
24.	0,79	48.	1,16

Langkah 2 : Menjumlahkan varians semua item

$$\begin{aligned}
 \sum S_i &= \\
 &0,32+0,25+0,64+0,35+0,35+0,64+0,76+0,65+0,51+0,78+0,43+0,29+0,73+0,63+ \\
 &0,71+0,43+0,30+0,65+0,76+0,53+0,34+0,34+0,69+0,79+0,26+1,15+0,79+0,7 \\
 &3+0,45+ \\
 &0,83+0,59+1,32+0,46+0,45+1,70+2,24+1,14+0,86+0,61+0,56+1,16+1,04+1,1 \\
 &9+1,04+ \\
 &1,49+1,02+1,16 \\
 &= 34,71
 \end{aligned}$$

Langkah 3 : Menghitung varians total, dengan rumus :

$$S_i = \frac{\sum X_i - (\sum X_i)^2}{(N)}$$

Berdasarkan tabeluji coba angket penelitian unyuk uji validitas, diketahui N=

$$20 \quad \sum X_i = 3.678, \quad \sum X_i^2 = 685.028$$

$$S_i = \frac{685.028 - 13.527.684 / 20}{(20)}$$

$$Si = \frac{198.444 - 678.384,2}{(20)}$$

$$Si = \frac{8.643,8}{(20)}$$

$$Si = 432,19$$

Langkah 4: Mencari reliabilitas, dengan rumus alpha:

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{\kappa}{(\kappa - 1)} \right) \left(1 - \frac{\sum Si}{Si} \right)$$

$$\Gamma_{11} = \left(\frac{48}{(48 - 1)} \right) \left(1 - \frac{34,71}{432,19} \right)$$

$$\Gamma_{11} = (1,021)(1 - 0,080)$$

$$\Gamma_{11} = (1,021)(0,91)$$

$$\Gamma_{11} = 0,93$$

Jika $\Gamma_{11} = 0,93$ dikonsultasikan dengan nilai tabel r Product Moment dengan $n = 20$ dan taraf signifikansi 0,05, maka $\Gamma_{11} > r$ tabel = 0,444. Dengan demikian instrument ini adalah reliable.

Lampiran 4
Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

No	Nama	Nomor Butir Pernyataan																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	A	4	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	
2	B	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	3	4	5	4	
3	C	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
4	D	5	3	4	4	5	3	3	2	1	2	1	1	5	3	3	4	2	2	4	3	4	
5	E	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	
6	F	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
7	G	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	
8	H	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	
9	I	4	3	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	2	3	3	
10	J	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	2	3	3	
11	K	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
12	L	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	3	5	5	
13	M	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	
14	N	4	2	3	2	5	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	3	3	5	2	5	5	
15	O	5	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	
16	P	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	2	5	5	5	5	4	3	4	2	
17	Q	5	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	5	4	1	4	3	2	3	2	
18	R	5	2	2	2	4	2	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	
19	S	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	2	4	3	3	
20	T	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	
Jumlah		92	70	69	72	84	63	77	79	77	77	71	74	60	85	84	78	73	76	64	73	69	
Kuadrat		428	264	261	282	368	219	307	321	315	309	257	290	196	371	370	326	285	310	218	279	255	
R		0,57	0,51	0,47	0,25	0,52	0,55	0,48	0,59	0,71	0,48	0,47	0,52	0,24	0,6	0,77	0,65	0,66	0,49	0,13	0,52	0,49	
Tabel		0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	
Keterangan		Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid

an Penelitian

22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Jumlah	Jlh Kuadrat
3	5	2	1	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	92	8464
3	5	4	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	150	22500
1	2	2	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	104	10816
4	4	3	1	3	4	4	2	3	2	2	1	3	4	104	10816
2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	115	13225
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	125	15625
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	125	15625
3	5	5	5	5	3	5	1	5	3	5	5	5	5	146	21316
3	4	5	3	5	4	4	3	4	2	3	3	4	4	127	16129
3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	4	4	4	126	15876
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	148	21904
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	151	22801
5	5	5	1	4	4	4	5	5	3	5	3	4	5	141	19881
4	5	5	2	4	3	4	2	4	3	5	5	5	4	133	17689
5	5	5	1	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	138	19044
5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	150	22500
4	4	5	4	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	107	11449
4	4	5	1	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	138	19044
5	5	5	3	5	3	5	1	4	5	5	4	5	5	147	21609
3	5	5	4	5	2	4	3	5	3	5	3	4	4	150	22500
73	85	84	57	82	70	81	64	81	60	76	70	81	86	2617	348813
291	377	372	201	348	270	335	240	347	194	322	264	337	380		
0,53	0,53	0,69	0,45	0,78	0,48	0,7	0,32	0,77	0,7	0,83	0,47	0,79	0,87		
0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44		
Valid	valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak	Valid	Valid	valid	Valid	Valid	Valid		
							valid								

Variabel Gaya Manajemen konflik

No	Nama	Nomor Butir Pernyataan																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	A	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	5	5	4	5	3
2	B	4	3	3	5	4	3	4	2	2	1	4	3	3	1	4	4	2	5	3
3	C	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	5	1
4	D	2	2	3	5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	4
5	E	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4
6	F	2	3	4	3	3	2	1	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1
7	G	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3	4	2
8	H	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	3	2	2	1
9	I	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3
10	J	2	3	2	3	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2
11	K	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4
12	L	2	1	1	1	2	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	5
13	M	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	4	4	3
14	N	2	2	3	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	4
15	O	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5
16	P	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	4	5	4	4	4	5
17	Q	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
18	R	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	5	4
19	S	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	3	2	1	1	1
20	T	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	4	4	3	4
Jumlah		54	43	47	51	49	44	43	32	31	40	42	33	33	32	59	66	53	70	62
jumlah Kuadrat		154	105	141	165	143	118	127	60	63	100	116	67	67	68	199	240	161	274	228
R		0,72	0,54	0,57	0,5	0,5	0,27	0,51	0,64	0,61	0,35	0,6	0,65	0,65	0,56	0,51	0,56	0,49	0,57	0,18
Tabel		0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
Keterangan		Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid
																				valid

n																Jumlah	Jlh Kuadrat
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	150	22500
4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	126	15876
2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	103	10609
2	2	1	4	1	3	2	2	1	2	1	2	3	4	2	4	81	6561
3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	107	11449
4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	95	9025
3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	93	8649
4	1	3	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	4	86	7396
3	4	2	4	4	4	5	4	2	2	3	3	2	2	2	3	85	7225
3	1	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	3	88	7744
4	1	1	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	86	7396
5	1	1	4	1	3	2	3	4	4	2	4	4	5	3	4	89	7921
3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	90	8100
4	3	1	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	3	5	105	11025
3	1	1	5	3	3	4	3	2	4	2	5	4	4	3	4	87	7569
4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	3	117	13689
3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	88	7744
4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	103	10609
3	1	2	3	3	4	4	1	3	2	1	4	5	3	4	3	74	5476
3	3	5	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	109	11881
69	43	51	75	64	71	75	69	64	70	49	75	77	81	69	76	1962	198444
251	121	161	293	226	261	279	255	234	262	141	297	311	343	255	294		
0,46	0,67	0,57	0,45	0,45	0,28	0,45	0,59	0,55	0,54	0,63	0,44	0,46	0,48	0,48	0,25		
0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44		
Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	tidak valid		

Variabel kinerja mengajar guru

No	Nama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	A	5	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	5
2	B	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
3	C	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4
4	D	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5
5	E	4	4	4	4	4	3	2	5	3	1	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4
6	F	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	2	3	4	3	3	4
7	G	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4
8	H	5	5	5	5	5	5	2	5	3	2	5	5	3	3	3	4	3	5	4	5
9	I	5	5	3	3	5	5	3	5	2	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
10	J	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4
11	K	5	4	5	5	4	4	4	5	4	1	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4
12	L	5	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4
13	M	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	2	4	4	5	4	4
14	N	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5
15	O	5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4
16	P	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
17	Q	5	4	5	5	5	5	4	4	3	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4
18	R	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4
19	S	5	5	4	5	5	5	3	4	3	2	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5
20	T	3	5	4	4	3	2	3	3	2	3	5	4	4	4	2	3	4	5	3	3
Jumlah		93	90	88	89	89	88	76	89	66	45	83	85	77	83	54	73	80	89	76	83
jumlah Kuadrat		439	410	400	403	403	400	304	409	228	117	353	367	311	357	160	275	326	409	304	355
r		0.548	0.616	0.547	0.465	0.546	0.559	0.52	0.197	0.187	0.5	0.516	0.505	0.484	0.52	0.558	0.498	0.457	0.684	0.689	0.567
r Tabel		0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44
Keterangan		valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	tidak	tidak	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid
									valid	valid											

Nomor Butir Pernyataan

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	
4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	5	4	4	4	2	3	
5	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	1	3	4	1	3	4	2	4	4	3	2	
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
5	4	5	2	4	5	4	5	4	2	5	4	4	5	5	4	3	4	5	1	3		
4	4	4	1	4	2	2	4	3	2	4	5	4	4	2	2	5	2	4	3	2	2	
3	4	3	2	4	3	3	5	4	3	5	1	3	4	1	1	1	2	4	4	3	3	
4	5	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	
4	4	5	3	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	
4	5	5	3	4	2	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	2	
5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	5	
4	5	5	3	3	3	2	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	2	2	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	1	2	
5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	
5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	5	
4	4	4	3	3	5	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	5	4	3	3	5	5	
88	88	85	58	76	70	75	83	79	63	85	73	76	87	80	71	81	64	74	76	60	64	
394	394	375	184	294	268	297	359	321	215	373	293	298	387	354	277	351	222	286	300	212	228	
0.519	0.498	0.535	0.8	0.286	0.527	0.552	0.46	0.543	0.249	0.441	0.702	0.456	0.529	0.716	0.866	0.463	0.424	0.235	0.497	0.479	0.506	
0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	
valid	valid	valid	valid	tidak	valid	valid	valid	valid	tidak	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	tidak	valid	valid	valid
				valid					valid									valid				

						Jumlah	Jlh Kuadrat
43	44	45	46	47	48		
5	1	1	5	3	4	191	36481
5	5	5	5	3	4	221	48841
4	3	4	4	4	4	195	38025
4	4	5	4	5	5	213	45369
3	2	2	3	4	3	159	25281
3	2	4	4	4	2	159	25281
4	3	2	3	3	3	153	23409
4	4	2	5	4	3	192	36864
4	2	2	4	2	4	161	25921
3	1	3	5	2	2	147	21609
2	3	3	4	5	5	180	32400
2	3	3	4	5	5	178	31684
2	3	3	4	5	5	183	33489
5	5	3	5	5	5	217	47089
2	3	3	4	5	5	187	34969
4	3	4	4	5	3	198	39204
2	2	2	3	4	3	174	30276
4	4	3	4	5	5	204	41616
3	2	2	5	5	4	194	37636
3	3	3	3	5	2	172	29584
68	58	59	82	83	76	3678	685028
252	192	195	346	365	312		
0.474	0.727	0.444	0.468	0.459	0.593		
0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44		
valid	valid	valid	valid	valid	valid		

UNIVERSITAS TERBUKA

Data Mentah Instrumen Variabel Penelitian

INSTRUMEN "KOMUNIKASI"

No	Nomor dan Skor Item																															Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
2	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	134
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	92	
4	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	102	
6	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
7	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
8	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	129	
9	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	
10	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116	
11	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
12	5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
13	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
14	4	1	2	5	3	2	4	3	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	125	
15	5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	
16	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	133	
17	5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
18	5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	125	
19	3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	127	
20	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	131	
21	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
22	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	134	
23	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	92		
24	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
25	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	102	
26	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
27	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
28	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	129	
29	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	

4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116	
5	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
4	1	2	5	3	2	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	2	5	5	5	4	125	
5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	
5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	133	
5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	125	
3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	127	
5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	131	
4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	134
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	92	
5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	102	
4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	129	
5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	
4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116	
5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
4	1	2	5	3	2	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	2	5	5	5	4	125	
5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	
5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	133	
5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	125	
3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	127	
5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	131	
4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	134	

3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	92	
4	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	102	
6	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
7	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
8	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	129	
9	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	
0	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116	
1	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
2	5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
3	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
4	4	1	2	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	3	4	4	2	5	5	5	4	130		
5	5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	
6	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	133	
7	5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
8	5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	125
9	3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	127	
0	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	131	
1	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
2	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	134	
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	92	
4	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	102	
6	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
7	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
8	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	129	
9	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	
0	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116	
1	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
2	5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
3	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
4	4	1	2	5	3	2	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	4	130	
5	5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	

6	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	133
7	5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	97
8	5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	125	
9	3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	5	5	127	
0	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	4	4	131	
01	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	3	3	92	
02	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	134	
03	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	92	
04	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	4	4	4	95	
05	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	102	
06	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
07	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
08	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129	
09	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	116	
10	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	116	
11	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	124	
12	5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	128	
13	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	124	
14	4	5	1	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	135	
15	5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	122	
16	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	133	
17	5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	97	
18	5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	125	
19	3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	5	5	5	127	
20	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	131	
21	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	3	3	3	92	
22	5	5	5	5	5	1	5	5	3	1	3	2	3	5	3	2	3	5	3	3	2	4	5	5	2	2	5	3	5	5	5	5	5	5	115	
23	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	92	
24	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	4	4	4	95	
25	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	102	
26	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
27	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
28	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	1	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129

29	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	116	
30	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	116		
31	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
32	5	4	3	5	1	2	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	128	
33	5	4	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	124	
34	4	1	2	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	135	
35	5	1	2	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	122	
36	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	133	
37	5	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	5	4	1	4	3	2	3	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
38	5	1	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	125	
39	3	5	4	4	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	2	1	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	6	4	5	5	127	
40	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	131	
41	4	1	2	1	1	5	4	4	4	4	3	5	3	2	2	3	1	3	3	3	5	2	3	1	5	3	3	2	4	3	3	92	
42	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	5	3	5	5	5	115
43	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	92	
44	5	3	4	5	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	2	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	4	95	
45	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	4	4	5	2	3	5	4	120	
46	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	

UNIVERSITAS TERBUKA

Instrumen "Gaya Manajemen Konflik"

No. Responden	Nomor dan Skor Item																														Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
2	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95	
3	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84	
4	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
5	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
6	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83	
7	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75	
9	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73	
10	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80	
11	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
12	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
13	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
14	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
15	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	
16	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93	
17	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	88	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65	
20	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86	
21	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
22	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95	
23	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84	
24	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
25	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
26	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83	
27	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75	
29	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73	

0	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80	
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
4	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	
6	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93	
7	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	88
9	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65	
0	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86	
1	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
2	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95	
3	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	84	
4	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
5	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
6	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	83	
7	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	82	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75
9	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73	
0	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80	
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
4	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	
6	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93	
7	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	88
9	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65	
0	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86	
1	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
2	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95	

65	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84		
64	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
65	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
66	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83	
67	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82	
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75	
69	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73	
70	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	2	5	3	5	4	80
71	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
72	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
73	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
74	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
75	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	
76	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93	
77	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72	
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	88
79	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65	
80	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86	
81	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
82	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95	
83	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84	
84	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
85	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
86	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83	
87	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82	
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75	
89	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73	
90	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80	
91	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
92	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
93	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
94	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
95	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	

96	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93
97	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	72	
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	88	
99	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65
100	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86
101	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
102	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95
103	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84
104	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67
105	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86
106	2	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83
107	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82
108	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75
109	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73
110	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80
111	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78
112	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78
113	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78
114	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88
115	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72
116	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	93
117	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72
118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	88
119	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65
120	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86
121	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
122	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95
123	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84
124	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67
125	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86
126	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	83
127	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	82
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	5	4	1	3	4	5	4	75

29	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	4	2	73
30	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	80	
31	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
32	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
33	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3	78	
34	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	5	3	1	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	88	
35	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	5	1	1	5	3	4	3	1	4	2	5	4	4	3	72	
36	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	93	
37	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	72	
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	88
39	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	4	1	2	3	3	4	1	3	2	1	4	5	3	4	65	
40	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	3	86	
41	2	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
42	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	4	5	1	5	3	3	2	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	95
43	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	84	
44	4	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	67	
45	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	86	
46	3	3	4	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	83	

UNIVERSITAS TERBUKA

INSTRUMEN " KINERJA GURU "

p	Nomor dan Skor Item																																											Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43		
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157	
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187		
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	185		
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140		
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	140	
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170		
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	148		
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194		
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	5	5	163	
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171		
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	158		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179	
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172		
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160		
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157		
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187			
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	185		
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140		
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	140	
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170		
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	148		

4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	4	5	5	159		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194			
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	5	5	163			
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	158			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179		
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172				
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160			
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157			
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187				
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	185			
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147	
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140			
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	140		
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170			
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	148			
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160			
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159			
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194			
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	5	5	163				
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171			
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	158			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179		
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172				
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160			
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157			
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187			

4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171						
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	185										
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147						
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140						
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	140					
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170						
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	148				
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134					
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	194				
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	4	5	5	163					
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171					
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	2	3	4	3	158					
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179						
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172							
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160							
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157						
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187							
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171						
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	3	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	185							
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147						
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140						
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	140					
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170							
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	148				
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134					
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160						
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159						
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160						
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194					
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	163		

5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171	
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	2	3	4	3	158		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	4	5	179			
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172				
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160			
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157			
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187			
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	185				
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	147			
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140			
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	140		
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170			
5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	148		
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194		
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	5	5	163	
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171			
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	158			
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179			
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172				
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160				
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157				
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187				
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	185			
4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	2	3	3	2	4	4	3	147
4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	140			
4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	140		
5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	3	3	1	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	3	4	4	2	5	4	3	170			

5	5	3	3	5	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	4	5	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	148
4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	1	3	5	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	3	5	2	2	134	
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	4	5	5	4	4	3	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	159		
5	4	5	5	4	4	5	1	4	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	1	3	2	2	2	3	3	4	5	5	160		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	194		
5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	3	5	1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	5	3	163		
5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	171		
5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	158		
5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	5	5	179			
5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	1	4	4	1	5	3	5	3	2	2	5	5	4	172		
3	5	4	4	2	2	3	2	5	5	5	4	2	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	5	1	160			
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157		
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187		
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		
5	4	4	5	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	2	5	5	4	5	1	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	5	1	1	5	3	4	157		
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	2	5	3	4	187		
4	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	171		

Lampiran 6

Transformasi Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

Alternatif jawaban Pernyataan

No item pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah
1	0	0	7	53	86	146
2	28	8	38	56	16	146
3	15	28	51	44	8	146
4	8	0	0	87	51	146
5	43	22	66	0	15	146
6	8	11	37	51	39	146
7	0	8	14	101	23	146
8	8	0	35	65	38	146
9	0	8	37	66	35	146
10	9	0	73	27	37	146
11	8	0	45	72	21	146
12	0	1	16	63	66	146
13	0	7	32	36	71	146
14	7	8	18	66	47	146
15	0	16	54	36	40	146
16	0	17	51	29	49	146
17	71	22	24	25	4	146
18	0	1	82	35	28	146
19	7	14	60	35	30	146
20	9	8	58	28	43	146
21	0	10	23	43	70	146
22	0	17	16	43	70	146
23	0	1	38	55	52	146
24	15	8	34	65	24	146
25	0	1	16	92	37	146
26	8	1	24	61	52	146
27	0	12	30	51	53	146
28	8	24	29	22	56	146
29	8	0	72	37	29	146
30	0	0	31	78	37	146
31	0	0	23	59	64	146
Frekuensi	260	253	1134	1581	1291	4519
proporsi	0.06	0.06	0.25	0.35	0.29	
proporsi kumulatif	0.06	0.11	0.36	0.71	1.00	
Zi	1.58	1.21	0.35	0.57	0	
Densitas	0.115	0.192	0.375	0.339	0.000	
scale value	1.99	1.38	0.73	0.10	1.19	
skala baru	1.00	1.61	2.26	3.09	4.18	

Transformasi variabel manajemen konflik

Alternatif jawaban Pernyataan

No item pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah
1	29	57	37	23	0	146
2	63	22	53	8	0	146
3	56	21	37	24	8	146
4	70	30	30	8	8	146
5	64	28	38	8	8	146
6	92	31	7	0	16	146
7	93	45	8	0	0	146
8	115	7	24	0	0	146
9	85	15	38	0	8	146
10	78	36	32	0	0	146
11	78	44	16	0	8	146
12	101	14	24	7	0	146
13	16	37	42	29	22	146
14	0	30	38	21	57	146
15	37	31	36	7	35	146
16	15	7	51	14	59	146
17	0	32	22	50	42	146
18	56	37	30	15	8	146
19	43	45	37	7	14	146
20	0	7	46	79	14	146
21	8	7	81	43	7	146
22	0	15	24	79	28	146
23	7	8	66	50	15	146
24	15	37	37	35	22	146
25	0	37	30	65	14	146
26	22	64	38	14	8	146
27	0	23	37	58	28	146
28	0	22	38	57	29	146
29	0	7	37	45	57	146
30	0	23	72	29	22	146
Frekuensi	1143	819	1106	775	537	4380
proporsi	0.26	0.19	0.25	0.18	0.29	
proporsi kumulatif	0.26	0.45	0.70	0.88	1.00	
Zi	0.64	0.13	0.53	1.16	0	
Densitas	0.325	0.396	0.347	0.204	0.000	
scale value	1.25	0.38	0.19	0.81	1.66	
skala baru	1.00	1.87	2.44	3.05	3.91	

Transformasi Variabel Kinerja Guru

Alternatif jawaban Pernyataan

No item pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah
1	0	0	7	37	102	146
2	0	0	0	72	74	146
3	0	7	7	53	79	146
4	0	0	7	8	8	146
5	0	16	0	8	8	146
6	0	7	7	0	16	146
7	0	21	37	0	0	146
8	95	44	0	0	0	146
9	0	0	37	0	8	146
10	0	0	9	0	0	146
11	0	0	44	0	8	146
12	0	0	37	7	0	146
13	72	58	16	29	22	146
14	0	0	60	21	57	146
15	0	0	25	7	35	146
16	0	0	28	14	59	146
17	0	16	28	50	42	146
18	0	7	7	15	8	146
19	0	0	0	7	14	146
20	0	0	0	79	14	146
21	0	0	37	43	7	146
22	30	35	60	79	28	146
23	0	28	51	50	15	146
24	0	14	35	35	22	146
25	0	7	21	65	14	146
26	0	0	35	14	8	146
27	0	0	0	58	28	146
28	14	7	23	57	29	146
29	0	7	32	45	57	146
30	0	7	14	29	22	146
31	14	7	14	35	76	146
32	7	14	49	37	39	146
33	7	0	35	37	67	146
34	74	35	16	21	0	146
35	0	0	56	53	37	146
36	14	42	42	18	30	146
37	0	49	35	41	21	146
38	0	35	51	44	16	146
39	16	35	58	21	16	146
40	9	44	79	7	7	146
41	0	0	14	79	53	146
42	0	14	25	37	70	146
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka	35	41	49			146
frekuensi	359	570	1173	2083	2093	6278

proporsi	0.06	0.09	0.19	0.33	0.33	
proporsi kumulatif	0.06	0.15	0.33	0.67	1.00	
Zi	1.58	1.05	0.43	0.43	0	
Densitas	0.115	0.230	0.364	0.364	0.000	
scale value	2.00	1.27	0.72	0.00	1.09	
skala baru	1.00	1.73	2.29	3.00	4.09	

UNIVERSITAS TERBUKA

Data Tranformasi Komunikasi

Resp.	No Item Pernyataan																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	2,26	1,61	1,61	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
2	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
3	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
4	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	1,61	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	2,26	3,09	1,61	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
5	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26
6	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
7	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
8	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	4,18	4,18
9	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18
10	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09
11	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
12	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	1,61	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	1,00	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09
13	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
14	3,09	1,00	1,61	4,18	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18
15	4,18	3,09	1,61	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
16	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
17	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
18	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
19	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
20	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
21	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	1,00	4,18	2,26	1,61	3,09	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
22	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
23	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	1,00	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
24	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	3,09	4,18	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
25	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	0,02	2,26
26	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
27	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
28	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18
29	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26	2,26	4,18	4,18
30	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09
31	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	1,61	3,09	4,18	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18
32	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09
33	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	1,61	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18

4	4,18	1,00	1,61	4,18	1,00	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	1,61	4,18	4,18
5	4,18	1,00	1,61	3,09	1	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
6	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	1	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
7	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1	3,09	2,26	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
8	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18	1	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
9	2,26	4,18	3,09	3,09	1	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	1,61	1	2,26	1	4,18	4,18	4,18
0	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09
1	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
2	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
3	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
4	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
5	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
6	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	1,00	4,18	2,26	1,61	3,09	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
7	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
8	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	1,00	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
9	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	3,09	4,18	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
0	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	0,02	2,26
1	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
2	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
3	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18
4	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26	2,26	4,18	4,18
5	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09
6	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	1,61	3,09	4,18	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18
7	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09
8	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
9	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
0	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
1	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
2	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
3	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	1,00	4,18	2,26	1,61	3,09	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
4	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
5	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	1,00	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
6	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	3,09	4,18	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
7	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	0,02	2,26
8	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
9	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
0	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18
1	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26

2	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	3,09	1,61	3,09	3,09
3	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	16,1	3,09	4,18	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18
4	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09
5	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
6	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
7	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
8	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
9	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
0	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	1,00	4,18	2,26	1,61	3,09	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
1	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
2	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	1,00	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
3	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	3,09	4,18	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
4	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	0,02	2,26
5	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
6	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
7	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,09	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18
8	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26	2,26	4,18	4,18
9	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09
0	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	16,1	3,09	4,18	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18
1	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09
2	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
3	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
4	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
5	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
6	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
7	3,09	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	1,00	4,18	2,26	1,61	3,09	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	4,18	1,61
8	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	3,09	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
9	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	1,00	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
00	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	3,09	4,18	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
01	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	0,02	2,26
02	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
03	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
04	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09	2,26	1,61	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18
05	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26	2,26	4,18	4,18
06	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09
07	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	16,1	3,09	4,18	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	2,26	4,18	3,09	4,18
08	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	3,09	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09
09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09

10	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	1,61	1,61
11	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	1,61	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	2,26	3,09	1,61	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
12	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26
13	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
14	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
15	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	4,18	4,18
16	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18
17	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09
18	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
19	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	1,61	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	1,00	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09
20	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
21	3,09	1,00	1,61	4,18	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18
22	4,18	3,09	1,61	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
23	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
24	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
25	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
26	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
27	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18
28	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	4,18	2,26	2,26	4,18	3,09
29	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,00	1,61	1,61
30	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	2,26	1,61	1,00	1,61	1,00	1,00	2,26	2,26	3,09	1,61	1,61	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	2,26
31	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	1,61	2,26	2,26
32	3,09	1,61	3,09	3,09	1,61	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
33	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,09
34	4,18	3,09	2,26	4,18	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	2,26	1,00	3,09	2,26	2,26	4,18	4,18
35	4,18	2,26	2,26	4,18	4,18	4,18	2,26	2,26	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	2,26	2,26	1,61	2,26	3,09	2,26	3,09	4,18
36	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	2,26	2,26	2,26	3,09	3,09
37	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
38	4,18	3,09	2,26	4,18	1,00	1,61	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	1,00	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09
39	4,18	3,09	1,00	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
40	3,09	1,00	1,61	4,18	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18
41	4,18	3,09	1,61	3,09	1,00	3,09	3,09	2,26	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	3,09	1,00	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18
42	4,18	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	1,00	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09
43	4,18	3,09	3,09	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	2,26	2,26	2,26	4,18	3,09	1,00	2,26	4,18	1,61	2,26	1,61	3,09	3,09	4,18
44	4,18	1,00	1,61	3,09	1,61	4,18	3,09	3,09	3,09	3,09	2,26	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	1,00	4,18	3,09	3,09	3,09	4,18
45	2,26	4,18	3,09	3,09	1,00	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	1,61	1,00	2,26	1,00	4,18	4,18	4,18
46	4,18	2,26	3,09	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	1,00	2,26	4,18	2,26	4,18	4,18

	24	25	26	27	28	29	30	31	Jumlah
6	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	73,17
8	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	107,74
6	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	70,79
6	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	75
9	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	78,07
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	86,19
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
8	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	104,5
8	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	91,59
6	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	89,28
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,85
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	102,9
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,02
9	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	101,33
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	98,54
8	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
6	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
8	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
8	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
8	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
5	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	70,64
8	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	111,26
5	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	68,88
5	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	83,05
9	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	76,19
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	83,7
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
8	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	96,43
8	3,09	3,09	4,18	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	96,26
6	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	90,94
9	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	109,02
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	100,8
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	96,71

09	2,26	3,09	4,18	1,61	4,18	4,18	4,18	3,09	102,12
09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	1,61	98,38
18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	109,40
26	1	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	76
18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	93,6
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	103,25
26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	106,57
18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
26	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
18	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
26	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	70,64
18	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	111,26
26	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	68,88
26	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	83,05
09	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	76,19
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	83,7
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	96,43
18	3,09	3,09	4,18	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	96,26
26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	90,94
09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	109,02
09	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	100,8
18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
26	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
18	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
26	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	70,64
18	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	111,26
26	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	68,88
26	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	83,05
09	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	76,19
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	83,7
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	96,43
18	3,09	3,09	4,18	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	96,26

26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	90,94
09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	109,02
09	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	100,8
18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
26	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
18	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
26	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	70,64
18	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	111,26
26	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	68,88
26	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	83,05
09	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	76,19
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	83,7
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	96,43
18	3,09	3,09	4,18	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	96,26
26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	90,94
09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	109,02
09	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	100,8
18	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
26	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
18	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
18	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
26	1,00	4,18	2,26	2,26	1,61	3,09	2,26	2,26	70,64
18	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	111,26
26	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	68,88
26	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	83,05
09	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	76,19
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	83,7
09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
18	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	96,43
18	3,09	3,09	4,18	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	96,26
26	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	90,94
09	3,09	3,09	3,09	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	109,02
09	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	100,8
18	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	109,03

6	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	70,79
6	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	75
9	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	78,07
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	86,19
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
8	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	104,5
8	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	91,59
6	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	89,28
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,85
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	102,9
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,02
9	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	101,33
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	98,54
8	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
6	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
8	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
8	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
8	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68
8	4,18	3,09	3,09	4,18	2,26	4,18	4,18	4,18	109,03
6	2,26	2,26	1,00	2,26	1,00	2,26	2,26	2,26	70,79
6	3,09	3,09	2,26	3,09	1,61	1,00	2,26	3,09	75
9	3,09	3,09	3,09	2,26	1,61	2,26	3,09	3,09	78,07
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	86,19
9	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	85,83
8	2,26	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	4,18	104,5
8	3,09	3,09	3,09	1,61	2,26	2,26	3,09	3,09	91,59
6	2,26	3,09	3,09	3,09	2,26	3,09	3,09	3,09	89,28
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,85
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	102,9
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	99,02
9	2,26	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	3,09	101,33
9	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	2,26	3,09	4,18	98,54
8	4,18	4,18	3,09	3,09	4,18	4,18	4,18	4,18	106,08
6	1,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	77,82
8	4,18	4,18	4,18	3,09	3,09	2,26	3,09	4,18	100,07
8	2,26	4,18	3,09	4,18	4,18	3,09	4,18	4,18	104,34
8	1,61	3,09	4,18	3,09	4,18	2,26	3,09	3,09	104,68

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 8

REKAPITULASI DATA EKSPERIMEN HASIL OBSERVASI

No responden	Komunikasi	Konflik	Kinerja guru
1	73.16	60.30	106.80
2	107.74	74.60	151.54
3	70.80	69.71	130.00
4	78.00	59.70	148.50
5	82.00	71.12	116.00
6	89.60	56.00	114.70
7	85.89	66.05	108.00
8	105.60	69.70	137.20
9	92.00	61.40	121.00
10	85.20	55.23	104.00
11	99.87	62.50	128.00
12	76.00	58.70	125.57
13	99.87	63.70	128.20
14	93.38	74.97	128.40
15	95.60	90.20	128.00
16	109.00	96.60	132.60
17	81.00	70.67	156.00
18	100.91	74.30	146.00
19	103.22	57.50	136.25
20	80.00	70.67	127.60
21	74.60	80.40	128.00
22	107.74	75.90	151,54
23	70.80	69.71	131.00
24	76.00	60.70	150.00
25	78.10	71.56	119.50
26	86.25	57.80	112.00
27	88.00	65.80	129.60
28	105.60	68.70	137.20
29	92.00	62.29	122.00
30	89.60	56.60	105.98
31	90.60	64.30	129.00
32	75.01	57.40	125.57
33	94.99	65.80	128.20
34	101.18	69.80	156.00
35	98.38	63.50	129.00
36	109.40	97.30	132.60
37	76.00	62.91	124.98
38	93.60	73.40	144.00
39	103.22	57.00	135.60
40	106.57	73.70	127.00
41	73.16	61.50	109.20
42	107.74	76.44	152.00
43	71.30	69.71	131.20
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka		64.35	147.48
45	78.10	74.97	118.40

46	87.20	57.30	112.40
47	92.60	68.03	134.34
48	104.47	61.62	138.50
49	96.00	62.30	125.37
50	89.60	67.05	106.00
51	99.87	64.35	129.50
52	103.98	99.80	129.20
53	99.87	64.35	129.50
54	101.18	73.00	140.50
55	97.00	55.10	129.00
56	93.64	78.88	132.60
57	79.00	62.91	124.98
58	93.60	73.50	145.30
59	103.22	57.20	136.25
60	95.00	82.00	127.00
61	73.16	53.40	109.80
62	108.98	83.00	153.50
63	71.40	69.71	131.20
64	103.22	55.30	149.40
65	83.40	72.60	116.00
66	86.25	57.45	110.10
67	82.00	68.03	134.34
68	104.47	61.70	139.00
69	96.00	60.00	120.00
70	90.15	67.05	107.90
71	100.02	66.70	128.20
72	103.98	98.60	129.00
73	101.00	67.60	129.00
74	106.35	72.80	156.00
75	95.50	81.78	128.00
76	77.00	75.60	132.60
77	79.00	62.91	124.98
78	85.70	72.80	143.60
79	103.22	55.00	108.00
80	81.00	82.00	127.60
81	74.80	90.30	128.40
82	108.98	70.67	154.00
83	72.00	69.71	132.10
84	103.98	80.40	147.48
85	83.40	76.70	117.57
86	86.25	68.61	112.30
87	82.00	68.03	114.60
88	104.47	61.80	140.00
89	94.99	62.29	122.00
90	90.15	70.40	109.20
91	97.00	66.70	129.00
92	105.40	61.60	129.20
93	99.87	67.80	126.09

94	106.10	99.60	128.20
95	96.90	54.00	129.00
96	77.00	75.60	132.60
97	79.00	62.91	125.37
98	100.91	95.40	146.50
99	103.22	58.23	136.25
100	82.00	83.00	127.60
101	74.40	52.00	126.09
102	103.98	81.78	148.00
103	72.00	69.71	132.20
104	75.01	57.34	146.50
105	84.60	77.70	117.57
106	87.20	68.61	113.60
107	80.40	55.80	110.00
108	105.40	61.61	136.61
109	92.80	62.29	123.20
110	88.00	70.00	129.00
111	100.02	65.80	128.20
112	77.00	59.66	125.57
113	98.38	64.35	126.09
114	91.00	71.56	141.30
115	90.40	77.80	130.00
116	85.80	79.80	133.10
117	79.00	62.91	125.37
118	102.50	71.13	142.80
119	103.22	55.02	111.20
120	109.00	90.00	132.44
121	70.80	56.80	127.40
122	93.85	78.87	129.00
123	72.20	69.71	132.30
124	103.98	64.35	147.48
125	84.60	78.80	135.60
126	86.25	68.61	115.00
127	81.50	56.80	110.50
128	104.47	61.90	141.50
129	91.59	58.80	119.50
130	88.00	71.00	107.90
131	98.38	64.35	126.09
132	87.00	77.77	125.57
133	98.38	64.35	126.09
134	110.84	101.40	157.30
135	97.50	60.25	129.00
136	84.60	79.20	133.10
137	80.00	62.91	128.20
138	102.50	71.13	142.80
139	76.00	59.75	118.40
140	Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka	100.00	157.30
141		74.40	127.40

142	109.40	100.00	155.40
143	71.50	69.71	132.44
144	75.01	58.60	125.57
145	94.99	74.50	152.00
146	86.25	74.97	127.60

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 9

Tabel Perhitungan Skor Data

No Rep	X1	X2	Y	X1	X2	Y	X1Y	X2Y
1	73,16	60,3	106,8	5.352,3856	3.636,09	11.406,24	7.813,488	6.440,04
2	107,74	74,6	151,54	11.607,9076	5.565,16	22.964,37	16.326,92	11.304,884
3	70,8	69,71	130	5.012,64	4.859,48	16.900	9.204	9.062,3
4	78	59,7	148,5	6.084	3.564,09	22.052,25	11.583	8.865,45
5	82	71,12	116	6.724	5.058,05	13.456	9.512	8.249,92
6	89,6	56	114,7	8.028,16	3.136	13.156,09	10.277,12	6.423,2
7	85,89	66,05	108	7.377,0921	4.362,6	11.664	9.276,12	7.133,4
8	105,6	69,7	137,2	11.151,36	4.858,09	18.823,84	14.488,32	9.562,84
9	92	61,4	121	8.464	3.769,96	14.641	11.132	7.429,4
10	85,2	55,23	104,44	7.259,04	3.050,35	10.907,71	8.898,288	5.768,221
11	99,87	62,5	128	9.974,0169	3.906,25	16.384	12.783,36	8.000
12	76	58,7	125,57	5.776	3.445,69	15.767,82	9.543,32	7.370,959
13	99,87	63,7	128,2	9.974,0169	4.057,69	16.435,24	12.803,334	8.166,34
14	98,38	74,97	128,4	9.678,6244	5.620,5	16.486,56	12.631,992	9.626,148
15	95,6	60,2	128	9.139,36	3.624,04	16.384	12.236,8	7.705,6
16	109	96,6	132,6	11.881	9.331,56	17.582,76	14.453,4	12.809,16
17	81	70,67	156	6.561	4.994,25	24.336	12.636	11.024,52
18	100,91	74,3	146	10.182,8281	5.520,49	21.316	14.732,86	10.847,8
19	103,22	57,5	136,25	10.654,3684	3.306,25	18.564,06	14.063,725	7.834,375
20	80	70,67	127,6	6.400	4.994,25	16.281,76	10.208	9.017,492
21	74,6	80,4	128	5.565,16	6.464,16	16.384	9.548,8	10.291,2
22	107,74	75,9	151,54	11.607,9076	5.760,81	22.964,37	16.326,92	11.501,886
23	70,8	69,71	131	5.012,64	4.859,48	17.161	9.274,8	9.132,01
24	76	60,7	150	5.776	3.684,49	22.500	11.400	9.105
25	78,1	71,56	119,5	6.099,61	5.120,83	14.280,25	9.332,95	8.551,42
26	86,25	57,8	112	7.439,0625	3.340,84	12.544	9.660	6.473,6
27	88	65,8	129,6	7.744	4.329,64	16.796,16	11.404,8	8.527,68
28	105,6	68,7	137,2	11.151,36	4.719,69	18.823,84	14.488,32	9.425,64
29	92	62,29	122	8.464	3.880,04	14.884	11.224	7.599,38
30	89,6	56,6	105,98	8.028,16	3.203,56	11.231,76	9.495,808	5.998,468
31	90,6	64,4	129	8.208,36	4.147,36	16.641	11.687,4	8.307,6
32	75,01	57,4	125,57	5.626,5001	3.294,76	15.767,82	9.419,006	7.207,718
33	94,99	65,8	128,2	9.023,1001	4.329,64	16.435,24	12.177,718	8.435,56
34	101,18	69,8	156	10.237,3924	4.872,04	24.336	15.784,08	10.888,8
35	98,38	63,5	129	9.678,6244	4.032,25	16.641	12.691,02	8.191,5
36	109,4	97,3	132,6	11.968,36	9.467,29	17.582,76	14.506,44	12.901,98
37	76	62,91	124,98	5.776	3.957,67	15.620	9.498,48	7.862,492
38	93,6	73,4	144	8.760,96	5.387,56	20.736	13.478,4	10.569,6
39	103,22	57	135,6	10.654,3684	3.249	18.387,36	13.996,632	7.729,2
40	106,57	73,7	127	11.357,1649	5.431,69	16.129	13.534,39	9.359,9
41	73,16	57	135,6	5.352,3856	3.249	18.387,36	9.920,496	7.729,2
42	107,74	73,7	127	11.607,9076	5.431,69	16.129	13.682,98	9.359,9
43	71,3	61,5	109,2	5.083,69	3.782,25	11.924,64	7.785,96	6.715,8
44	103,98	76,44	152	10.811,8404	5.843,07	23.104	15.804,96	11.618,88
45	78,1	69,71	131,2	6.099,61	4.859,48	17.213,44	10.246,72	9.145,952
46	87,2	64,35	147,48	7.603,84	4.140,92	21.750,35	12.860,256	9.490,338

No Rep	X1	X2	Y	X1	X2	Y	X1Y	X2Y
47	92,6	74,97	118,4	8.574,76	5.620,5	14.018,56	10.963,84	8.876,448
48	104,47	57,3	112,4	10.913,9809	3.283,29	12.633,76	11.742,428	6.440,52
49	96	68,03	134,34	9.216	4.628,08	18.047,24	12.896,64	9.139,15
50	89,6	61,62	138,5	8.028,16	3.797,02	19.182,25	12.409,6	8.534,37
51	99,87	62,3	125,37	9.974,0169	3.881,29	15.717,64	12.520,702	7.810,551
52	103,98	67,05	106	10.811,8404	4.495,7	11.236	11.021,88	7.107,3
53	99,87	64,35	129,5	9.974,0169	4.140,92	16.770,3	12.933,165	8.333,325
54	101,18	99,8	129,2	10.237,3924	9.960,04	16.692,64	13.072,456	12.894,16
55	97	64,35	129,5	9.409	4.140,92	16.770,25	12.561,5	8.333,325
56	93,64	73	140,5	8.768,4496	5.329	19.740,25	13.156,42	10.256,5
57	79	55,1	129	6.241	3.036,01	16.641	10.191	7.107,9
58	93,6	78,88	132,6	8.760,96	6.222,05	17.582,76	12.411,36	10.459,488
59	103,22	62,91	124,98	10.654,3684	3.957,67	15.620	12.900,436	7.862,492
60	95	73,5	145,3	9.025	5.402,25	21.112,09	13.803,5	10.679,55
61	73,16	57,2	136,25	5.352,3856	3.271,84	18.564,06	9.968,05	7.793,5
62	108,98	82	127	11.876,6404	6.724	16.129	13.840,46	10.414
63	71,4	53,4	109,8	5.097,96	2.851,56	12.056,04	7.839,72	5.863,32
64	103,22	83	153,5	10.654,3684	6.889	23.562,25	15.844,27	12.740,5
65	83,4	69,71	131,2	6.955,56	4.859,48	17.213,44	10.942,08	9.145,952
66	86,25	55,3	149,4	7.439,0625	3.058,09	22.320,36	12.885,75	8.261,82
67	82	72,6	116	6.724	5.270,76	13.456	9.512	8.421,6
68	104,47	57,45	110,1	10.913,9809	3.300,5	12.122,01	11.502,147	6.325,245
69	96	68,03	134,34	9.216	4.628,08	18.047,24	12.896,64	9.139,15
70	90,15	61,7	139	8.127,0225	3.806,89	19.321	12.530,85	8.576,3
71	100,02	60	120	10.004,0004	3.600	14.400	12.002,4	7.200
72	103,98	67,05	107,9	10.811,8404	4.495,7	11.642,41	11.219,442	7.234,695
73	101	66,7	128,2	10.201	4.448,89	16.435,24	12.948,2	8.550,94
74	106,35	98,6	129	11.310,3225	9.721,96	16.641	13.719,15	12.719,4
75	95,5	67,6	129	9.120,25	4.569,76	16.641	12.319,5	8.720,4
76	77	72,8	156	5.929	5.299,84	24.336	12.012	11.356,8
77	79	81,78	128	6.241	6.687,97	16.384	10.112	10.467,84
78	85,7	75,6	132,6	7.344,49	5.715,36	17.582,76	11.363,82	10.024,56
79	103,22	62,91	124,98	10.654,3684	3.957,67	15.620	12.900,436	7.862,492
80	81	72,8	143,6	6.561	5.299,84	20.620,96	11.631,6	10.454,08
81	74,8	55	108	5.595,04	3.025	11.664	8.078,4	5.940
82	108,98	82	127,6	11.876,6404	6.724	16.281,76	13.905,848	10.463,2
83	72	90,3	128,4	5.184	8.154,09	16.486,56	9.244,8	11.594,52
84	103,98	70,67	154,0	10.811,8404	4.994,25	23.716	16.012,92	10.883,18
85	83,4	69,71	132,1	6.955,56	4.859,48	17.450,41	11.017,14	9.208,691
86	86,25	68,61	112,3	7.439,0625	4.707,33	12.611,29	9.685,875	7.704,903
87	82	68,03	114,6	6.724	4.628,08	13.133,16	9.397,2	7.796,238
88	104,47	61,8	140	10.913,9809	3.819,24	19.600	14.625,8	8.652
89	94,99	62,29	122	9.023,1001	3.880,04	14.884	11.588,78	7.599,38
90	90,15	70,4	109,2	8.127,0225	4.956,16	11.924,64	9.844,38	7.687,68
91	97	66,7	129	9.409	4.448,89	16.641	12.513	8.604,3
92	105,4	61,6	129,2	11.109,16	3.794,56	16.692,64	13.617,68	7.958,72
93	99,87	67,8	126,09	9.974,0169	4.596,84	15.898,69	12.592,608	8.548,902
94	106,1	99,6	128,2	11.257,21	9.920,16	16.435,24	13.602,02	12.768,72

No Rep	X1	X2	Y	X1	X2	Y	X1Y	X2Y
95	96,6	54	129	9.331,56	2.916	16.641	12.461,4	6.966
96	77	75,6	132,6	5.929	5.715,36	17.582,76	10.210,2	10.024,56
97	79	62,91	125,37	6.241	3.957,67	15.717,64	9.904,23	7.887,027
98	100,91	95,4	146,5	10.182,8281	9.101,16	21.462,25	14.783,315	13.976,1
99	103,22	58,23	136,25	10.654,3684	3.390,73	18.564,06	14.063,725	7.933,838
100	82	83	127,6	6.724	6.889	16.281,76	10.463,2	10.590,8
101	74,4	52	126,09	5.535,36	2.704	15.898,69	9.381,096	6.556,68
102	103,98	81,78	148	10.811,8404	6.687,97	21.904	15.389,04	12.103,44
103	72	69,71	132,2	5.184	4.859,48	17.476,84	9.518,4	9.215,662
104	75,01	57,34	146,5	5.626,5001	3.287,88	21.462,25	10.988,965	8.400,31
105	84,6	77,7	117,57	7.157,16	6.037,29	13.822,7	9.946,422	9.135,189
106	87,2	68,61	113,6	7.603,84	4.707,33	12.904,96	9.905,92	7.794,096
107	80,4	55,8	110	6.464,16	3.113,64	12.100	8.844	6.138
108	105,4	61,61	136,61	11.109,16	3.795,79	18.662,29	14.398,694	8.416,542
109	92,8	62,29	123,2	8.611,84	3.880,04	15.178,24	11.432,96	7.674,128
110	88	70	129	7.744	4.900	16.641	11.352	9.030
111	100,2	65,8	128,2	10.040,04	4.329,64	16.435,24	12.845,64	8.435,56
112	77	59,66	125,57	5.929	3.559,32	15.767,82	9.668,89	7.491,506
113	98,38	64,35	126,09	9.678,6244	4.140,92	15.898,69	12.404,734	8.113,892
114	91	71,56	141,3	8.281	5.120,83	19.965,69	12.858,3	10.111,428
115	90,4	77,8	130	8.172,16	6.052,84	16.900	11.752	10.114
116	85,8	79,8	133,1	7.361,64	6.368,04	17.715,61	11.419,98	10.621,38
117	79	62,91	125,37	6.241	3.957,67	15.717,64	9.904,23	7.887,027
118	102,5	71,13	142,8	10.506,25	5.059,48	20.391,84	14.637	10.157,364
119	103,22	55,02	111,2	10.654,3684	3.027,2	12.365,44	11.478,064	6.118,224
120	109	90	132,44	11.881	8.100	17.540,35	14.435,96	11.919,6
121	70,8	56,8	127,4	5.012,64	3.226,24	16.230,76	9.019,92	7.236,32
122	93,86	78,87	129	8.809,6996	6.220,48	16.641	12.107,94	10.174,23
123	72,2	69,71	132,3	5.212,84	4.859,48	17.503,29	9.552,06	9.222,633
124	103,98	64,35	147,48	10.811,8404	4.140,92	21.750,35	15.334,97	9.490,338
125	84,6	78,8	136	7.157,16	6.209,44	18.387,36	11.471,76	10.685,28
126	86,25	68,61	115	7.439,0625	4.707,33	13.225	9.918,75	7.890,15
127	81,5	56,8	110,5	6.642,25	3.226,24	12.210,25	9.005,75	6.276,4
128	104,47	61,9	141,5	10.913,9809	3.831,61	20.022,25	14.782,505	8.758,85
129	91,59	58,8	119,5	8.388,7281	3.457,44	14.280,25	10.945,005	7.026,6
130	88	71	107,9	7.744	5.041	11.642,41	9.495,2	7.660,9
131	98,38	64,35	126,09	9.678,6244	4.140,92	15.898,69	12.404,734	8.113,892
132	87	77,77	125,57	7.569	6.048,17	15.767,82	10.924,59	9.765,579
133	98,38	64,35	126,09	9.678,6244	4.140,92	15.898,69	12.404,734	8.113,892
134	110,84	101,4	157,3	12.285,5056	10.281,96	24.743,29	17.435,132	15.950,22
135	97,5	60,25	129	9.506,25	3.630,06	16.641	12.577,5	7.772,25
136	84,60	79,2	133,1	7.157,16	6.272,64	17.715,61	11.260,26	10.541,52
137	80	62,91	128,2	6.400	3.957,67	16.435,24	10.256	8.065,062
138	102,5	71,13	142,8	10.506,25	5.059,48	20.391,84	14.637	10.157,364
139	76	59,75	118,4	5.776	3.570,06	14.018,56	8.998,4	7.074,4
140	109	100	157,3	11.881	10.000	24.743,29	17.145,7	15.730
141	74,4	59,5	127,4	5.535,36	3.540,25	16.230,76	9.478,56	7.580,3
142	109,4	100	155,4	11.968,36	10.000	24.149,16	17.000,76	15.540

No Rep	X1	X2	Y	X1	X2	Y	X1Y	X2Y
143	71,5	69,71	132,44	5.112,25	4.859,48	17.540,35	9.469,46	9.232,392
144	75,01	58,6	125,57	5.626,5001	3.433,96	15.767,82	9.419,006	7.358,402
145	94,99	74,5	152	9.023.1001	5.550,25	23.104	14.438,48	11.324
146	86,25	74,97	127,6	7.439.0625	5.620,5	16.281.76	11.005,5	9.566,172
Jumlah	13.315	10.093	18.965	1.234.474	715.545	2.486.362	1.735.075	1.314.400
Rat-rata	91,2	69,129	129,9					
Median	92	67,915	129					
Mode	103,22	69,71	129					
Skr. Max	110,84	101,4	157,3					
Skr. Min	70,8	52	104,44					
Rtg. Skr	40,04	49,4	52,86					
S ²	138,79	123,02	158,02					
S	11,78	11,092	12,57					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 10

Cara Perhitungan Skor Data

1. Variabel Komunikasi Kepala Sekolah (X1)

Rumus Perhitungan Jumlah Kelas (aturan Sturges)

$$\text{Jumlah Kelas} = 1 + 3,3 \log n$$

Untuk $n = 146$

$$\text{Jumlah Kelas} = 1 + 3,3 \log 146$$

$$1 + (3,3 \times 2,164)$$

$$1 + 6,567 = 7,142 \quad \text{7 kelas}$$

Perhitungan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Rentang Skor}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Panjang Kelas} = 40,04 / 7 = 5,72 \text{ jadi intervalnya } 6$$

Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komunikasi Kepala Sekolah

NOMOR KELAS	KELAS	FREKUENSI		
	INTERVAL	FREKUENSI	REL. (%)	KUM. (%)
1	70 – 75	19	13.00	13.00
2	76 – 81	20	14.00	27.00
3	82 – 87	21	14.00	41.00
4	88 – 93	20	14.00	55.00
5	94 – 99	22	15.00	70.00
6	100 – 105	30	20.00	90.00
7	106 - 111	14	10.00	100.00
		146	100.00	

2. Variabel Gaya Manajemen Konflik (X2)

$$\text{Jumlah Kelas} = 1 + 3,3 \log n$$

$$\text{Untuk } n = 146$$

$$\text{Jumlah kelas} = 1 + 3,3 \log 146$$

$$1 + (3,3 \times 2,164)$$

$$1 + 6,567 + 4,142 \quad 8 \text{ kelas}$$

Perhitungan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Rentang Skor}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Panjang Kelas} = 49,4/8 = 6,175 \text{ jadi intervalnya } 7$$

KELAS INTERVAL	FREKUENSI		
	FREKUENSI	REL. (%)	KUM. (%)
52 – 58	25	17	17
59 – 65	40	27	44
66 – 72	38	26	70
73 – 79	23	16	86
80 – 86	8	5	91
87 – 93	3	3	94
94 – 100	8	5	99
101 – 107	1	1	100
jumlah	146	100	

3. Variabel Kinerja Guru (Y)

$$\text{Jumlah Kelas} = 1 + 3,3 \log n$$

$$\text{Untuk } n = 146$$

$$\text{Jumlah kelas} = 1 + 3,3 \log 146$$

$$1 + (3,3 \times 2,164)$$

$$1 + 6,567 + 4,142 \quad 8 \text{ kelas}$$

Perhitungan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Rentang Skor}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Panjang Kelas} = 52,86/8 = 6,60 \text{ jadi intervalnya } 7$$

KELAS INTERVAL	FREKUENSI		
	FREKUENSI	REL. (%)	KUM. (%)
104 – 110	14	7.0	7
111 – 117	12	9.0	16
118 – 124	12	8.0	24
125 – 131	53	36.0	50
132 – 138	23	17.0	67
139 – 145	10	7.0	74
146 – 152	14	8.0	82
153 – 159	8	8.0	100
Jumlah	146	100	

• **REGRESI ANTARA VARIABEL KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU**

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMNKASI		Enter

- a. All requested variables entered
b. Dependent variables KINERJA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.425 ^a	.181	.175	11.52036

- a. Predictors (Constant). KOMNKASI

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	4221.570	1	4221.570	31.808	.000 ^a
Residual	19111.500	144	132.719		
Total	23333.070	145			

- a. Predictors : (Constant). KOMNKASI
b. Dependent Variable : KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	88.142	7.467		11.804	.000
KOMNKASI	.458	.081	.425	5.640	.000

a. Dependent Variable : KINERJA

Analisis:

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,425 menunjukkan besarkorelasiatauhubunganantarakomunikasikepalasekola hdengankinerja guru
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,181 (berasal dari $0,425^2 = 0,181$). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi komunikasi kepada kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 18,1%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F, didapat nilai F hitung sebesar 31,808 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai alpha), maka model regresi dapat memperbaiki kinerja guru.

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 88,142 + 0,458 X_1$$

Kinerja guru = $88,142 + 0,458$ komunikasi kepala sekolah

- Konstanta sebesar 88,142 menyatakan bahwa jika tidak ada komunikasi kepala sekolah, maka kinerja guru sebesar 88,142 satuan kualitas kinerja guru.
- Koefisien regresi sebesar 0,458 menyatakan bahwa setiap peningkatan komunikasi kepala sekolah, mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,458

- REGRESI ANTARA VARIABEL MANAJEMEN KONFLIK KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KONFLIK		Enter

- All requested variables entered
- Dependent variables KONFLIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.362 ^a	.131	.125	11.86369

- Predictors (Constant). KONFLIK

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	3065.490	1	3065.490	21.780	.000 ^a
Residual	20267.580	144	140.747		
Total	23333.070	145			

- Predictors : (Constant). KONFLIK
- Dependent Variable : KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	101.190	6.232		16.236	.000
KONFLIK	.414	.089	.362	4.667	.000

- Dependent Variable : KONFLIK

Analisis :

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,362 menunjukkan besarkorelasi atau hubungan antara manajemen konflik kepalasekolah dengan kinerja guru
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,131 (berasal dari $0,362^2$). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi manajemen konflik kepalasekolah terhadap kinerja guru sebesar 13.1%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F, didapat nilai F hitung sebesar 21,780 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai alpha), maka model regresi dapat memprediksi kinerja guru.

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 101,190 + 0,414 X_1$$

$$\text{Kinerja guru} = 101,190 + 0,414 \text{ gayamanajemen konflik kepalasekolah}$$

- Konstanta sebesar 101,190 menyatakan bahwa jika tidak ada gayamanajemen konflik kepalasekolah, maka kinerja guru sebesar 101,190 satuan kualitas kinerja guru.
- Koefisien regresi sebesar 0,414 menyatakan bahwa setiap peningkatan gaya manajemen konflik kepalasekolah mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,414.

- REGRESI ANTARA VARIABEL KOMUNIKASI DENGAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK KEPALA SEKOLAH

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMNKASI ^a		Enter

- All requested variables entered
- Dependent variables KONFLIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.288 ^a	.083	.077	10.66184

- Predictors (Constant). KOMNKASI

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	1480.527	1	1480.527	13.024	.000 ^a
Residual	16369.179	144	113.675		
Total	17849.706	145			

- Predictors : (Constant). KOMNKASI
- Dependent Variable : KONFLIK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	44.573	6.911		6.450	.000
KOMNKASI	.271	.075	.288	3.609	.000

- Dependent Variable : KOMNKASI

Analisis :

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,288 menunjukkan besarkorelasiatauhubunganantarakomunikasidengan gayamanajemenkonflikkepalasekolah.
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,131 (berasal dari 0,362 X 0,362). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi komunikasi dengan gayamanajemen konflik kepalasekolah sebesar 8,3%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F , didapat nilai F hitung sebesar 21,780 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai α), maka model regresi dapat memprediksi gayamanajemen konflik kepalasekolah..

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 44,573 + 0,271 X$$

$$\text{gayamanajemen konflik kepalasekolah} = 44,573 + 0,271 \text{ komunikasi}$$

- Konstanta sebesar 44,573 menyatakan bahwa jika tidak ada komunikasi, maka gayamanajemen konflik kepalasekolah sebesar 44,573 satuan
- Koefisien regresi sebesar 0,271 menyatakan bahwa setiap peningkatan komunikasi kepalasekolah, mengakibatkan peningkatan gayamanajemen konflik sebesar 0,271.

Lampiran 11

• **REGRESI ANTARA VARIABEL KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU**

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMNKASI		Enter

- a. All requested variables entered
b. Dependent variables KINERJA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.425 ^a	.181	.175	11.52036

- a. Predictors (Constant), KOMNKASI

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	4221.570	1		31.808	.000 ^a
Residual	19111.500	144	4221.570		
Total	23333.070	145	132.719		

- a. Predictors : (Constant), KOMNKASI
b. Dependent Variable : KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	88.142	7.467		11.804	.000
KOMNKASI	.458	.081	.425	5.640	.000

- a. Dependent Variable : KINERJA

Analisis:

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,425 menunjukkan besarkorelasiatauhubunganantarakomunikasikepalasekolah dengankinerja guru
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,181 (berasal dari $0,425^2 = 0,181$). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi komunikasi kepada kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 18.1%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F, didapat nilai F hitung sebesar 31,808 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai alpha), maka model regresi dapat memperbaiki kinerja guru.

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 88,142 + 0,458 X_1$$

Kinerja guru = $88,142 + 0,458$ komunikasi kepala sekolah

- Konstanta sebesar 88,142 menyatakan bahwa jika tidak ada komunikasi kepala sekolah, maka kinerja guru sebesar 88,142 satuan kualitas kinerja guru.
- Koefisien regresi sebesar 0,458 menyatakan bahwa setiap peningkatan komunikasi kepala sekolah, mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,458

- REGRESI ANTARA VARIABEL MANAJEMEN KONFLIK KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KONFLIK		Enter

- All requested variables entered
- Dependent variables KONFLIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.362 ^a	.131	.125	11.86369

- Predictors (Constant). KONFLIK

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	3065.490	1	3065.490	21.780	.000 ^a
Residual	20267.580	144	140.747		
Total	23333.070	145			

- Predictors : (Constant). KONFLIK
- Dependent Variable : KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	101.190	6.232		16.236	.000
KONFLIK	.414	.089	.362	4.667	.000

- Dependent Variable : KONFLIK

Analisis :

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,362 menunjukkan besarkorelasiatauhubunganantaramanajemenkonflikkepala sekolah dengankinerja guru
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,131 (berasal dari $0,362 \times 0,362$). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi gaya manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 13.1%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F, didapat nilai F hitung sebesar 21,780 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai alpha), maka model regresi dapat memprediksi kinerja guru.

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 101,190 + 0,414 X_1$$

Kinerja guru = $101,190 + 0,414$ gaya manajemen konflik kepala sekolah

- Konstanta sebesar 101,190 menyatakan bahwa jika tidak ada gaya manajemen konflik kepala sekolah, maka kinerja guru sebesar 101,190 satuan kualitas kinerja guru.
- Koefisien regresi sebesar 0,414 menyatakan bahwa setiap peningkatan gaya manajemen konflik kepala sekolah, mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,414.

- REGRESI ANTARA VARIABEL KOMUNIKASI DENGAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK KEPALA SEKOLAH

Variabel Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMKASI ^a		Enter

a. All requested variables entered

b. Dependent variables KONFLIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.288 ^a	.083	.077	10.66184

a. Predictors (Constant). KOMNKASI

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	1480.527	1	1480.527	13.024	.000 ^a
Residual	16369.179	144	113.675		
Total	17849.706	145			

a. Predictors : (Constant). KOMNKASI

b. Dependent Variable : KONFLIK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	44.573	6.911		6.450	.000
KOMNKASI	.271	.075	.288	3.609	.000

a. Dependent Variable : KOMNKASI

Analisis :

1. Model Summary

- Angka R sebesar 0,288 menunjukkan besarkorelasiatauhubunganantarakomunikasidenganga yamanajemenkonflikkepalasekolah.
- Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,131 (berasal dari $0,362 \times 0,362$). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi komunikasi dengan manajemen konflik kepalasekolah sebesar 8,3%

2. Anova

- Dari uji ANOVA atau uji F, didapat nilai F hitung sebesar 21,780 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena 0,000 lebih kecil dari 0,005 (nilai alpha), maka model regresi dapat memprediksi gaya manajemen konflik kepalasekolah..

3. Koefisien Regresi

Persamaan regresi :

$$Y = 44,573 + 0,271 X_1$$

gaya manajemen konflik kepalasekolah = $44,573 + 0,271$ komunikasi

- Konstanta sebesar 44,573 menyatakan bahwa jika tidak ada komunikasi, maka gaya manajemen konflik kepalasekolah sebesar 44,573 satuan
- Koefisien regresi sebesar 0,271 menyatakan bahwa setiap peningkatan komunikasi kepalasekolah, mengakibatkan peningkatan gaya manajemen konflik sebesar 0,271.



UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UJ) Batam

Jl. Dr. Sutomo No. 3 Sekupang, Batam 29422

Telepon: 0778-326189, 323478, 323469, 323470, Faksimile: 0778-323479

Email: ut-batam@ut.ac.id

Batam, 21 Maret 2013

Nomor : 227 /UN31.59/LL/2013
Lampiran :-
Perihal : Permohonan Izin Penelitian Tesis Mahasiswa S2

Kepada Yth.
Kepala Dinas Pendidikan Kota Batam
di
Tempat

Sehubungan dengan penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Mahasiswa Program Pascasarjana, Jurusan Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, maka kami mohon izin agar Bapak/Ibu berkenan memberikan izin kepada mahasiswa berikut:

Nama : LIES INDRIJATI
NIM : 018250449
Judul TAPM : Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru.

Agar diberikan ijin melakukan penelitian di instansi yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan akademik.

Demikian permohonan izin ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Kepala,

Pakeh Pandiangan, S.Si.,M.Si
NIP. 19700820 199703 1 003



PEMERINTAH KOTA BATAM 41511.pdf
DINAS PENDIDIKAN

Jl. Pramuka Telp. (0778) 322569 Fax.: (0778) 324442

SEKUPANG BATAM

Kode Pos 294

SURAT IZIN

NOMOR : 458.1/419/DISDIK/IV/2013

TENTANG

IZIN PENELITIAN

Dasar : Surat dari Kepala UPBJJ UT Batam No
227/UN31.59/LL/2013

MENGIZINKAN

Kepada :

Nama : Lies Indriyati

NPM : 018250449

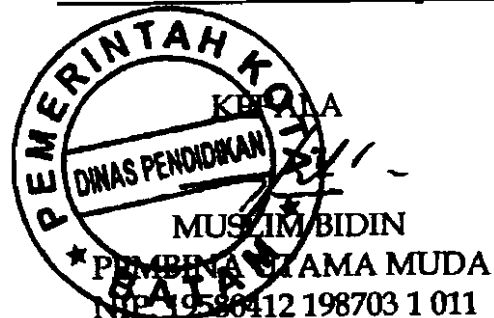
Prog. Studi : Pascasarjana Jurusan Magister Administrasi Publik
(TAPM)

Judul TAPM : Kontribusi Komunikasi an Gaya Manajemen Konflik
Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru.

Untuk : Mengadakan Penelitian di Dinas Pendidikan Kota Batam

Demikian surat ini kami berikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian saudara diucapkan terima kasih

DITETAPKAN DI : BATAM
PADA TANGGAL : 5 April 2013



SURAT KETERANGAN

Telah datang ke sekolah kami seorang Mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Batam untuk keperluan melakukan observasi/pengumpulan data penelitian:

Nama : Lies Indrijati, S.Pd
 NIM : 018250449
 Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)

<p>Kepala Sekolah SDN 001 Sagulung</p>  <p>KURNIA, S.Pd NIP. 19580802 197802 2 006</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 002 Sagulung</p>  <p>M. H. S. S.Pd NIP. 19450405 199909 1 002</p>
<p>Kepala Sekolah SDN 003 Sagulung</p>  <p>THOMY FIRDAUS, S.Pd NIP. 19790919 199303 1 006</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 004 Sagulung</p>  <p>F. H. S. S.Pd NIP. 19800216 199310 2 002</p>
<p>Kepala Sekolah SDN 005 Sagulung</p>  <p>H. S. S.Pd NIP. 19750316 199304 1 001</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 006 Sagulung</p>  <p>H. S. S.Pd NIP. 19621208 198409 1 004</p>
<p>Kepala Sekolah SDN 007 Sagulung</p>  <p>TRIANDI FLAWATI, S.Pd NIP. 19731112 199404 2 001</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 008 Sagulung</p>  <p>MAHMUDI, S.Pd NIP. 19690512 199103 1 024</p>

<p>Kepala Sekolah SDN 009 Sagulung</p>  <p>KORRIANTO, S.Pd NIP. 19610315 199403 1 005</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 010 Sagulung</p>  <p>FA MURFA, S.Pd NIP. 19610315 197910 2 004</p>
<p>Kepala Sekolah SDN 011 Sagulung</p>  <p>RIANDA, S.Pd NIP. 19680410 199103 1 011</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 012 Sagulung</p>  <p>RIAM, S.Pd NIP. 19610315 198908 1 001</p>
<p>Kepala Sekolah SDN 013 Sagulung</p>  <p>HAIRULIS, S.Pd NIP. 1961122 198807 1 001</p>	<p>Kepala Sekolah SDN 014 Sagulung</p>  <p>NUR EFENDI, S.Pd NIP. 19660706 199807 1 001</p>

UNIVERSITAS TERBUKA

RIWAYAT HIDUP



Lies Indrijati, lahir di Belakang Padang, Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau pada tanggal 04 Oktober 1966, dari Ayah Tukijan (almarhum) dan Ibu KemiRiana binti Kromokarso (Almarhumah). Menikah pada tanggal 31 oktober 1987 dengan *Irdham*, yang lahir di Payakumbuh. Dari perkawinan ini dikaruniai Allah SWT tiga orang putra yaitu *Irino Agusta Mukfiana* lahir di Batam pada tanggal 08 Agustus 1988, Muhammad Iqbal Nugraha lahir di Batam tanggal 23 Agustus 1993 dan *Muhammad Nauval Bahy* lahir di Batam pada tanggal 09 April 1997.

Menyelesaikan pendidikan di SD Pertamina P.Sambu pada tahun 1979, SMP Negeri 1 Belakang Padang pada tahun 1982, dan SPGN Tanjung Pinang pada tahun 1985. Mulai tanggal 15 Juli 1985 mengajar di SDN 003 Belakang Padang dengan status guru honor Masyarakat/BP3. Bulan September 1986 diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil, pada bulan Juli tahun 1996 pindah ke SDN 011 Patam lestari (sekarang SDN 003 Sekupang), pada tahun 1991 mengikuti pendidikan Diploma II penyetaraan Guru SD (PGSD) Universitas Terbuka, mengikuti pendidikan Strata Satu (S1) di Universitas Terbuka dengan Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) selanjutnya ditempatkan pada SDN 015 Sekupang (sekarang SD 005 Sekupang) pada tahun 1994, Kemudian pada Tahun 1996 ditugaskan pada SDN 018 Tiban Koperasi Sekupang (sekarang SDN 006 Sekupang). Pada tahun 2007 ditempatkan pada SDN 008 Sekupang Pada bulan Oktober 2007 diangkat menjadi PLT Kepala Sekolah SDN 009 Sagulung. Pada April 2008 dilantik sebagai Kepala Sekolah pada SDN 001 Sagulung. Kemudian pada Februari 2009 ditugaskan sebagai Kepala Sekolah di RSDBI 006 Sekupang. tahun 2010 mengikuti pendidikan Magister (S2) di Program Pascasarjana Universitas Terbuka dengan Program Studi Administrasi Publik. Saat ini ditugaskan sebagai Pengawas SD/MI Kecamatan Sagulung dilantik pada Januari 2012.

Telah menjalani berbagai bentuk penataran dan pelatihan bidang studi/nasional dan luar negeri (Singapura), Telah mengikuti berbagai macam seminar tentang pendidikan dan kebudayaan serta disiplin ilmu lainnya dan menjadi instruktur mata pelajaran, media pembelajaran sekolah dasar tingkat daerah (Kota Batam),