

**ANALISIS KUALITATIF PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
LEMBAGA PENDIDIKAN DARI PERSPEKTIF *IMPRINTING THEORY***

Pipit Fitria¹, Poppy Dian Indira Kusuma^{2*}

¹Universitas Jenderal Soedirman, pipit.fitria@mhs.unsoed.ac.id

²Universitas Jenderal Soedirman, poppy.kusuma@unsoed.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh pemimpin pada desain dan penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) melalui perspektif *imprinting theory*. Menurut literatur organisasi, pendiri organisasi acapkali menunjukkan *imprinting behavior*. Berbeda dengan penelitian yang lalu, penelitian ini focus pada *imprinting behavior* pemimpin organisasi. Dengan latar belakang uniknya, seorang pemimpin mungkin menciptakan dan menerapkan sebuah *blueprint* pada organisasi yang ia pimpin. *Blueprint* ini dapat mempengaruhi desain dan pengembangan organisasi, serta desain dan penerapan SPM. Penelitian ini menggunakan metodestudi kasus, yang dilakukan di lembaga pendidikan berbasis Islam, yaitu: Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Persatuan Ummat Islam Cirebon. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara. Triangulasi sumber informasi juga dilakukan untuk memastikan validitas data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *blueprint* birokrasi yang ditanamkan oleh pemimpin mewarnai desain dan penerapan SPM di SMK Persatuan Ummat Islam Cirebon.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Blueprint*, *Imprinting*, *Imprinting Theory*

Abstract

This study aims to explore the influence of leaders on the design and implementation of control systems (MCS) through the perspective of imprinting theory. According to organizational literature, organizational founders often exhibit imprinted behavior. In contrast to previous research, this research focuses on investigating the behavior of organizational leaders. With his unique background, a leader might create and implement a blueprint for the organization he leads. This blueprint can influence the design and development of the organization, as well as the design and implementation of MCS. This research uses a case study method, which was carried out in an Islamic-based educational institution, namely: Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Persatuan Ummat Islam Cirebon. Data were collected using interview techniques. Triangulation of information sources was also carried out to ensure the data validity. The results of this study indicate that the bureaucracy blueprint is instilled by the leader and influence the design and implementation of MCS in SMK Persatuan Ummat Islam Cirebon.

Keyword: Management Control System, *Blueprint*, *Imprinting*, *Imprinting Theory*

PENDAHULUAN

Tujuan pendidikan menurut Undang-Undang No. 2 Tahun 1985 adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan juga untuk mengembangkan manusia yang seutuhnya. Lembaga pendidikan sebagai pencetak sumber daya manusia (SDM) unggul dan bermartabat memerlukan manajemen yang berkualitas. Keberadaan sistem pengendalian manajemen (SPM) yang baik sangat diperlukan lembaga pendidikan untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Berbagai kasus yang melibatkan pelajar telah banyak terjadi, di antaranya adalah aksi tawuran, penggunaan narkoba dan obat-obatan terlarang. Terjadinya kasus-kasus tersebut menunjukkan lemahnya SPM pada lembaga pendidikan. Lingkungan pendidikan sangat mempengaruhi pola pikir dan *outcome* dari sumber daya manusia yang ada, yaitu guru dan siswa. Penerapan SPM di lembaga

pendidikan memerlukan dorongan secara komprehensif agar dapat diterapkan hingga lini bawah. Penelitian ini berusaha mengeksplorasi pengaruh pemimpin terhadap desain dan penerapan SPM di lembaga pendidikan berbasis Islam, yaitu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Persatuan Ummat Islam Cirebon.

Menurut Simon (1990) (dalam Rosini & Si, 2020), SPM dapat digunakan dalam sistem perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif. Sementara itu, menurut Langfield-smith (1997), SPM adalah alat bagi seorang manajer untuk memastikan penggunaan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. SPM diterapkan dengan menyediakan informasi yang berguna bagi perusahaan untuk selalu mengendalikan pelaksanaan pekerjaan (Chandra, 2017). Sukarno (2002) (dalam Sari, 2009) menyatakan bahwa SPM merupakan pengetahuan teoritis-praktis karena SPM lebih mudah dipahami jika dikaitkan dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi/perusahaan. Selain itu, SPM juga dapat dikatakan sebagai pengetahuan perilaku terapan karena pada dasarnya SPM berisi tuntunan mengenai cara mengendalikan perusahaan dengan baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009) menunjukkan adanya korelasi positif antara proses pengendalian manajemen dengan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Artinya, semakin baik proses pengendalian manajemen maka semakin baik pula prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada lembaga pendidikan belum banyak dikaji. Padahal, SPM dibutuhkan oleh semua jenis organisasi. Teori *imprinting* dapat menjelaskan bagaimana SPM didesain dan diterapkan dalam sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan.

Penelitian ini menggunakan teori *imprinting* (Marquis & Tilcsik, 2013) untuk menjelaskan bagaimana SPM diterapkan dalam organisasi. Fokus dari SPM adalah apa yang dapat dilakukan manajemen untuk memastikan perilaku yang tepat dari karyawan dalam organisasi (Merchant & Stede, 2017). Menurut teori *imprinting*, seorang pendiri atau pemimpin dapat mempengaruhi perkembangan organisasi melalui penerapan SPM di dalam organisasi. Pemimpin acapkali memperkenalkan sebuah *blueprint* yang pembentukannya dipengaruhi oleh latar belakang pendiri atau pemimpin organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran pemimpin dalam mempengaruhi penerapan SPM di SMK Persatuan Ummat Islam Cirebon.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin SMK Persatuan Ummat Islam menanamkan *blueprint* birokrasi. *Blueprint* birokrasi mewarnai penerapan SPM di lembaga pendidikan ini, terutama pada pengendalian sumber daya manusia dan pengendalian hasil. Temuan ini mendukung teori *imprinting* yang menyatakan bahwa pemimpin acapkali menunjukkan *imprinting behavior* di suatu organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori *Imprinting*

Teori *imprinting* diadopsi dari penelitian-penelitian yang dilakukan terhadap perilaku binatang. Teori ini berargumen bahwa binatang, pada awal kehidupannya, akan bergerak mengikuti objek bergerak yang dilihatnya. Teori *imprinting* mulai diterapkan pada literatur organisasional pada tahun 1965 oleh Stinchcombe. Pada literatur organisasional, teori ini acapkali digunakan untuk menjelaskan proses pembelajaran di awal pendirian sebuah organisasi. Menurut teori *imprinting*, periode pendirian organisasi merupakan periode yang krusial dari suatu organisasi (DeSantola and Gulati, 2017; Johnson, 2007; Marquis, 2003). Pada awal pendirian, pembentukan dan pengembangan organisasi akan dipengaruhi oleh suatu 'jejak/*imprint*' yang bisa berasal dari pendiri organisasi, tim, organisasi lain, jejaring kerja, dan lingkungan (Simsek et al., 2015). Berdasarkan argumen dari teori *imprinting*, awal pembentukan organisasi dipengaruhi oleh tindakan pendiri (Johnson, 2007). Pendiri adalah pembuat keputusan penting tentang karakteristik khas mana yang akan diadopsi oleh sebuah usaha baru (Johnson, 2007, Marquis & Tilcsik, 2013). *Imprinting* telah digunakan dalam literatur organisasional untuk memahami beragam fenomena organisasi. Teori *imprinting* menegaskan peran pendiri atau pemimpin dalam mendorong bawahannya untuk senantiasa berkomitmen untuk mengikuti sikap dan

tindak tanduk pemimpin (Akroyd & Kober, 2019).

Blueprint

Penelitian terdahulu telah menemukan adanya dampak dari latar belakang pendiri pada pembentukan nilai dasar organisasi dan perekrutan sumber daya manusia, yang selanjutnya akan berdampak pada tindakan, strategi, struktur, dan kinerja organisasi (Gao dkk., 2010) (dalam Akroyd & Kober, 2019). Ini yang disebut dengan *blueprint*, yaitu sebuah cetak biru yang dibentuk oleh seorang pendiri. *Blueprint* yang diciptakan oleh pendiri akan bertahan meskipun ada tekanan organisasi untuk berubah (Baron et al., 1999).

Baron dan Hannan (2002) telah mengidentifikasi tipologi *blueprint* pendiri dalam lima kategori, yaitu: *star*, *engineering*, komitmen, birokrasi, dan otokrasi. Kelima kategori ini kemudian dijelaskan menurut tiga dimensi organisasi dari Akroyd & Kober (2019), yaitu: keterikatan karyawan, seleksi karyawan, dan jenis/moda kontrol. Tipologi *blueprint* pendiri dapat disajikan pada Tabel 1. Menurut Akroyd & Kober (2019), tipologi tersebut dapat memberikan cara yang baik untuk secara sistematis mengkategorikan karakteristik yang dibawa pendiri ke organisasi/usaha baru dan dapat memfasilitasi pemahaman tentang pengaruh pendiri pada desain dan penerapan SPMnya.

Tabel 1. Tipologi *Blueprint* Pendiri

<i>Blueprint</i>	Keterikatan Karyawan	Seleksi Karyawan	Jenis/Moda Kontrol	Kutipan Ilustratif
<i>Star</i>	Pada Pekerjaan	Potensi	Kontrol Profesional	Kami hanya merekrut orang-orang yang berbakat, membayar mereka dengan imbalan yang tinggi, memberikan mereka sumber daya dan otonomi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.
<i>Engineering</i>	Pada Pekerjaan	Ketrampilan	Kontrol <i>Peer Group</i>	Kami memiliki komitmen yang besar dan memiliki <i>binding</i> yang kuat.
Komitmen	Keluargaan	Kesesuaian	Kontrol Budaya	Saya ingin membangun perusahaan di mana karyawan hanya akan berhenti bekerja ketika mereka pensiun.
Birokrasi	Pada Pekerjaan	Ketrampilan	Kontrol Proses	Kami selalu memastikan bahwa segala sesuatu terdokumentasi, terdapat deskripsi pekerjaan untuk setiap orang, deskripsi proyek, dan teknik manajemen proyek yang baik.
Otokrasi	Pada Uang	Ketrampilan	Kontrol Langsung	Anda bekerja, Anda mendapat imbalan

Sumber: Baron & Hannan (2002)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang memungkinkan eksplorasi yang mendalam

terhadap suatu topik. Penelitian dilakukan di SMK Persatuan Ummat Islam Program Kesehatan. Penelitian dilakukan untuk menggali informasi tentang penerapan SPM di SMK Persatuan Ummat Islam, Jurusan Kesehatan. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara dan menelusuri dokumen yang relevan. Untuk meningkatkan validitas data, dilakukan triangulasi dengan melibatkan sumber informasi yang luas. Triangulasi juga dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan interpretasi temuan (Denzin, 2012; Fusch dan Ness, 2015).

Protokol wawancara dikembangkan dengan mendasarkan pada tipologi *blueprint* pendiri Baron dan Hannan (2002). Wawancara dilakukan dengan cara direkam secara audio. Selanjutnya, transkrip wawancara dianalisis oleh peneliti dan diinterpretasikan ke dalam sub bahasan dari temuan-temuan yang ada. Informan yang terlibat adalah kepada kepala sekolah, kepala program, wakil kepala kurikulum, kepala tata usaha, dan bendahara, yang dalam penelitian ini dianggap sebagai pihak-pihak yang menduduki posisi sebagai pimpinan, baik pimpinan puncak maupun menengah.

Tabel 2. Data Informan

Informan	Lama Bekerja	Durasi Wawancara
Kepala sekolah	30 tahun	3 jam
Kepala program	4 tahun	3 jam
Waka Kurikulum	15 tahun	1,5 jam
Kepala Tata Usaha	25 tahun	1 jam
Bendahara	11 tahun	1 jam

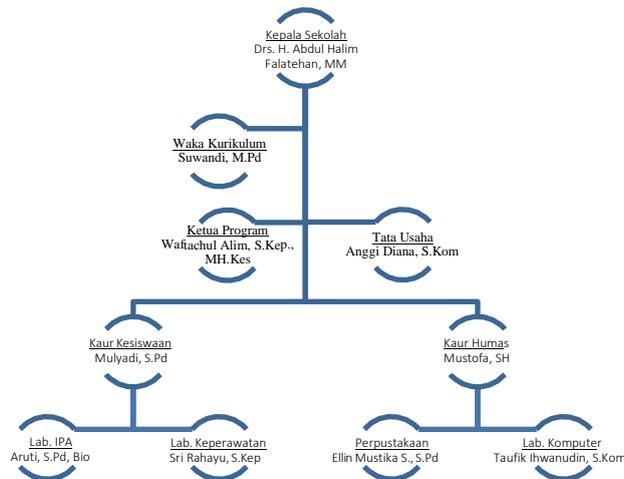
HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil SMK Persatuan Ummat Islam Program Kesehatan Cirebon

SMK Persatuan Ummat Islam Program Kesehatan Cirebon mulai berdiri sejak tahun 1983. Pada tahun 2008, sekolah ini mendirikan Jurusan Kesehatan yang berhasil menarik banyak peminat. Sekolah ini diselenggarakan dengan menerapkan nilai-nilai Islam. Seperti sekolah atau lembaga pendidikan pada umumnya, SMK Persatuan Ummat Islam juga menghadapi persaingan yang ketat dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, sebagai jurusan yang paling baru didirikan, SMK Persatuan Ummat terus melakukan inovasi untuk dapat menjadi sekolah Kesehatan yang terbaik. Salah satu upaya yang dilakukan untuk menghadapi persaingan yang ada adalah dengan memperbaiki model pembelajaran yang dirancang setara dengan pembelajaran di tingkat perguruan tinggi. Hal ini dilakukan agar siswa memiliki kesiapan dan daya saing yang tinggi untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Visi SMK Persatuan Ummat Islam adalah menjadi lembaga diklat pencetak tenaga profesional kelas dunia dan menduniakan unggulan daerah. Adapun misi SMK Persatuan Ummat Islam adalah:

1. Melaksanakan diklat profesional, berbasis kompetensi, produksi dan kompetisi.
2. Menghasilkan lulusan berkarakter, berintegritas, bersertifikat kompetensi standar nasional/internasional.
3. Menciptakan teknologi tepat guna, mengembangkan unggulan daerah dan melembagakan budaya madani.



Gambar 1. Struktur Organisasi SMK Persatuan Ummat Islam Cirebon

Kepemimpinan dari Tahun ke Tahun

Pada tahun 1990, SMK Persatuan Ummat Islam dipimpin oleh Dr. H. Abdul Halim Falatehan, MM. Pada masa kepemimpinan beliau, SMK Persatuan Ummat Islam mengalami pertumbuhan yang pesat. SMK Persatuan Ummat Islam banyak mencetak siswa dan lulusan yang berprestasi dalam bidang kejuruan. Saat itu sekolah kejuruan belum terlalu banyak, sehingga mudah untuk melakukan penjarangan siswa dan telah melahirkan banyak lulusan yang diterima di berbagai dunia kerja.

Pada tahun 2008, sebagai Kepala Program adalah Zuhrotun Nisa, S.Pd. Pada kepemimpinan beliau mulai nampak *blueprint* komitmen yang ditanamkan di organisasi. Salah satu *blueprintnya* adalah penerapan nilai-nilai Islam dalam standar proses dan hasil yang dicapai, terutama pada kompetensi pedagogik siswa.

Pada tahun 2010, jabatan Kepala Program dipegang oleh Liana, S. Kep. Kepemimpinan beliau cukup singkat sehingga pada periode ini, SMK Persatuan Ummat Islam menunjukkan pertumbuhan dan pemimpin cenderung melanjutkan rencana-rencana kerja dari pemimpin sebelumnya. Pada periode ini, fasilitas komputer sudah mulai diadakan meskipun masih sedikit.

Pada tahun 2012, kepemimpinan dipegang oleh Sri Mulyani, S. Kep., Ners. Pada masa ini, *blueprint* komitmen ditandai dengan penerapan nilai-nilai Islam, seperti: aktivitas siswa yang mengaji setiap akan dimulainya kegiatan belajar mengajar. Jumlah siswa per rombongan belajar juga mulai dibatasi sebanyak 15-20 siswa.

Pada tahun 2014, kepemimpinan dipegang oleh Tri Kartikasari, Amd. Keb. Pada *blueprint* komitmen yang ditanamkan adalah pembatasan jumlah siswa sekitar 15-20, penerapan nilai-nilai Islam dengan adanya setoran hafalan Quran, dan siswa yang berhasil menghafal pada setiap juznya diberikan sertifikat sebagai bentuk apresiasi. Pada periode ini, pertumbuhan sekolah ditandai dengan meningkatnya jumlah siswa yang berprestasi, baik di tingkat nasional maupun regional.

Pada tahun 2017, kepemimpinan berpindah kepada Waftachul Alim, S.Kep. M.H.Kes. *Blueprint* komitmen yang ditanamkan adalah pembatasan jumlah siswa, setoran tilawah satu juz, siswa berkontribusi ke masyarakat dengan melakukan pengecekan kesehatan masyarakat di lingkungan tempat tinggal mereka sebagai upaya menerapkan ilmu yang diperoleh di sekolah. Pertumbuhan sekolah dapat dilihat dari peningkatan jumlah siswa, meningkatnya sarana dan prasarana, dan bertambahnya prestasi mahasiswa di bidang keagamaan.

Temuan Penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin adalah sumber *imprinting* dan latar belakang pemimpin sangat mempengaruhi desain SPM di SMK Persatuan Ummat Islam. Hal ini sejalan dengan temuan Beckman dan Burton (2008), Fauchart dan Gruber (2011), Gruber (2010), Johnson (2007), Kimberly dan Bouchikhi (1995), dan Leung et al. (2013). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa

pemimpin di SMK Persatuan Ummat Islam telah menanamkan *blueprint* birokrasi. Temuan-temuan dalam penelitian ini disajikan dengan mengkaji latar belakang pemimpin terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan kajian tentang pengaruh pola *imprinting* dalam desain dan penerapan SPM.

Latar Belakang Pemimpin

Latar belakang, pengalaman, dan aspek unik lainnya dari pemimpin telah mendorong terbentuknya komitmen untuk meningkatkan mutu sekolah. Latar belakang kepala sekolah adalah seorang magister pendidikan Islam yang berkonsentrasi terhadap pendalaman Bahasa Arab. Dengan latar belakang Pendidikan Islam, pemimpin telah menanamkan *blueprint* pada SMK Persatuan Ummat Islam berupa penerapan nilai-nilai Islam di sekolah. Penerapan nilai-nilai Islam antara lain dilakukan dalam proses pembelajaran, seperti: mewajibkan siswa untuk setoran tilawah dan hafalan. Di luar proses pembelajaran, nilai-nilai Islam juga diterapkan dengan cara memotivasi siswa untuk berprestasi dalam kejuaraan-kejuaraan keagamaan.

Sementara itu, Kepala Program berlatar Pendidikan magister hukum Kesehatan. Kepala sekolah juga memiliki pengalaman bisnis, pengalaman menjadi tenaga medis di klinik kejiwaan, dan pengalaman menjadi konsultan hukum di salah satu Lembaga Bantuan Hukum di Cirebon. Pengalaman-pengalaman ini juga diterapkan ke dalam ranah sekolah, salah satunya adalah diterapkan dalam mengatasi masalah kesehatan mental siswa yang dapat mengganggu prestasi belajarnya.

Dengan latar belakang dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki para pemimpin tersebut, para pemimpin telah menanamkan *blueprint* birokrasi pada lembaga yang dipimpin. Latar belakang pemimpin sangat mempengaruhi harapan para pemimpin terhadap perilaku siswa dan karyawan, serta bagaimana sekolah menjalankan proses pembelajarannya. Pengalaman para pemimpin tersebut juga telah mewarnai pembentukan visi dan misi sekolah, yang diyakini dapat mengarahkan perkembangan sekolah ke depan.

Penerapan *blueprint* birokrasi pertama kali tercermin dalam perumusan visi dan misi sekolah, yang mendorong sekolah agar dapat mencetak tenaga profesional yang unggul bersaing baik secara lokal, regional dan internasional. Sejak awal memimpin, pemimpin memiliki niat dan tujuan untuk menjadikan Persatuan Ummat Islam sebagai sekolah yang unggul dalam bidang kesehatan di tingkat internasional dan menjadi sekolah percontohan yang berlandaskan Islam. Selain itu, pemimpin juga menekankan pada ketersediaan berbagai aturan yang harus ditaati oleh semua pihak.

Budaya Organisasi

Budaya yang diterapkan di SMK Persatuan Ummat Islam mengacu pada 5S, yaitu: senyum, sapa, salam, sopan dan santun. Kelima budaya organisasi tersebut diterapkan dengan tujuan untuk membentuk akhlak yang baik di kalangan guru, karyawan, dan juga siswa. Budaya organisasi ini dibangun bersumber dari 8 pokok perbaikan atau *ishlah tsamaniyah* yang dianut oleh para pemimpin. Kedelapan pokok perbaikan tersebut meliputi (1) perbaikan aqidah (إصلاح عقيدة), (2) perbaikan ibadah (إصلاح عبادة), (3) perbaikan tarbiyah (إصلاح التربية), (4) perbaikan rumah tangga (إصلاح العائلة), (5) Perbaikan adat istiadat/budaya (إصلاح العادة), (6) perbaikan ummat (إصلاح الأمة), (7) perbaikan ekonomi (إصلاح الإقتصاد), (8) Perbaikan Masyarakat (إصلاح المجتمع). Budaya organisasi yang dibentuk sangat kental dengan prinsip-prinsip Islam yang dibawa oleh para pendiri dan pimpinan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendiri dan pimpinan sangat mempengaruhi budaya organisasi.

Budaya organisasi terbentuk dan diterapkan melalui system control yang kuat. Hal yang dapat dilakukan agar dapat mengakrabkan dan menjalin ikatan emosional dengan karyawan adalah dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan. Setiap rencana dan tujuan yang ingin dicapai dikomunikasikan oleh pimpinan kepada bawahan secara jelas dan kekeluargaan. Budaya organisasi yang kuat juga membawa karyawan untuk memberikan layanan terbaiknya kepada para pemangku kepentingan. Pemimpin menunjukkan sikap yang ramah kepada bawahan. Karyawan pun memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan, termasuk siswa secara profesional.

"Kalau di sekolah kami menerapkan 5S yaitu senyum, sapa, salam, sopan, dan santu. Anak-anak

kami bimbing agar ketika bertemu dengan guru tidak cuek melainkan tersenyum dan mencium tangannya.

Kemudian, ketika siswa memiliki keinginan tertentu terkait pembelajaran, maka siswa harus memintanya dengan sopan santun. Termasuk dalam pakiaian yang kami terapkan kepada siswa agar tetap rapi dan menunjukkan diri sebagai siswa di sekolah kesehatan."

Keterikatan Karyawan

Pemimpin memberikan perhatian secara personal kepada karyawannya melalui pemenuhan hak-hak karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku. Ketika terjadi kesalahpahaman dan ketika terjadi konflik antar bagian, pemimpin akan mengatasinya secara procedural sesuai dengan aturan yang ada dan melalui mekanisme *reward and punishment*. Semua tindakan yang dilakukan dalam mengatasi segala permasalahan dengan karyawan tidak lain adalah untuk mengukuhkan komitmen dan loyalitas dari setiap karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang ada sudah menunjukkan komitmen yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya dan memiliki loyalitas yang tinggi juga kepada lembaga. Dengan *blueprint* birokrasi yang ditanamkan oleh pemimpin, keterikatan karyawan dibentuk melalui pekerjaannya.

"Setiap guru sudah kami anggap sebagai keluarga sendiri. Berbicara, bersenda gurau dan berbagi adalah bagian dari bentuk kekeluargaan yang kami terapkan meskipun ada beberapa guru yang masih canggung untuk bisa membaur. Namun hal tersebut kami mencoba untuk selalu menghubunginya secara pribadi untuk terbuka menyampaikan apa yang terjadi. Ketika dari salah satu dari guru mengalami sakit, maka kami segera untuk mengumpulkan iuran dan menjenguk guru tersebut."

Sistem Pengendalian Manajemen di SMK Persatuan Ummat Islam

Sistem pengendalian manajemen di SMK Persatuan Ummat Islam diterapkan untuk mengendalikan/mengontrol sumber daya manusia/karyawan dan untuk mengontrol hasil.

Sistem Pengendalian Sumber Daya Manusia

Terkait dengan kontrol karyawan, setiap karyawan berhak mendapatkan haknya untuk diperhatikan oleh pimpinan. Dalam pelaksanaannya, SMK Persatuan Ummat Islam sudah menunjukkan karakteristik sekolah percontohan yang baik dengan memberikan ruang gerak bagi guru-guru dalam menyampaikan aspirasinya secara personal. Dalam hal terjadi masalah dengan karyawan, tindakan yang dilakukan oleh pemimpin adalah melakukan komunikasi secara personal terkait masalah yang dihadapi. Kontrol personal yang dilakukan oleh pemimpin adalah melakukan *self-control*, yaitu karyawan diberikan akses kepada pimpinan untuk menyampaikan permasalahannya dan pimpinan memberikan jaminan untuk menjaga kerahasiaan atas informasi-informasi yang sifatnya personal. Dengan cara seperti ini, , seorang karyawan yang sedang mengalami masalah akan segera mendapatkan solusi sehingga tidak sampai mempengaruhi kinerjanya.

Kontrol karyawan juga dilakukan pada tahap seleksi karyawan. Pemilihan guru dan karyawan dilakukan melalui proses *screening* yang ketat. Kepemilikan sertifikat-sertifikat kompetensi menjadi poin plus bagi pelamar. Pengalaman-pengalaman ini diharapkan dapat ditularkan di dunia kerja, baik di dalam maupun di luar kelas. Proses seleksi guru juga melalui *microteaching test* atau tes pengajaran. *Microteaching* diujicobakan di kelas secara langsung dan disupervisi oleh kepala dan pengawas lainnya. Selanjutnya, bagi guru dan karyawan yang lolos proses seleksi harus memberikan persetujuannya untuk mematuhi segala aturan sekolah.

Kontrol terhadap kualitas guru dilakukan melalui peningkatan kompetensi guru. Sekolah tidak memfasilitasi adanya program training pada guru baik guru produktif maupun umum karena adanya keterbatasan dana. Namun, semua guru sudah memiliki sertifikat kompetensi yang didapatkannya dari luar kegiatan sekolah. Pimpinan mendorong guru yang ingin meningkatkan kualitas diri untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah. Kompetensi yang didapatkan tersebut diharapkan dapat ditransformasikan ke dalam pembelajaran dan menjadi salah satu poin tambahan dalam menilai kualitas

pembelajaran guru. Selain itu, pelatihan-pelatihan tersebut bermanfaat untuk mengikuti setiap perubahan-perubahan pada suatu bidang kajian sehingga guru dapat memberikan ilmu yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada siswanya.

"Kami selalu membuat evaluasi setiap akan melaksanakan kegiatan yang bernama briefing. Tidak terlalu banyak rapat, melainkan langsung take action agar tepat dan tidak lupa untuk melakukan evaluasi untuk perbaikan di kegiatan selanjutnya. Termasuk dalam hal ini adalah keuangan yang kami buat secara transparan dan selalu dengan adanya pengawasan agar tidak terjadinya miskomunikasi."

"Evaluasi itu diharapkan dapat memperbaiki manajemen berupa intern dan ekstern dari sekolah kami. Kami berusaha dengan cepat untuk melakukan perbaikan berupa rapat-rapat tertentu dan mengawasi setiap bagian satu per satu secara rutin."

Pengendalian Tindakan

Tindakan pada suatu organisasi mestinya terkontrol dengan baik agar tidak keluar dari *blueprint* yang sudah ditetapkan. Rencana yang sudah disusun oleh pimpinan juga diharapkan dapat diterapkan dengan baik dan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Namun, pada pelaksanaannya beberapa rencana mungkin tidak tercapai. Pelaksanaan kontrol terhadap tindakan tidak selalu berjalan mulus. Pengendalian tindakan diarahkan pada penerapan aturan dan budaya organisasi. Guru dan karyawan yang melanggar aturan atau tidak menerapkan budaya organisasi akan mendapatkan peringatan atau bahkan hukuman.

"Dalam pembelajaran sudah semestinya menemui hal-hal yang tidak diinginkan atau tidak direncanakan itu terjadi. Solusi yang biasa kami lakukan adalah membuat perencanaan berupa plan a,b, dan c agar ketika hal-hal yang sudah direncanakan di awal ada rencana-rencana berikutnya selama masih dalam koridor manajemen."

Pengendalian Hasil

Pengendalian hasil merupakan sistem kontrol yang penting dalam sebuah organisasi (Merchant & Stede, 2017). Sistem pengendalian hasil di sebuah organisasi dapat berjalan efektif atau sebaliknya. Sistem pengendalian hasil di SMK Persatuan Ummat Islam dilakukan melalui sistem *reward and punishment*.

Penerapan sistem penghargaan pada sekolah meliputi pemberian apresiasi kepada guru yang sudah mengerjakan tugasnya dengan baik. Apresiasi itu bisa dalam bentuk materi atau makan bersama di luar waktu Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Penghargaan seperti ini juga bertujuan untuk mengakrabkan hubungan para guru dan karyawan serta menciptakan iklim kompetisi yang sehat. Penghargaan lain, seperti: sertifikat prestasi, juga diberikan bagi guru dan karyawan yang berprestasi. Tujuan dari pemberian penghargaan ini adalah untuk memberikan semangat agar dapat meningkatkan prestasi dan memotivasi guru dan karyawan lainnya untuk berprestasi.

"Kemarin sebelum pandemi, sekolah kami beberapa kali memenangkan perlombaan berupa hafalan quran, dan produktif. Hasil yang diperoleh tersebut dapat meningkatkan semangat siswa untuk terus berprestasi dan belajar dan hal ini harus terus ditingkatkan kompetensi siswanya agar dapat menyesuaikan dengan perubahan demi perubahan yang tiba-tiba."

Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja memberikan panduan penting bagi karyawan tentang standar kinerja, untuk memotivasi kinerja individu. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja (Jusuf, 2013). Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen sekolah adalah dengan menilai pencapaian target-target yang telah ditetapkan sekolah. Pengukuran tersebut dinilai dari kemampuan siswa dalam menyerap ilmu, kemampuan siswa dalam mengimplementasikan ilmu, kemampuan guru dapat beradaptasi dan berinteraksi, dan kemampuan warga sekolah dalam menyeimbangkan kebutuhan pada manajemen

sekolah. Hal itu tercermin pada standar yang merujuk pada delapan Jalur Pokok Perbaikan Persatuan Ummat Islam. Dimana tujuan utama adalah untuk mencapai pendidikan bernafaskan nilai-nilai Islam yang dibingkai dengan penetapan program jurusan kesehatan masyarakat.

“Dalam pengukuran kinerja, kami menerapkan 8 kunci perbaikan dimana letak kebaikan sebuah organisasi itu musti diterapkan sehingga dapat tercapai yang menjadi core value-nya. Adapun pengukuran kinerja dalam intern diukur dari seberapa besar guru-guru dapat mengimplementasikan 8 kunci pokok perbaikan tersebut dan alhamdulillah 70% sekolah sudah menerapkannya meskipun banyak hal yang harus diperbaiki untuk birokrasi ke depannya.”

“Kemudian, untuk mengapresiasi kinerja guru, kami selalu memberikan perhatian berupa uang lembur dan bonus. Untuk guru yang rajin, kami ada reward berupa sertifikat guru yang rajin, guru disiplin dan sebagainya. Namun, kami masih memerlukan perhatian yang utuh pula dari guru-guru agar memiliki loyalitas yang tinggi di organisasi karena kami pasti akan memperhatikan hal tersebut. Termasuknya perihal penggajian, kami upayakan untuk tepat waktu.”

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya *imprinting behavior* dari para pemimpin yang mempengaruhi penerapan SPM di SMK Persatuan Ummat Islam. Argumen dalam teori *imprinting* dapat dibuktikan terjadi dalam organisasi, bahkan organisasi pendidikan. Latar belakang para pemimpin terbukti mempengaruhi *blueprint* yang ditetapkan untuk lembaga. Berdasarkan tipologi *blueprint* Baron & Hannan (2002) dan karakteristik-karakteristik yang diidentifikasi melalui penelitian ini, SMK Persatuan Ummat Islam mengadopsi *blueprint birokrasi*. Hal ini ditandai dengan tersedianya aturan-aturan serta adanya tuntutan untuk mendokumentasikan target, kegiatan, maupun capaian dari guru maupun karyawan lainnya. *Blueprint* birokrasi ini mewarnai desain dan penerapan SPM di SMK Persatuan Ummat Islam, terutama pada pengendalian sumber daya manusia dan pengendalian hasil/kinerja. Selain itu, SMK Persatuan Ummat Islam juga memiliki pengendalian informal yang efektif diterapkan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pemilihan pemimpin di sebuah organisasi perlu dilakukan secara terencana dan baik karena pemimpin adalah pihak yang akan menciptakan *blueprint* bagi organisasi. Pemilihan pemimpin yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi akan dapat menciptakan sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur tentang *imprinting* dan *blueprint* dengan memberikan penjelasan tentang pengaruh pemimpin pada *blueprint* yang ditanamkan oleh pemimpin dalam sebuah organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur SPM dengan memberikan penjelasan tentang pengaruh *blueprint* pemimpin pada SPM sebuah organisasi.

REFERENSI

- Akroyd, C., & Kober, R. (2019). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, July, 100645. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- Alfiah, E., Herawati, M., & Novitasari, R. (2020). Manajemen POAC Wakaf di Indonesia. *Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 7(21), 117–131.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1999). Engineering bureaucracy: The genesis of formal policies, positions, and structures in high-technology firms. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), 1–41. <https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.1>
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lesson from The Standford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44(3), 8–36.
- Chandra, R. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 619–633. <https://doi.org/10.33059/jseb.v8i1.202>

- Eka Nurmala Sari, F. S. (2009). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 40. <http://journal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/458/420>
- Firdasari, P. S. (2013). Analisis Penerapan Result Control dalam Mengatasi Control Problems pada Agency Galaxy PT Zurich Topas Life di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(2), 1–12.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97–127. <https://doi.org/10.1086/517899>
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 634–644.
- Langfield-smith, K. I. M. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Leung, A., Foo, M. Der, & Chaturvedi, S. (2012). Imprinting Effects of Founding Core Teams on HR Values in New Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00532.x>
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a Multilevel Theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 193–243. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.766076>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2017). *Management Control Systems*. Muhammad Ashari (2021) KPAI Rilis Data Perundungan Selama 2021, Tawuran Pelajar Paling Banyak. Diakses pada 16 April 2022. <https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-013345547/kpai-rilis-data-perundungan-selama-2021-tawuran-pelajar-paling-banyak>
- Rosini, I., & Si, M. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen Berorientasi Keberlanjutan*.
- Singh, J. V. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Reviews*, 16(2), 161–195.
- UU Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (1989). *NBER Working Paper Series*, 58(58), 99–104.
- <https://www.unhcr.org/publications/manuals/4d9352319/unhcr-protection-training-manual-european-border-entry-officials-2-legal.html?query=excom> 1989