

## MEMAKNAI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN IDEOLOGI GENDER PEMIMPIN PADA SALAH SATU UMKM MINANGKABAU

Ulil Azmi<sup>1</sup>, Sany Dwita<sup>2</sup>, Mayar Afriyenti<sup>3</sup>

<sup>1)</sup>Alumni Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

<sup>2,3)</sup>Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

\*Korespondensi: [ulilazmi.acc21@gmail.com](mailto:ulilazmi.acc21@gmail.com)

---

**Abstract:** *This study discusses the meaning of the management control system, leadership and gender ideology of leaders in one of the Minangkabau UMKM. The purpose of this study was to reveal how the implementation of the management control system was influenced by the culture and gender ideology of Minangkabau female leaders. This research is a qualitative research with an interpretative paradigm using the lens of anthropology from an emic and ethic perspective. Emic views come from the results of interviewing the interpretations of the research subjects while the ethic views come from the theories, literature and interpretations of outsiders. The analysis of emic and ethic views gets a deep understanding in this research. The difference between this research and previous research is that this study discusses more about the feminine potential of female leaders in implementing MCS, then this research was conducted on one of the Minangkabau UMKM. This study found that female leaders in the implementation of MCS will use their feminine potential in leadership, namely loving, loving, gentle and well-spoken words. Female leaders will use the family concept in leading so that they can be accepted and listened to by their employees. So gender leadership will produce gender MCS based on the nature of compassion and help. the recommendation for further research is to be able to examine the influence of the concept of Islam in the implementation of MCS.*

**Keywords:** *Gender Leadership; Management Control Systems; Minangkabau Culture*

Azmi, U, Dwita, S. & Afriyenti, M. (2019). Memaknai Sistem Pengendalian Manajemen, Kepemimpinan Dan Ideologi Gender Pemimpin Pada Salah Satu UMKM Minangkabau. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), Seri B, 727-739.

---

### PENDAHULUAN

Menurut Antony dan Govindarajan (2005) pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Menurut Merchant dan Van Der Stede (2014) Implementasi SPM mencakup seluruh aspek formal dan nonformal. Aspek formal merupakan pengendalian yang dikendalikan oleh sumber daya manusia seperti struktur perusahaan dan wewenang, sistem penganggaran, penentuan target, prosedur otorisasi, program pelatihan, dan segala hal yang berhubungan

dengan kegiatan operasional perusahaan. Kemudian aspek nonformal merupakan pengendalian yang meliputi budaya organisasi, suasana kerja, dan kepemimpinan.

Penelitian tentang sistem pengendalian manajemen didominasi oleh negara maju seperti Australia, Spanyol, Belgia, Finlandia dan masih banyak lagi yang masih bersifat kuantitatif yang membahas khusus variabel karakteristik perusahaan dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. (Durendez *et al*, 2016; Grave *et al* 2017). Beberapa Penelitian yang dilakukan di Indonesia oleh Tsamenyi (2008) tentang SPM dalam bisnis keluarga menyatakan bahwa budaya dan hubungan sosial sangat instrumental dalam pengelolaan bisnis di Universitas yaitu simbiolisme, kolektivisme dan rasionalitas. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hopper (2007) pada perusahaan Tionghoa di Indonesia menemukan bahwa, dalam implementasi SPM tidak terlepas dari pengaruh budaya pemilik yaitu budaya konfusianisme dan menyesuaikan dengan budaya lingkungan sekitar di Indonesia. Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Sawitri (2011) tentang pengaruh interaksi budaya organisasi dengan proses SPM yang difokuskan pada alat pengendalian sebagai atribut SPM dan mekanisme SPM. Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2015) tentang SPM dan gaya kepemimpinan dalam bisnis keluarga menyatakan bahwa, kepemimpinan dan SPM dalam budaya keluarga tertanam dalam budaya masyarakatnya.

Keterbatasan penelitian di atas adalah tidak membahas secara khusus perbedaan implementasi SPM dan kepemimpinan dalam konteks gender. Pembahasan tentang budaya juga tidak terlepas dari gender karena dalam interaksi sosial dalam budaya masyarakat ditemukan adanya perbedaan interaksi antara laki-laki dan perempuan (Korac, 1998). Konsep gender diartikan sebagai perbedaan interaksi laki-laki dan perempuan berdasarkan sosial dan budaya (Atmazaki, 2007).

Sekarang banyak ditemukan pemimpin perusahaan adalah perempuan yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Demografi dan gender yang dilakukan di Inggris oleh Rozier dalam Korac (1998) menyatakan bahwa terdapat 545 manajer, 58% diantaranya adalah perempuan. Di Indonesia ditemukan ada 382 orang direksi 64 diantaranya. Pada perusahaan perbankan juga ditemukan 16,75% yang menjadi pemimpin adalah perempuan, sedangkan pada perusahaan milik Negara ditemukan jumlah perempuan yang menduduki posisi direktur sebanyak 5,5% (Rahayu, 2011). Manajer perempuan tingkat eksekutif dapat mengembangkan gaya kepemimpinan dan kompetensinya yang membuat rekan laki-laki dalam perusahaan merasa nyaman dengan kepemimpinannya. (Bartol, 2003).

Pembahasan tentang gender dan SPM sangat penting untuk dilakukan. Kebanyakan penelitian tentang gender dalam Akuntansi hanya dibahas secara kuantitatif. Hingga saat ini sangat sedikit penelitian kualitatif yang membahas pada isu-isu gender dan konteks gender dalam proses organisasi. Dua diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al*, 2002; dan Efferin *et al*, 2016. Penelitian yang dilakukan oleh Piercy *et al* (2002) membahas tentang kepemimpinan, gender, perilaku organisasi kewarganegaraan dan kontrol penjualan.

Penelitian lebih mendalam yang dilakukan oleh Efferin *et al* (2016) tentang SPM, kepemimpinan dan ideologi gender pada perusahaan konstruksi di Jawa. Temuan Hasil penelitian menyatakan kepemimpinan akan menghasilkan SPM gender yang didasarkan pada nilai-nilai budaya gender. Temuan penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan yaitu tidak fokus pada nilai potensial feminim pada penerapan SPM selanjutnya proses penerapan SPM yang dapat memperkuat praktik gender tidak terlalu dieksplorasi dalam penelitian tersebut. Kemudian penelitian tersebut masih membahas pengaruh budaya dan ideologi gender pemimpin pada satu daerah saja.

Penelitian ini memiliki dua fokus utama. Pertama, penelitian ini akan menjelaskan bagaimana latar belakang budaya Minang membentuk ideologi gender pemimpinnya yang dapat dilihat dari sejarah dan pengalaman sejak kecil. Kedua, akan membahas bagaimanakah latar belakang budaya Minang dan ideologi gender tersebut mengimplementasikan SPM pada perusahaan Minang. Budaya Minang akan mempengaruhi aplikasi Akuntansi yang digunakan hingga membentuk SPM perusahaan (Hanif, 2015).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) pada perusahaan Minang berdasarkan nilai-nilai budaya dan ideologi gender pemimpinnya. Secara teoritis penelitian ini dapat memperkaya ilmu pengetahuan Akuntansi Manajemen tentang Sistem Pengendalian Manajemen dan ideologi gender pengusaha Minang. Sedangkan secara praktis penelitian ini dapat menjelaskan, memprediksi dan sebagai acuan dalam pengembangan bisnis khususnya bagi pengusaha Minangkabau.

## **REVIU LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Antony dan Govindarajan (2005) pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen juga diartikan sebagai sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola ketergantungan antara internal dan eksternal perusahaan (Efferin dan Hopper, 2007). Artinya dari seluruh kegiatan dalam sistem pengendalian manajemen dikendalikan oleh manajemen kemudian diimplementasikan secara bersama-sama oleh anggota perusahaan, yaitu pemimpin dan karyawan.

### **Sistem Pengendalian Manajemen di Negara Berkembang**

Di negara berkembang seperti Indonesia implementasi pengendalian nonformal lebih menonjol dari pada implementasi pengendalian formalnya dibandingkan Negara maju (Frinaldy; 2013, Efferin dan Hartono; 2015, dan Durendez: 2016). Pengendalian Formal adalah pengendalian yang terdiri dari pengendalian hasil dan pengendalian proses atau berhubungan dengan seluruh aktivitas pokok perusahaan seperti penganggaran, pengukuran kinerja, sistem intensif dan peran administratif lainnya (Merchant dan Van Der; 2014, Tsamenyi; 2007). Pengendalian nonformal adalah pengendalian yang berhubungan dengan pengendalian personal dan budaya seperti hukum, norma, etika, etiket, adat istiadat yang didefinisikan dalam perilaku (Merchant dan Van Der State; 2014, dan Tsamenyi; 2007).

### **Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Merchant dan Van Der Stade (2014), sistem pengendalian manajemen terdiri dari pengendalian hasil, pengendalian proses atau tindakan dan pengendalian budaya. Ketiga pengendalian tersebut saling berhubungan, saling mempengaruhi dan saling memperkuat dalam pelaksanaan SPM. Pengendalian hasil merupakan output yang diharapkan dari karyawan atau biasa dikenal sebagai pengukuran kinerja. pengendalian hasil dalam perusahaan meliputi mendefinisikan dimensi kinerja, pengukuran kinerja dan pemberian imbalan atau insentif.

Pengendalian proses atau tindakan adalah bentuk langsung dari pengendalian manajemen karena meliputi pengambilan langkah-langkah tertentu untuk memastikan karyawan bertindak sesuai dengan keinginan perusahaan dengan membuat tindakan karyawan sendiri sebagai fokus

pengendalian. Pengendalian proses berupa prosedur kerja, sistem akuntansi, pendelegasian wewenang dan sistem komunikasi. Pengendalian budaya merupakan pengendalian yang didesain untuk mendukung pemantauan bersama (*mutual monitoring*) dari tekanan kuat suatu kelompok terhadap individu yang menyimpang dari norma dan nilai kelompok. Pengendalian budaya berupa seleksi dan penempatan, sesi pelatihan, kode etik, pengaturan fisik dan sosial perusahaan.

### **Gender dan Kepemimpinan**

Gender diartikan sebagai perbedaan laki-laki dan perempuan berdasarkan sosial dan budaya (Atmazaki, 2007). Sifat gender merupakan suatu proses sosialisasi sehingga dapat berubah dari waktu ke waktu dan dapat berubah dari satu masyarakat ke masyarakat lain, maka peranan gender timbul akibat perbedaan *stereotip* masyarakat terhadap laki-laki dan perempuan. Laki-laki cenderung lebih agresif dan dominan dibandingkan perempuan yang cenderung lembut dan tidak dominan. Laki-laki dibenarkan untuk mengambil keputusan dalam sosial dan politik. Perempuan mempunyai instink untuk mengikut sehingga cocok sebagai peran ekspresif dalam keluarga. Laki-laki mempunyai instink untuk peran instrument, penanggungjawab ekonomi dan berhubungan dengan dunia luar (Atmazaki, 2007). Di beberapa Negara perbedaan gender antara laki-laki dan perempuan dalam dunia pekerjaan didominasi oleh laki-laki salah satunya Indonesia. Di Denmark yang menjadi pemimpin atau CEO dan dewan komisaris didominasi oleh laki-laki sedangkan perempuan sangat sedikit (Frye, 2017), sedangkan di Inggris lebih dari setengah pekerja paruh waktu adalah perempuan (Wibowo, 2011).

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk dapat memberikan manfaat individu dan organisasi (Rivai dkk, 2013). *Stereotip* masyarakat cenderung lebih menyukai karakter maskulin yang dimiliki laki-laki. Kepemimpinan laki-laki cenderung individualis, kontrol, tegas, dominasi, mandiri, objektif, rasional, yakin ambisi dan impersonality. Sedangkan perempuan cenderung empati, komunitas, kerentanan, dan keterampilan penyelidikan, kolaborasi, kasih sayang, dan memiliki keterampilan untuk berbagi (Fletcher, 2004). Meskipun demikian masih banyak perempuan ketika menjadi pemimpin mampu mengembangkan karakter kepemimpinan ketika sudah berinteraksi dengan lingkungannya salah satunya dalam pengendalian.

### **Budaya Minangkabau**

Budaya atau adat Minangkabau adalah kumpulan aturan-aturan dan norma-norma kehidupan bermasyarakat yang sesuai dengan hukum Islam dan hukum alam yang nyata yang dibuat berdasarkan mufakat untuk mencapai kesempurnaan hidup di dunia dan kesempurnaan hidup di akhirat (Julius, 2007). Oleh karena itu orang Minangkabau memiliki falsafah yaitu *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah* yang menghasilkan turunan-turunan budaya atau adat sebagai pedoman dalam kehidupan. Menurut Julius (2007) dan Amir (2011) beberapa budaya dan karakter orang Minang yang melekat pada pribadinya adalah budaya Matrilineal, *anggo tango, alua jo patuik, raso jo pareso, dima bumi dipijak disitu langik dijunjuang, balego awak samo awak, sumbang pekerjaan dan duduak samo randah tangak samo tinggi*

Matrilineal adalah sistem kekerabatan menurut garis keturunan ibu (Zainuddin, 2008). Budaya matrilineal merupakan dasar ideologi gender orang Minangkabau. Dari sistem kekerabatan matrilineal, posisi wanita Minangkabau dikenal dengan istilah *bundo kanduang*. *Bundo* artinya ibu dan *kanduang* artinya sejati (Hakimy, 2004). *Bundo kanduang* adalah ibu sejati yang memiliki sifat-sifat keibuan dan kepemimpinan. Beberapa penelitian yang meneliti

tentang budaya matrilineal yang menggambarkan wanita lebih diistimewakan dan tidak adanya diskriminasi gender yaitu Ruaidah (2017); Yulianti (2018) dan Pandiangan (2018).

Budaya *anggo tanggo* mengandung makna segala peraturan yang sudah ditentukan dan harus dituruti. Budaya *anggo tanggo* bertujuan untuk menciptakan disiplin dan ketertiban dalam lingkungan kekerabatan dan di lingkungan masyarakat (Amir, 2011). Budaya *alua jo patuik* (alur yang benar) adalah orang Minangkabau harus dapat meletakkan sesuatu pada tempatnya (Amir, 2008). Prinsip *alua jo patuik* bertujuan untuk menciptakan keadilan dalam masyarakat dan sekaligus menghindari konflik dalam masyarakat dan berorganisasi. *Raso jo pareso* (rasa dan periksa) adalah membiasakan mempertajam rasa kemanusiaan atau hati nurani yang luhur dalam kehidupan sehari-hari (Amir, 2011). *Dima Bumi Dipijak Disitu Langik Diunjuang* adalah salah satu ungkapan budaya Minangkabau yang mengandung arti bahwasanya orang Minangkabau dimanapun mereka berada mereka akan hidup menyesuaikan dengan budaya dan tradisi lingkungan sekitarnya dengan tidak meninggalkan aturan dan syari'at Islam (Julius, 2007).

Budaya *balego awak samo awak* mengandung arti setia atau loyal yaitu teguh hati, merasa senasib dan menyatu dalam lingkungan kekerabatan, sehingga lahirlah sifat setia kawan, cinta kampung halaman, cinta tanah air, dan cinta bangsa (Amir, 2011). *Balego awak samo awak* atau setia dapat mempererat hubungan kekeluargaan sesama orang Minang salah satunya dalam perusahaan. Dengan adanya budaya keluarga dapat meningkatkan kinerja Rumah Makan Minang (Welsa, 2009). *Dima Bumi Dipijak Disitu Langik Diunjuang* adalah salah satu ungkapan budaya Minangkabau yang mengandung arti bahwasanya orang Minangkabau dimanapun mereka berada mereka akan hidup menyesuaikan dengan budaya dan tradisi lingkungan sekitarnya dengan tidak meninggalkan aturan dan syari'at Islam (Julius, 2007).

*Sumbang* pekerjaan yang merupakan salah satu budaya *sumbang* dari *sumbang duo baleh* yang terdapat di Minangkabau. *Sumbang* artinya salah atau tidak boleh dikerjakan. *Sumbang* pekerjaan adalah pekerjaan yang tidak boleh dilakukan oleh wanita Minangkabau dan pada umumnya hanya dikerjakan oleh pria seperti pekerjaan yang sulit dan berat (Rajo, 2004). *Duduak sama randah tagak samo tinggi* atau duduk sama rendah berdiri sama tinggi merupakan karakteristik kepemimpinan orang Minangkabau. *Duduak sama randah tagak samo tinggi* mengandung arti bahwasanya dalam kepemimpinan Minangkabau memberikan kesempatan hak suara atau komunikasi dengan pemimpin terhadap kemaslahatan masyarakat (Julius, 2007). Dari budaya diatas mempengaruhi sikap dan tindakan pemimpin dalam mengimplementasikan SPM.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif yang menggunakan lensa antropologi dalam pandangan emik dan etik. Pandangan emik berasal dari hasil wawancara interpretasi subjek penelitian sedangkan pandangan etik berasal dari teori, literature dan interpretasi orang luar. Objek dalam penelitian ini adalah salah satu UMKM (usaha mikro, kecil dan menengah) keluarga Minangkabau di Kota Payakumbuh yaitu "Pusat Oleh-oleh F". Subjek atau informan dalam penelitian ini adalah pemilik, direktur dan beberapa karyawan yang ada diberbagai bagian perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara semiterstruktur, observasi dan analisis dokumen. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode triangulasi untuk mengkombinasikan metode wawancara, observasi dan analisis dokumen untuk mengeksplorasi pertanyaan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *coding*. *Coding* yaitu pengkodean terhadap data yang didapatkan dari

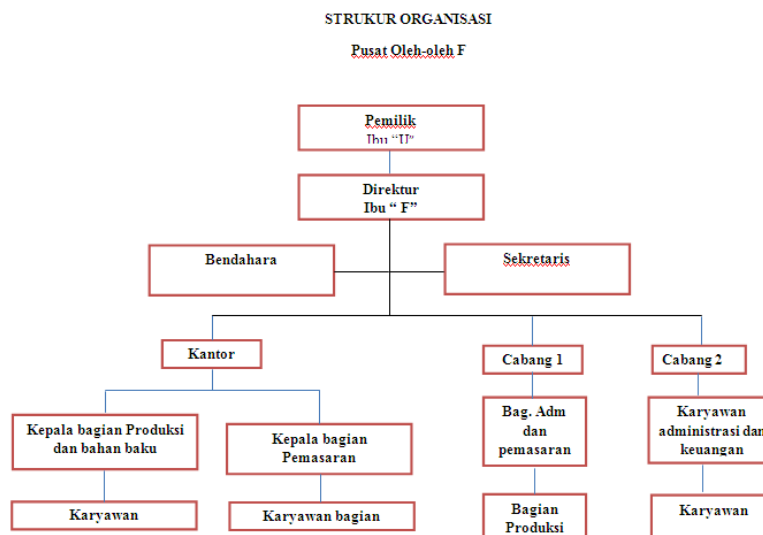
metode wawancara, observasi dan analisis dokumen untuk mendapatkan gambaran fakta sebagai kesatuan analisis sehingga dapat ditarik kesimpulan analisis psikologis. Proses *coding* meliputi transkripsi, *open coding*, *axial Coding*, selektif *Coding* dan permodelan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Latar Belakang Usaha dan Latar Belakang Pemilik

Pusat Oleh-oleh XYZ merupakan salah satu usaha makanan khas Payakumbuh yang memproduksi dan makanan tradisional berupa batiah, beras rendang, karak kaliang, rendang dan lainnya. Pusat Oleh-oleh XYZ didirikan oleh Ibu U pada tahun 1980. Berawal dari kehidupan ekonomi yang sulit membuat Ibu “U” yang masih duduk dibangku SMP berfikir bagaimana untuk menghasilkan uang. Akhirnya Ibu “U” memulai berjualan keripik ubi cincang yang dijual di sekolahnya.

Ketika Ibu “U” menikah beliau diwarisi usaha batiah oleh mertuanya yang merupakan keluarga pedagang juga. Akhirnya pada tahun 1980 Ibu “U” mendirikan Pusat Oleh-oleh “F”. Pada tahun 2013 Pusat Oleh-oleh “F” di kelola oleh Ibu “F” karena usia Ibu “U” yang tidak memungkinkan untuk memimpin usaha. Pusat Oleh-oleh “F” memiliki karyawan sebanyak 50 orang mayoritas perempuan. Karyawan Ibu “F” merupakan tetangga-tetangga terdekat dan beberapa orang jauh yang merantau ke Payakumbuh. Struktur organisasi Pusat Oleh-oleh “F” terdiri dari pemilik (Ibu “U”), direktur (Ibu “F”), bendahara (Adik perempuan Ibu “F”), sekretaris (karyawan biasa), bagian pemasaran (karyawan biasa berkoordinasi dengan Ibu “F”), bagian gudang, bagian pabrik, dan bagian toko.



### Pengalaman Gender

Ibu “F” adalah seorang pengusaha bisnis beragama Islam yang berusia 48 tahun dan sudah memiliki 8 orang anak. Beliau lahir dari keluarga pebisnis yang dibuktikan dengan tidak ada salah satu dari keluarganya yang menjabat sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara). Dari kecil Ibu “F” sudah dibiasakan hidup berwirausaha atau berbisnis karena saat itu Ibu dan tante-tantennya adalah pengusaha. Pengalaman hidup yang sulit dari keluarga membuat Ibu F tidak pernah merasa dimanjakan oleh keluarga walaupun beliau tidak merasakan kesulitan yang dirasakan orang tuanya. Namun orang tuanya selalu menceritakan bagaimana kisah perjuangan mereka

mendirikan usaha sehingga dapat diambil pelajaran oleh anak-anaknya salah satunya oleh Ibu F. Selain sejarah dan pengalaman hidup, orang tuanya juga memberikan pendidikan Agama yang cukup kepada Ibu F dan saudara dengan menyekolahkan ke lingkungan pesantren. Setelah lulus sekolah beliau sudah mulai diajak memasarkan produk ke berbagai daerah di Sumatera Barat hingga akhirnya dipindahtanggankan pengeloannya kepada beliau.

Pengalaman gender yang didapatkan dari pendidikan keluarga yang selalu menanamkan nilai-nilai Islam untuk anak-anaknya membuat Ibu F lebih percaya diri dalam memimpin usaha. Selanjutnya budaya matrilineal di Minangkabau yang memberikan hak waris harta pusaka kepada wanita sehingga membuat posisi wanita Minangkabau lebih diistimewakan. Namun tidak menjamin kehidupan ekonomi wanita Minangkabau akan terjamin dengan baik, tergantung kerja keras yang dilakukan dalam mengelola harta. Hal ini sesuai dengan Yulianti *et al* (2018) yang menyatakan bahwa wanita memiliki peran penting dalam mengelola keuangan rumah tangga atau peran yang lebih luas dalam lingkungannya.

### **Kepemimpinan Ibu “F”**

Ibu “F” menerapkan sistem kekeluargaan kepada karyawan dan kepada masyarakat. Ibu “F” lebih mengedepankan kekeluargaan baik dalam komunikasi maupun memberikan punishment kepada karyawan. sebagai pemimpin beliau selalu mengamati dan memberikan arahan secara jelas agar dapat dipahami oleh karyawan dalam bekerja. Jika ada karyawan yang kurang teliti, Ibu F akan langsung menegur dan memberikan arahan maka karyawan akan menerima dan memahami ketidaktelitiannya. Walaupun Ibu F tidak selalu mengamati seluruh kegiatan karyawan di pabrik, tetapi beliau selalu menerima laporan dari Ibu U atau dari kepala bagian yang ada di pabrik. Dalam hal ini Ibu F akan cenderung bersikap maskulin kepada karyawan dibuktikan dengan adanya ketegasan, pengawasan dan mendominasi.

Adanya pengontrolan dan pengawasan pada Pusat Oleh-oleh XYZ menghasilkan pengambilan keputusan sentralisasi dan desentralisasi. Pusat Oleh-oleh XYZ lebih sering menggunakan keputusan desentralisasi dibandingkan sentralisasi. Keputusan sentralisasi dilakukan oleh Ibu F berupa keputusan penting yang bersifat strategis seperti investasi, pembukaan cabang baru, negosiasi kontrak penjualan, rekrutmen dan pemberhentian karyawan. Keputusan desentralisasi digunakan oleh kepala bagian atau manajer yang sudah dipercayai oleh Ibu F dalam perusahaan.

Seorang *bundo kanduang* yang memiliki kekuasaan atas harta tidak dapat mengambil keputusan secara terpusat. Dalam pengambilan keputusan seorang *bundo kanduang* akan berkonsultasi dengan orang-orang terdekatnya yaitu saudara pria jika berhubungan dengan harta pusaka sedangkan harta pencarian keluarga dia akan bermusyawarah dengan suami dan anak-anaknya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Amir (2011) yang menyatakan bahwa Minangkabau adalah kelompok keluarga yang menganut prinsip matrilineal tetapi bukan matriarkat atau Ibu yang berkuasa. Kepemimpinan orang Minangkabau menganut sistem hirarki atau desentralisasi, yaitu kepemimpinan yang jenjang kekuasaan berasal dari bawah keatas dan sebaliknya (Julius, 2007).

Sebagai pemimpin Ibu “F” memiliki prinsip sendiri yaitu “*Passif Income*”. *Passif Income* yaitu Ibu “F” sebagai pemimpin tidak menghabiskan seluruh tenaga, waktu dan ambisinya untuk pekerjaan tetapi tetap menghasilkan uang yaitu dengan berwirausaha. Ibu “F” selalu berusaha untuk bermanfaat bagi orang lain terutama bagi keluarga dan masyarakat. Ibu “F” juga tidak bersikap otoriter kepada karyawan. Ibu “F” selalu memperlakukan karyawan seperti keluarga sendiri karena konsepnya kekeluargaan. Ibu “F” tidak membatasi karyawan untuk

mengungkapkan pendapat dan masukan terhadap usaha. Karyawan sudah dianggap seperti ibu, bapak, kakak dan adik bagi Ibu “F”. Jika tidak dengan sistem kekeluargaan Ibu “F” takut karyawan bisa saja akan berkhianat karena Pusat Oleh-oleh “F” merupakan usaha makanan jadi sangat besar kemungkinan untuk melakukan kecurangan dalam produksi.

Dalam pembagian kerja, pekerjaan yang berat akan diberikan kepada laki-laki yaitu bagian produksi gelamai dan bagian gudang karena kemampuan fisik yang dimiliki oleh laki-laki. Sedangkan karyawan wanita ditugaskan pada bagian produksi batiah, rendang, bagian keuangan, bagian penjaga toko dan bagian administrasi lainnya. Ibu “F” berasumsi bahwa pekerjaan yang berat tidak bisa diberikan kepada wanita karena fisik mereka yang lemah. Hal ini sesuai dengan budaya Matrilineal yang dianut oleh Ibu “F”. Dalam sistem matrilineal dikenal dengan istilah *Bundo kanduang*. *Bundo kanduang* adalah ibu sejati yang memiliki sifat-sifat keibuan dan memiliki jiwa kepemimpinan (Hakimy, 2004).

## **Sistem Pengendalian Manajemen**

### **Pengendalian Budaya**

#### **a. Perekrutan Karyawan**

Perekrutan karyawan pada Pusat Oleh-oleh “F” menganut budaya *balego awak samo awak* atau bersifat kekeluargaan yaitu lebih mengutamakan orang terdekat yaitu keluarga, tetangga dan orang lain yang memiliki hubungan dengan Ibu “F”.

#### **b. Sesi Pelatihan**

Pemberian pelatihan pada Pusat Oleh-oleh “F” dilakukan secara langsung atau nonformal ketika penerimaan karyawan baru. Sebelum karyawan baru dilepas untuk bekerja, Pusat Oleh-oleh “F” memberikan arahan tentang tata cara dan prosedur kerja perusahaan beserta aturan-aturan perusahaan. Dengan budaya *balego awak samo awak* menyebabkan sifat kekeluargaan yang tinggi sehingga tidak adanya sesi pelatihan formal untuk karyawan baru maupun lama karena latar belakang pendidikan karyawan yang rendah.

#### **c. Kode Etik dan Budaya Kerja**

Kode etik pada Pusat Oleh-oleh “F” yaitu adanya budaya sifat jujur bagi setiap karyawan. Tiap-tiap bagian dalam perusahaan memiliki aturan dan prosedur kerja yang harus di ikuti oleh karyawan. Masing-masing karyawan dituntut untuk bersikap jujur dalam bekerja. Budaya kerja Pusat Oleh-oleh “F” adalah membolehkan karyawan mencetak karak kaliang dan batiah di rumah bagi karyawan. Budaya ini bertujuan untuk memudahkan karyawan khususnya karyawan wanita dalam bekerja.

*“umi yang modalkan bahan baku dan alat cetak untuk karyawan yang bekerja di rumah. Nanti mereka mencetak di rumah kemudian digoreng di pabrik. Jadi di pabrik hanya khusus untuk menggoreng. dan mengepak. Untuk kepercayaan, karena sebelumnya sudah diperhitungkan jadi ketika dibawa kesini sesuai dengan yang sudah diperhitungkan, kalau ada yang kurang atau kecurangan kita serahkan saja urusannya kepada Allah SWT” (Ibu “F”, Direktur).*

#### **d. Pengaturan Fisik dan Budaya Kerja**

Pengaturan Fisik pada Pusat Oleh-oleh “F” baru memiliki logo untuk membedakan kepemilikan dengan usaha lain. Pusat Oleh-oleh “F” juga belum memiliki budaya seragam bersama.



*“Disini belum ada seragam bersama. Jadi pekerja-pekerja disini kebanyakan tetangga-tetangga dan keluarga, jadi pakaiannya bebas yang penting bersih, tidak bau, dan rapi”* (Ibu “F”, Direktur).

## **Pengendalian Proses**

### **a. Prosedur Kerja**

Setiap bagian dalam perusahaan memiliki deskripsi kerja masing-masing yang sudah dipahami oleh setiap karyawan. Bagian-bagian dalam Pusat Oleh-oleh “F” berupa bagian gudang, bagian pabrik, bagian penjaga toko dan bagian pemasaran. Prosedur kerja dapat mengakibatkan seluruh kegiatan operasional berjalan dengan baik dan terhindar dari kesalahan kerja.

*“Bagian produksi batiah ini kerjanya semua disini, mulai dari pengukusan, pencetakan, penjemuran penggorengan dan pembungkusan. Disini produk kita tidak memakai manisan”* (Ibu “C”, Karyawan bagian produksi batiah).

### **b. Sistem pencatatan informasi Akuntansi**

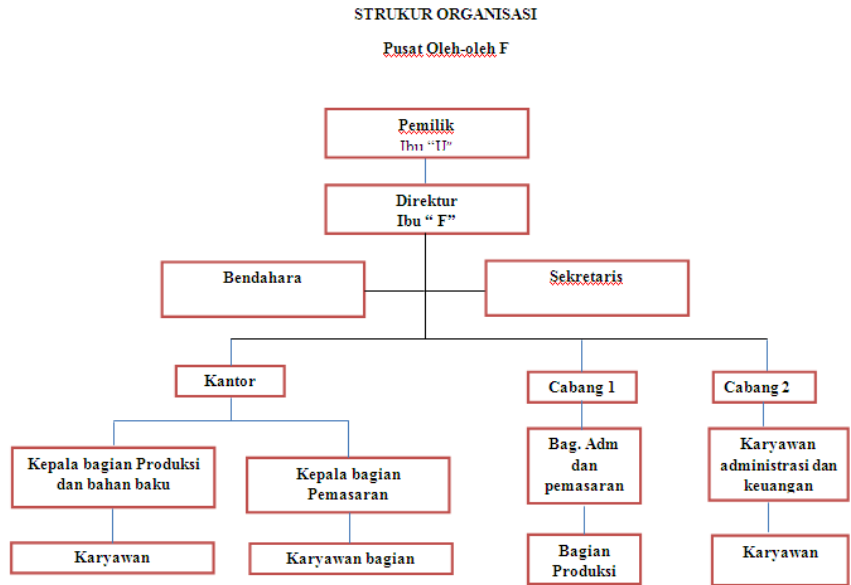
Sistem pencatatan informasi Akuntansi pada Pusat Oleh-oleh “F” dilakukan secara manual dan elektronik. Pencatatan manual dilakukan pada bagian pencatatan barang masuk dan barang keluar pada bagian gudang karena perusahaan masih menerapkan sistem kekeluargaan. Sedangkan pencatatan barang jual dari toko dan pencatatan kas masuk dan kas keluar dilakukan secara elektronik agar tidak terjadi kecurangan dan kesalahan dalam pencatatan. Pusat Oleh-oleh “F” menerapkan sistem pemisahan fungsi antara bagian pencatatan dan bagian pengatur arus kas masuk dan keluar yaitu bendahara.

### **c. Struktur Organisasi Dan Pendelegasian Wewenang**

Struktur organisasi Pusat Oleh-oleh “F” terdiri dari pemilik, direktur, bendahara, sekretari, bagian gudang, bagian pabrik, bagian pemasaran dan bagian penjaga toko. Beberapa bagian dan manajer bagian ditempati oleh saudara Ibu “F” yaitu pemilik, bendahara dan bagian produksi. Dalam menurunkan keputusan atau pemberian informasi, Ibu “F” sudah mempercayakan kepada karyawannya yang ditunjuk sebagai pemimpin di suatu bagian atau terkadang sesekali beliau yang terjun ke bawah untuk memberikan pengarahan.

*“umi percaya saja sama kakak. Terkadang yang memesan barang kakak atau umi. Apalagi sekarang sistem transaksi kebanyakan online jadi uang masuk dan keluar langsung masuk rekening umi. kalau di Toko memang sepi apalagi sekarang”*.

Masing-masing karyawan dari toko cabang melaporkan hasil catatan barang masuk dan barang keluar, uang masuk dan uang keluar. Uang masuk dan uang keluar disetor ke Bendahara. Bendahara selalu berkoordinasi dengan Ibu “F” terkait arus kas masuk dan kas keluar.



Gambar 1.  
Hasil transkripsi wawancara

## Pengendalian Hasil

### a. Mendefinisikan Dimensi Kerja

Pada pusat Oleh-oleh “F” setiap karyawan sudah mengetahui dimensi kinerja masing-masing sebagai perhitungan kinerja dan gaji bagi karyawan. Sebelum bekerja Ibu “F” menjelaskan kepada karyawan tentang target yang harus dicapai dalam bekerja. Salah satu dimensi kerja pada bagian produksi gelamai karyawan harus menyelesaikan produksi dalam sehari 1 ton atau 25 kualii dengan 5 orang pekerja. 1 orang pekerja dapat menyelesaikan 5 kualii dalam sehari. 1 kualii digaji Rp. 50.00,-.

### b. Gaji atau Insentif

Pengaturan gaji pada Pusat Oleh-oleh “F” didasarkan pada kinerja karyawan. sistem perhitungan gaji pada pusat Oleh-oleh “F” terbagi atas dua yaitu sistem borongan dan harian. Karyawan yang bekerja pada bagian produksi perhitungan gajinya menggunakan sistem borongan. Sedangkan karyawan bagian penjagaan toko menggunakan sistem harian. Karyawan bagian produksi menerima gaji setiap seminggu sekali sedangkan bagian gudang, bendahara, sekretaris dan lainnya menerima gaji setiap sebulan sekali. Perhitungan gaji seluruh karyawan berdasarkan tingkat produksi.

### c. Sistem *Reward* dan *punishment*

Sistem *Reward* pada Pusat Oleh-oleh “F” yaitu pemberian bonus karyawan ketika terjadi peningkatan omset penjualan berupa kenaikan gaji. Kemudian *reward* dalam bentuk nonkeuangan yaitu berupa pemberian hadiah saat lebaran. Sistem *punishment* pada Pusat Oleh-oleh “F” berdasarkan kekeluargaan. Jika terjadi pelanggaran oleh karyawan Ibu “F” biasa menegur dengan cara kekeluargaan. Tetapi jika terjadi pelanggaran yang besar Ibu “F” akan memberikan *punishment* sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan. Jika

tingkat pelanggaran yang dilakukan adalah tingkatan ketiga maka Ibu “F” akan mengeluarkan karyawan walaupun sangat jarang dilakukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagaimanakah penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) pada perusahaan Minang berdasarkan nilai-nilai budaya dan ideologi gender pemimpinnya?

Penerapan sistem pengendalian manajemen pada Pusat Oleh-oleh “F” sudah cukup terlaksana dengan baik tetapi masih ada beberapa yang belum terlaksana. Implementasi pengendalian budaya menunjukkan bahwa budaya kekeluargaan yang diterapkan oleh Ibu “F” mengakibatkan adanya pendekatan secara tidak langsung antara Ibu “F” dengan karyawan. Kepemimpinan feminim yang dimiliki Ibu “F” mengakibatkan karyawan merasa lebih diperhatikan sehingga karyawan lebih loyal terhadap perusahaan, tetapi Pusat Oleh-oleh “F” masih belum memiliki manajemen budaya yang strategis untuk pengembangan perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor keluarga dan pengetahuan. Implementasi pengendalian proses dipengaruhi oleh pengendalian budaya yang mengakibatkan implementasi pengendalian SPM berjalan dengan baik. Karyawan setiap bagian menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan aturan dan secara kekeluargaan. Implementasi pengendalian hasil dipengaruhi oleh faktor matrilineal mengakibatkan Ibu “F” memberikan penghasilan dan hak karyawan berdasarkan rasa kasih sayang dan kekeluargaan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penggunaan analisis emik dan etik seperti yang diusulkan oleh Efferin dan Hopper (2007) pada penelitian ini menemukan bahwa secara umum Pusat Oleh-oleh “F” telah mengimplementasikan SPM dengan baik yang dipengaruhi oleh budaya Minang dan ideologi gender yaitu budaya matrilineal, *alua jo patuik* dan *balego awak samo awak*. Dengan budaya Matrilineal membuat seorang pemimpin wanita dapat mengembangkan kepemimpinan feminim dengan memberikan pendekatan kepada karyawan seperti seorang ibu kepada anak tetapi tetap memberikan ketegasan jika terjadi kesalahan.

Budaya *alua jo patuik* membuat seorang pemimpin selalu bersikap baik sesuai dengan yang diajarkan oleh syari’at Islam yaitu bersikap baik kepada sesama. Sedangkan bagi karyawan membuat karyawan harus mampu taat terhadap aturan perusahaan dalam implementasi SPM. Budaya *balego awak samo awak* menghasilkan kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan sehingga SPM yang dihasilkan bersifat kekeluargaan, lebih mengutamakan kepentingan karyawan dan tetangga terdekat. Dengan sistem kekeluargaan membuat karyawan dan masyarakat loyal terhadap perusahaan.

### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu yang pertama peneliti tidak membahas pengaruh Agama secara khusus dalam implementasi SPM, karena Minangkabau merupakan mayoritas beragama Islam sehingga perlu juga meneliti aspek Agama Islam dalam implementasi SPM. Kedua, dalam penelitian ini adalah tidak semua bagian dan cabang dalam perusahaan yang diteliti sehingga tidak mendapatkan informasi yang lebih banyak lagi dari toko cabang dan bagian atau pabrik yang lain. Jadi peneliti hanya meneliti 2 cabang dan 2 pabrik saja karena keterbatasan jarak yang jauh.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara umum perusahaan sudah menerapkan SPM dengan baik namun tidak semuanya. Saran bagi perusahaan agar lebih meningkatkan strategi dan kreatifitas dalam pengelolaan usaha sehingga usaha dapat lebih berkembang pesat lagi. Bagi peneliti selanjutnya disarankan meneliti aspek agama Islam dalam Implementasi SPM pada perusahaan Minangkabau. Kemudian penelitian selanjutnya juga dapat meneliti seluruh bagian dan cabang perusahaan sehingga dapat menggali informasi yang lebih banyak lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M.S. (2008). *Adat Minangkabau Pola dan Tujuan Hidup Orang Minang*, Jakarta: Citra Harta Pratama.
- Amir, M.S. (2011). *Adat Minangkabau Pola dan Tujuan Hidup Orang Minang*, Jakarta: Citra Harta Pratama.
- Anthony, R & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System*, Jakarta: Salempa Empat.
- Atmazaki. (2007). *Dinamika Jender Dalam Konteks Adat dan Agama*, Padang: UNP Press.
- Bartol, K. M, Martim, D.C, & Kromkowski. (2003). Leadership and glass ceiling: gender ethnic group influence on leader behaviors at middle and executive managerial levels, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3, 569-593.
- Durendez, A., Palomo, D.R., Delema, DGPd & Soto, J.D.(2016). Management control systems and performance in small and medium family firms, *Journal Of European Journal Family Business*, 5, 10-20.
- Efferin, S., & Hartono, M. (2015). Management control and leadership styles in family business, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11,130-159.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a chinese indonesian company, *Journal of Accounting Organizations and Society*, 32, 223-262.
- Efferin, S., Frisko, D. & Hartono, M. (2016). Management control system, leadership and gender ideology, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4, 314-339.
- Fletcher, J. K. (2004). Paradoks of postheroic leadership an essay on gender power, and transformational change, *Journal of The Leadership Quarterly*,15, 647-661.
- Frye, M.B., & Pham, D.t. (2017). CEO gender and corporate board structures, *Journal of Economic and Finance*, 12.
- Grave, J., et al. (2017). The impact of society on management control systems, *Journal of Scandinavia of Management*, 8.
- Hakimy. (2004). *Pegangan Panghulu, Bundo Kanduang, dan Pidato Alua Pasambahan Adat di Minangkabau*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hanif. (2015). Management control system design: an interpretive ethnography. *Journal of Proceia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 119-126.
- Korac, A., & Mayers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy exploring gender differences, *Journal of Management Development*, 5, 351-388.
- Merchant, K & Van, DSW. (2014). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta Selatan: Salempa Empat.
- Pandiangan, W.V. (2018). Perempuan politisi minangkabau dalam dunia politik: studi tentang alasan perempuan memaknai politik.
- Rahayu, E.M. (2011). Saatnya untuk women leader (It's time for women leader), SWA, <http://swa.co.id/2011/04/saatnya-untuk-women-leader/> (diakses pada 14 November 2018).

- Rivai, V. & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruaidah. (2017). Ideologi feminisme dalam kaba cindua mintuo. *Journal of Kafa'ah*, 1, 15-25.
- Sawitri, P. (2011). Interaksi budaya organisasi dengan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja unit bisnis industri manufaktur dan jasa, 13.
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management control in family-owned business: a case study of an indonesian family-owned university. *Journal of Accounting Forum*, 32, 62-74.
- Welsa, H. (2009). Pengaruh kewirausahaan terhadap kemampuan usaha serta kinerja usaha rumah makan padang di daerah istimewa Yogyakarta. *Journal of Ekuitas*, 13.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yulianti, R. (2018). Women leadership: telaah kapasitas perempuan sebagai pemimpin. *Jurnal of Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 2.
- Zainuddin, M. (2008). *Implementasi Pemerintah Nagari Berdasarkan Hak Asal Usul Adat Minangkabau*. Yogyakarta: Ombak.