



UBAYA
UNIVERSITAS SURABAYA

Sejuta Warna Ramayana: Kepemimpinan, Pengendalian, dan Kemenangan

Dr. Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Disampaikan pada
Rapat Terbuka Senat Universitas Surabaya
dalam rangka
Dies Natalis ke-48 Universitas Surabaya

Surabaya, 11 Maret 2016



UBAYA
UNIVERSITAS SURABAYA

f

Sejuta Warna Ramayana: Kepemimpinan, Pengendalian, dan Kemenangan

Dr. Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Disampaikan pada
Rapat Terbuka Senat Universitas Surabaya
dalam rangka
Dies Natalis ke-48 Universitas Surabaya

Surabaya, 11 Maret 2016

SEJUTA WARNA RAMAYANA:

Kepemimpinan, Pengendalian, dan Kemenangan

ABSTRACT

Modern MCS mechanism built from the assumption that humans as rational beings. This mechanism is not effective enough to control the creative workers because modern MCS creates illusion of control conditions. Humans have a complex element. Just by looking at the holistic human, then the MCS design will be more effective. This study tries to find a new solution that is more holistic MCS. This study tries to explore Eastern philosophy, Valmiki's Book of Ram to see the essence of SPM through discourse analysis methodology. Furthermore, this research will be strengthened by empirical studies to look at the implementation and implications of MCS in the company. Empirical research is also reinforced by the interview and observation as a form of triangulation. Through the second phase of the methodology, it was found that both modern MCS and Valmiki thoughts, each has advantages and disadvantages. Merging all three led to the ideal concept for holistic MCS. Business practices require a holistic SPM model, which is able to cover the human ratio, emotion, and spirit and view humans as holistic beings. The right combination of Modern and Valmiki approaches creates innovative conceptual model of MCS.

Keywords: Management Control Systems, Illusion of Control, Valmiki's Book of Ram, Agency Theory

PENDAHULUAN

Dunia tengah memasuki sebuah babak baru, sebuah era baru yang telah mengubah tatanan kehidupan manusia. Pertama, Schwab (2015) di dalam World Economic Forum jelas menegaskan bahwa kita sedang memasuki era revolusi industri ke-4. Era revolusi yang ditopang oleh percepatan intervensi dan interkoneksi teknologi pada kehidupan manusia. Era yang sangat identik dengan istilah *disruptive innovation*, yang menuntut setiap perusahaan bergerak lincah (*agile*) di dalam berinovasi untuk merespon setiap perubahan lingkungan atau menjadi punah layaknya dinosaurus. Di sisi lain, Pink (2006), seorang visioner menyampaikan pemikirannya tentang pergeseran era, dari era informasi menuju era konseptual yang juga sangat kental dengan nuansa kreativitas dan inovasi. Kita dapat menyebut kata kunci di dalam kedua tesis tersebut dengan istilah era inovasi.

Kedua, saat ini dunia telah menjadi arena bisnis tanpa batas melalui globalisasi. Revolusi industri ke-4 serta era konseptual sedang dan telah terjadi di belahan bumi manapun. Dunia sudah menjadi sangat datar (*flat*). Secara khusus, Indonesia telah membuka gerbang selamat datang kepada Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang juga membawa pesan perubahan lanskap bisnis menuju revolusi industri ke-4 dan era konseptual. Sebuah pekerjaan rumah yang harus dijawab melalui renungan batin, siapkah Indonesia menghadapi MEA dan globalisasi?

Chandra (2015) di dalam sebuah wawancara Ensikla menyatakan bahwa Indonesia sedang memasuki masalah bonus demografi, sebuah saat dimana jumlah usia manusia produktif melebihi usia non produktif. Hingga tahun 2020, diprediksi jumlah usia produktif akan mencapai 70% dari total penduduk. Ada baiknya, namun juga ada buruknya. Chandra menyatakan bahwa Indonesia akan menjadi bangsa kuli di negeri sendiri jika tidak mampu bersiap membangun kompetensi dan jati diri. Sebuah pesan tegas atas keperhatian sekaligus tantangan besar untuk sebuah *sustainability*.

Kunci jawaban dari berbagai tantangan tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia atau di dalam organisasi dikenal dengan sebutan *human capital*. Manusia merupakan aset utama organisasi. Ia adalah sumber kreativitas dan produktivitas. Manusia adalah perancang segala ide, kegiatan, dan inovasi. Dengan kata lain, kekuatan sebuah organisasi terletak pada bagaimana pihak manajemen memberdayakan serta mengendalikan manusia.

Faktanya, sebagai "aset" yang berharga bagi sebuah organisasi, manusia sekaligus merupakan aset yang paling sulit dikendalikan. Manusia adalah makhluk yang sangat unik. Manusia memiliki kehendak bebas, motif, preferensi, tujuan yang tersembunyi. Manusia adalah penyelesaian masalah, sekaligus penyebab masalah. Perbedaan-perbedaan inilah yang kerap menjadi pemicu konflik dan masalah di dalam organisasi. Merchant (1998) menyebut masalah ini dengan *motivational problem*.

Ilusi Pengendalian

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan bagian dari disiplin ilmu akuntansi yang berfokus pada bagaimana mengendalikan perilaku manusia agar selaras dengan tujuan perusahaan. Anggaran, prosedur, aturan kehadiran, target, kode etik dan segudang metode lain yang diperbincangkan di dalam kelas akuntansi tak lain bertujuan untuk mengendalikan manusia. Ada yang berhasil, dan banyak yang tidak. Sebagai ilustrasi, peraturan lalu lintas sudah jelas ada, namun tetap saja ada pelanggarnya. Pelanggar sudah tahu konsekuensi hukum, namun tetap saja melakukannya. Mungkin saja ini sebuah manifestasi makin banyak aturan, makin banyak pelanggaran seperti pernah disampaikan oleh guru Konfusius. Tentunya ada *practical* atau *theoretical gap* yang belum sepenuhnya ditemukan dan diselesaikan.

Di dalam sejarahnya, paradigma SPM yang banyak dipengaruhi faham modernisme dan materialisme yang berorientasi pada aspek material dan rasional (Sugiharto, 1996) dan bersifat normatif. Pendekatan-pendekatan SPM terasa begitu kental dalam aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan yang dirancang untuk mengendalikan *resource* perusahaan melalui pendekatan transaksional, kontrak insentif seperti diungkap di dalam teori agensi (Jensen dan Meckling, 1976). Solusi dalam skema kontrak insentif demikian didasari oleh asumsi dasar yang digunakan oleh norma ekonomi dan teori agensi bahwa manusia adalah makhluk rasional. Implikasinya, sebagian besar organisasi memperlakukan manusia seperti sebagai makhluk rasional yang diasumsikan dapat diatur dengan imbalan dan hukuman melalui skema prinsipal-agen.

Menariknya, asumsi demikian selalu menimbulkan konflik tersembunyi atau disebut *illusion of control* (Rosanas dan Velila, 2005). Perangkat-perangkat kendali, seperti SOP, tindakan pengawasan, hingga *iming-iming* hadiah dan ancaman hukuman kenyataannya seringkali tidak cukup mampu menyelesaikan masalah manusia. Sistem kendali yang baik bukan jaminan atas keterkendalian sebuah organisasi. Di dalam dunia praktik, masalah manusia tidak begitu saja diselesaikan dengan prosedur-prosedur dan alat ukur akuntansi yang rasional. Masalah manusia harus diselesaikan secara manusia (bukan secara mesin) dengan memandang manusia secara holistik, manusia yang memiliki pikiran, dan juga hati.

Warna Warni Serat Ramayana

Peneliti mencari berbagai literatur SPM dan pada kesimpulan awal bahwa sebagian besar literatur barat memiliki kemiripan cara pandang terhadap manusia yang rasional, sehingga bentuk pengendalian yang dibentuk juga tidak cukup berbeda satu sama lain. Penasaran batin akhirnya membawa peneliti untuk berpetualang ke dunia yang disebut Timur. Timur terkenal dengan filsafat dan kearifan pencarian makna hidup. Dari berbagai keluhuran budaya, peneliti tertarik untuk mempelajari filsafat Walmiki yang telah ditorehkan di dalam Kitab Ramayana, setelah sebelumnya menyelami filsafat perang Sun Tzu.

Ramayana adalah epos yang identik dengan perlawanan putih melawan hitam, kebaikan mengalahkan kejahatan. Bahkan peneliti menemukan persepsi awal orang awam tentang istilah Ramayana yang dikaitkan dengan romantisme dan brand tertentu. Kisah Ramayana telah mengalami akulturasi dan berkembang hebat di Indonesia sejak zaman dahulu, namun tidak banyak orang Indonesia memahami kisah ini.

Sejenak merenungkan Ramayana, peneliti menemukan hakikat pengendalian manusia dengan kearifan yang sangat tinggi. Sebuah prosesi yang dipimpin langsung oleh Rama untuk menggerakkan seluruh pasukan Wanara menuju Alangka, bertempur, dan menyelamatkan Sinta. Di dalam kisah tersebut, Rama telah mengajarkan pada kita semua tentang hakikat pengendalian manajemen yang hanya bertujuan untuk kemenangan. Ramayana bukan saja mengajarkan kesetiaan dalam hubungan keluarga dan sahabat. Ramayana mengajarkan pada pemimpin organisasi bagaimana pengendalian manajemen yang baik. Ramayana menyimpan sejuta warna kehidupan yang siap disarikan pesan moralnya.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan sebelumnya, dapat dicatat dua masalah utama, yaitu keterbatasan SPM modern di dalam menyelesaikan masalah hubungan manusia-manusia. Kedua, munculnya kebutuhan rancangan SPM yang lebih holistik atau memandang manusia sebagai manusia seutuhnya. Kedua masalah penelitian ini menjadi motivasi bagi peneliti untuk mencari alternatif model konseptual SPM holistik yang diharapkan mampu mengatasi keterbatasan SPM modern melalui pertanyaan atas tujuan penelitian penelitian "*Bagaimana model konseptual Sistem Pengendalian Manajemen Holistik yang Efektif bagi Perusahaan Inovatif*

Berbasis Filosofi Ramayana Walmiki?” Adapun pendekatan metodologis yang digunakan untuk mencapai tujuan ini adalah Analisis Wacana atau *Discourse Analysis* sebagai upaya membangun model konseptual SPM. Penelitian ini juga diperkuat dengan data empiris melalui observasi dan wawancara pada perusahaan untuk mendukung proses perancangan model konseptual SPM. Tujuan dari penggabungan kedua pendekatan ini adalah untuk meningkatkan validitas serta memperoleh gambaran utuh tentang model konseptual SPM holistik yang hasilnya berupa transferabilitas makna, bukan generalisasi.

Orijinalitas dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan membangun model konseptual SPM holistik dengan kemanfaatan dasar (*basic*) dengan paradigma interpretif dengan pendekatan studi bahasa (hermeneutika) karena selama ini pendekatan penelitian SPM modern lebih didominasi oleh pendekatan positivis dan normatif. Kedua, penelitian ini bertujuan membangun model konseptual melalui prosedur analisis wacana pada Kitab Ramayana yang pada dasarnya telah dibangun dari cara pandang holistik oleh penulisnya, yaitu Walmiki. Ketiga, penelitian ini berusaha membahas SPM dari aspek 3 dimensi manusia, yaitu pikiran, jiwa, dan spirit karena ketiga dimensi ini bersifat inheren dan tidak dapat dipisahkan. Bagi perkembangan konsep SPM, penelitian ini memberikan gambaran argumentatif tentang keterbatasan SPM modern.

PARADIGMA SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN *DISENCHANTMENT OF LIFE*

SPM merupakan konsep dan mekanisme yang ”dibangun” pada era modern. SPM dibangun untuk mengatur orang-orang di dalam organisasi agar bekerja dan berperilaku sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2001; Merchant dan Stede, 2003). SPM merupakan alat manajemen formal berbasis finansial untuk meminimalkan terjadinya konflik kepentingan yang dipelajari dalam teori agensi.

Sejatinya, konsep SPM telah populer sejak tahun 50’an melalui tesis Argyris tentang kendali anggaran dan manusia. Kemudian Ouchi (1979) membangun tesis tentang *market*, *bureaucracies*, dan *clan control* yang dilanjutkan dengan penelitian lanjutan yang memunculkan dua tipe pengendalian, yaitu pengendalian hasil dan perilaku. Pengendalian hasil lebih menitikberatkan pada hasil yang dapat dilihat dan diukur dengan nyata sedangkan pengendalian perilaku menggunakan penilaian yang bersifat subyektif. Pendekatan ini memiliki kesamaan dengan pendekatan Maciariello (1980) yang memandang pengendalian dari dua aspek, yaitu proses, yang berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan, dan struktur yang menekankan pada struktur organisasi formal dan gambaran kerja, otonomi, dan pertanggungjawaban.

Parker dan Lewis (1995) menguraikan beberapa sifat dan komponen pengendalian, yaitu pengendalian berbasis otoritas atau pengendalian melalui

kekuasaan dan jabatan formal, pengendalian disiplin, pengendalian koordinatif, pengendalian berbasis informasi, dan pengendalian melalui analisis penyimpangan anggaran dengan realisasinya, dimana komponen-komponen tersebut pada dasarnya mengandung dua aspek pengendalian, yaitu pengendalian terhadap perilaku dan hasil. Harahap (2004) mencoba memetakan dan menjelaskan bentuk pengendalian Hellriegel dan Slocun yang memandang pengendalian dari segi *human input factor*, yaitu pengendalian yang dilakukan pada tahap rekrutmen dan penerimaan pegawai yang ketat; sistem imbalan dan hukuman, yaitu pengendalian yang dilakukan dengan memberikan imbalan bagi karyawan yang memberikan kontribusi kepada badan usaha dan sebaliknya; struktur formal, kebijakan, dan peraturan, yaitu pengendalian melalui struktur dan pembagian tugas yang formal, dan penetapan aturan badan usaha; anggaran, yaitu pengendalian melalui penetapan anggaran atau dengan penetapan angka-angka kuantitatif; dan pengendalian mekanis, yaitu upaya meningkatkan pengendalian terhadap karyawan dengan bantuan alat-alat, seperti komputer.

Wilkinson (dalam Harahap 2004) mengkategorikan SPM berdasarkan sifat dasarnya, yaitu pengendalian formal (termasuk di dalamnya adalah peraturan, akuntansi manajemen, pengendalian manajemen, sistem penghargaan, persetujuan, analisis investasi, dan audit internal) dan informal (seperti pengawasan ekstern, nilai-nilai sosial, rekrutmen secara selektif, konsensus, dan pemeliharaan nilai-nilai organisasi). Pada tahun 1998, Merchant mengangkat konsep SPM kontemporer melalui empat perspektif kendali, yaitu pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya.

Lepas dari perbedaan cara pandang dan kategorisasi, perkembangan SPM modern lebih didominasi oleh aspek finansial, formal, dan bersifat normatif seperti yang dipaparkan oleh Roehl, dkk. (1996) dan Anthony dan Govindarajan (2001), yaitu pengendalian melalui berbagai mekanisme dan prosedur formal dalam aspek finansial seperti penggunaan evaluasi varians, pengukuran produktivitas, pemisahan fungsi, pusat pertanggungjawaban, dan lain sebagainya yang berakhrir pada skema *reward and punishment* yang berdasarkan aspek finansial. Sebagian besar tokoh memegang norma ekonomi, transaksi, dan asumsi rasional.

Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen

Di dalam penelitiannya, Duhaimé dan Schwenk (1985) serta Rosanas dan Velilla (2005) mengungkap *Illusion of Control*, sebuah kondisi yang tampaknya terkendali, namun sebenarnya tidak. *Illusion of Control* dapat dikatakan sebagai kesalahpahaman manajer atas keyakinannya bahwa segala sesuatu dapat dikendalikan dan dipantau dengan mudah melalui prosedur formal. Sebuah kondisi yang dibangun dari asumsi bahwa manusia dapat dikendalikan secara transaksional dan rasional. Sebuah kondisi yang mengesampingkan hakikat manusia yang memiliki hati. Keterbatasan lain tertulis di dalam penelitian Carenys (2010) yang menyimpulkan bahwa SPM yang kaku dan mekanistik akan menciptakan struktur yang tegas namun mengurangi atmosfer inovasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang cepat. Hal ini bertolak belakang dengan pemikiran Schwab (2015), dimana dunia baru membutuhkan inovasi tinggi, termasuk inovasi tinggi pada sebuah organisasi atau perusahaan untuk menjaga

sustainability-nya. Ada kemungkinan bahwa rancangan SPM yang tidak tepat justru menciptakan kondisi antiproduktif dan kekacauan fokus, ibarat mengukur berat badan dengan termometer.

Modernisme dalam Spirit Sistem Pengendalian Manajemen

Modernisme merupakan gebrakan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada era pramodern, dimana para pemikir berkuat pada hal-hal mistis, mitos, dan keajaiban tradisional di dalam meretas realita (Wilber, 1998). Modernisme membawa peningkatan taraf para ranah kognitif manusia dimana rasionalisasi dan kemampuan logika menjadi dimensi utama di dalam memaknai dunia dan mencari kebenaran. Pendekatan positivisme dan obyektivitas menjadi tren dan pusat pertanggungjawaban seperti yang diungkap oleh Popper (2005). Namun seiring membesarnya gerakan modernisme, bibit-bibit masalah mulai bermunculan, berbagai akibat butuk modernisme mulai terasa.

Sugiharto (1996) mencatat beberapa dampak buruk modernisme, pertama yaitu terjadinya dikotomi kenyataan seperti subyek-obyek atau spiritual-material. Kedua, pandangan yang mengutamakan obyektivitas dan positivisme akhirnya menilai manusia sebagai obyek sehingga temuan empiris dianggap lebih baik daripada hal-hal yang berkenaan dengan moralitas dan spiritualitas. Ketiga, pencarian manusia menuju pada hal-hal yang bersifat material dengan konsekuensi persaingan pasar bebas. Keempat, meningkatnya model pengendalian yang bersifat militer karena lunturnya nilai-nilai kemanusiaan, moral, dan spiritual sehingga militerisme dipandang sebagai cara terbaik untuk mengatur manusia.

Beberapa dampak modernisme tersebut juga terasa di dalam perkembangan teori maupun praktik SPM yang lebih mengutamakan dikotomi (rasional-irasional, subyektif-obyektif, dan benar-salah), pengutamaan aspek material sebagai perspektif kendali, serta militerisme. Manusia adalah makhluk kompleks yang bersifat holistik. Ia tidak hanya memiliki pikiran untuk berpikir secara rasional. Manusia memiliki hati. Manusia memiliki jiwa dan spirit. Dunia yang kehilangan kemampuan pemahaman manusianya secara utuh, oleh Max Weber disebut dengan istilah *disenchantment of life*, kondisi yang mungkin terjadi pada praktik SPM di sebuah organisasi.

Pemandangan Manusia Sebagai Manusia

Wilber (1998) memaparkan dimensi holistik manusia dalam skema *The Great Nest of Being*. Secara hakikat, kehidupan manusia terdiri dari 4 dimensi yaitu fisik dan kehidupan (biologis), pikiran, jiwa, dan spirit (roh). Subbab ini akan memberikan gambaran definitif mengenai tiga dimensi manusia yang relevan dan menjadi obyek analisis penelitian ini, yaitu pikiran, jiwa, dan spirit.

1. Dimensi pikiran

Secara harafiah, pikiran diartikan sebagai kesadaran otak yang termanifestasi dalam proses berpikir, kemauan, ingatan, imajinasi, dan kadang dipengaruhi oleh aspek emosi. Pikiran merupakan dasar intelegensi manusia dan kesadaran

terhadap realita (Farlex, 2000). Wilber (1998) menyebut dimensi ini sebagai porses mental atau proses *monological*.

2. Dimensi jiwa

Wilber (1998) mendefinisikan jiwa sebagai tingkatan utama dan sebagai dasar dari personaliti dalam evolusi manusia. Dimensi kejiwaan dipelajari di dalam ilmu psikologi, sebuah dimensi yang memungkinkan manusia untuk melihat, merasakan, memahami, mengekspresikan, dan mencintai dengan lebih baik. Dimensi jiwa bersifat abstrak, tak kasat mata, dan “tinggal” di dalam tubuh manusia. Wilber (1998) menyebut dimensi ini sebagai sesuatu yang bersifat *archetypal*. Selain itu, ia juga menyebut dimensi ini bersifat *duological*.

3. Dimensi Spirit

Spilka (1993) membedakan 3 tingkatan orientasi spiritualisme, yaitu kepada Tuhan, ekologi, dan manusia (humanisme). Di dalam penelitian ini, istilah spiritualisme akan dikaitkan dengan orientasi pada Tuhan, Sang Ada yang bersifat transenden tak terbatas ruang dan waktu, dan bukan pada atribut budaya atau agama yang dibangun dari struktur formal. Wilber (1998) mengstilahkan dimensi spirit sebagai *mistycal element* atau bersifat *translogical*, sesuatu yang melampaui batas logika dan rasio manusia.

Heath dan Heath (2002) juga mencoba melihat konsep pengendalian manusia dari perspektif psikologi. Mereka menggunakan metafora interaksi antara pawang dan gajahnya. Menurut mereka, dalam diri manusia memiliki *alterego* atau dua kepribadian yang bertolak belakang, yaitu kita sebagai pawang dan sekaligus gajah. Pawang dianalogikan sebagai pikiran sehat dan logis sedangkan gajah adalah unsur kejiwaan yang sangat emosional dan tidak rasional. Menurut Heath dan Heath (2002), cara efektif mengendalikan manusia adalah dengan mengendalikan pikiran dan emosi atau hal kejiwaan. Kahneman (2011) juga menyatakan bahwa manusia selalu bertindak berdasarkan sebuah sistem yang otomatis secara emosional dan tanpa “berpikir” panjang atau disebut *System 1*. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Ariely (2013), bahwa setiap manusia mengambil keputusan secara tidak rasional. Selain pawang dan gajah, Heath dan Heath (2002) menambahkan faktor lingkungan/ habitat sebagai penentu pengendalian efektif. Pawang dan gajah memerlukan lingkungan yang kondusif untuk beraktifitas dan berlatih. Lingkungan yang buruk, penuh ancaman, dan rawan bencana tidak akan membuat gajah-gajah bertahan lama. Dengan kata lain, atmosfer bekerja dan budaya organisasi sangat menentukan keberhasilan keterkendalian seseorang.

Sistem Pengendalian Manajemen Postmodern

Dari berbagai literatur yang dipelajari, dapat ditemukan bahwa esensi pengendalian holistik telah mulai ada sejak tahun 50'an. Sejak Argyris (1957) yang mempelajari dampak anggaran pada manusia. Pergerakan dan perkembangan konsep SPM telah berusaha memasuki dimensi yang lebih luas dan cenderung

bersifat konstruktif, bukan dekonstruktif. Sebagai contoh Carenys (2010) mengungkap kajian literatur sejarah SPM secara historis, bahwa perkembangan SPM sudah mengalami pergeseran. SPM dengan sistem *cybernetic* dan formal telah diperkaya dengan disiplin psikologi dan aspek budaya.

Peneliti sebelumnya telah mencoba menggali Seni Perang Sun Tzu (Soeherman, 2008) dan mencari hakikat pengendalian manajemen yang tidak hanya berpusat pada aspek pikiran dan perhitungan rasional, namun juga esensi tentang pengendalian jiwa dan semangat juang yang jauh lebih berdampak bagi peluang kemenangan perang. Namun demikian, pemikiran holistisitas manusia masih hanya sebatas aspek pendukung dan penelitian minoritas, terlepas dari argumen sulitnya mengukur aspek jiwa dan spirit manusia secara kuantitatif seperti pembenaran yang dibangun sejak era modern dan *scientology*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil Kitab Ramayana Walmiki sebagai obyek utama yang akan digali kebijaksanaan serta nilai kearifan dalam konteks pengendalian manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma konstruktif dengan metode interpretif. Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan metode observasi dan wawancara sebagai upaya pengamatan bukti empiris tentang implementasi SPM pada beberapa bisnis kreatif untuk meningkatkan keandalan data dan dasar pengembangan model konseptual SPM holistik. Di dalam penelitian ini, unsur subyektifitas dalam perolehan data serta analisis kualitatif akan diutamakan karena peneliti terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan proses pencarian makna yang pada akhirnya melahirkan asumsi-asumsi dan pemikiran baru dalam bentuk (proposisi) model konseptual. Hal inilah yang dimaksud oleh Burrell dan Morgan (1979) bahwa manusia selalu menyatu dengan realitas (obyek) penelitian. Mereka menganalogikan dunia sosial sebagai teks yang tidak dapat dipahami selain melalui interpretasi manusia. Untuk itu, peneliti mencoba menggunakan perspektif hermeneutika untuk mendapatkan pemaknaan mendalam.

Hermeneutika merupakan proses penafsiran untuk mencari makna atau “Sang Ada” atau “*Being*” atau kebenaran. Hermeneutika telah berkembang di luar konteks sastra, sebagai contoh Macintosh (2003) menyatakan bahwa penelitian akuntansi dan keuangan harus bergeser pada ranah bahasa dalam perspektif pengetahuan sosial dan kemanusiaan, dengan kata lain telah bergeser dari *cognitive turn* menuju *linguistic turn*. Hermeneutika lahir untuk mengetahui bagaimana terjadinya pola pemahaman ilmiah, bagaimana penarsifan/ interpretasi dan idealisasi pengalaman itu menjadi sebuah teori, bagaimana proses falsifikasinya, serta bagaimana proses penerimaannya yang relevan di berbagai bidang penelitian sosial.

Penelitian ini merujuk pada pemikiran Hermeneutika Paul Ricoeur karena dinilai sebagai jalan tengah untuk mengatasi berbagai pertentangan dan keterbatasan aliran hermeneutika (Bleicher, 1980). Pemikirannya dinilai sebagai mediator

antara pemikiran hermeneutika filosofis dan metodologis, fenomenologis dan strukturalis, serta positivisme dan dekonstruksi. Ricoeur berangkat dari filsafat kehendak yang menekankan pada simbolisasi yaitu upaya memahami sesuatu melalui tanda-tanda yang mengiringi sesuatu tersebut dan kemudian mencoba merekonsiliasi pemikirannya sebagai respon perkembangan bahasa era strukturalis (Kaelan, 1998). Ricoeur mulai menerapkan sistem simbolisasi pada bahasa karena pada dasarnya, bahasa terdiri dari teks atau kata-kata merupakan simbol dan yang penuh makna simbolis. Ia menilai sebuah teks sebagai obyek yang otonom dan tidak lagi bergantung pada maksud pengarang atau situasi historis. Selain itu, menurut Ricoeur sebuah wacana yang diinterpretasi dan dihubungkan dengan konteks yang berbeda dapat menciptakan makna yang berbeda pula. Ia menyebutnya dengan istilah polisemi (Kaelan, 1998) atau kontekstualisasi atas hasil interpretasi wacana.

Analisis Wacana (*Discourse Analysis*)

Stubbs (1984) mengemukakan pendapatnya tentang analisis wacana sebagai upaya mengkaji pengaturan bahasa di atas klausa dan kalimat, dan karenanya juga mengkaji satuan-satuan kebahasaan yang lebih luas, seperti pertukaran percakapan atau bahasa tulis. Cook (1997) menjelaskan bahwa analisis wacana berhubungan dengan pengkajian koherensi dalam sebuah wacana. Wacana yang dimaksud merupakan satuan bahasa lisan maupun tulis yang memiliki keterkaitan atau keruntutan antar bagian (kohesi), keterpaduan (koheren), dan bermakna (*meaningful*), digunakan untuk berkomunikasi dalam konteks sosial.

Secara umum, proses analisis wacana dapat dilalui melalui tiga tahapan penting yaitu: 1) Eksplorasi; 2) Interpretasi; dan 3) Rekreasi (Dharmojo, 2007). Pendekatan ini memiliki kemiripan dengan kerangka analisis yang pernah digagas oleh Fairclough dalam Jorgensen dan Phillips (2002). Untuk menjaga fokus penelitian dari berbagai variasi dan alternatif prosedur analisis wacana, peneliti mencoba menata kembali dan menyimpulkan langkah-langkah kritis analisis wacana melalui tahapan Eksplorasi, Interpretasi, dan Kontekstualisasi dengan penjelasan sebagai berikut.

- 1) Eksplorasi merupakan tahap awal yang dilakukan dengan membaca wacana untuk mendapat gambaran, kesan, dan gagasan umum. Di sini, teks/ wacana Kitab Ramayana menjadi obyek utama, disamping studi kepustakaan yang relevan atau wawancara pihak terkait.
- 2) Selanjutnya, gambaran, kesan, dan gagasan umum dalam wacana tersebut akan diinterpretasi/ tafsir untuk membuat konstruk-konstruk baru atau proposisi serta berusaha mengungkap hal-hal eksplisit dan implisit dalam wacana tersebut. Proses interpretasi Kitab Ramayana berusaha tetap konsisten dengan pemikiran Ricoeur yang memposisikan wacana sebagai sesuatu yang otonom dan kontekstual.
- 3) Pada tahap kontekstualisasi memberi ruang bebas untuk meresepsi dan memaknai kembali makna (nilai) yang ditemukan melalui interpretasi sesuai konteks sosial penelitian -yang dalam hal ini pada ranah SPM holistik pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Ricoeur (2012)

yang menyatakan bahwa wacana dengan sifat otonomnya harus dimaknai sesuai konteks (polisemi).

Proses pengumpulan literatur Kitab Ramayana dimulai dari pertimbangan pemilihan versi. Untuk menjaga orijinalitas motif dari penulisan Kitab Ramayana yang lebih banyak dipengaruhi oleh aspek spiritual murni, maka dalam penelitian ini digunakan Kitab Ramayana versi Walmiki yang diterjemahkan oleh Rajagopalachari. Adapun pemilihan terjemahan Rajagopalachari dikarenakan konsistensi tulisannya untuk menjaga orijinalitas esensi pemikiran Walmiki serta telah dilengkapi dengan analisis kontemporer.

Data Empiris Pendukung dan Kerangka Kerja

Untuk meningkatkan keandalan analisis dan pembahasan, penelitian ini didukung dengan observasi dan wawancara pada perusahaan Velkom, salah satu perusahaan IT besar di Indonesia. Observasi dilakukan sejalan dengan proses wawancara. Wawancara dilakukan dengan teknik semi terstruktur. Perpaduan metode serta variasi narasumber ditujukan untuk meningkatkan keandalan data yang diraih melalui triangulasi.

Melalui perpaduan analisis wacana dan metode pengumpulan data kualitatif tersebut, proses penelitian ini akan dibagi ke dalam tiga tahap besar, yaitu:

1. Pengungkapan argumentasi keterbatasan konsep SPM modern. Dalam tahap ini, akan diungkap berbagai teori, penelitian, serta sejarah pemikiran SPM modern secara kritis, kemudian dicari keterbatasannya melalui proses interpretasi. Bagian ini merupakan dasar argumentasi yang mendasari motif pencarian pendekatan SPM holistik dari filosofi Walmiki dalam Kitab Ramayana.
2. Penggalan *value* Kitab Ramayana sebagai cerminan pemikiran Walmiki. Tahap ini merupakan daya tarik utama penelitian ini karena berusaha menemukan esensi atau prinsip-prinsip dasar SPM holistik yang tersembunyi di dalam Kitab Ramayana Walmiki. Dari wacana ini, kemudian dicari gagasan utama terkait SPM, serta makna dan *value* tersembunyi sebagai temuan orijinal dan utama penelitian ini. Dari kedua literatur ini dilakukan prosedur analisis wacana yaitu eksplorasi, interpretasi, dan kontekstualisasi untuk menghasilkan gagasan, makna, dan *value* sebagai hasil dari proses berpikir konstruktif.
3. Setelah melakukan kritik terhadap konsep SPM modern dan pengungkapan gagasan, makna, dan *value* Kitab Ramayana, selanjutnya akan dilakukan proses perbandingan, pembangunan model konseptual SPM holistik, serta upaya mengkontekstualisasikan kedua pendekatan tersebut terhadap kondisi lingkungan bisnis. Tahap ini bertujuan untuk mencapai pemikiran tentang konsep SPM holistik.
4. Proses penulisan laporan penelitian dimulai bersamaan sejak pembuatan metode penelitian dan proses analisis wacana. Namun karena sifat penelitian kualitatif yang memungkinkan adanya perubahan dan

penyesuaian dengan kondisi lapangan, maka penulisan dilakukan secara efektif setelah pengumpulan data empiris.

ESENSI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KITAB RAMAYANA WALMIKI DAN BISNIS

Kisah Ramayana merupakan salah satu kisah tertua yang berkembang di India sebagai turunan atau interpretasi Kitab Weda oleh Walmiki untuk mengajarkan hidup dan spiritualisme (*dharma*). Inspirasi Ramayana telah menyebar di berbagai negara di Asia Tenggara yang tanpa disadari, spiritualisme tersebut memiliki peran yang cukup besar di dalam mengendalikan manusia, termasuk manusia di dalam sebuah perusahaan. Sebuah riset yang dilakukan oleh Ariely (2012) menyimpulkan bahwa Sepuluh Perintah Tuhan yang ditanamkan pada obyek penelitian mengurangi kasus kecurangan di dalam ujian. Aspek spiritual (agama) seringkali dikelola sebagai media pengendali yang efektif.

Di dalam versi Walmiki, kitab Ramayana terbagi ke dalam 7 babak atau bab atau kanda -yang dikisahkan dalam bentuk *saloka* atau semacam puisi. Diantara kisah-kisah tersebut, terdapat sebuah kisah perang besar dipimpin Rama dan memberdayakan pasukan *Wanara* (manusia kera) untuk menyelamatkan Sinta yang ditawan di Negeri Alengka. Kisah persiapan perang ini menyimpan misteri pengendalian dan pergerakan pasukan yang dipenuhi nuansa mistis yang mulai dari Kiskenda Kanda hingga Yudha Kanda. Pada kedua Kanda tersebut dijelaskan kejadian penculikan Sinta oleh Rahwana, kematian Jatayu, dan pertemuan dengan Kabanda dan Sabari, yang mendorong Rama dan Laksmana untuk menemukan dan menyelamatkan Sinta. Namun untuk mendapatkan pemahaman yang holistik, penelitian ini akan tetap menganalisis beberapa *kanda* lain yang relevan.

Dimensi Pengendalian

Proses penulisan kitab Ramayana sangat misterius dan penuh dengan hal-hal kosmologi. Ketika dipelajari secara mendalam, ditemukan perspektif unik tentang konten dan konteks pengendalian. Melalui proses analisis wacana, peneliti menemukan 4 dimensi pengendalian utama, yaitu penegndalian spirit, jiwa atau semangat juang, pikiran, dan jasmani yang akan dibahas lebih mendalam pada bagian berikut.

Spiritualitas

Spiritualitas merupakan ciri khas yang sangat kental di dalam kisah Ramayana. Bagi umat Hindu, tokoh Rama merupakan *avatar* dari Dewa Wisnu. Namun dalam kenyataannya, masih terjadi pro-kontra tentang hal ini. Chatterji dalam Lal (2008) jelas menyatakan bahwa kisah Ramayana hanyalah fiktif dan Rama bukanlah *avatar* Wisnu. Perspektif lain dijelaskan oleh Punwani dalam Lal (2008) yang memaparkan sikap buruk Rama karena membiarkan Sinta membakar diri dan mengusir Sinta yang mengisyaratkan tidak adanya keTuhanan di dalam Rama.

Walau demikian, Rajagopalachari (2012) mencoba memberi argumen logis dan menyatakan bahwa memang demikianlah sifat keTuhanan Rama dalam wujud manusia. Rama memiliki sifat manusia yang melekat. Sikap dan perilaku manusia juga terlepas dari sikap dan perilaku manusia pada umumnya. Rama bisa marah, sedih, dan curiga. Seperti kejadian ketika Rama marah terhadap Dewa Laut dan mengeringkan samudera. Emosi demikian adalah wajar bagi manusia yang sedang dilanda masalah sangat berat. Hal yang serupa pernah dialami oleh dialami oleh Yesus (yang diyakini penganut Kristen sebagai avatar Tuhan) ketika mengalami depresi berat di taman Getsemani pada malam sebelum ia disalibkan. Rajagopalachari (2012) melanjutkan bahwa justru melalui wujud manusia (Rama), Tuhan (Wisnu) menunjukkan keIlahiannya. Jika Tuhan, Sang Hyang Widhi terus memperlihatkan sifat kemahakuasaanNya dan melakukan sendiri semuanya, tidak akan ada ruang bagi sifat jelmaan keTuhanan-Nya. Jika demikian, bagaimana mungkin *dharma* dapat ditegakkan?

Di dalam sebuah prosesi pernikahan agung, Raja Janaka berkata:

“Inilah putriku, Sinta. Ia akan menyertaimu (Rama) di jalan dharma.” (1: Bala Kanda)

Kalimat tersebut dapat diartikan bahwa tujuan dari kehidupan Rama adalah untuk menjalani *dharma*. Sebuah kehidupan diawali dengan *dharma*. *Dharma* merupakan jalan atau tanggung jawab yang diperintahkan agama atau tradisi. Selanjutnya, agama merupakan bentukan interaksi manusia dengan kosmos dan Tuhan. Artinya, Rama adalah pribadi yang berusaha untuk berjalan sesuai dengan jalan Tuhan sehingga setiap keputusan dan langkah Rama baik secara langsung atau tidak langsung dipertanggungjawabkan kepada Tuhan, lepas dari konflik jiwa yang terjadi karena wujud dan hakikat manusia yang membungkus keIlahian Rama. Tuhan adalah pengatur segalanya, dan Dia-lah pusat pengendalian semesta. Hal tersebut ditegaskan Rama ketika menjalani pengasingan di hutan Dandaka. Rama mengatakan pada Sinta:

“Kau dan aku harus menjalani jalan dharma. Kita harus terus berada di jalan yang sama.” (2: Ayodya Kanda)

Dimensi spiritualisme juga sangat terasa di dalam pra prosesi kegiatan-kegiatan besar. Sebagai contoh ketika sesaat setelah bertemu Hanoman dan Sugriwa, Rama mengucapkan puja dan doa kepada Batara Surya, Batara Indra, Batara Brahma, dan semua makhluk untuk memohon restu. Hal yang serupa ia lakukan ketika hendak menyeberangi tambak menuju Alengka. Rama bersama pasukan melakukan puja puji kepada Dewa Laut, Baruna. Demikian pula di pihak Rahwana, Indrajit melaksanakan puja *Asura* (spirit kegelapan) sebelum meluncurkan serangannya pada pasukan pihak Rama. Bahkan raja Alengka, Rahwana, ayah Indrajit juga sangat mengandalkan spiritualitas. Salah seorang menteri Suparswa mengatakan:

“Kau kuasai semua kitab Weda dan semua pengetahuan. Kau sudah jalani sekian banyak tapa brata...” (6: Yudha Kanda)

Pernyataan ini mengingatkan bagaimana faktor spiritual memegang peran penting bagi pihak Rama dan Rahwana. Keduanya menyadari bagaimana Tuhan begitu ada dan menjadi penguasa jagad raya. Segala tindak tanduk manusia akan dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

Kejiwaan

Rajagopalachari (2012) memberikan analisis tentang peran *kama* (nafsu) dan *krodha* (amarah) yang disimbolisasikan pada tokoh Sugriwa dan Subali. Pada dasarnya, konflik yang terjadi diantara mereka dan berakhir pada kematian Subali hanya akibat salah paham kecil yang direspon dengan penuh *kama* dan *krodha*. Pada saat itu, Sugriwa berambisi untuk merebut kembali tahta Kiskenda yang dianggap sebagai haknya, sedangkan Subali telah terbutakan oleh amarahnya kepada Sugriwa dan merasa telah menjadi korban pengkhianatan saudara sendiri. Artinya, ketidakmampuan pengendalian atas dimensi ini akan berujung pada kehancuran. Sebenarnya, inti tersebut juga terjadi pada nasib Rahwana yang dikisahkan hidupnya diliputi *kama* dan *krodha* yang membawanya jauh dari *dharma* dan terus mendekati kesengsaraan dan kematian.

Di dalam bagian sebelumnya telah dibahas tesis Heath dan Heath (2012) bahwa irasionalitas atau emosi sering mendominasi dasar keputusan manusia. Tanpa disadari, prinsip demikian melekat dalam perbincangan tokoh-tokoh Ramayana terkait dengan bagaimana mereka “mencuri hati” lawan bicara melalui percakapan atau persuasi yang emosional dengan tujuan untuk membingkai (rasio) lawan bicara. Sebagai contoh, ketika Sugriwa hendak meminta Hanoman menjalankan sebuah misi, ia berkata:

“Putra Batara Bayu (Hanoman), kau punya kesaktian dan keagungan ayahmu. Hanya kau yang bisa selesaikan tugas ini. Kau punya kesaktian, keberanian, dan kecerdasan...” (5: Sundara Kanda)

Cara bertutur Sugriwa sangat persuasif. Ia berusaha meninggikan hati Hanoman agar Hanoman menuruti perintahnya. Sugriwa menggunakan pendekatan irasional untuk menggerakkan Hanoman. Contoh lain terjadi pada sebuah perbincangan antara salah seorang anggota dewan yang ingin menggerakkan hati Rahwana untuk segera mengirim Indrajit ke medan tempur. Ia berkata:

“Wahai Raja Agung! Bala tentara dan persenjataan kita adalah yang terkuat di dunia... Dunia tahu kekuatanmu. Bukankah kau yang menyerang dan mengalahkan Raja Naga? ... Anak-anak Bayu, ya, dan Batara Yama sendiri memohon belas kasihmu... Apa mungkin Rama dan pasukan wanara sanggup menghadapi prajurit setangguh Indrajit? Kau hanya perlu memerintahkan Indrajit menghancurkan pasukan wanara dan semuanya selesai.” (6: Yudha Kanda)

Perang Ramayana adalah perang psikologis. Masing-masing pihak berusaha menyerang aspek emosi atau psikologi lawannya. Kisah Hanoman Obong yang dikenal merupakan bukti wacana akan pola perang psikologis di dalam Ramayana. Disebutkan bahwa tujuan Hanoman membakar Alengka bukan untuk sekadar berbuat onar atau menguji kekuatan lawan tanding, namun Hanoman juga bertujuan untuk menyerang emosi Rahwana seperti yang ia ungkap pada Sinta di taman Asoka:

“Aku ingin menggoyang rasa percaya diri mereka (bala Rahwana) yang angkuh... Ya, sebaiknya aku bangkitkan rasa takut dalam diri Rahwana.” (5: Sundara Kanda)

Serangan psikologis yang dilontarkan Hanoman mampu mengecilkan hati Rahwana. Rajagopalachari (2012) menuliskan bahwa hati Rahwana menciut melihat menaranya hancur dan ia merasa kerusakan itu merupakan pertanda buruk. Dimensi psikologi atau aspek emosi menjadi salah satu obyek kendali Ramayana yang mampu mengacaukan pikiran sehat atau rasionalitas.

Semangat Juang

Dimensi semangat juang memiliki kaitan yang erat di dalam menggerakkan dimensi psikologi. Hal ini terlihat ketika dikisahkan Hanoman berbuat onar di Alengka (Hanoman Obong) sambil berteriak:

“Hidup Rama! Hidup Laksmana! Hidup Raja Sugriwa! Wahai raksasa Alengka, hari kehancuran kalian sudah dekat. Majulah seribu kalian. Aku akan terjang kalian semua sampai binasa...” (5: Sundara Kanda)

Hanoman begitu bersemangat sehingga setiap seruan yang ia lontarkan segera menyayat nyali pasukan Alengka.

Sejak dikeluarkannya perintah penyerangan ke Alengka, satu hal yang dibangun dan dikendalikan oleh para pemimpin perang adalah semangat juang. Walmiki menuliskan kondisi hari keberangkatan para utusan *Wanara* yang dipenuhi semangat yang menyala-nyala. Di dalam bagian lain, Walmiki menggambarkan suasana yang meriah dan penuh gelora semangat ketika ribuan pasukan *Wanara* membangun tambak menuju Alengka.

Semangat juang adalah faktor kunci perang, bahkan di dalam keadaan duka para pemimpin berupaya keras untuk tetap menjaga api semangat pasukan menyala. Saat itu dikisahkan Rama dan Laksmana terkena senjata Nagapasa Indrajit dan hampir tak dapat bergerak. Sebagai reaksinya, pasukan merasa terpukul dan kehilangan semangat. Para pemimpin lain membesarkan hati. Mereka melakukan semua yang bisa dilakukan untuk menghindari kepanikan dan hilangnya semangat juang diantara pasukan. Walmiki berusaha menekankan bahwa kesuksesan perjuangan sangat ditentukan oleh faktor semangat juang pasukan dan tugas para pemimpin adalah mengendalikan semangat pasukan agar tidak padam.

Kecerdasan Pikiran

Rama merupakan tokoh yang memiliki kecerdasan tinggi. Salah satu bukti wacana tentang kehebatan logika Rama dapat dilihat pada proses negosiasi dengan Sugriwa. Rama berhasil membujuk Sugriwa untuk menolongnya menemukan Sinta. Proses transaksional demikian membutuhkan keputusan batin yang tidak mudah bagi Sugriwa. Sugriwa bukan makhluk bodoh. Ia adalah putra resi Gautama yang sudah cukup makan asam garam. Semenjak kembalinya Subali, kehidupannya menjadi makin keras, penuh ancaman, dan penuh intrik politik.

Baginya, Rama adalah orang baru, ia bahkan tidak memiliki petunjuk keberadaan Sinta. Upaya pencarian akan memakan sumber daya yang besar dan menariknya, Sugriwa siap mengorbankan segalanya untuk menolong Rama.

Rama bukan saja simbolisasi keTuhanan, namun juga simbolisasi pengetahuan dan kebijaksanaan manusia. Rama dianugerahi kecerdasan dan mampu memanfaatkannya untuk menggapai tujuannya. Prosesi transaksional ini merupakan simbolisasi bagaimana Rama mampu menaklukkan dan mengendalikan Sugriwa dan negaranya melalui skema imbalan. Rama bersedia membantu Sugriwa mengalahkan Subali dan sebagai imbalan, Sugriwa harus membantu Rama menemukan Sinta. Pertarungan logika di dalam proses negosiasi transaksional tersebut memberi gambaran segar tentang esensi pengendalian manajemen di dalam kitab Ramayana.

Selain itu, kita dapat menemukan esensi pentingnya kecerdasan berlogika di dalam proses pengendalian pada babak-babak lain, seperti pada prosesi pengaturan pasukan perang menuju Alengka, pembagian tugas pembangunan tambak, serta bagaimana Rahwana memghasut dan mengendalikan saudara serta pasukannya untuk tetap tak gentar menghadapi pasukan Rama.

Kecukupan Jasmani

Ketika Rama dan Sugriwa mulai menggerakkan pasukan menuju Alengka, mereka lebih memilih jalur dan daerah yang dapat menyediakan sejumlah besar makanan dan minuman bagi seluruh pasukan. Gunung dan hutan menjadi alternatif utama perjalanan mereka. Hal yang dapat dipelajari dari pemikiran ini adalah bahwa kecukupan jasmani menjadi faktor penting di dalam pengendalian pasukan. Tanpa fisik yang kuat dan bugar, kualitas pertempuran akan sangat terganggu. Selain makanan dan minuman, menjaga fisik juga berarti istirahat cukup. Dalam perjalanan panjang, Rama memberi perintah:

“Sekarang kita mesti memikirkan bagaimana cara membawa pasukan melewati lautan. Biarkan seluruh pasukan beristirahat di hutan ini.” (6: Yudha Kanda)

Kemudian Sugriwa dan Laksmana meneruskan perintah ini dan memastikan seluruh pasukan dapat beristirahat dengan nyaman. Sebagai pemimpin yang memiliki sifat Wisnu, Rama sangat peduli dengan keuntungan kecukupan istirahat atau kerugian atas kelelahan pasukan. Secara tidak langsung, hal ini menyiratkan bahwa kekuatan jasmani turut menentukan performa.

Pesan yang sama tersirat di pihak Alengka ketika para menteri dan pejabat yang memperhatikan langsung kekuatan bala pasukan Rama. Mereka menceritakan kekuatan fisik dan keberanian pasukan *Wanara*. Mereka juga mengatakan tentang kesatuan, kesetiaan mereka yang sangat kuat kepada Rama, dan semangat mereka yang menggelora. Dari kejadian ini dapat ditemukan bagaimana aspek fisik atau material atau jasmani menjadi salah satu dasar pertimbangan kuat di dalam penyusunan strategi (pihak Alengka), disamping keberanian, kesatuan, dan kesetiaan.

Peran Rasionalitas dan Irasionalitas di dalam Ramayana

Kisah Ramayana merupakan media pengajaran *dharma* yang bersifat spiritual sehingga berbagai ulasan kisah strategi dan "SPM" yang dihadirkan tidak terlepas dari kehadiran dewa dan Tuhan. *Dharma* diartikan sebagai jalan atau ajaran agama atau tradisi yang wajib dilakukan oleh setiap manusia untuk menjaga kebaikan, kedamaian dunia, dan terhindar dari malapetaka (Rajagopalachari, 2012). Berikut adalah simbolisasi *dharma* di dalam aksara Sansekerta.



Prinsip SPM Ramayana berbeda dengan filosofi SPM modern yang tidak (banyak) membicarakan keTuhanan. Walau demikian, esensi SPM yang hadir di dalam Ramayana tidak terlepas dari aspek rasionalitas. Dengan kata lain, meskipun nuansa irasional terasa mendominasi setiap kejadian, namun tetap ada unsur rasionalitas yang diulas di dalamnya.

Peran rasio tampak di dalam adegan percakapan antara Tara, isteri Sugriwa dengan Laksmana. Saat itu, Laksmana datang ke kerajaan Kiskenda dengan amarah untuk menagih janji Sugriwa kepada Rama yang tak kunjung dipenuhi. Untuk menahan kemarahan Laksmana, Tara langsung beradu bicara. Ia berkata:

"Setelah lama hidup keadaan serba terbatas dan penganiayaan, sekarang Sugriwa menikmati kesenangan dan tahta yang kalian perjuangkan untuknya. Kesenangan sungguh telah menghanyutkan dan memabukkannya. Aku tahu kesalahannya. Tapi, kau harus memaafkannya. Orang-orang berjiwa besar yang tahu kelemahan dan kekurangan sifat kami perlu maklum." (4: Kiskenda Kanda)

Ucapan Tara mengandung *framing* yang kuat. Ia berusaha mengarahkan logika Laksmana dengan saksama. Walmiki memiliki kejelian dan kecerdasan luar biasa. Ia begitu kuat di dalam membangun persona Tara, wanita yang tegar, cerdas, dan cerdik. Di sisi lain, tokoh Rahwana juga memberikan pelajaran baik tentang peran rasionalisasi. Di masa perang, salah seorang menteri, Suparswa berkata:

"Bagaimana mungkin kau biarkan diri dikuasai amarah? Kau kuasai semua kitab Weda dan semua pengetahuan. Kau sudah jalani sekian banyak tapa brata. Lalu mengapa kau akan bertindak serendah itu?" (6: Yudha Kanda)

Suparswa berusaha mengingatkan bahwa Rahwana telah kehilangan rasionalisasi atau akal sehatnya. Baginya, Rahwana adalah sosok Raja yang sangat berpengetahuan, ia juga mengerti tentang moral dan *dharma*.

Ketika emosi (negatif) menguasai diri, maka manusia tidak lagi dapat berpikir rasional. Ia akan bertindak irasional. Segala keputusan yang diambil tidak menggunakan pertimbangan yang matang bahkan dapat dikatakan bahwa Rahwana tidak melakukan penyusunan strategi dengan perhitungan logis. Ia mengutus prajurit dan pahlawan Alengka berdasarkan emosi. Pada akhirnya, Rahwana harus menanggung konsekuensi nafsu amarahnya dengan nasib buruk.

Ia gagal mendapatkan cinta Sinta dan ia tewas di tangan Rama. Pikiran, jiwa, spirit pada akhirnya tetap harus tetap sinerjis dan selaras.

Keseimbangan Pengendalian Multidimensi dalam Bisnis

Secara umum, konsep SPM modern membangun pengendalian melalui skema insentif dan *reward and punishment*. Karyawan akan dihukum jika menyalahi prosedur atau tidak mencapai target, dan sebaliknya akan diberi imbalan jika patuh, taat, dan mencapai hasil yang memuaskan. Sebuah konsep transaksi yang sederhana dan rasional. Dalam kondisi tertentu, skema demikian mungkin saja berhasil dan membawa hasil yang baik. Namun, dalam kondisi yang berbeda sangat mungkin pula berlaku sebaliknya. Sebagai contoh temuan pada divisi Innovation and Design Centre, divisi yang sarat dengan nuansa kreatif dan inovatif, budaya yang dibangun lebih mengutamakan kebebasan dari penampilan hingga prosedur kerja. Hal ini dilakukan karena memang kealiamahan pekerjaan mereka berhubungan erat dengan pencarian ide dan inovasi sehingga proses pencarian tersebut tidak mungkin dibatasi oleh prosedur kaku. Divisi demikian lebih mengutamakan pengendalian hasil, daripada proses. Berbeda dengan pengendalian terhadap seorang tim *customer service* yang wajib mengikuti jam operasional kantor, prosedur kerja yang standar, dan selalu *stand-by* di tempat untuk merespon *feedback* pihak-pihak berkepentingan. Pengendalian pada area *customer service* lebih mengutamakan pengendalian proses daripada hasil.

Selain itu, dengan skema SPM modern umum, sangat dimungkinkan manusia menjadi taat kepada aturan bukan karena merasa butuh, tapi hanya berusaha terlihat patuh untuk menghindari hukuman. Hal inilah yang disebutkan berpeluang menciptakan *illusion of control* dan *disenchantment of life*. Aturan-aturan kendali mungkin dapat mengendalikan manusia secara rasional, namun tidak memberi jaminan keterkendalian jiwa dan spirit mereka. Kondisi demikian masih lazim terjadi di perusahaan pada umumnya dan tanpa disadari pada akhirnya karyawan menjadi antiproduktif. Ada aspek jiwa dan spirit di dalam manusia yang harus dibangun, sebelum melakukan rasionalisasi, untuk mengubah kondisi kepatuhan terhadap aturan menjadi kebutuhan untuk mentaati aturan demi kebaikan seluruh perusahaan.

Asumsi dasar yang dibangun oleh modernisme memiliki perbedaan dengan esensi SPM berdasarkan pemikiran Walmiki di dalam Ramayana. Ramayana merupakan kitab kosmologi yang membahas hubungan manusia dengan manusia dan manusia dengan Tuhan. Tuhan menjadi "tokoh" sentral di dalam semesta. Melalui dewa dan alam, Ia menguasai segalanya sehingga segala keputusan yang diambil oleh para tokoh protagonis Ramayana adalah didasari kebenaran dan kemauan Tuhan. Esensi SPM di dalam Ramayana memiliki nuansa spiritual keTuhanan yang sangat kuat. Bahkan Rama sebagai pemimpin perang sebenarnya merupakan *avatar* Dewa Wisnu yang membawa misi spiritual. Inspirasi keTuhanan ini akan menjadi menarik ketika kita melihat lanskap bisnis, khususnya di Indonesia yang dikenal sebagai nagara agamis, namun di dalam praktiknya peran rasionalitas seringkali lebih mendominasi.

Pendekatan SPM modern dibangun oleh asumsi manusia adalah makhluk yang berpikir rasional, sedangkan pendekatan Walmiki lebih menekankan pada dimensi spiritual (roh). Konsep pengendalian Walmiki memiliki derajat dimensi pengendalian lebih dalam dibanding pengendalian modern, seperti yang telah dibahas oleh Wilber (1998) bahwa roh merupakan dimensi paling dalam dari kehidupan manusia.

Dari temuan lapangan serta interpretasi terhadap Ramayana, terdapat dua implikasi penting terkait penerapan dimensi pengendalian di dalam perusahaan. Pertama, keutamaan dari sebuah keterkendalian bukan terletak pada seberapa hebat prosedur pengendalian yang dibangun, tapi lebih pada bagaimana pihak manajemen membangun kesadaran jiwa dan spirit para karyawan. Kesadaran bahwa bekerja dengan baik adalah sebuah kebutuhan, kebaikan, dan bagian dari ibadah. Kedua, setiap pekerjaan memiliki hakikat atau "roh"-nya. Rancangan SPM yang baik dan benar harus mengikuti hakikat sebuah pekerjaan yang artinya di dalam sebuah perusahaan sangat mungkin diterapkannya model SPM yang berbeda antardivisi.

Pendekatan Sistem Pengendalian Manajemen

Di dalam wacana Kisah Ramayana, ditemukan pengulangan-pengulangan istilah *dharma* dan *karma*. Sama halnya dengan moral atau intisari *Tao*, yang mengatur jalan kehidupan, baik dan buruk, benar dan salah, *dharma* juga berperan untuk mendekatkan manusia pada jalan kebenaran dan menjauhkannya dari kesalahan. Hanya saja sifat moral dalam *dharma* lebih bersifat keTuhanan. Di dalam Ramayana, setiap kejadian penting saja disangkutpautkan dengan *dharma*. Sejak kelahiran Rama, pernikahan, pengasingan, hingga prosesi perang, seolah Walmiki selalu ingin menyadarkan pembaca tentang peran *dharma* di dalam setiap aspek kehidupan.

Raja Janaka sangat berharap putrinya menjadi pendamping bagi Rama untuk melaksanakan *dharma*. Pernikahan merupakan simbol awal terbentuknya sebuah keluarga yang kelak akan menghasilkan keturunan dan kedua mempelai harus saling mendukung di dalam penegakkan *dharma*. Segala sesuatu, pemikiran, keputusan, dan tindakan nyata harus selalu berpedoman pada *dharma*.

Di pihak Alengka, Wibisana juga berupaya keras menyadarkan Rahwana untuk tetap mentaati *dharma*. Namun Rahwana tidak mengindahkannya dan tanpa sadar, ia menjeratkan diri pada Batara Yama atau dewa kematian. Di dalam percakapan lanjutan, Wibisana berkata:

"Ketika kesalahan ada di pihakmu (raja), secara moral tidak semestinya kita bicara tentang perang..." (6: Yudha Kanda)

Wibisana melarang keras Rahwana untuk perang dengan prinsip bahwa perang hanya dapat dijalankan dengan asumsi moralitas yang baik. Perbedaan pandangan inilah yang akhirnya memicu "pengkhianatan" Wibisana kepada kakaknya dan memilih untuk bergabung dengan kubu Rama dengan harapan kelak kembali menjadi raja di Alengka dan mengembalikannya pada *dharma*. Dalam hal ini,

Rajagopalchari (2012) menilai bahwa keputusan Wibisana mengandung nilai moral yang lebih tinggi dibandingkan sikap Kumbakarna¹.

Setelah meninggalkan Alengka, Wibisana segera menemui Rama dan Sugriwa untuk bergabung. Sugriwa mencurigai dan tidak cukup nyaman dengan niat Wibisana. Sikap Sugriwa dan beberapa pemimpin lain seperti Anggada sangat rasional dan normal. Wibisana adalah bangsa raksasa yang sudah menjadi musuh bangsa manusia dan wanara. Namun, Walmiki menuliskan sikap Rama yang berbeda dengan pemikiran umum. Ia tidak hanya berpegang pada pemikiran rasional, namun lebih pada *dharma*. Rama berkata:

”Aku tak akan bisa menolak orang yang datang meminta perlindungan. Inilah dharma-ku. Tidak masalah jika setelah itu aku harus menderita. Bahkan, jikapun aku harus mempertaruhkan nyawa, itu aku akan lakukan sebagai kewajiban hidupku. Aku tidak akan pernah meninggalkan prinsip itu. Tidak hanya itu, walaupun Rahwana sendiri datang memohon perlindungan kepadaku, aku akan menerimanya tanpa harus berpikir dua kali.” (6; Yudha Kanda)

Rama tidak sekadar menilai orang dari baik-buruk sikap dan tindakannya. Rama tidak sekadar melihat aspek jasmaniah. Rama memandang manusia sebagai milik Sang Pencipta. Rajagopalachari (2012) memberikan analisis adegan ini sebagai inti ajaran *Waishwana*, bahwa setiap manusia yang telah berdosa masih punya harapan jika mau menyerahkan diri sepenuhnya di hadapan Sang Hyang Widhi. Di dalam wujud Rama, Wisnu ingin menyampaikan ajaran tentang pengampunan dan keselamatan.

Pengutamaan *dharma* tidak terbatas pada manusia. Di dalam bagian lain, ditemukan bahwa para dewa juga harus mentaati *dharma*. Seperti pada saat Dewa Laut memberi nasehat pada Rama yang berkeras hati mengeringkan samudra. Ia berkata:

”Tuanku Ramachandra, aku menuruti hukum alam, seperti bumi, udara, cahaya, dan semua elemen pembentuk alam semesta. Bagaimana mungkin aku bisa tanggalkan sifat-sifatku yang memang sudah semstinya luas sekali, dalam, berombak, dan tak dapat dilalui?” (6: Yudha Kanda)

Selain *dharma*, Hindu juga mengajarkan tentang *karma*, tindakan, hukum yang mengatur semua tindakan dan akibat yang tak terelakkan oleh orang yang melakukannya (Rajagopalachari, 2012). *Karma* juga ditemukan dalam versi yang berbeda pada ajaran-ajaran lain seperti hukum tabur tuai bagi umat Nasrani. Kedua prinsip inilah yang menjadi dasar dalam pengendalian diri dan kepemimpinan yang diajarkan di dalam kisah Ramayana.

Ramayana merupakan salah satu kitab jalan kehidupan yang sangat holistik. Selain aspek pengendalian melalui *dharma* dan *karma*, ditemukan pula pemikiran

¹ Kumbakarna adalah adik Rahwana yang memilih setia kepada negaranya, walaupun ia mengetahui Raja Rahwana sudah bertindak melawan *dharma*.

logis tentang prosedur pengendalian, khususnya di dalam prosesi mobilisasi pasukan *Wanara*. Sama halnya dengan SPM modern, Rama juga melakukan koordinasi dan pembagian tugas ketika menggerakkan pasukan. Dengan bantuan Sugriwa, pasukan besar *Wanara* dibagi ke delapan divisi mata angin pada saat permulaan pencarian lokasi Alengka. Formasi atau penempatan pasukan berdasarkan kompetensi juga dilakukan untuk memperkuat tim. Walmiki mengisahkan bagaimana formasi barisan tempur dirancang.

Dikisahkan pula Rama memerintah Anila menghadapi Prahasta, Anggada menghadapi Mahaparswa dan Mahodara, dan Hanoman menghadapi Indrajit. Semua ini ia putuskan dengan mempertimbangkan faktor analisis kekuatan diri dan lawan. Terkait hal ini, Wibisana mengatakan pada Rahwana:

”Meskipun kita (Alengka) memiliki kekuatan yang dahsyat, kita tetap harus mengukur kekuatan kita dengan kekuatan mereka. Setelah itu, barulah kita bisa putuskan berperang atau mencari jalan lain.” (6: Yudha Kanda)

Jika diperhatikan, dapat ditemukan bahwa metode pengendalian dan prosedur formal tetap diperlukan dan memberi kontribusi di dalam kemenangan Rama. Namun Walmiki terkesan lebih menekankan pada aspek spiritual dalam ajaran *dharma* dan *karma*.

Selain itu, sistem kendali pasukan dalam Ramayana tidak terlepas dari peranan sistem imbalan dan hukuman. Seperti disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa segala tindak tanduk manusia harus mengikuti *dharma*, dan sebagai konsekuensinya, manusia akan mendapatkan *karmaphala* atau buah dari perbuatannya. Buah perbuatan demikian memiliki pemikiran dasar yang sama dengan konsep imbalan dan hukuman di dalam SPM modern bahwa imbalan atau hukuman merupakan konsekuensi dari ketaatan atau pelanggaran terhadap segala hukum dan peraturan yang berlaku. Namun demikian, pelajaran *karmaphala* yang terdapat di dalam Ramayana tidak serta merta bernuansa spiritual menyeluruh. Ramayana juga mengajarkan implementasi bentuk imbalan dan hukuman yang bernuansa nonspiritual seperti ijin Sugriwa bagi Hanoman dan pasukannya untuk melalap habis buah-buahan yang berada di kebun kesayangan Sugriwa, Maduwana setelah berhasil menemukan lokasi Shinta di Alengka.

Di dalam perkembangannya, terdapat 2 perspektif SPM. Perspektif pertama melihat SPM sebagai alat kendali formal atau disebut sebagai definisi SPM secara sempit. Perspektif berikutnya memberikan gambaran SPM secara luas bahwa SPM tidak hanya membahas alat-alat mekanistik formal, namun juga berbagai upaya yang bersifat informal. Segala sesuatu diluar prosedur dan aturan formal yang bertujuan untuk mengendalikan karyawan disebut sebagai metode SPM, seperti kode etik, norma, budaya, atau kepemimpinan. Namun pada praktik bisnis umum ditemukan bahwa SPM yang bersifat formal menjadi keutamaan atas penilaian performa perusahaan karena dinilai memiliki dasar aturan lebih kuat dan mudah diukur secara kuantitatif. Walaupun demikian, aspek pengendalian informal seperti budaya organisasi, etika, moral, *value*, dan kepemimpinan tetap menjadi faktor yang menunjang keberhasilan strategis.

Ramayana mengungkap esensi pengendalian yang didominasi oleh aspek kepemimpinan pribadi Rama dan *dharma*. Walmiki menekankan pada aspek informal daripada formal. Ramayana lebih banyak mengutamakan kepemimpinan berbasis *value* dan kebenaran. Walaupun demikian, bukan berarti tidak perlu aturan formal di dalam mengendalikan pasukan. Rama tetap mengandalkan prosedur militer pada umumnya, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, perancangan manuver pasukan, dan penilaian, namun hal ini bukan menjadi pesan utama yang ingin disampaikan Walmiki.

Pemeran Pengendalian

Perbedaan signifikan pemeran pengendalian antara SPM modern dan Ramayana Walmiki adalah peran aspek keTuhanan. Walmiki mengisahkan rencana besar dibalik Ramayana dengan sebuah prolog dimana pada zaman tersebut terjadi kesewenang-wenangan Rahwana kepada manusia. Dengan kesaktiannya, ia bahkan mampu mengalahkan para dewa. Melihat kondisi ini, para dewa memohon kepada Wisnu untuk turun ke dunia menjadi manusia dengan tujuan mengakhiri *adharma* (ketiadaan *dharma*). Maksud dari misi ini adalah agar Wisnu mampu mengendalikan dunia dan mengembalikannya pada *dharma*. Ini merupakan hakikat kerinduan Tuhan untuk kembali mengendalikan kekacauan yang menjadi dasar utama terjadinya Ramayana.

Selain itu, peran Rama sebagai pemimpin secara tidak langsung juga mewakili Tuhan. Ketika ia mengabarkan *dharma* dan segala kebaikan, saat itulah suara Tuhan diwakili. Sebagai wujud manusia, tentunya Rama juga telah hidup di dalam tradisi dan jalan *dharma*.

Di sisi lain, Walmiki mencoba mempertegas KeTuhanan Rama melalui pengakuan tokoh-tokoh Ramayana, seperti Tara dan permaisuri Rahwana. Salah seorang istri Rahwana meratapi kekalahannya sambil berkata:

”... Rama tidak lain adalah Batara Wisnu sendiri yang menjelma menjadi manusia. Ia adalah Tuhan yang tanpa awal, pertengahan, dan akhir...” (6: Yudha Kanda)

Segala sesuatu yang terjadi adalah hukum alam yang juga hukum Tuhan. Ia yang mengatur segalanya. Manusia yang memegang teguh *dharma* akan mentaati dan menghargai hukum ini. Segala pikiran, ucapan, sikap, dan tindakannya akan mentaati *dharma*.

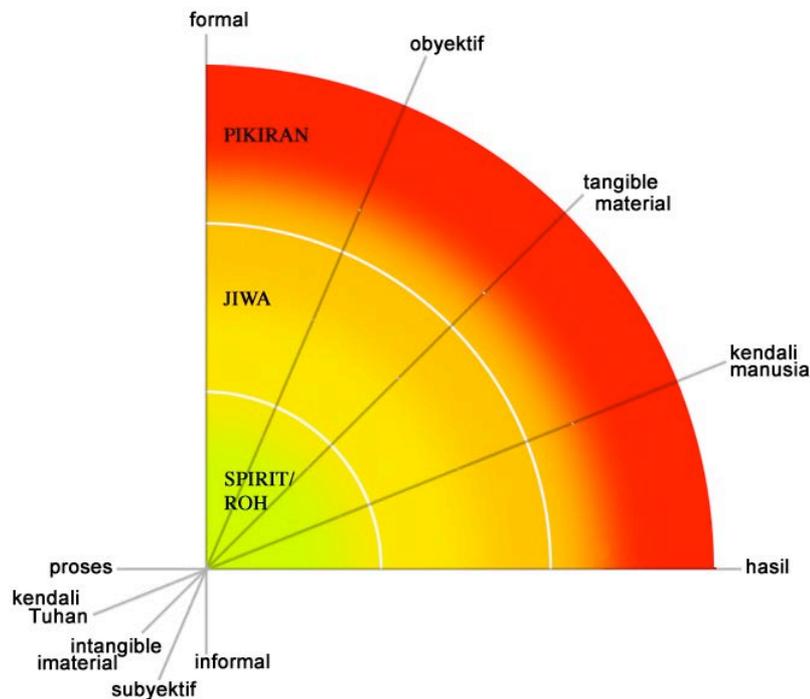
Kitab Ramayana mengandung kosmologi holistik. Selain Tuhan sebagai suara utama pengendalian, ditemukan juga bagaimana peran kepemimpinan di dalam pengaturan pasukan. Di dalam struktur kerajaan, dikenal istilah jenderal yang ditugaskan untuk memimpin pasukan. Demikian pula metode yang digunakan oleh Rama, Sugriwa (dan Rahwana) di dalam mobiliasi pasukan. Walmiki menuliskan bagaimana Sugriwa mengeluarkan perintah tegas kepada para komandan pasukan untuk berpenjar ke delapan penjuru arah mata angin mencari letak Alengka. Rama dan Sugriwa tidak bekerja sendiri, mereka mengutus Anggada, Dwiwida, Mainda, Jambawan, Panasa, Nala, dan Anila untuk memimpin pasukan kecil.

Di dalam teori manajemen modern dipaparkan pentingnya peran seorang manajer di dalam mengelola *resource* dan aktivitas perusahaan. Peran pemimpin lebih banyak dimainkan oleh orang-orang dalam jabatan formal. Demikian pula dengan asumsi teori agensi yang menjelaskan pentingnya peran prinsipal/ atasan untuk memastikan keterkendalian agen/ bawahan. Dengan kata lain pola pengendaliannya adalah bersifat horisontal, kendali manusia terhadap manusia lain melalui jabatan. Namun demikian, para pemimpin formal perusahaan secara pribadi masih menyadari perlunya memohon petunjuk dan tuntunan Tuhan di dalam kehidupannya. Hal ini memang tidak pernah disinggung di dalam aturan formal perusahaan tentang pentingnya nilai keTuhanan di dalam bekerja. Ramayana tidak hanya membicarakan dan mengajarkan pentingnya kepemimpinan horisontal (manusia atas manusia), namun juga kepemimpinan vertikal (Tuhan atas manusia). Poin inilah yang menjadi keunikan dari Ramayana, bahwa Tuhan merupakan pertimbangan utama di dalam proses kepemimpinan dan pengendalian manusia. keTuhanan di dalam diri Rama yang menjadi kekuatan kepemimpinan Rama terhadap bangsa Wanara. Kepemimpinan Rama mencerminkan kepengikutannya terhadap Tuhan.

MODEL KONSEPTUAL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN HOLISTIK

Dari pengamatan lapangan dapat ditemukan bahwa sebuah perusahaan perlu ditopang oleh SPM holistik. Namun implementasi SPM holistik di dalam penelitian minor maupun praktik masih sulit dipelajari dan diurai unsur-unsur pembangunnya. Sehingga pada akhirnya, tim manajemen memilih mengikuti pola SPM modern yang lebih bersifat material, terukur secara kuantitatif, dan terkesan obyektif. Untuk itu penelitian ini mencoba membangun model konseptual SPM holistik untuk memberikan gambaran lebih nyata bagi dunia praktik.

Seperti telah dijelaskan di dalam *The Great Nest of Being* bahwa secara holistik, manusia terdiri dari 4 dimensi, yaitu dimensi tubuh, pikiran, jiwa, dan spirit (Wilber, 1998). Berdasarkan cara pandang ini, peneliti mengembangkan sebuah kerangka konseptual implikasi SPM holistik yang diharapkan dapat menjadi referensi utama bagi pengembangan SPM holistik. Pertimbangan ini dilakukan mengingat bahwa dimensi fisik (*body*) merupakan manifestasi dari ketiga dimensi lainnya atau dapat dikatakan sebagai reaksi dari pikiran, jiwa, dan aksi spiritual. Berikut gambaran dimensi SPM holistik dalam sebuah spektrum:



Gambar Spektrum SPM

Sumber: olahan

Pada gambar di atas digambarkan spektrum tiga dimensi holistik manusia yang beririsan seperti gradasi karena pada kenyataannya titik pisah diantara ketiganya cukup sulit diamati. Namun setidaknya, melalui *professional judgement*, pelaku bisnis dapat mengskategorikan ketiga dimensi tersebut untuk menentukan pendekatan SPM yang efektif karena ketiga dimensi manusia tersebut harus mampu dikendalikan menyeluruh untuk menjaga keselarasan tujuan individu dengan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Merchant (1998) yang menyatakan bahwa penggabungan beberapa bentuk pengendalian (*multiple forms of control*) akan meningkatkan efektifitas pengendalian.

Dari spektrum tersebut dapat dilihat lima implikasi penting terkait dengan perancangan pendekatan SPM yang efektif. Berikut implikasi dari kelima pendekatan tersebut:

1. Formal – Informal

Penerapan pengendalian pikiran atau rasio lebih efektif dengan memanfaatkan pendekatan formal. Kebiasaan manusia berpikir logis sejak menempuh pendidikan cukup mudah didekati dengan persuasi dan pendekatan formal, sedangkan pada aspek kejiwaan dan spirit, pendekatan SPM informal akan lebih efektif. Kedua dimensi ini lebih bersifat bebas, unik, dan melekat pada individu sehingga pendekatan SPM formal sulit diimplementasikan, khususnya pada dimensi spirit yang bersifat hakiki menyangkut hubungan manusia dengan Tuhannya, misalnya dengan penyediaan fasilitas dan waktu untuk aktivitas kerohanian.

2. Obyektif – Subyektif

Pada dimensi pikiran, pengembangan prosedur SPM dapat bersifat sangat obyektif karena sifat dasarnya yang mudah dilihat, dipantau (*observable*), dan dinalar (lihat penjelasan poin 3 dan 5). Target penjualan dan penganggaran merupakan contoh perangkat SPM yang dapat dipertanggungjawabkan secara obyektif serta dapat dibuktikan dengan laporan performa nyata. Dimensi pikiran relatif lebih mudah menerima data yang bersifat obyektif daripada subyektif. Pengendalian dimensi jiwa dan spirit lebih mudah dilakukan dengan pendekatan subyektif, memahami dan menilai manusia secara holistik berdasarkan berbagai perspektif holistik. Peran *subjective judgement* berdasarkan data kualitatif akan cukup dominan di dalam implementasi pengendalian jiwa dan spirit.

3. *Tangible* material – *Intangible* imaterial

Pengendalian dimensi pikiran akan menjadi lebih efektif dengan pendekatan perancangan SPM yang bersifat material dan tampak nyata, seperti sistem kompensasi, gaji, bonus kinerja, dan tunjangan. Pendekatan ini terkait dengan penilaian yang bersifat obyektif dan berorientasi pada hasil (lihat poin 5). Sebaliknya, pada aspek spirit (dan jiwa), pendekatan SPM yang bersifat tidak material dan tidak tampak nyata akan lebih efektif. Sebagai contoh, seorang karyawan yang terbukti rajin beribadah akan merasa tidak nyaman (dan mungkin tersinggung) ketika sikap tersebut dijadikan dasar perhitungan penerimaan bonus performa dan sebaliknya, akan menuai protes dari golongan karyawan lain yang memiliki cara unik di dalam menunaikan aktivitas spiritual.

4. Kendali manusia – Kendali Tuhan

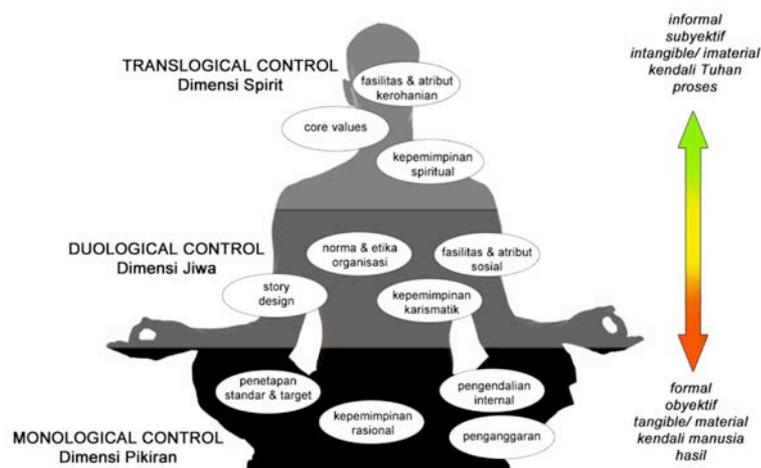
Pengendalian dimensi pikiran lebih didominasi oleh peran manusia itu sendiri. Manusia memiliki kehendak bebas di dalam berpikir dan berlogika. Kendali demikian dapat dilakukan oleh diri sendiri dan Merchant (1998) menyebutnya pengendalian personal atau melalui peran pemimpin dengan kemampuan argumentasi dan logika yang kuat. Pada aspek spirit, peran manusia menjadi minim. Tuhan, norma, *core values* (atau disebut *Tao* dan *Dharma*) menjadi aktor yang dominan. Walaupun demikian, pemimpin perusahaan dapat berperan untuk meningkatkan pengendalian aspek spiritual atau jiwa dengan menggunakan pendekatan karismatik (Yukl, 2012), emosional, dan dengan persuasi yang dikaitkan dengan spiritualisme. Kendali Tuhan tersebut identik dengan bentuk pengendalian yang ditemukan di dalam Kitab Ramayana Walmiki.

5. Hasil – Proses

Pengendalian pikiran lebih mengarah pada pengendalian terhadap hasil yang nyata dan dapat dibuktikan. Pengendalian hasil merupakan penggunaan prosedur pengendalian yang berorientasi pada apa yang dihasilkan oleh karyawan, seperti *deadline* waktu pekerjaan, target omset, dan target keuntungan tahunan. Bergerak menuju dimensi spirit, pendekatan terhadap hasil sangat tidak efektif diterapkan karena sesuatu yang bersifat spiritual dan kejiwaan sulit dilihat buah/ hasilnya sebelum dimanifestasikan ke dalam bentuk tindakan nyata sehingga pendekatan pengendalian proses akan lebih relevan bagi dimensi spirit dan jiwa.

Kelima gambaran implikatif tersebut dapat dijadikan panduan praktis bagi pengembang SPM di dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari beragam manusia yang masing-masing terdiri dari dimensi fisik, pikiran, jiwa, dan spirit. Panduan tersebut bukan sebagai standar yang kaku, namun setiap pelaku bisnis perlu mengembangkan serta mengkontekstualisasikannya dengan model bisnis, jenis pekerjaan, dan jenis industri yang dijalani.

Seperti tertulis di dalam tujuan penelitian, penelitian ini berusaha membangun kerangka berpikir dan definisi SPM holistik sebagai penggunaan segala prosedur strategis dan operasional formal atau informal dalam skema sistematis -mulai dari proses disain SPM hingga proses evaluasi dan pemberian imbalan dan hukuman- yang ditujukan untuk mengendalikan dimensi pikiran (*mental*), jiwa (*archetypal*), dan spirit (*translogical*) manusia di dalam organisasi agar dapat bertindak sesuai atau selaras dengan visi dan tujuan organisasi. Berikut bagan model konseptual (yang mengadopsi visualisasi konsep Cakra²) serta penjelasan tentang SPM holistik tersebut.



Gambar Model Konseptual SPM Holistik
Sumber: olahan

1. *Translogical control*

Seperti telah dibahas bahwa dimensi spirit atau translogi lebih efektif dirancang dengan pendekatan informal, berorientasi pada proses, bersifat subyektif, *intangible/ imaterial*, dan diperankan oleh Tuhan. Alat kendali dimensi spirit dapat berupa *core values* atau tata nilai dasar yang menjadi *way of life* dalam kehidupan organisasi. Pedoman nilai inilah yang menjadi hal paling dasar bagi penilaian baik, buruk, benar, atau salah. Selain itu, pengendalian spirit dapat ditempuh dengan pengadaan fasilitas dan penggunaan atribut kerohanian.

² Cakra adalah konsep tentang titik pusat energi metafisis di dalam tubuh bioplasmik manusia yang berkembang di India.

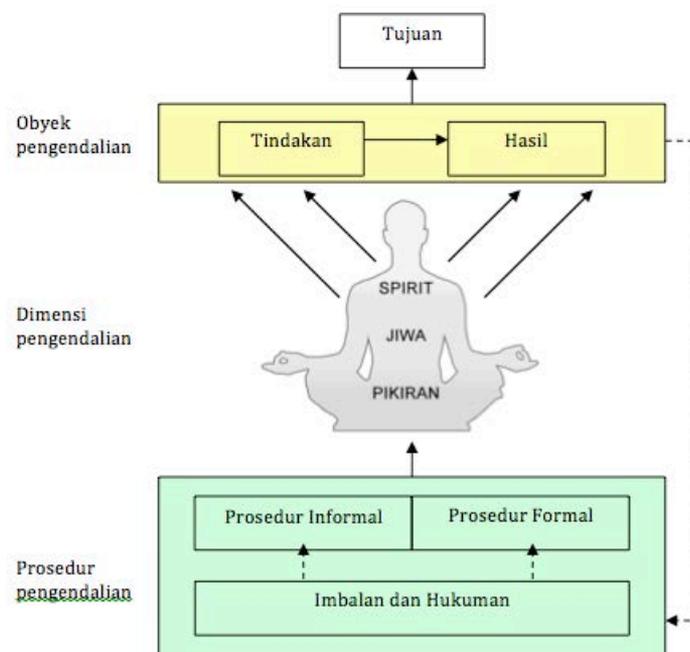
2. *Archetypal control*

Pengendalian jiwa atau *archetypal* dapat ditempuh melalui pengembangan norma dan etika organisasi seperti kode etik organisasi karena pada dasarnya setiap manusia ingin diperlakukan dengan baik sehingga cara demikian cukup efektif untuk menjaga hubungan sosial. Cara berikutnya adalah penyediaan fasilitas dan atribut sosial yang baik, misalnya fasilitas penyelesaian masalah secara kekeluargaan, penciptaan atmosfer kerja yang menyenangkan, mengadakan acara penghargaan tahunan bagi karyawan berprestasi, atau penataan ruang yang menimbulkan kesan santai dan nyaman.

3. *Mental control*

Perangkat dan prosedur pengendalian SPM modern dapat dikategorikan ke dalam pengendalian dimensi pikiran atau monologi. Penetapan standar dan target, penganggaran, dan pengendalian internal merupakan bentuk implementasi dari pengendalian pikiran yang lebih bersifat formal, obyektif, material dan mengutamakan rasio atau argumentasi berdasarkan data kuantitatif. Selain prosedur SPM modern, peran kepemimpinan logis juga sangat diperlukan.

Berdasarkan mekanisme konseptual SPM pada umumnya dan model konseptual SPM holistik, dapat dikembangkan model mekanisme SPM holistik. Sebuah mekanisme yang berusaha mengintegrasikan seluruh elemen sistem pengendalian dalam satu mekanisme dan dapat digambarkan di dalam gambar berikut:



Gambar Mekanisme Konseptual SPM Holistik

Sumber: olahan

Bagan mekanisme tersebut menjelaskan bahwa prosedur pengendalian holistik dikembangkan melalui prosedur formal dan informal. Prosedur pengendalian yang mengendalikan manusia secara utuh meliputi dimensi pikiran, kejiwaan, dan spiritual dengan harapan terkendalinya tindakan manusia sehingga dapat menghasilkan performa sesuai tujuan perusahaan. Sebagai hasil evaluasi atas kongruennya atau tidaknya tindakan dan hasil terhadap tujuan perusahaan, prosedur SPM dilengkapi dengan sistem imbalan dan hukuman.

Kausalitas “Karma” di dalam SPM Holistik

Karma adalah salah satu prinsip India yang ditanamkan di dalam ajaran Hindu dan Buddha. Di dalam praktiknya, karma dikaitkan dengan reinkarnasi bahwa keadaan kita saat ini disebabkan oleh kualitas kehidupan kita sebelumnya atau disebut hukum sebab akibat atau hukum tabur tuai. Akibat, buah atau hasil yang diterima manusia disebut sebagai karmaphala. Hukum karma merupakan analogi yang baik untuk menjelaskan bagaimana kausalitas antara bentuk *mental*, *archetypal*, dan *translogical control*.

Salah satu pertanyaan utama di dalam praktik bisnis modern adalah bagaimana cara mengukur karena apa yang tidak dapat diukur tidak dapat dikelola. Pertanyaan ini menjadi polemik baru ketika dimensi pengendalian mulai keluar dari ranah pikiran logis. Sesuatu yang bersifat kejiwaan dan spiritual tidak mudah atau bahkan tidak bisa diukur secara kuantitatif. Jika demikian, bagaimana kontekstualisasi dan relevansi pengendalian dimensi kejiwaan dan spiritual?

Pada pembahasan tentang spektrum pengendalian, telah dijelaskan bahwa dimensi kejiwaan dan spiritual makin sulit diukur secara obyektif dan bersifat *intangible* imaterial. Di dalam praktik, implikasi SPM holistik dibangun rasionalisasi hubungan kasualitas atau sebab akibat dengan asumsi bahwa segala sesuatu diawali dari roh. Kemudian roh tersebut akan memengaruhi perasaan hati atau jiwa dan pada akhirnya, keyakinan dan perasaan akan memengaruhi pikiran manusia. Dengan kata lain, apa yang dipikirkan manusia ditentukan perasaan jiwa dan keyakinan spiritualnya. Hal ini selaras dengan pemikiran Kahneman (2011) tentang sistem 1 dan sistem 2) bahwa pemikiran logis manusia ditentukan oleh sistem kejiwaan atau emosi yang tidak logis.

Pada tataran berikutnya, bagaimana manusia berpikir dan merasakan turut memengaruhi kualitas kerohaniannya. Perancangan SPM holistik pada dimensi spirit harus mampu menjelaskan hubungan kausalitas tersebut, bagaimana peran *translogical control* dapat memengaruhi dimensi kejiwaan dan bagaimana *duological control* dapat memengaruhi dimensi pikiran yang pada akhirnya dimanifestasikan ke dalam tindakan. Tindakan, hasil atau karmaphala dari kausalitas inilah yang kemudian dapat dipantau secara empiris dan diukur secara kuantitatif. Implikasi dari SPM holistik membutuhkan pergeseran paradigma menuju pemikiran yang berimbang untuk mengurangi dampak dikotomi yang diwariskan oleh modernisme.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan variasi konsep dan implikasi antara SPM modern pada umumnya dan pemikiran Walmiki dalam kitab Ramayana. Keduanya memiliki kelebihan dan asumsinya sendiri. Dimensi SPM modern lebih didominasi unsur pikiran rasional sedangkan SPM dalam kacamata Walmiki lebih mengedepankan dimensi spiritualitas dalam tataran keTuhanan. Dunia praktik secara implisit memerlukan kombinasi keduanya, walaupun secara formal masih didominasi SPM modern. Penelitian ini membangun definisi SPM holistik sebagai penggunaan segala prosedur strategis dan operasional formal atau informal dalam skema sistematis -mulai dari proses disain SPM hingga proses evaluasi dan pemberian imbalan dan hukuman- yang ditujukan untuk mengendalikan dimensi pikiran (*mental*), jiwa (*achetypal*), dan spirit (*translogical*) manusia di dalam organisasi agar dapat bertindak sesuai atau selaras dengan visi dan tujuan organisasi. Pada akhirnya, penelitian ini menghasilkan proposisi spektrum SPM, model konseptual SPM holistik, mekanisme konseptual SPM holistik, dan *draft* pemetaan holistisitas SPM. Sedangkan implikasi SPM holistik dibangun rasionalisasi hubungan kasualitas atau sebab akibat dengan asumsi bahwa segala sesuatu diawali dari roh. Kemudian roh tersebut akan memengaruhi perasaan hati atau jiwa dan pada akhirnya, keyakinan dan perasaan akan memengaruhi pikiran manusia. Perancangan SPM holistik pada dimensi spirit harus mampu menjelaskan hubungan kausalitas tersebut, bagaimana peran *translogical control* dapat memengaruhi dimensi kejiwaan dan bagaimana *duological control* dapat memengaruhi dimensi pikiran yang pada akhirnya dimanifestasikan ke dalam tindakan yang kemudian dapat dipantau secara empiris dan diukur secara kuantitatif. Implikasi dari SPM holistik membutuhkan pendewasaan dan pergeseran paradigma menuju pemikiran yang berimbang atas dikotomi yang diwariskan oleh modernisme.

Keterbatasan dan Peluang Penelitian Mendatang

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian kualitatif yang tidak lepas dari kekuatan dan kelemahannya. Dengan kekuatan pengamatan dan analisis mendalam, penelitian ini mampu mengungkap data secara holistik, baik melalui semiotika analisis wacana maupun observasi partisipan. Namun penelitian ini tetap bersifat kontinjen, dimana perlu pengamatan mendalam kembali untuk industri lain atau tidak dapat digeneralisasi begitu saja. Penelitian ini lebih bertujuan mendorong transferabilitas.

Di dalam aspek konsep, dimensi spiritual yang diangkat di dalam penelitian ini masih terbatas pada spiritualisme dalam konteks Tuhan dan belum cukup membahas mendalam mengenai konteks spiritualisme humanisme dan ekologi. Keterbatasan lain di dalam penelitian ini adalah masih bersifat konseptual walaupun sudah dilakukan upaya pembangunan kerangka berpikir/ dan kerja untuk memudahkan praktisi mengadopsi pemikiran tersebut. Dengan kata lain, model SPM yang dihasilkan belum menyentuh aspek teksis SPM secara menyeluruh seperti perancangan *Key Success Factor* atau *Key Performance Indicator* untuk masing-masing dimensi pengendalian.

Selain itu, penelitian ini belum secara penuh mapan di dalam perancangan metodologi karena sulitnya mencari referensi dan literatur terkait paradigma hermeneutika di dalam SPM postmodern, bahkan paradigma hermeneutika sendiri tidak memiliki standar panduan penelitian. Namun demikian, beberapa keterbatasan ini akan lebih bijaksana jika disikapi dengan positif dan dijadikan inspirasi dan motivasi perbaikan penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., 1957. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*, New York: Harper.
- Aji, B. S., 2012. *Menelaah Epos Ramayana Berdasarkan Semiotik Menurut A. Teeuw*, Makalah Sastra Bandingan, Bahasa dan Sastra Jawa, Universitas Negeri Semarang.
- Al-Fayadi, M., 2005. *Derrida*, LKiS, Yogyakarta.
- Alvesson, M. dan Karreman, D. 2004. Interfaces of Control. Technocratic and Socio-Ideological Control in A Global Management Consultancy Firm, *Accounting, Organizations and Society* 29, p. 423-444.
- Amat, J. M., 1991. *Los sistemas de control en empresas de alta tecnología: el caso de dos empresas del sector químico-farmacéutico*, ICAC, Madrid. - (1992): *El control de gestión: una perspectiva de dirección*,. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Amrih, P., 2012. *Menggagas Kepemimpinan Sri Rama* [On-line]. Available: http://www.pitoyo.com/pitoyoamrih/index.php?option=com_content&view=article&id=315:menggagas-kepemimpinan-sri-ramadancatid=44:seri-cermin-dunia-wayang&Itemid=80, download: 4 April 2013.
- Anthony, R. N. dan Vijay, G., 2001. *Management Control Systems 10th ed.*, McGraw-Hill, New York.
- Ariely, D., 2010. *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Perennial.
- Ariely, D., 2012. *The (Honest) Thruth About Dishonesty*, Harper Publishing.
- Azis, 2012. *Endang Sukandar: Teroris Menjadikan Simbol Agama Sebagai Kedok* [On-line]. Available: <http://seputarnusantara.com/?p=14655>, download: 10 Februari 2014.
- Badara, A., 2012. *Analisis Wacana: Teori, Metode, dan Penerapannya pada Wacana Media*. Jakarta: Kencana.
- Baldev, R., 2007. *NASA Claifies Its Stand on Adam's Bridge in Parlk Strait* [On-line]. Available: <http://www.internationalreporter.com/News-2590/nasa-claifies-its-stand-on-adam-s-bridge-in-parlk-strait.html>, download: 28 Juli 2014.
- Baugh, K., 2006. *The Methodology of Herbert Blumer (American Sociological Association Rose Monographs)*, Cambridge University Press.
- Bazerman, M. H., 1994. *Judgement in Managerial Decision Making 3rd Edition*, John Wiley dan Sons, Inc.
- Bell, A.; Rajendran D.; dan Theiler S., 2012. Spirituality at Work: An Employee Stress Intervention for Academics?, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 11; June 2012.

- Belkaoui, A., 1986. *Handbook of Management Control Systems*, New York, Quorum Books.
- Beltran, L., 2001. *Enron Failure May be Biggest* [On-line]. Available: <http://money.cnn.com/2001/11/29/companies/enron/>, download: 2 Agustus 2014.
- Bhagat, R. S. dan Macquaid, S. J., 1982. Role of subjective culture in organizations: a review and directions for future research, *Journal of Applied Psychology*, vol.62, num.5, octubre. p. 653-685.
- Bielenia, M., 2012. The Heteroglossic Linguistic Identity of Modern Companies, *Management and Business Administration*, vol. 21, no. 4 (123): p. 120–131.
- Bleicher, J., 1980. *Contemporary Hermeneutics, Hermeneutics as Method, Philosophy, and Critique*, London: Rutledge dan Kegan Paul.
- Bogdan, R., 1973. Participant Observation, *Peabody Journal of Education*, Vol.5, No.4, pp.302-308.
- Budianto, 2011. *Pengaruh Hindu-Budha dalam Bidang Kesusastaan* [On-line]. Available: <http://budisma.web.id/materi/sma/sejarah-kelas-xi/pengaruh-hindu-kesusastraan>, download: 23 Januari 2013.
- Burrell, G. dan Morgan G., 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Ashgate Publishing.
- Carenys, J., 2010. Management Control Systems: A Historical Perspective, *International Bulletin of Business Administration*, issue 7 (2010).
- Chariri, A., 2009. *Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif*. Discussion Paper. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang [On-line]. Available: <http://eprints.undip.ac.id/577/>, download: 1 Agusuts 2014.
- Chenhall, R. H., 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Finding From Contingency-Based Research and Directions for The Future, *Accounting, Organizations and Society* 28, p. 127-168.
- Chow, C., 2014. *Management Efficacy, Wisdom from The Indian Bhagavad Gita and The Chinese Art of War*, McGraw Hill.
- Cook, G., 1997. *Discourse*, Oxford: Oxford University Press.
- Davila, A. dan Ditillo A., 2013. Convergent Creativity and Management Control Systems: Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies, *AOS Control and Creativity Workshop*, IESE, Barcelona.
- Dharmojo, 2007. *Critical Discourse Analysis (CDA) Sebagai Model Pembelajaran Sastra* [On-line]. Available: <http://cakrawalasastraIndonesia.blogspot.com>, download: 5 April 2014.
- Demsetz, H. dan Lehn K., 1985. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences, *Journal of Political Economy*, 1985, vol. 93, issue 6, pages 1155-77.

- Dilthey, W., 1976. *Selected Writing* (ed. H. P. Rickman), Cambridge University Press, London.
- Dikti, 2013. *Penelitian Kompetitif Nasional Proposal Baru Didanai Tahun 2013* [On-line]. Available: <http://www.dikti.go.id/id/2013/03/01/pengumuman-penerima-hibah-penelitian-kompetitif-nasional-tahun-2013/>, download: 27 Juli 2014.
- Donnel, K. O., 2009. *Postmodernisme*, Penerbit Kanisius.
- Dover, G. dan Lawrence T. B., 2010. A Gap Year for Institutional Theory: Integrating the Study of Institutional Work and Participatory Action Research, *Journal of Management Inquiry* 2010 19: 305.
- Duhaime, I. M., dan Charles R. S., 1985. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision-making. *Academy of Management Review*, 14(4),287–295.
- Dutton, J. dan Morhart F. M., 2010. Heartwarming as the Other Side of Heartbreaking Experiences in Research, *Journal of Management Inquiry* 2010 19: 342.
- Efferin, S. dan Trevor H., 2007. Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company, *Accounting, Organizations and Society* 32, p. 223–262.
- Eisenhardt, K. M., Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1. (Jan., 1989), pp. 57-74.
- Ekanayake, S., 2004. Agency Theory, National Culture and Management Control Systems, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2004; 4, ½; ABI/INFORM Global pg. 49.
- Endraswara, S., 2011. *Metodologi Penelitian Sosiologi Sastra cetakan pertama*, CAPS, Sleman, Yogyakarta.
- Ernst dan Young QUEST, 2004. Global Information Security Survey 2004 [On-line], Available: http://www.ey.com/AU/en/SearchResults?query=information+security+survey&search_options=country_name, download: 3 Maret 2013.
- Fukuyama, F., 1995. *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London, Great Britain, Hamish Hamilton.
- Gadamer, H. G., 1965. *Wahrheit und Method*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Sheed and Ward, London)
- Gomez-Mejia, L. dan Balkin, D. 1992. The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective, *Academy of Management Journal*, 35, 921-955.
- Govindarajan, V. dan Fisher J., 1990. Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance, *Academy of Management Journal* 1990, Vol. 33, No. 2, 259-285.

- Hale, D. J., Ed, 2006. *The Novel: An Anthology of Criticism and Theory 1900-2000*. Malden, Mass, Blackwell Publishing.
- Harahap, S. S., 2004. *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System) 2nd ed.*, Penerbit Quantum, Jakarta.
- Hardjana, A., 1985. *Kritik Sastra: Sebuah Pengantar*. Jakarta: Gramedia.
- Hassrad, J., 1999. Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies, *IMJR*, June 1999.
- Heath, C. dan Dan H., 2010. *Switch: Mengubah Situasi Ketika Perubahan Sulit Terjadi*, Gramedia, Jakarta.
- Hedberg, A. dan Hedvig, S. B., 2006. *Intellectual Capital Management in the Creative Industries: From Intellectual Creations to Intellectual Property*, Intellectual Capital Management, Guteborg, Sweden.
- Hill, P. C.; Kenneth I. P.; Ralph W. H.; Michael E. M.; James J. S.; David B. L.; dan Bryan J. Z., 2000. Conceptualizing Religion and Spirituality: Points of Commonality, Points of Departure, *Journal for Theory of Social Behaviour*, 30 : 1.
- Hofstede, G., 1978. The Poverty of Management Control Philosophy, *Academy of Management Review*, July, p. 450-461.
- Jensen M. C. dan William, H. M., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Johnson, W. H. A., 1999. An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: Measuring The Stock and Flow of Intellectual Capital, *Int. J. Technology Management. Vol. 18, Nos. 5/6/7/8, 1999*.
- Jorgensen, M. dan Louise, P. L., 2002. *Discourse Analysis as Theory and Method*, SAGE Publication.
- Kuhn, T., 1970. *The Structure of Scientific Revolutions 2nd Ed.*, Enlarged, The University of Chicago Press.
- Kaplan, R. dan Anthony, A. A., 1998. *Advanced Management Accounting 3rd Edition*, Prentice Hall.
- Kaelan, M. S., 1998. *Filsafat Bahasa, Realitas Bahasa, Logika Bahasa, Hermeneutika, dan Postmodernisme*, Paradigma Yogyakarta.
- Kahneman, D., 2011. *Thinking, Fast and Slow 1st Edition*, Farrar, Straus, Giroux.
- Kumitir, 2008. Sastra Jendra Hayuningrat Pangruwating Diyu [On-line]. Available: <http://alangalangkumitir.wordpress.com/2008/07/26/sastra-jendra-hayuningrat-pangruwating-diyu/>, download: 4 Maret 2013.
- Kurniawan, H., 2012. *Teori, Metode, dan Aplikasi Sosiologi Sastra*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Langfield, S. K., 1995. Organizational culture and control, *Management Control: Theories, Issues and Practices*, MacMillan Press, Ltd, London, pp.179-200.

- Lal, P., 2008. *Ramayana*, Pustaka Jaya.
- Lamont, C., 1997. *The Philosophy of Humanism* (8th Ed.), Half-Moon Foundation Inc, Humanist Press.
- Leeuwen, T. V., 2008. *Discourse and Practise, New Tools for Critical Discourse Analysis*, Oxford University Press.
- Levine, P., 2012. *Nietzsche: Potret Besar Sang Filsuf*, IRCiSoD, Yogyakarta.
- Li, J., 2012. *Cultural Foundations of Learning East and West*, Cambridge University Press.
- Low, S. P. dan Martin C. S. T., 1995. A Convergence of Western Marketing Mix Concepts and Oriental Strategic Thinking, *Marketing Intelligence dan Planning*; 1995; 13, 2; ABI/INFORM Research pg. 36.
- Macintosh, N. B., 1994. *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Mahulikar, G., 2013 *Effect Of Ramayana On Various Cultures And Civilisations* [On-line]. Available: <http://www.sabrizain.org/malaya/library/effectoframayana.pdf>, download: 12 Desember 2013.
- Maciariello. J. A., 1984. *Management Control System*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Macintosh, N., 2003. From Rationality to Hyper Reality: Paradigm Poker, *International Review of Financial Analysis* 12 (2003) 453–465.
- Merchant, K. A., 1998. *Modern Management Control Systems, Text dan Cases 2nd ed*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Merchant, K. A. dan William V. D. S., 2003. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, Prentice Hall.
- Mickhail, G., 2000. *The Kabuki of Accounting Philosophy*, Document de Recherche N^o-2000-7, Laboratoire Orleanais de Gestion, Intitut D'Administration des Entreprises.
- Moore, L. dan Jan S., 2002. Participant Observation, Informed Consent and Ethical Approval, *Nurse Researchers* Vol.9, No.4. pp:58-69.
- Morgan, G., 1986. *Images of organization*, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California.
- Nugraha, F., 2012. *Discourse Analysis Sebuah Pendekatan dan Gugatan* [On-line]. Available: <http://upacarausia.blogspot.com/2012/01/discourse-analysis-sebuah-pendekatan.html>, download: 23 Februari 2013.
- Northcutt, N. dan Danny M. C., 2004. *Interactive Qualitative Analysis: A Systems Method for Qualitative Research*, SAGE Publication, Inc.
- Otley, D., 1995. *Management Control, Organisational Design and Accounting Information Systems*, Issues in Management Accounting 2nd ed., Prentice Hall, Europe.

- Otley, D.T. dan Berry, A. J., 1992. *Control, Organization, and Accounting*, in Emmanuel, Clive, Otley, David, and Merchant in Reading in Accounting for Management Control, Chapman dan Hall, London.
- Ouchi, W. G., 1979. A Conceptual Framework for Design of Organizational Control Mechanism, *Management Science*, Vol.25, No.9, p. 883-848.
- Padmopuspito, A., 1993. Teori Resepsi dan Penerapannya, *D/KS/ No.2* 171./ Mei 1993.
- Parker, L. D. dan Neil L. R., 1995. Classical Management Control in Temporary Management and Accounting: The Persistence of Taylor and Fayol's World, *Accounting, Business, and Financial History*, Vol.5, No.2, p. 211-235.
- Patton, M. Q., 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE Publications.
- Pink, D. H., 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead.
- Popper, K., 2005. *The Logic of Scientific Discovery*, Taylor dan Francis e-Library.
- Rarick, C. A, 1996. Ancient Chinese advice for modern business strategists, *S.A.M. Advanced Management Journal*; Winter; 61, 1; ABI/INFORM Research, p. 38.
- Ricoeur, P., 1974. *The Conflict of Interpretations*, Northwest University Press, Evenston.
- Ricoeur, P., 2012. *Teori Interpretasi, Memahami Teks, Penafsiran, dan Metodologinya*, IRCiSoD.
- Roehl, J. M.; Anderson; Bragg, S. M., 1996. *The Controller's Function: The Work of The Managerial Accountant*, John Wiley dan Sons, Inc.
- Robbin, S. P., 1987. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc, London.
- Roth, K. dan Sharon, O. D., 1996. Foreign Subsidiary Compensation Strategy, *Academy of Management Journal* 1996, Vol. 38, No. 3, 678-703.
- Rosanas, J. M. dan Manuel V., 2005. The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values, *Journal of Business Ethics* 57: p. 83-96.
- Scarnati, J. T., 2002. The Godfather Theory of Management: An Exercise in Power and Control, *Management Decision* 40/9 [2002] 834±841.
- Schwab, Klaus, 2015. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond [On-line], Available: <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
- Scott, W. R., *Financial Accounting Theory 5th Edition*, Prentice Hall.
- Simons, R., 1994. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Review Press.

- Soeherman, B., 2008. *Desain Model Mekanisme Sistem Pengendalian Manajemen Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya Berbasis Filosofi dan Seni Perang Sun Tzu*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Spilka, B., 1993. Spirituality: Problems and Directions in Operationalizing a Fuzzy Concept, *American Psychological Association*, August 1993, Toronto, Ontario.
- Stubbs, M., 1984. *Discourse Analysis: The Sociolinguistic Analysis of Natural Language*, Oxford: Basil Blackwell Publisher Limited.
- Sudibyoprono, R. R.; Suwandono; Dhanisworo; Mudjijono, 1991, *Ensiklopedi Wayang Purwa*, Balai Pustaka.
- Sugiharto, I. B., 1996, *Postmodernisme, Tantangan Bagi Filsafat*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Sukoharsono, E. G., 2011. Accounting in A Historical Transition: A Shifting Dominant belief from Hindu to Islamic Administration in Indonesia, *Asia-Pacific Interdisciplinary Research on Accounting (APIRA)*, Osaka-Japan.
- Stanton, R., 2007. *Teori Fiksi*, Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Stainback, S., 1988. *Understanding dan Conducting Qualitative Research*. Kendall Hunt Publishing, Dubuque, Iowa.
- Tata, P., 2007. *A Bridge Built by Monkeys?* [On-line]. Available: <http://www.newscientist.com/blog/space/2007/09/bridge-built-by-monkeys.html>, download: 27 Juli 2014.
- Titib, I M., 1995, "Kualitas Sumber Daya Manusia Dari Sudut Pandang Hindu Dharma" dalam Jimly Assiddiqie (ed) *Sumber Daya Manusia Untuk Indonesia Masa Depan*, Mizan, bandung.
- Thomas, A., 1983. *Self Control*, in Lowe, Tony dan John L.J. Machin, *New Perspective in Management Control*, Houndmills, MacMillan Press.
- Tinker, A.M. dan Marilyn, N., 1987. Identity and Non-Identity Thinking: A Dialectic Critique of The Transaction Cost Theory of The Modern Corporation, *Journal of Management*, pp. 661-673.
- Tucker, B.; Thorne H.; dan Gurd B., 2006. *Management Control Systems and Strategy: What's Been Happening?* [On-line]. Available: <http://www.unisa.edu.au/igsb/docs/WP-Tucker,Thorne,Bruce.pdf>, download: 11 Januari 2013.
- Tunggono E. R. dan Irawati T.; dan Elizabeth, 2010. *Pemaparan Penggambaran Tokoh Dalam Cerita Ramayana Di Relief Candi Panataran Di Blitar, Jawa Timur Dengan Penggambaran Tokoh Dalam Cerita Ramayana Pada Wayang, Tarian, Patung Dan Lukisan Di Bali*, Universitas Kristen Maranatha Bandung 2010.

- Watts, R. L. dan Jerold L. Z., 1978. Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards, *The Accounting Review*, 53 (1): 112-134.
- WayangIndonesia, 2010. *Filosofi Kisah Ramayana* [On-line]. Available: <http://wayang.wordpress.com/2010/03/06/filosofi-kisah-ramayana>, download: 7 April 2013.
- Weber, M., 2005. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Taylor dan Francis e-Library.
- Widener, S. K., 2004. An Empirical Investigation of The Relation Between The Use of Strategic Human Capital and The Design of The Management Control System , *Accounting, Organizations and Society* 29, p. 377-399.
- Wilber, K., 1998. *The Merriage of Sense and Soul, Integrating Science and Religion*, Random House, New York.
- Wiersma, W., 1986. *Research Methods in Education: an Introduction*, Allyn dan Bacon.
- Wildblood, P., 2004. *Management Control: The Art of Holding on Tight with An Open Palm* [On-line]. Available: <http://www.accountingnet.ie>, download: 30 Januari 2013.
- Wann Y. W.; Chih H. C.; dan Ya J. W., 2004. A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles ..., *Industrial Management + Data Systems*; 104, 5/6; *ABI/INFORM Research*, pg. 396.
- Wong, C.; Jai-Beam K.; dan Judy H. M., 2010. Managing creativity and its paradoxes in the film industry, *2010 INBAM Conference: Creativity and Innovation in an International Context*, Valencia Spain.
- Yin, R. K., 2002. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.