

## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: SUATU STUDI KASUS**

**Yohanes Andhi Kurniawan**

Universitas Negeri Jakarta,  
Jalan Rawamangun Muka Kota Jakarta Timur  
Email: [yohanes.andhi@marsudirini.com](mailto:yohanes.andhi@marsudirini.com)

**Abstract :** The objective of this research was to understand and to get picture of organizational communication, decision making and reward that used by School Principal at Canisius College Junior High School Jakarta. The data were collected through participant observation using interview, observation, document study and recording. The data analysis and interpretation indicates that: (1) the interpersonal communication system is a main communication system, social networking and electronic communication become the main support in developing the communication; the communication that occurs such as oral, written and nonverbal communication which is applied in downward communication or upward communication; (2) decision was taken as a programmed and nonprogrammed decisions; the programmed decisions is the main task of a school leader and the nonprogrammed decisions is the strategic policy that taken to achieving the goal of the school which refers to the schools vision and mission; and (3) the awarding highly prioritized both the intrinsic reward and extrinsic reward so that the teachers, staff, and students feel very appreciated.

**Keywords:** leadership, principal

**Abstrak :** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan mendapatkan gambaran komunikasi organisasi, pengambilan keputusan dan penghargaan yang digunakan oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Kolese Kanisius Jakarta. Data dikumpulkan melalui observasi partisipan dengan menggunakan wawancara, observasi, studi dokumen dan rekaman. Analisis dan interpretasi data menunjukkan bahwa: (1) sistem komunikasi interpersonal merupakan sistem komunikasi utama, jejaring sosial dan komunikasi elektronik menjadi pendukung utama dalam pengembangan komunikasi; komunikasi yang terjadi seperti komunikasi lisan, tulisan dan nonverbal yang diterapkan dalam komunikasi downward or upward communication; (2) keputusan diambil sebagai keputusan yang terprogram dan tidak terprogram; keputusan terprogram adalah tugas utama pemimpin sekolah dan keputusan yang tidak terprogram adalah kebijakan strategis yang diambil untuk mencapai tujuan sekolah yang mengacu pada visi dan misi sekolah dan (3) pemberian penghargaan sangat memprioritaskan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, sehingga guru, staf, dan siswa merasa sangat dihargai.

**Kata Kunci :** kepemimpinan, kepala sekolah

Kolese Kanisius (Canisius College) adalah sebuah lembaga pendidikan bernafaskan iman Katolik yang didirikan pada 1 Juni 1927, dengan seorang rohaniwan Jesuit, Pater Dr. J. Kurris SJ, sebagai direktur Kolese Kanisius yang pertama kalinya. Pada tanggal 26 Oktober 1931, Pater A. Van Hoof, SJ menjadi rektor pertama Kolese Kanisius. Hingga kini Kolese Kanisius dikenal sebagai lembaga pendidikan khusus laki-laki. Nama Kanisius diambil dari Santo pelindung sekolah, Santo Petrus Kanisius (1521-1597). Pada tahun 1952 Kolese Kanisius mengenalkan sistem pendidikan dengan model SMP dan SMA. Hingga kini Kanisius membuka kelas SMP (VII, VIII, IX) dan kelas SMA

(X, XI, XII IPA, dan IPS). Yang menjadi ciri khas dari Kanisius adalah sifatnya sebagai kolese, dimana siswa tak hanya dibangun dari sebatas akademiknya saja namun memiliki sifat rohani dan beberapa sifat kelakuan yang ditonjolkan, yang dikenal dengan 3C. Prinsip 3C ini adalah competence (kepintaran), conscience (hati nurani), dan compassion (kepedulian terhadap sesama).

Berdasarkan prinsip ini dikembangkan beberapa prinsip lain yang berdasarkan 3C ini, yakni sikap kejujuran, sikap man for and with others (kita hidup untuk dan bersama sesama), berbagai semangat Ignatian yang dibangun oleh Ignatius Loyola.

Semangat Ignatian yang dibangun adalah *ad maiorem dei gloriam* (demi lebih besarnya kemuliaan Tuhan), magis (unggul), refleksi, diskresi (mampu membedakan perbuatan baik dan jahat). Memasuki sekolah Kanisius, disambut oleh sebuah lapangan sepak bola. Salah satu sarana sekolah yang menjadi daya tarik tersendiri bagi siswa atau pelajar putra. SMP Kanisius merupakan sekolah Homogen dengan hanya menerima siswa putra saja. Hal ini merupakan kebijakan lembaga pendidikan yang berani bersaing dengan semakin banyaknya sekolah swasta nasional maupun bertaraf internasional khususnya di Jakarta. Homogenitas siswa tentunya memiliki kelebihan serta kekurangan yang bisa jadi merupakan kekuatan, kelemahan, tantangan maupun hambatan sebuah sekolah untuk terus berkembang. Memasuki usia yang ke-61 tahun saat ini, bisa dilihat sebagai sebuah prestasi tersendiri bahwa kemampuan sebuah sekolah untuk bertahan dalam hal kuantitas maupun kualitas.

SMP Kanisius dipimpin oleh seorang rohaniwan, yaitu seorang Pastor yang melalui jenjang pendidikan Theologi hingga di Tahbiskan dan memiliki wewenang untuk memimpin Misa atau Ibadah di Gereja Katolik. Pemimpin Gereja Katolik memiliki kekhasan yaitu Kaul atau janji untuk tidak menikah seumur hidup. Kehidupan tanpa keluarga ini merupakan kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin sekolah, sehingga waktu, tenaga, serta pikiran bisa tercurah secara maksimal untuk memimpin sebuah sekolah yang dipercayakan padanya. Kepala sekolah dan Moderator (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan) SMP Kanisius merupakan pemimpin gereja Katolik yang termasuk ordo Serikat Yesus.

Serikat Yesus (Latin: *Societas Jesu*), biasa dikenal dengan Yesuit atau Jesuit adalah ordo Gereja Katolik Roma. Serikat ini didirikan pada 1534 oleh sekelompok mahasiswa pascasarjana dari Universitas Paris yang merupakan teman-teman *Iñigo López de Loyola* (*Ignatius Loyola*). Mereka bersumpah untuk melanjutkan persahabatan mereka setelah mereka selesai studi, hidup dalam kemiskinan sesuai Injil dan pergi mengemban perutusan di Yerusalem. Mereka menyebut diri mereka *amigos en el Señor* (sahabat-sahabat di dalam Tuhan).

Latar belakang ordo seorang pimpinan sekolah sangat mempengaruhi segala kebijakan dan program kerja sekolah. Berikut ini merupakan karakter pendidikan Jesuit. Karakteristik pertama dari pendidikan Jesuit adalah hasrat dan kehendak yang besar untuk berkualitas. Keunggulan akademis sangatlah penting. Ini tidak berarti bahwa institusi pendidikan Jesuit tidak memiliki kelemahan dalam program-program pendidikannya tetapi lebih berarti bahwa setiap institusi pendidikan Jesuit selalu memiliki arah untuk mengusahakan pendidikan yang baik, dan disegani oleh pelaku di dunia pendidikan. Keunggulan akademis berarti juga adalah pelayanan

yang berorientasi pada kualitas, karena dengan demikian institusi pendidikan menerapkan standar yang tinggi baik untuk siswa dan para guru.

Karakter kedua dari pendidikan Jesuit adalah dikembangkannya ilmu-ilmu humaniora dan ilmu pengetahuan (sains) di dalam setiap bidang dan spesialisasi. Institusi pendidikan Jesuit ingin agar setiap peserta didiknya bisa berpikir, berbicara dan menulis; memahami sejarah, sastra dan juga seni budaya; membantu agar cakrawala berpikir mereka diperkaya dengan pemahaman yang diinspirasi dari filsafat dan teologi; dan di satu sisi memahami matematika dan ilmu pengetahuan. Institusi pendidikan Jesuit mau agar para peserta didik dapat dipersiapkan dan siap untuk hidup mandiri dan bekerja. Pendidikan yang demikian semakin penting dewasa ini di tengah-tengah tuntutan yang tinggi dalam penguasaan teknologi. Bangsa Indonesia membutuhkan sarjana teknik yang bisa mengapresiasi karya sastra dan ahli komputer yang memahami sejarah dan akar-akar peradaban dunia dan manusia.

Karakter ketiga dalam pendidikan Jesuit adalah dorongan terus menerus untuk mencari jawaban atas problem-problem etika dan sistem nilai hidup baik dalam level personal maupun dalam konteks dunia kerja para lulusannya. Nilai-nilai keluarga, integritas pribadi, dan etika bisnis selalu menjadi pokok yang penting bagi institusi pendidikan Jesuit. Institusi Jesuit haruslah mengajak peserta didiknya untuk memahami dan mencari jawaban atas problem-problem ekonomi, rasisme, perdamaian dan peperangan, kemiskinan, dan penindasan serta problem-problem ketidakadilan.

Karakter keempat dari pendidikan Jesuit adalah pentingnya untuk mengembangkan pengalaman iman dan hidup rohani terlebih bagi peserta didik katolik. Namun demikian di era ekumenisme jaman ini, pengembangan iman dan hidup rohani tentunya terbuka untuk siapa saja. Pengalaman iman dan hidup rohani sangatlah penting dalam pengembangan pribadi yang integral, oleh sebab itu perlu diintegrasikan dalam proses pendidikan agar peserta didik memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik dalam pengetahuan dan iman.

Karakteristik kelima dari pendidikan Jesuit adalah perhatian kepada pribadi. Bagaimanapun besar dan kompleksnya permasalahan dalam sebuah institusi pendidikan Jesuit, perhatian dan pendampingan pribadi peserta didik adalah hal yang sangat penting. Peserta didik perlu mendapat perhatian dan sapaan yang manusiawi dalam konteks pengembangan dirinya secara integral baik di dalam maupun di luar kelas, secara akademis maupun nonakademis. Pendampingan dan perhatian macam ini, yang dilakukan oleh pendidik, karyawan, maupun pimpinan sekolah merupakan sesuatu yang diyakini lebih dari sekedar tugas, bahkan lebih dari sebuah profesi. Perhatian dan pendampingan terhadap pribadi peserta

didik adalah sebuah panggilan.

Panggilan sebagai pendidik dalam institusi pendidikan Jesuit mendapatkan identitasnya secara nyata pada sejauh mana para pendidik memiliki semangat pantang menyerah, passion atau hasrat untuk menyapa, memperhatikan tumbuhnya pribadi peserta didik secara integral dalam berbagai aspek kegiatan dan juga tantangan-tantangan dinamika anak didik jaman ini, bukan sekedar datang, mengajar, menilai, dapat duit dan pulang. Menjadi pendidik di Kolese Jesuit tidaklah sama seperti menjadi guru les atau karyawan kantor/perusahaan. Panggilan menjadi pendidik tentunya didasari akan adanya kecintaan terhadap peserta didik, kecintaan terhadap kaum muda yang didampingi dengan harapan dan optimisme besar supaya mereka bisa tumbuh mengembangkan potensi dirinya menjadi pribadi yang bertanggung jawab, berkomitmen, kompeten, berhati nurani, dan berkepedulian sosial.

Mengacu pada struktur organisasi SMP Kanisius, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan disebut sebagai moderator. Moderator SMP Kanisius dijabat juga oleh seorang rohaniwan atau disebut Pastor. Tanggung jawab seorang moderator adalah pendampingan dan pengembangan karakter siswa sesuai visi dan misi Kolese Kanisius. Segala aktifitas nonakademis menjadi tanggung jawab moderator. Seperti hasil wawancara dengan Pater Kristiono yang sekarang menjabat sebagai moderator menyampaikan bahwa penanganan siswa yang bermasalah, baik di dalam kegiatan proses belajar maupun diluar proses belajar menjadi tanggung jawab moderator. Sebagai contoh disampaikan bahwa jika siswa tidak membawa tugas atau tidak mengerjakan tugas maka guru bidang studi langsung menyerahkan siswa kepada moderator untuk penanganannya. Guru bidang studi dapat meneruskan proses belajar mengajar tanpa terganggu untuk memberikan sanksi atau hukuman bagi siswa tersebut. Hal ini mengingat efektifitas waktu dalam proses belajar mengajar.

SMP Kolese Kanisius memiliki program unggulan yang merupakan program berkesinambungan antara kelas VII, VIII, dan IX. Untuk kelas VII diadakan program Pekan Compassion yang dilaksanakan pada semester I. Pekan Compassion (kepedulian terhadap sesama) merupakan serangkaian kegiatan dengan diawali dengan pemberian materi teori dalam bentuk ceramah tentang lingkungan. Kegiatan berikutnya adalah observasi di Pulau Rambut Kepulauan Seribu. Pengamatan meliputi ekosistem alam, kehidupan burung, tanaman bakau, pantai, serta hutan kemudian mencoba memahami keterkaitan antara satu dengan lainnya. Setelah itu sebagai tindakan nyata dilanjutkan dengan kegiatan penanaman tanaman bakau di daerah konservasi Pluit Jakarta Utara. Akhir dari kegiatan ini berupa pembuatan laporan dan presentasi. Untuk kegiatan kelas VIII berupa Live In yang diadakan di

desa Sumber, Muntilan Jawa Tengah. Kegiatan Live In merupakan kegiatan dengan tujuan untuk mengenal sisi kehidupan lain di daerah serta memperdalam analisis sosial. Setiap 2 siswa tinggal dalam satu keluarga dalam waktu satu minggu serta terlibat aktif dengan segala kegiatan atau kehidupan sehari-hari keluarga tersebut. Sebagai contoh jika keluarga petani maka siswa juga ikut segala kegiatan keluarga termasuk bercocok tanam. Kegiatan Live In diakhiri dengan kegiatan Misa / Ibadat alam dan pentas seni. Kegiatan kelas IX berupa Retret, yang merupakan kegiatan yang lebih bersifat rohani untuk lebih mengenal pribadi, pemaknaan diri serta merupakan pengendapan hasil belajar selama tiga tahun.

Program yang terbaru untuk kelas IX adalah adanya materi wajib yaitu membuat penelitian ilmiah atau disebut research paper. Penelitian ilmiah ini dipersiapkan sejak semester I dan diujikan semester II. Siswa dalam kelompok wajib membuat serta mempresentasikan hasil research tersebut. Karya ilmiah ini menjadi prasyarat untuk mengikuti ujian baik, ujian sekolah maupun ujian nasional. Setiap siswa memiliki buku jurnal bidang studi yang wajib dibawa dan di isi setiap hari. Buku jurnal bidang studi berisikan refleksi siswa tentang pelajaran yang sudah diterima dengan pertanyaan penuntun refleksi: (1) manfaat apa kamu peroleh dalam pelajaran ini; (2) materi apa yang belum kamu mengerti; dan (3) bagaimana perasaanmu berkaitan dengan apa yang belum kamu pahami itu? Hal ini mengacu pada paradigma pedagogi ignasian yaitu metode reflektif. Refleksi berarti menyimak kembali penuh perhatian bahan studi tertentu, pengalaman, ide-ide, usul-usul atau reaksi spontan supaya dapat menangkap maknanya lebih mendalam. Hal ini merupakan proses yang memunculkan makna dalam pengalaman manusiawi.

Selain buku jurnal bidang studi, setiap siswa memiliki buku panduan akademik yang sangat lengkap berisi tentang segala aktivitas sekolah, kegiatan siswa, rencana pengajaran guru dan lain-lain. Berawal dari penyampaian visi dan misi sekolah, buku panduan ini berisikan struktur organisasi, staf pengajar, uraian tugas guru, kalender akademik jadwal guru dan mata pelajaran, KKM serta perhitungan raport. Hal ini merupakan sarana komunikasi yang sangat penting diketahui tidak hanya oleh siswa namun juga sangat bermanfaat bagi orang tua siswa. Dalam buku panduan akademik ini disampaikan pula tentang komunikasi akademik yang merupakan sarana pertemuan antara orang tua dan guru untuk membahas perkembangan prestasi belajar siswa dan untuk saling memberi masukan dalam pendampingan belajar siswa.

Kegiatan yang merupakan unggulan SMP Kolese Kanisius adalah pengadaan POR CC (pekan olah raga) yang sudah berlangsung untuk yang ke XXIII, kelebihan dari kegiatan ini adalah seluruh

kepanitiaan, persiapan, pelaksanaan hingga laporan kegiatan dilaksanakan oleh siswa dengan dimotori oleh pengurus OSIS, guru murni sebagai pendamping atau penasihat. Biaya kegiatan yang cukup besar karena melibatkan sekolah swasta dan negeri se DKI Jakarta dapat teratasi dengan keterlibatan sponsor serta donatur yang ada.

Canisian Award merupakan penghargaan tahunan yang diberikan SMP Kolese Kanisius bagi siswa, guru, serta karyawan yang memenuhi syarat Kanisian sejati dengan kriteria: (1) bidang spiritualitas; (2) kompetensi akademis; (3) bidang kepemimpinan; (4) bidang keterbukaan untuk berkembang; dan (5) bidang kepedulian. SMP Kolese Kanisius memberikan penghargaan atau reward bagi siswa berprestasi dibidang akademik maupun non akademik. Prestasi dalam mengikuti sebuah kompetisi yang membawa nama sekolah akan menerima piagam penghargaan yang akan diberikan disaat kegiatan briefing setiap senin pagi. Penghargaan tersebut juga diberikan bagi siswa yang terlibat dalam kepanitiaan, kegiatan sosial dan kegiatan kemasyarakatan lainnya yang dinilai layak menerima penghargaan.

SMP Kanisius bersifat sebagai kolese, dimana siswa tak hanya dibangun diri sebatas akademiknya saja namun memiliki sifat rohani dan beberapa sifat kelakuan yang ditonjolkan, yang dikenal dengan 3C (competence, conscience, dan compassion). Melihat mutu atau kualitas sebuah sekolah sebagian besar masyarakat menilai dari hasil nilai akademis dengan standar nilai ujian nasional. Hal ini bukanlah sesuatu hal yang salah, akan tetapi sekolah yang sangat memperhatikan pendidikan pribadi siswa secara seutuhnya merupakan standar kualitas sebuah lembaga pendidikan yang menjadi pusat perhatian masyarakat sekarang ini.

Leadership is the process of influencing others and process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives (Schermerhorn, dkk., 2011). Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang lain dan proses mempermudah usaha seseorang atau kelompok untuk menyelesaikan tujuannya. Kepemimpinan dalam model Vroom-Jago memperhatikan keefektifan keputusan, gaya keputusan dan prosedur diagnostik (Ivancevich, dkk., 2007). Kriteria keefektifan keputusan melibatkan kualitas keputusan yang berkaitan dengan sejauh mana keputusan mempengaruhi kinerja sedangkan komitmen bawahan berkaitan dengan seberapa penting bawahan berkomitmen atau menerima keputusan agar keputusan tersebut dapat diimplementasikan. Model kepemimpinan jalur tujuan (path-goal leadership model) menurut Ivancevich, dkk., (2007) menjelaskan tentang usaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi. Dalam model ini pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan

kepuasan.

Peran pemimpin yang terpenting adalah memberikan kepada bawahan tentang perilaku yang paling mungkin menghasilkan pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang lain adalah model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard mengembangkan empat gaya kepemimpinan, yakni telling, selling, participating, dan delegating (Ivancevich, dkk., 2014). Bentuk kepemimpinan situasional yang lain adalah kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang memiliki karisma dengan pemahaman bahwa karisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk orang lain mendukung visi dan mempromosikannya dengan semangat. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahan terhadap tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri bukan demi perasaan aman, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk menjangkau mencapai visi tersebut.

Standar kinerja kepala sekolah merefleksikan kompleksitas tugas yang terus meningkat, dengan sekian banyak seri panduan dan standar kinerja kepala sekolah yang ditetapkan oleh lembaga pemerintahan pusat dan lokal. Stronge, dkk., (2013) berdasarkan hasil-hasil riset yang dilakukan oleh Council of Chief State School Officer menetapkan enam standar yang mengidentifikasi administrator sekolah adalah: (1) pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan cara; (2) memfasilitasi adanya visi bersama; (3) mendorong kultur sekolah dan program-program pengajaran yang berfokus pada perkembangan siswa-siswi dan staf sekolah; (4) menjalankan manajemen dan operasional setiap hari; (5) membangun hubungan dengan keluarga siswa dan komunitas yang lebih luas, bertindak secara adil dan beretika; dan (6) merespons dan memengaruhi politik, sosial, ekonomi, hukum, dan kultur dalam konteks yang lebih luas. American Association of School Administrators (AASA) menurut Stronge, dkk., (2013) mengeluarkan satu seri standar sebagai panduan bagi para pemimpin pendidikan, dimana standar ini mewajibkan bahwa pelaksanaan tugas-tugas profesional harus mengikuti kode etika perilaku.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Kolese Kanisius Jakarta. Pelaksanaan kegiatan ini dibagi dalam beberapa tahapan. Langkah-langkah pelaksanaan penelitian terdiri dari enam kegiatan, yaitu:

1. Plan, yaitu merencanakan suatu penelitian dalam bentuk rancangan penelitian dengan melakukan observasi untuk mendapatkan dan mengumpulkan data pada tahap-tahap awal, dengan melakukan wawancara secara umum, mencatat hasil observasi dan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian. Berdasarkan hasil grand tour observation tersebut, peneliti melakukan beberapa hal, yaitu:

a. Mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam melakukan suatu studi kasus, dengan cara menentukan dan menetapkan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang akan digunakan untuk menggali berbagai informasi dari para informan penelitian, terkait dengan permasalahan penelitian, baik melalui wawancara terstruktur maupun wawancara tidak terstruktur.

b. Memutuskan untuk menggunakan metode studi kasus dibandingkan dengan metode-metode lainnya, agar hasil penelitian dapat menggambarkan secara mendalam tentang keunikan dan keunggulan objek penelitian yang sedang diteliti, yaitu kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kolese Kanisius Jakarta.

c. Memahami kekuatan dan kelemahan menggunakan metode studi kasus; peneliti memahami kekuatan yang terdapat pada metode studi kasus yang dapat membantu peneliti untuk mengeksplorasi permasalahan yang sedang diteliti, sehingga memungkinkan peneliti untuk lebih fleksibel menyesuaikan arah penelitian sesuai dengan perkembangan kegiatan penelitian yang dilaksanakan dan dapat mendeskripsikan permasalahan penelitian secara lebih mendalam. Sedangkan kelemahan dari metode studi kasus ini, yaitu: (1) metode studi kasus seringkali dipandang kurang ilmiah atau pseudo-scientific karena pengukurannya bersifat subjektif atau tidak bisa dikuantifisir, dalam hal ini kritik mempertanyakan validitas dari hasil penelitian studi kasus; (2) mengerjakan penelitian dengan metode studi kasus relatif lebih sulit karena masalah interpretasi subjektif pada pengumpulan data dan analisa data penelitian; (3) karena lebih bersifat deskriptif, studi kasus juga dianggap kurang memberi sumbangan pada persoalan-persoalan praktis mengatasi suatu masalah; dan (4) biaya penyelenggaraan yang relatif mahal, karena kedalaman informasi yang digali pada studi kasus memerlukan waktu, tenaga, pikiran, moril dan materi yang lebih.

d. Menetapkan tempat, tujuan, objek, rumusan masalah, fokus dan subfokus penelitian; pada saat menetapkan tempat, tujuan, objek, rumusan masalah, fokus dan subfokus penelitian, peneliti melaksanakan grand tour observation untuk membuat rancangan penelitian.

2. Design, setelah membuat rancangan penelitian berdasarkan hasil grand tour observation tersebut, selanjutnya membuat desain penelitian dengan cara melakukan beberapa hal, yaitu:

a. Mendefinisikan unit analisis dan kasus-kasus yang serupa untuk diteliti; dalam hal ini menetapkan kepemimpinan kepala sekolah rohaniwan Jesuit sebagai unit analisis penelitian, yang diperoleh berdasarkan hasil grand tour observation. Kemudian peneliti mencoba mempelajari dan meneliti kasus-kasus yang mirip atau serupa pada penelitian-penelitian yang telah selesai dilaksanakan, untuk menjadi masukan tambahan bagi peneliti.

b. Mengembangkan teori, saran atau rancangan dan masalah-masalah yang menjadi dasar studi yang diprediksi; dalam hal ini peneliti mengembangkan teori.

c. Mengidentifikasi dan menetapkan desain studi kasus yang digunakan, yaitu: studi kasus tunggal, maksudnya hanya satu kasus saja yang akan menjadi objek penelitian dari peneliti, yaitu kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Kolese Kanisius Jakarta.

d. Mengidentifikasi prosedur-prosedur untuk menjaga kualitas studi kasus; prosedur penelitian dari metode studi kasus yang peneliti gunakan, menggunakan enam prosedur penelitian studi kasus Yin (2009), yaitu plan, design, prepare-share, collect-design, analyze-collect atau collect analyze, share.

3. Prepare, setelah ditetapkan desain penelitian, yaitu studi kasus tunggal, kegiatan selanjutnya adalah melakukan persiapan sebelum ke lapangan, yaitu:

a. Mengasah keahlian sebagai peneliti studi kasus, yaitu dengan mempelajari berbagai referensi metode studi kasus baik melalui buku maupun artikel-artikel, melakukan diskusi dengan sesama teman yang melakukan penelitian dengan metode studi kasus, dan mempelajari tesis atau disertasi dengan metode studi kasus.

b. Berlatih untuk studi kasus yang spesifik, yaitu peneliti menggunakan tiga kegiatan penelitian (grand tour observation, mini tour observation dan observasi partisipant) sebagai sarana berlatih untuk studi kasus yang spesifik terkait fokus dan sub fokus penelitian.

c. Mengembangkan aturan dari studi kasus, maksudnya adalah peneliti harus melakukan telaah secara mendalam terhadap sasaran penelitian, yaitu kepemimpinan kepala sekolah rohaniwan jesuit, dengan cara melakukan observasi pemeran serta (partisipant observation) pada latar penelitian.

d. Menyiapkan panduan observasi dan wawancara, alat tulis, alat perekam suara Olympus, Kamera Canon, Handycame Sony, dan perlengkapan lainnya yang diperlukan.

4. Collect, adalah melakukan pengumpulan data penelitian di lapangan yang telah direncanakan, dengan melakukan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Observasi terhadap situasi tempat (latar penelitian), perilaku objek penelitian dan kegiatan-kegiatan terkait fokus dan sub fokus penelitian.

b. Observasi partisipan; peneliti ikut terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di lokasi penelitian dengan mengikuti jam belajar mengajar dari awal hingga akhir dan terlibat dengan kegiatan piket guru.

c. Wawancara dengan nara sumber dan para informan; dalam menentukan informan peneliti menggunakan teknik purposive sampling (penentuan sampel berdasarkan tujuan) dan snow ball sampling (penentuan sampel informan berdasarkan informasi informan sebelumnya), sehingga dari informan utama pada saat observasi awal akan berkembang.

d. Pengumpulan dan penelaahan dokumen-dokumen yang terkait; peneliti mengumpulkan seluruh dokumen-dokumen terkait dengan penelitian, diantaranya: buku program kerja serta rencana program belajar mengajar seluruh jenjang kelas. Buku pancawindu sekolah serta agenda siswa. Struktur organisasi yang disusun oleh sekolah. Foto dokumentasi lingkungan sekolah dan sarana dan prasarana yang dimiliki.

e. Perekaman data penelitian, yaitu peneliti merekam hasil wawancara dengan menggunakan alat perekam suara Olympus milik peneliti dan untuk mendokumentasikan kegiatan-kegiatan selama melaksanakan observasi partisipan, peneliti menggunakan kamera Canon.

5. Analyze, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data penelitian lapangan. Analisis data dilakukan sejak peneliti di lapangan, sewaktu pengumpulan data dan setelah semua data terkumpul atau setelah selesai dari lapangan, dengan tahapan-tahapan:

a. Melakukan tes/pengujian kevalidan data, yaitu dengan cara membandingkan data lapangan berdasarkan catatan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi terkait fokus dan sub fokus penelitian, untuk disamakan arti, maksud dan tujuannya. Kemudian peneliti melakukan konfirmasi ulang kepada informan tentang data wawancara yang telah diketik rapi, khususnya data wawancara yang membuat peneliti ragu atas interpretasi jawaban yang dimaksud.

b. Data dikelompokkan sesuai klasifikasi masing-masing, yaitu berdasarkan pada subfokus dan pertanyaan penelitian. Pengelompokan data ini dilakukan pada saat analisis data penelitian.

c. Penggabungan data-data dalam bentuk

matrik/tabel, yaitu setelah data dikelompokkan dan dianalisis, langkah berikutnya adalah menggabungkan hasil analisis data-data tersebut sesuai sub fokus dan pertanyaan penelitian, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan kembali secara lebih mendalam, berdasarkan catatan lapangan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

d. Membuat kesimpulan yang berbasis data, yaitu: setelah menganalisis dan menginterpretasikan data yang telah dikelompokkan, peneliti membuat suatu kesimpulan yang berdasarkan pada data, yang terkait subfokus penelitian.

6. Share, adalah menyusun laporan penelitian, dengan tahapan-tahapan:

a. Memadukan data lapangan dan konsep berupa teks, yakni peneliti mengkomunikasikan atau mengkonsultasikan temuan di lapangan dengan literatur atau buku-buku referensi terkait dengan fokus dan subfokus penelitian.

b. Menampilkan bukti-bukti yang cukup sampai pada kesimpulan, maksudnya peneliti menyediakan dan menunjukkan catatan lapangan hasil observasi, catatan lapangan hasil wawancara, dokumen-dokumen berupa tulisan, file-file berupa soft copy, foto-foto, rekaman suara dan rekaman gambar (video), terkait fokus dan sub fokus penelitian. Hal ini sangat penting dilakukan, karena laporan yang peneliti buat berdasarkan bukti-bukti lapangan tersebut.

c. Melakukan pengecekan tulisan sampai berhasil dengan baik.

Adapun langkah-langkah penelitian diatas, dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian besar, yaitu:

1. Langkah ke-1 sampai dengan ke-3 (plan, design dan prepare), dilaksanakan sebelum melaksanakan penelitian atau lebih dikenal dengan istilah pra penelitian (grand tour observation).

2. Langkah ke-4 (collect), dilaksanakan pada saat penelitian di lapangan, dalam hal ini peneliti melakukan mini tour observation dan participant observation dengan tujuan untuk memfokuskan dan merumuskan masalah penelitian, mini tour observation merupakan kelanjutan dari grand tour observation baik dalam teknik wawancara, observasi langsung, dan observasi partisipan serta rekaman dokumentasi yang terfokus kepada pertanyaan, pengamatan serta mempelajari dokumen-dokumen yang ada.

3. Langkah ke-5 dan ke-6 (analyze dan share), dilaksanakan pada saat setelah kembali dari lapangan, pada tahap ini peneliti memfokuskan masalah penelitian dengan cara melakukan identifikasi data mentah sesuai arti, kesamaan dan maksud yang dikelompokkan dengan sistem koding dalam satuan data. Selanjutnya dilakukan analisis data terhadap fokus dan subfokus penelitian yang terdiri dari:

pengujian, pengelompokan, memasukkan ke dalam tabel, mengetest atau menggabungkan kembali data untuk menggambarkan kesimpulan yang berbasis data. Kemudian diuji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas sampai pada penyusunan laporan dan mempresentasikannya.

## HASIL

### **Komunikasi Organisasi (Organizational Communication)**

Adanya keterbatasan waktu yang dimiliki kepala sekolah serta kesempatan untuk bertatap muka dengan siswa dan orang tua, bentuk komunikasi yang tertulis merupakan media yang dipilih sebagai alternatif. Media komunikasi berupa buku panduan akademik merupakan media yang sangat efektif bagi siswa maupun orang tua dengan pihak sekolah. Berdasarkan salah satu wewenang kepala sekolah yang tertuang dalam buku panduan akademik bahwa sekolah menjalin relasi kemitraan kerja dengan pihak luar baik dari dalam maupun dari luar negeri maka Kepala sekolah SMP Kanisius yang saat ini menjabat sebagai ketua Majelis Pendidikan Katolik tingkat SMP, yakni sebuah lembaga yang menaungi sekolah yayasan katolik di keuskupan Agung Jakarta, melakukan koordinasi serta komunikasi dengan seluruh pimpinan sekolah katolik tingkat SMP DKI Jakarta.

Komunikasi Kepala sekolah dengan guru memiliki agenda rutin yaitu rapat setiap bulannya. Hal yang unik disekolah ini adalah adanya kesempatan bagi seluruh guru untuk melakukan refleksi atas apa yang telah dilaksanakan bersama dalam melaksanakan program kerja selama ini maupun memberikan usulan atau masukan bagi kepala sekolah untuk lebih memajukan sekolah. Dalam komunikasi diluar forum rapat maka kepala sekolah selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya jika ada guru yang memerlukan konsultasi maupun arahan dalam menjalankan tugas mengajarnya maupun jika akan menyampaikan hal lainnya. Di setiap kesempatan waktu yang ada baik pada pagi sebelum jam pelajaran mulai maupun saat jam istirahat Kepala sekolah seringkali menyempatkan diri ke ruang guru dalam rangka menyapa guru ataupun hanya berbicara ringan dengan para guru. Pada kesempatan lain Kepala Sekolah menegur karyawan atau menyampaikan himbauan kepada karyawan jika beliau melihat hal yang kurang berkenan.

Kegiatan rutin yang dilakukan setiap senin pagi adalah briefing atau apel pagi. Pada kegiatan ini, kepala sekolah memiliki kesempatan langsung berkomunikasi dengan siswa secara langsung. Hal utama dalam kegiatan ini adalah kesempatan kepala sekolah untuk menyampaikan tentang visi misi sekolah yang dikemas dengan cara komunikasi secara interaktif yang

menuntut siswa untuk berani menyampaikan pendapat secara langsung dihadapan guru serta seluruh teman satu sekolah. Pada kesempatan ini kepala sekolah memberikan penghargaan atau apresiasi bagi mereka yang berani mengemukakan pendapat atau menjawab pertanyaan yang dilontarkan olehnya.

Predikat akreditasi A setiap tahunnya hingga saat ini menunjukkan kualitas pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah ini masih sangat baik menurut penilaian dinas pendidikan. Segala macam bentuk komunikasi antara sekolah dengan dinas pendidikan didelegasikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. SMP dan SMA Kanisius memiliki satu lokasi yang sama dengan Yayasan Budi Mulia yang manaunginya. Kepala sekolah SMA dan SMP serta Kepala yayasan yang disebut sebagai rektor merupakan rohaniwan Jesuit yang tinggal bersama dalam rumah dinas yang masih satu lingkungan dengan sekolah.

Hal ini sangat mendukung dalam segala yang berhubungan dalam kegiatan komunikasi baik yang formal maupun nonformal. Dengan kata lain bahwa hal yang berkaitan dengan masalah sekolah bisa dibicarakan dalam forum rapat resmi maupun sampai pada saat di meja makan. Seiring dengan perkembangan teknologi maka media internet sangat dimanfaatkan sebagai media komunikasi yang sangat efektif. Pihak sekolah bisa dengan luas menyampaikan seluruh informasi tentang sekolah dapat diakses oleh siapaapun termasuk siswa sendiri, orang tua siswa, alumni maupun masyarakat pada umumnya yang ingin mengetahui ataupun mengenal sekolah Kanisius.

### **Pengambilan Keputusan (Decision Making)**

Berdasarkan tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki, kepala sekolah merupakan pemegang hak dalam pengambilan keputusan. Wewenang kepala sekolah mengenai pemilihan staf kerja dan mengusulkan ke pihak Yayasan Budi Siswa untuk pengesahan atau pengangkatan, mengadakan evaluasi staf untuk kenaikan jenjang kepegangatan/golongan kerja, memanggil dan memberikan teguran baik secara lisan maupun tertulis (surat peringatan) terhadap pegawai edukatif yang melanggar disiplin dan kode etik profesi sebagaimana telah digariskan oleh Yayasan Budi Siswa merupakan pengambilan keputusan tipe programmed decisions.

Nonprogrammed decisions merupakan pengambilan keputusan yang diambil untuk mengatasi masalah manajemen yang unik dan kompleks. Kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah adalah perubahan jumlah paralel kelas. Kebijakan selanjutnya adanya penerapan sistem moving class. Sistem moving class merupakan keputusan yang membutuhkan persiapan dan pemikiran yang mendalam karena

jika kurang persiapan maka situasi belajar mengajar akan jadi berantakan dan mengacaukan situasi proses belajar mengajar. Kebijakan berikutnya adalah adanya pemberian penghargaan untuk siswa yang dibuat lebih banyak mengapresiasi seluruh kegiatan siswa serta prestasi yang diraihinya baik dibidang akademis maupun nonakademis. Kegiatan research paper atau karya tulis ilmiah merupakan program sekolah yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hasil dari karya tulis ilmiah ini menjadi salah satu syarat siswa kelas IX untuk bisa mengikuti ujian sekolah dan ujian nasional. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilaksanakan peneliti, kepala sekolah sangat menunjukkan adanya sifat visioner yang sangat melekat pada diri seorang kepala sekolah rohaniawan Jesuit. Hal sangat bisa di pahami karena visi dan misi sekolah merupakan visi dan misi sekolah yang disusun berdasarkan visi pelayanan rohaniawan Jesuit.

### **Pemberian Penghargaan (Reward)**

Pemberian penghargaan kepada karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki serta rasa tanggung jawab yang besar untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga perusahaan atau suatu organisasi tersebut akan semakin maju dan berkembang. Proses sebuah pemberian penghargaan berawal dari motivasi untuk mengerahkan segala daya untuk menciptakan unjuk kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, ketrampilan dan pengalaman. Kemudian diadakan evaluasi unjuk kerja yang akan mewujudkan kepuasan yang dipengaruhi oleh intrinsic reward dan extrinsic reward.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan karyawan maka banyak hal yang telah dirasakan sebagai bentuk penghargaan yang diterima dari sekolah. Hal yang dirasakan sebagai penghargaan yang utama adalah adanya gaji yang diterima dengan adanya tambahan tunjangan transportasi, tunjangan makan, intensif kehadiran, gaji ke 13, penghargaan tiap 5 tahunan serta asuransi kesehatan. Berdasarkan data yang diperoleh sejak tahun ajaran 2012/2013 sampai dengan 2014/2015, pemberian penghargaan kepada siswa adalah: (1) penghargaan bidang akademis (science award, linguistic award); dan (2) penghargaan bidang nonakademis / humaniora (sport award, art award, leadership award, canisian award).

## **PEMBAHASAN**

### **Komunikasi Organisasi (Organizational Communication)**

Jalinan komunikasi memiliki empat fungsi, yakni kontrol, motivasi, ekspresi, dan informasi (Robbins dan Timothy, 2013). Komunikasi yang diterapkan di SMP Kanisius dimulai sejak wawancara penerimaan siswa

baru. Penerapan sistem interpersonal communication merupakan langkah terbaik untuk mengawali proses pendidikan disekolah ini. Newstrom (2010) menyatakan tentang bentuk lain dalam berkomunikasi, yakni social networking and electronic communication merupakan bentuk komunikasi yang semakin populer. Robbins dan Timothy (2013) menyatakan bahwa dalam interpersonal communication terdapat tiga jenis komunikasi yang dapat terjalin, yakni oral communication, written communication, dan nonverbal communication. Ivancevich, dkk., (2014) menegaskan bahwa downward communication is a communication that flow from individuals in higher levels of the organization's hierarchy to those in lower levels.

Communication is the process of sending and receiving symbols with attached meaning (Schermerhorn, dkk., 2011). Komunikasi adalah proses dari mengirim dan menerima simbol dengan pengertian yang melekat. Ivancevich, dkk., (2014) menyebutkan tentang proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi dibedakan menjadi empat arah, yakni: (1) downward communication atau komunikasi dengan arah kebawah merupakan komunikasi yang mengarah atau mengalir dari seseorang di level yang lebih tinggi menuju ke level yang lebih rendah; (2) upward communication atau komunikasi dengan arah ke atas merupakan komunikasi yang mengarah atau mengalir dari seseorang di level yang lebih rendah menuju ke level yang lebih tinggi; (3) horizontal communication atau komunikasi horisontal merupakan komunikasi yang mengarah atau mengalir antara individu pada level yang sama; dan (4) diagonal communication, komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong melewati fungsi dan level dalam organisasi.

Teknologi yang semakin maju mewujudkan media komunikasi baru. Perkembangan tersebut memunculkan media internet, intranet, dan ekstranet. Bentuk media komunikasi yang lain yang merupakan perkembangan dari teknologi yang semakin maju adalah surat elektronik (email), pesan instan (instant messaging), pesan suara (voice mail), konferensi video dan telekonferensi, smartphone, dan pertemuan elektronik (e-meeting).

### **Pengambilan Keputusan (Decision Making)**

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai sebuah proses pemilihan tindakan pribadi yang berhubungan dengan masalah atau kesempatan. Decision making is defined as the process of choosing a particular action that deals with a problem or opportunity (Ivancevich, dkk., 2014). Pengambilan keputusan seorang pemimpin terbagi dalam 2 tipe, yakni programmed decisions dan nonprogrammed decisions. Programmed decisions is a situations in

which specific procedures have been developed for repetitive and routine problems (Ivancevich, dkk., 2014). Decision making is the process of choosing a course of action to deal with a problem or opportunity (Schermerhorn, dkk., 2011).

Pengambilan keputusan adalah sebuah proses dari memilih rangkaian tindakan berhubungan dengan masalah atau kesempatan. Pengambilan keputusan dapat menggunakan model yang berbeda yakni model pengambilan keputusan terprogram dan tak terprogram (programmed and nonprogrammed decision). Kualitas seorang pemimpin salah satunya adalah kemampuan mengambil keputusan yang paling tepat dan bijaksana berdasarkan pertimbangan yang ada untuk mengatasi suatu masalah. Perilaku seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap sebuah pengambilan keputusan. Hal ini dipengaruhi oleh nilai, kecenderungan terhadap risiko, potensi terhadap disonansi serta peningkatan komitmen. Nilai merupakan pedoman dan keyakinan yang dipakai seseorang saat berhadapan dengan situasi penetapan pilihan.

### **Pemberian Penghargaan (Reward)**

Ivancevich, dkk., (2014) menyatakan bahwa tujuan utama dari pemberian penghargaan adalah: (1) memikat orang yang ahli untuk bergabung dengan organisasi; (2) menjaga karyawan untuk datang bekerja; dan (3) memotivasi karyawan meraih kinerja dengan level yang tinggi. Intrinsic reward adalah completion, achievement, autonomy, dan personal growth. Pemahaman dari completion adalah kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan proyek atau pekerjaan bagi seseorang. Achievement atau prestasi adalah penghargaan terhadap keberhasilan diri yang diperoleh ketika seseorang meraih pencapaian yang menantang. Autonomy berarti bahwa setiap orang yang bekerja memperoleh hak dan hak istimewa untuk membuat keputusan dan menjalankannya tanpa pengawasan yang ketat. Pemahaman dari personal growth adalah perkembangan diri seseorang dimana dengan memperluas kemampuannya akan mampu memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi ketrampilannya. Seorang pimpinan memutuskan untuk memberi penghargaan berupa promosi berusaha untuk mencocokkan antara hak seseorang dan pekerjaannya. Pemberian penghargaan kepada karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki serta rasa tanggung jawab yang besar untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga perusahaan atau suatu organisasi tersebut akan semakin maju dan berkembang.

Extrinsic reward adalah financial rewards, interpersonal rewards, dan promotion. Financial rewards yang pertama disebut sebagai salary dan wages atau penghargaan yang berwujud uang antara lain yaitu gaji dan upah. Penghargaan finansial yang kedua

adalah employee benefit atau tunjangan karyawan yang terdiri dari tunjangan pensiun, kesehatan atau rumah sakit, liburan. Interpersonal rewards atau penghargaan perseorangan dapat diperoleh dari seorang pimpinan atau manajer yang memiliki kewenangan untuk memberikan penghargaan perseorangan ini sebagai kedudukan atau pengakuan. Hal yang ketiga yang merupakan penghargaan ekstrinsik adalah promotion, dimana tidak setiap orang berkesempatan untuk memperolehnya. Seorang pimpinan memutuskan untuk memberi penghargaan berupa promosi berusaha untuk mencocokkan antara hak seseorang dan pekerjaannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penerapan sistem interpersonal communication merupakan langkah terbaik untuk mengawali proses pendidikan disekolah ini. Dengan memperhatikan information richness and communications channels tersebut, bentuk komunikasi awal setelah siswa diterima adalah pertemuan diawal tahun ajaran baru antara pihak sekolah dengan orang tua siswa. Komunikasi ini bisa dilakukan antara pihak orang tua dengan wali kelas, guru bidang studi maupun dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Social networking and electronic communication merupakan bentuk komunikasi yang dimanfaatkan untuk menjalin komunikasi dengan para alumni dan masyarakat umum. Bentuk komunikasi berikutnya adalah written communication, media komunikasi berupa buku panduan akademik merupakan media yang sangat efektif bagi siswa maupun orang tua dengan pihak sekolah.

Downward communication dan Upward communication yang terjalin di SMP Kanisius berjalan dengan baik tanpa ada pengaruh kepala sekolah yang merupakan seorang rohaniawan yang sekaligus pemimpin sekolah. Bentuk komunikasi yang terus dikembangkan dan diterapkan di SMP Kanisius adalah refleksi. Makna dari refleksi merupakan bentuk komunikasi seseorang dengan pribadinya sendiri. Hal ini menjadi keunggulan konsep komunikasi yang diterapkan bagi siswa, guru serta kepala sekolah sendiri yang merupakan seorang rohaniawan. Programmed decisions dilaksanakan berdasarkan tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki kepala sekolah.

Pemilihan staf kerja dan mengusulkan ke pihak Yayasan Budi Siswa untuk pengesahan atau pengangkatan, mengadakan evaluasi staf untuk kenaikan jenjang kepangkatan/golongan kerja, memanggil dan memberikan teguran baik secara lisan maupun tertulis (surat peringatan) terhadap pegawai edukatif yang melanggar disiplin dan kode etik profesi sebagaimana telah digariskan oleh

yayasan Budi Siswa. Nonprogrammed decisions yang merupakan pengambilan keputusan yang diambil untuk mengatasi masalah manajemen yang unik dan kompleks. Perubahan jumlah paralel kelas, sistem moving class, pemberian penghargaan untuk siswa guru dan karyawan, kegiatan research paper atau karya tulis ilmiah merupakan program sekolah yang diterapkan oleh Kepala Sekolah SMP Kanisius selama masa jabatannya demi peningkatan mutu sekolah.

Academic and Humaniora Award merupakan bentuk dari intrinsic reward yang ditujukan bagi para siswa SMP Kanisius. Proses pemberian penghargaan berawal dari motivasi untuk mengerahkan segala daya untuk menciptakan unjuk kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, ketrampilan dan pengalaman. Extrinsic reward dalam bentuk financial rewards, interpersonal rewards dan promotion merupakan bentuk pemberian penghargaan yang diberikan bagi guru dan karyawan SMP Kanisius Jakarta. Bagi para siswa bentuk penghargaan ini memacu siswa untuk terus berprestasi dan meningkatkan rasa kebanggaan menjadi siswa Kanisius. Bagi para guru dan karyawan pemberian penghargaan ini dirasakan sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya, hal ini terus memotivasi untuk selalu bekerja penuh semangat dan tanggung jawab yang besar untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

#### **Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, saran bagi peneliti bidang manajemen pendidikan adalah melakukan penelitian kualitatif yang berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah, sebab masih sangat luas untuk dikembangkan. Lingkup kepemimpinan kepala sekolah terus berkembang sesuai perkembangan jaman yang dipengaruhi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya masyarakat serta pengaruh kebijakan-kebijakan pemerintah dibidang pendidikan nasional. Bagi Kepala SMP Kolese Kanisius Jakarta agar merancang program yang dapat menjadi contoh pengelolaan sekolah dengan terus mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran yang berlandaskan pada latar belakang sejarah perkembangannya. Bentuk komunikasi, pengambilan keputusan serta pemberian penghargaan yang diterapkan di SMP Kanisius menunjukkan manfaat yang sangat besar dalam perkembangan kemajuan sekolah, evaluasi, dan pengawasannya harus terus ditingkatkan.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., dan Matteson, M. T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Terjemahan oleh Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., dan Matteson, M. T.

2014. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.

Newstorm, J. W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.

Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education Limited.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N. 2011. *Organizational Behavior*. Phoenix: University of Phoenix dan John Wiley & Sons, Inc.

Stronge, J. H., Richard, H. B., dan Catano, N. 2013. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*. Terjemahan oleh Siti Mahyuni. Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.