

JAMAL



Jurnal Akuntansi Multiparadigma

Terakreditasi SK Mendikbud Nomor: 212/P/2014 Periode 2014-2018

Diterbitkan oleh:
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Bekerjasama dengan:
Masyarakat Akuntansi Multiparadigma Indonesia (MAMI)

JAMAL	Volume 8	Nomor 1	Halaman 1-226	Malang April 2017	pISSN 2086 - 7603 eISSN 2089 - 5879
-------	----------	---------	------------------	----------------------	--



Jurnal

Akuntansi Multiparadigma

Terakreditasi SK Kemristekdikti No. 21/E/KPT/2018

Terindeks:



Anggota dari:



[HOME](#)

[ABOUT](#)

[LOGIN](#)

[REGISTER](#)

[SEARCH](#)

[CURRENT](#)

[ARCHIVES](#)

[ANNOUNCEMENTS](#)

[SITE MAP](#)

[CONTACT](#)

[ABSTRACTING AND INDEXING](#)



ASEAN
CITATION
INDEX



sinta
Science and Technology Index



Crossref

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

Google
scholar



GARUDA
GARA BUJUKAN DIGITAL



Indonesia
ONE Search

Google
scholar

METRICS

Focus and Scope

JAMAL accepts paper/article in the field of multiparadigm accounting as follows:

1. Positivism
2. Interpretivism
3. Critical Paradigm
4. Postmodernism
5. Spiritual/Religious Paradigm

Articles submitted can be in the form of:

1. Empirical research.
2. Recent accounting thought (conceptual paper).
3. Book Review (only by invitation).
4. Obituary (only by invitation).

The main topics (and not limited) in Journal of Multiparadigm Accounting are:

- Accounting - Religion
- Accounting - Culture
- Accounting - Philosophy
- Accounting - Gender
- Accounting - Entrepreneurship
- Accounting - Neuro-Linguistic Programming (NLP)
- Accounting - Agriculture
- Accounting - Political Economy
- Accounting - Households
- Accounting - Spirituality of Ethics
- Accounting - Capital Market Based
- Forensic Accounting
- Behavioral Accounting
- Environmental Accounting
- Management Accounting
- Tax accounting
- Accounting for Social Responsibility
- Public sector accounting
- Accounting education
- Financial Examination
- Accounting History
- Accounting information system

Publication Frequency

Jurnal Akuntansi Multiparadigma publish its journal 3 times in a year, on:

- April
- August
- December

Open Access Policy

This journal provides immediate open access to its content on the principle that making research freely available to the public supports a greater global exchange of knowledge.

Archiving

This journal utilizes the LOCKSS system to create a distributed archiving system among participating libraries and permits those libraries to create permanent archives of the journal for purposes of preservation and restoration. [More...](#)

Peer Reviewers

Indra Bastian, Universitas Gajah Mada, Indonesia

Jamal Roudaki, Lincoln University, New Zealand

Sugiyarti Fatma Laela, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tazkia, Indonesia

Tri Jatmiko Wahyu Prabowo, Universitas Diponegoro, Indonesia

Sylvia Sylvia, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia, Indonesia

Salim Darmadi, Otoritas Jasa Keuangan, Indonesia

Agus Fredy Maradona, Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

Anis Chariri, Universitas Diponegoro, Indonesia

Hidayatul Ihsan, Politeknik Negeri Padang, Indonesia

Harun Harun, University of Canberra, Australia

Fitra Roman Cahaya, Universitas Islam Indonesia, Indonesia

Tjiptohadi Sawarjuwono, Universitas Airlangga, Indonesia

Mohd Shukri Hanapi, Universiti Sains Malaysia, Malaysia

Ani Wilujeng Suryani, Universitas Negeri Malang, Indonesia

Novi Puspitasari, Universitas Jember, Indonesia

Nur Indah Riwijanti, Politeknik Negeri Malang, Indonesia

Muhammad Nur Abdullah Birton, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Bety Nur Achadiyah, Universitas Negeri Malang, Indonesia

Muhammad Akhyar Adnan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

Arie Pratama, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Rangga Handika, Tokyo International University, Japan

Kurnia Ekasari, Politeknik Negeri Malang, Indonesia

Eddy Rasyid, Universitas Andalas, Indonesia

Parulian Silaen, University of Wollongong, Australia

Novrida Qudsi Iutfillah, Universitas Wijaya Putra, Indonesia

Masiyah Kholmi, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Yuni Yuningsih, Curtin University, Australia

Nurafni Eltivia, Politeknik Negeri Malang, Indonesia

Dian Purnama Sari, Universitas Katolik Widaya Mandala Surabaya, Indonesia

Sujoko Efferin, Universitas Surabaya, Indonesia

Sylvia Veronica Siregar, Universitas Indonesia, Indonesia

Intiyas Utami, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

Ang Swat Lin Lindawati, Universitas Bina Nusantara, Indonesia

I Nyoman Darmayasa, Politeknik Negeri Bali, Indonesia

Rohmawati Kusumaningtias, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

People

Management Team

Virginia Nur Rahmanti, Universitas Brawijaya, Indonesia

Achdiar Redy Setiawan, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

Amelia Indah Kusdewanti, Peneleh Research Institute, Indonesia

Husnul Hatimah, Universitas Tadulako, Indonesia

Jordan Hotman Ekklesia Sitorus, Masyarakat Akuntansi Multiparadigma Indonesia, Indonesia

Diana Nurindrasari, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Nisrina Habibaty, Universitas Brawijaya, Indonesia

PUBLICATION ETHICS

The editor(s) and publisher of this Journal believe that there are fundamental principles underlying scholarly or professional publishing. While this may not amount to a formal "code of conduct", these fundamental principles with respect to the authors' paper are that the paper should:

- be the authors' own original work, which has not been previously published elsewhere
- reflect the authors' own research and analysis and do so in a truthful and complete manner,
- properly credit the meaningful contributions of co-authors and co-researchers,
- not be submitted to more than one journal for consideration (ensuring it is not under redundant simultaneous peer review), and
- be appropriately placed in the context of prior and existing research.

For a full description of the standards of expected ethical behaviour by all parties involved in the publishing process (the author, the journal editor, the peer reviewer, the publisher and the society for society-owned or sponsored journals) please see: <http://www.elsevier.com/editors/perk/1.-authorship-complaints/publishing-ethics>.

Of equal importance are ethical guidelines dealing with research methods and research funding, including issues dealing with informed consent, research subject privacy rights, conflicts of interest, and sources of funding.

While it may not be possible to draft a "code" that applies adequately to all instances and circumstances, we believe it useful to outline our expectations of authors and procedures that the Journal will employ in the event of questions concerning author conduct. Relevant conflicts of interest should be disclosed (see <http://www.elsevier.com/wps/find/authorshome.authors/conflictsofinterest>).

I. Research Misconduct Policy of MJS

The purpose of this policy is to prevent any misconduct related to research conducted for the journals and to suggest the fundamental principles and structural procedures in relation to research integrity deliberation required to ensure research ethics.

II. The range of research misconduct

Research misconduct suggested in this policy pertains to fraud and refers to data fabrication, falsification, plagiarism, and improper authorship.

- Fabrication refers to any act involving the creation of false information about non-existing data or findings.
- Falsification refers to artificial manipulation of the research materials/equipment/process or randomly modification/deletion of data resulting in distorted research contents or research results.
- Plagiarism refers to acts of pirating others' ideas, research contents, and research results without justifiable approvals or quotations.
- Improper authorship refers to cases where the person who has contributed to research contents or research results is scientifically and technically unqualified as an author or where someone who has not contributed to the research contents or research results scientifically and technically but has been listed as an author merely to express gratitude or courtesy.
- Intentional acts to disturb a fraud investigation about themselves or others or the acts which can be harmful to informants.
- Unfair evaluation regarding research of others or a disclosure or pirating of research ideas or research results acquired during the evaluation process.
- Severely aberrant acts that cannot be accepted in the community of the field of scientific and technology.

Beside that, the research must follow ethical on Hazards and Human or Animal Subjects, Disclosure and Conflicts of Interest, and Fundamental errors in published works

III. How does the journal address misconduct in the publishing process?

Editors and publishers have an ethical obligation to:

- Support the quality and ethics of the review process (pre-publication: weed out; prevent)
- Ensure the correctness of the published literature (post-publication: correct; communicate)
- Educate (prevent)

Editors/journals have an ethical obligation to respond to and address ethical allegations that may arise about published papers or papers in review. Systems and procedures are in place for investigating and addressing situations of misconduct, including cooperation with investigations from institutions or funding bodies.

IV. How do editors address an allegation of publication misconduct?

- The first course of action is usually to contact and discuss the issue with the authors (and reviewers).
- The author's university, institution, funding agency, and/or government agencies will be notified.
- Investigation has typically been seen as the responsibility of research institutions and funding agencies; it is NOT usually the journal's domain.

V. Possible sanctions

If there is evidence of misconduct/fraud:

- Prior to publication (during review): The manuscript can be withdrawn from review
- Post-publication (literature correction) The journal may publish Retraction, Note of Editorial Concern, Errata/Correction with the author or authors' (some or all) signature or editorial of an appropriate statement about the situation. The paper can be "marked" in the literature/PubMed.
- Editors determine whether retract or correct after considering whether the case is fraud or an honest mistake. They consider the intent And then extent to which the data is incorrect/misleading
- Author may be banned from submitting to the journal.
- Editors may, in some cases, provide information for other editors/publishers.
- Editors may publish of an editorial in the journal to discuss the issue generally and raise awareness of the issue.

All the publishing ethics materials here were adopted from <http://www.elsevier.com/ethics/toolkit>

Table of Contents

Articles

 GURINDAM ETIKA PENGELOLA KEUANGAN NEGARA Bobby Briando, Iwan Triyuwono, Gugus Irianto	 1-17
Viewed: 1816 times	
 MENTAL ACCOUNTING DAN ILUSI KEBAHAGIAAN: MEMAHAMI PIKIRAN DAN IMPLIKASINYA BAGI AKUNTANSI Elen Rospitadewi, Sujoko Efferin	 18-34
Viewed: 2088 times	
 RELEVANSI STRUKTUR KEPEMILIKAN TERHADAP PROFITABILITAS DAN NILAI PERUSAHAAN BARANG KONSUMSI Ahmad Nurkhin, Agus Wahyudin, Anisa Septiani Aenul Fajriah	 35-46
Viewed: 2704 times	
 SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SYARIAH UNTUK ORGANISASI ISLAM Sonhaji Sonhaji	 47-62
Viewed: 1539 times	
 RAMAYANA WALMIKI: EKSPLORASI HOLISTIK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN Bonnie Soeherman	 63-78
Viewed: 783 times	
 PERAN OECD DALAM MEMINIMALKAN UPAYA TAX AGRESIVENESS PADA PERUSAHAAN MULTINATIONALITY Hanindia Hajjar Damayanti, Dewi Prastiwi	 79-89
Viewed: 1501 times	
 TABIR AKUNTABILITAS "KEROAN" PADA AKUNTAN Yunita Fitria, Muhammad Abadan Syakura	 90-106

Viewed: 857 times

**PEMBEBASAN MIND SET AKUNTAN PENDIDIK MELALUI PEMBELAJARAN FILSAFAT ILMU DAN SPIRITUAL**

Jurana Jurana, Fibriyani Nur Khairin



PDF

107-
125

Viewed: 617 times

**IMPLIKASI CORPORATE GOVERNANCE DAN UKURAN PERUSAHAAN PADA MANAJEMEN LABA**

Evi Octavia



PDF

126-
136

Viewed: 1241 times

**PENTINGKAH GOOD CORPORATE GOVERNANCE BAGI AUDIT REPORT LAG?**

R Wedi Rusmawan Kusumah, Daniel T H Manurung



PDF

137-
148

Viewed: 1035 times

**QUO VADIS PANCASILA DALAM PENDIDIKAN AKUNTANSI?**

Yuyung Rizka Aneswari, Lucy Sri Musmini



PDF

149-
165

Viewed: 752 times

**YADNYA SEBAGAI PEMAKNAAN LAIN ATAS NILAI WAJAR HARTA AMNESTI PAJAK**

I Nyoman Darmayasa



PDF

166-
182

Viewed: 783 times

**MENGUNGKAP KORUPSI MELALUI BUKTI AUDIT MENJADI BUKTI MENURUT HUKUM**

Made Dudy Satyawati, Khusna Khusna



PDF

183-
199

Viewed: 1366 times

**MODEL PENGELOLAAN ZAKAT PERUSAHAAN**

Syamsuri Rahim, Sahrullah Sahrullah



PDF

200-
215

Viewed: 1786 times

**PAJAK DAN KONSERVATISME AKUNTANSI**

Muhammad Khoiru Rusydi, Siddarta Utama, Chaerul D Djakman



PDF

216-
226

Viewed: 2540 times

RAMAYANA WALMIKI: EKSPLORASI HOLISTIK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Bonnie Soeherman

Universitas Surabaya, Jl. Ngagel Jaya Selatan No.169, Gubeng, Surabaya
Surel: bee7179@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7040>



Jurnal Akuntansi Multiparadigma
JAMAL
Volume 8
Nomor 1
Halaman 1-227
Malang, April 2017
ISSN 2086-7603
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk
29 Desember 2016
Tanggal Revisi
12 April 2017
Tanggal Disetujui
30 April 2017

Abstrak: Ramayana Walmiki: Eksplorasi Holistik Sistem Pengendalian Manajemen. Studi ini menawarkan konsep Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) holistik melalui integrasi nilai-nilai modern dan kitab Ramayana Walmiki. Analisis wacana digunakan sebagai pendekatan untuk mengabstraksi tiga inti dimensi manusia, yaitu spirit, jiwa, dan pikiran. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi SPM modern lebih didominasi unsur pikiran rasional, sebaliknya Walmiki lebih mengedepankan dimensi spiritual. Pengendalian pada dimensi spiritual dapat dikembangkan dengan pendekatan informal, berorientasi pada proses, bersifat subjektif, *intangible/imaterial*, dan diperankan oleh Tuhan atau kekuatan lain yang diyakini. Sedangkan pada dimensi pikiran, pengendalian dilakukan melalui perangkat dan prosedur.

Abstract: Valmiki's Book of Ram: Management Control Systems Holistic Exploration. This study offers the concept of Management Control Systems (MCS) through the holistic integration of modern values and the Valmiki's Book of Ram. Discourse analysis used as an approach to abstract three main cores of human dimension, spirit, soul, and mind. This study found that the dimension of modern MCS is dominated elements of rational mind, otherwise Valmiki emphasizes the spiritual dimension. Spiritual control dimension can be developed within informal approach, process-oriented, subjective, *intangible/immaterial*, and played by God or other spiritual powers believed. While within the dimension of the mind, control is carried out through systems and procedures.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, spiritualitas, modernitas, ramayana walmiki

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting yang menentukan kesuksesan atau kegagalan implementasi strategi perusahaan. Hal ini disebabkan karena manusia memegang peran seluruh aspek strategis dan operasional perusahaan (Dillard & Reynolds, 2011; Edgley, 2014; Soeherman, 2011). Kekacauan akan terjadi walaupun sistem yang dibangun sangat baik karena kurangnya perhatian pada aspek manusia. Sebagian besar kegagalan implementasi sistem berakar dari aspek kesadaran (*awareness*) manusia, disamping kurangnya pelatihan keahlian yang memadai. Sebagai *human capital*, manusia menjadi pusat segala ide, kegiatan, dan inovasi perusahaan. Bersama elemen *intellectual capital* lainnya, *human*

capital sangat berperan dalam peningkatan *market/ stakeholder value* perusahaan sehingga bagaimana cara pihak manajemen memperlakukan orang-orangnya sangat menentukan bagaimana kemampuan (*skill*) dan sikap (*attitude*) mereka di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Fakta inilah yang menjadikan peranan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) menjadi semakin penting karena berkenaan langsung dengan upaya pengendalian manusia di dalam sebuah perusahaan.

SPM, sebagai salah satu “produk” modern memiliki peran sangat penting dalam operasional bisnis. Pendekatan-pendekatan modern terasa begitu kental dalam aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan yang diran-

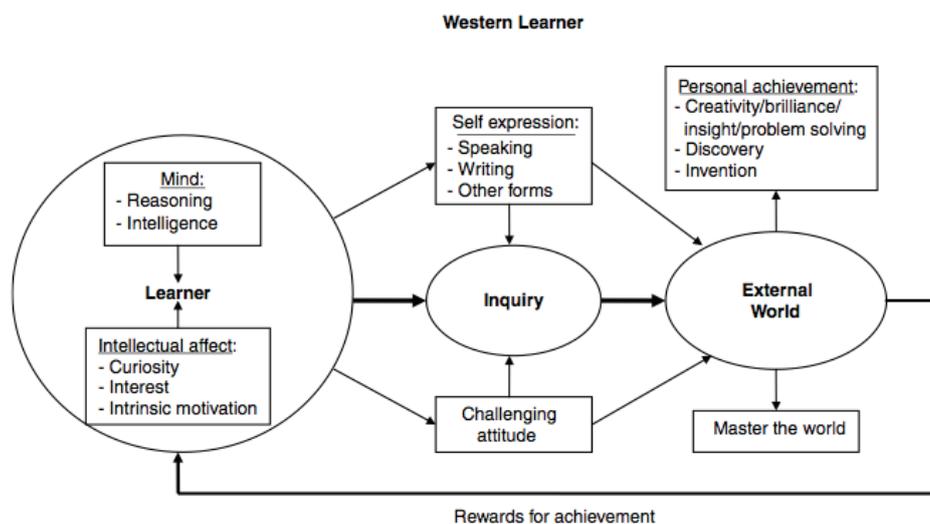
cang untuk mengendalikan *resource* perusahaan melalui pendekatan kontrak insentif seperti diungkap di dalam teori agensi (Jensen & Meckling, 1976; Tuszynski & Block, 2014). Hal ini sejalan dengan pemikiran yang menyatakan bahwa pembelajar Barat (modern) cenderung berambisi menguasai dunia (*master the world*) dengan mengutamakan pikiran dan intelektual, kepandaian, atau yang disebut rasio (Li, 2012; Namazi, 2013). Di dalam praktiknya, asumsi dasar bahwa manusia adalah makhluk rasional yang dapat dikendalikan melalui prosedur rasional justru akan menimbulkan problema baru yang disebut *illusion of control* (Rosanas & Velilla, 2005; Christensen, Nikolaev, & Wittenberg-Moerman, 2016; Kumalasari & Sudarma, 2013).

Secara umum, perspektif barat banyak dipengaruhi faham modernisme yang lebih berorientasi pada aspek logika dan material (Sugiharto, 1996). Pertama, modernisme membawa beberapa dampak buruk, yaitu terjadinya dikotomi kenyataan seperti subjek-objek atau spiritual-material (Siturus 2015, 2016). Kedua, pandangan yang mengutamakan objektivitas yang menilai manusia sebagai objek sehingga temuan empiris (*tangible*) dianggap lebih baik daripada hal-hal yang berkenaan dengan moralitas dan spiritualitas (*intangible*) (Baker, 2011). Ketiga, pencarian manusia menuju pada hal-hal yang bersifat material dengan konsekuensi persaingan pasar bebas (Molissa, 2011). Keempat, meningkatnya model pengendalian yang bersifat militer karena lun-

turnya nilai-nilai kemanusiaan, moral, dan spiritual sehingga militerisme dipandang sebagai cara terbaik untuk mengatur manusia (Fernandez-Armesto, 2016). Kelima, bangkitnya kembali tribalisme, pengunggulan dan fanatisme kelompok/ golongan berdasarkan atribut yang tampak sebagai akibat materialisme (Efferin, 2015). Semenjak hal tersebut, istilah modernisme mulai identik dengan sesuatu yang negatif. Kondisi ini disebut dengan istilah *disenchantment of life* (Wilber, 1998). Li (2012) bahkan menemukan bahwa pembelajar Barat (modern) cenderung berambisi menguasai dunia (*master the world*) dan mengutamakan pikiran dan intelektual, kepandaian, atau yang disebut rasio yang ditujukan untuk pencapaian diri (lihat Gambar 1).

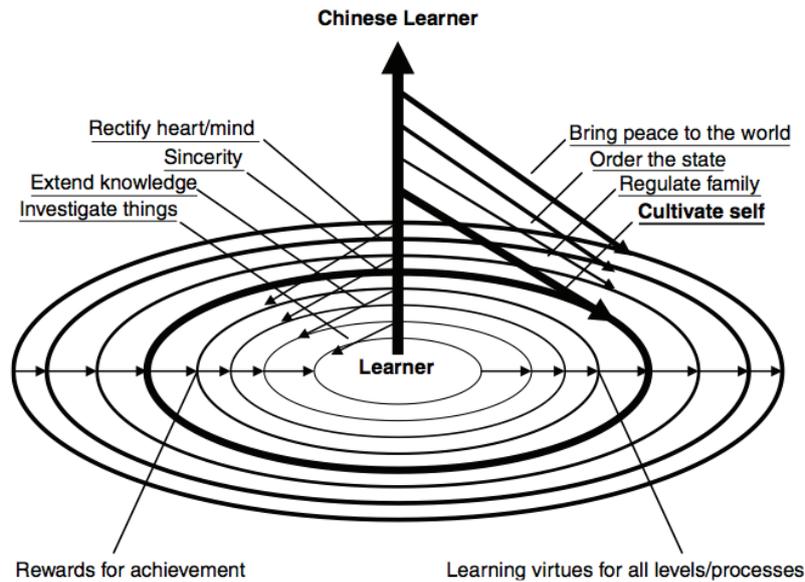
Li (2012) juga menyebutkan bahwa pembelajar Timur lebih mengutamakan kebajikan dalam hidup yang dibangun dari nilai-nilai kebaikan, bukan diutamakan pada pikiran dan rasio (lihat Gambar 2). Meskipun demikian, pemikiran-pemikiran tersebut masih belum secara eksplisit membahas dimensi manusia secara holistik, khususnya pada dimensi spirit. Wilber (1998) bahkan memaparkan bahwa dimensi holistik manusia adalah *The Great Nest of Being*, yaitu kehidupan fisik (biologis), pikiran, jiwa, dan spirit (roh).

Di dalam dunia praktik, masalah manusia tidak begitu saja diselesaikan dengan prosedur-prosedur dan alat ukur akuntansi rasional. Masalah manusia harus diselesaikan secara manusia dengan memandang



Gambar 1. Alur Pemikiran Barat

Sumber: Li (2012)



Gambar 2. Alur Pemikiran Timur
Sumber: Li (2012)

manusia secara holistik yang terdiri dari pikiran, jiwa, dan spirit. Perkembangan konsep SPM yang sejalan dengan pemikiran holisme sebenarnya telah ada mewarnai jatuh bangunnya konsep SPM sejak muncul konsep *clan control*, pengendalian melalui aspek kemargaan, solidaritas, dan psikologis (Ouchi, 1992). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi model konseptual SPM yang mampu mengakomodasi aspek holistik manusia.

METODE

Penelitian ini mengeksplorasi Kitab Ramayana, yang ditulis oleh Walmiki. Kitab dijadikan sebagai landasan karena merupakan salah satu peninggalan dari peradaban tertua di dunia. Nilai-nilai yang termuat dalam kitab ini, dalam perspektif peneliti, juga dapat dijadikan sebagai esensi SPM holistik.

Salah satu metode penelitian ini diilhami oleh penelitian Scarnati (2002), yang melakukan interpretasi analogi film *box office The Godfather* dalam konteks kepemimpinan dan manajemen bisnis. Hal senada juga ditemukan dalam penelitian Sukoharsono (2010), yang mengangkat analogi moral film Avatar dalam konteks akuntansi sosial dan lingkungan. Kedua peneliti tersebut mencoba memaknai alur kisah beserta penokohan film hingga menemukan *value*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma konstruktif dengan mengacu

pada pemikiran hermeneutika Ricoeur (2012). Hal ini disebabkan karena pemikiran tokoh ini dinilai sebagai jalan tengah untuk mengatasi berbagai pertentangan dan keterbatasan aliran hermeneutika (Bleicher, 1980). Pemikirannya dinilai sebagai mediator antara hermeneutika filosofis dan metodologis, fenomenologis dan strukturalis, serta positivisme dan dekonstruksi.

Pemikiran 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). Ia menilai bahwa sebuah teks merupakan objek yang otonom dan tidak lagi bergantung pada maksud pengarang atau situasi historis. Selain itu, Ricoeur (2012) juga berargumentasi bahwa 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 merupakan salah satu alternatif cara yang efektif untuk meneliti objek yang berupa wacana atau bahasa dalam teks. Selain itu, 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 (Stubbs, 1983). 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 (Clark, 2016).

Pendekatan analisis wacana memiliki kemiripan dengan kerangka analisis yang pernah digagas oleh Fairclough (Jorgensen & Philips, 2002). Beliau berpendapat bahwa *Critical Discourse Analysis* (CDA) juga melalui tiga dimensi yaitu: 1) Diskripsi (*text analysis*); 2) Interpretasi (*discursive practise*); dan 3) Explanasi (*social practise*). Dalam implementasinya, sebuah analisis wacana dipandang berkualitas jika mengutamakan pada proses pemaknaan teks (Badara, 2012).

Hal lain yang patut dicermati dalam analisis wacana adalah adanya proses interpretasi memiliki peran yang dominan untuk berfokus pada pesan tersembunyi. Banyak teks yang menyampaikan sebuah informasi dengan cara implisit dan tidak berusaha mencapai generalisasi. Setiap peristiwa (dalam sebuah wacana) bisa saja bersifat spesifik dengan konteks sosial yang mungkin berbeda satu sama lain (Sitorus, 2015).

Untuk menjaga fokus penelitian dari berbagai variasi dan alternatif prosedur analisis wacana, peneliti mencoba menata kembali dan menyimpulkan langkah-langkah kritis melalui tahapan eksplorasi, interpretasi, dan kontekstualisasi. Eksplorasi merupakan tahap awal yang dilakukan dengan membaca wacana untuk mendapat gambaran, kesan, dan gagasan umum. Teks ataupun wacana Kitab Ramayana menjadi objek utama. Peneliti akan melakukan pembacaan dan pemahaman berulang (semacam siklus hermeneutika Gadamer) untuk mendapatkan gambaran utuh dan gagasan atas teks yang juga merupakan simbolisasi.

Selanjutnya, temuan-temuan dalam eksplorasi pustaka ditafsirkan untuk membuat konstruk atau proposisi baru. Proses interpretasi terhadap Kitab Ramayana dilakukan secara konsisten dengan pemikiran Ricoeur (2012) yang memosisikan wacana sebagai sesuatu yang otonom dan kontekstual. Selain itu, peneliti juga mencoba memandang wacana tersebut sebagai bentuk heteroglosia karena Kitab Ramayana Walmi-

ki dibangun dari berbagai pengalaman dan pengamatan yang memadukan berbagai dimensi manusia holistik yaitu pikiran, jiwa, dan spiritual.

Pada tahap kontekstualisasi, peneliti memberi ruang bebas untuk meresepsi dan memaknai kembali makna (nilai) yang ditemukan melalui interpretasi sesuai konteks sosial penelitian (dalam hal ini adalah ranah SPM holistik pada sebuah organisasi). Hal ini sejalan dengan pemikiran yang menyatakan bahwa wacana dengan sifat otonomnya harus dimaknai sesuai konteks (polisemi) (Ricoeur, 2012).

Secara garis besar, proses penelitian ini dibagi dalam tiga tahap besar. Pertama, pengungkapan argumentasi keterbatasan konsep SPM modern. Pada tahap ini, peneliti mengungkap berbagai teori, penelitian, serta sejarah pemikiran SPM modern secara kritis. Setelah itu peneliti mencari keterbatasan SPM modern melalui proses interpretasi.

Kedua, penggalan nilai Kitab Ramayana sebagai cerminan pemikiran Walmiki. Tahap ini merupakan daya tarik utama karena berusaha menemukan esensi atau prinsip-prinsip dasar SPM holistik yang tersembunyi di dalam Kitab Ramayana Walmiki. Sepanjang penelusuran penulis, nilai-nilai ini belum pernah ditemukan dalam penelitian manapun.

Ketiga, peneliti melakukan proses perbandingan dan pembangunan model konseptual SPM holistik. Tahap ini bertujuan untuk mencapai pemikiran tentang konsep SPM holistik yang efektif bagi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemikiran kritis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen modern. Di dalam penelitiannya, Rosanas & Velilla (2005) mengungkap *illusion of control*. Isitilah ini merupakan sebuah kondisi yang tampaknya terkendali, tetapi sebenarnya tidak. Hal ini dapat diilustrasikan melalui seorang karyawan yang terlihat penurut tetapi berani mengumpat dan menjelek-jelekkkan pimpinannya ketika berkumpul bersama sesama karyawan.

Illusion of Control dapat dikatakan sebagai kesalahpahaman manajer atas keyakinannya bahwa segala sesuatu dapat dikendalikan dan dipantau dengan mudah melalui prosedur formal. Pada ilustrasi sebelumnya, pimpinan hanya tahu bahwa segalanya terkesan terkendali. Di luar itu, ia tidak sadar adanya potensi jiwa-jiwa bawahan yang mulai memberontak.

SPM modern dibangun dari asumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional seperti teori agensi. Teori agensi menilai bahwa manusia bertindak atas dasar kepentingan pribadi, oportunistik, penghindar risiko, rasional, dan selalu menginginkan hasil maksimal dengan upaya minimal. Pemilik perusahaan, sebagai pihak principal, menginginkan keuntungan dan dividen sebesar-besarnya, sehingga tim manajemen dikendalikan melalui sistem kompensasi atas kinerja finansial yang ketat.

Konsekuensi dari hal tersebut adalah pihak agen akan berusaha untuk menampilkan kinerja keuangan sebaik-baiknya dihadapan prinsipal, terlepas dari cara pencapaiannya. Praktik demikian mendorong munculnya akuntansi kreatif (*creative accounting*), pemberdayaan kreativitas untuk melakukan *adverse selection* maupun *moral hazard* karena agen memiliki kuasa kendali atas informasi. Selanjutnya, teori agensi mengajarkan pentingnya merancang kontrak insentif untuk memotivasi agen agar bertindak sesuai dengan kemauan prinsipal secara rasional.

Di dalam implementasinya, kontrak demikian digunakan sebagai pedoman motivasi tindakan kedua belah pihak untuk meminimalkan konflik kepentingan (Scott, 2009). Teori ini berupaya menyelesaikan masalah agensi, yaitu perilaku agen dan pembagian risiko bisnis (Einsenhardt, 1989).

SPM memiliki tujuan baik, yaitu untuk mencari cara menyelaraskan seluruh sumber daya perusahaan melalui perancangan prosedur dan skema pengendalian. Meskipun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa *illusion of control* selalu menghantui kegagalan implementasi SPM. Hal ini dibuktikan melalui temuan Carenys (2012) yang merangkum keterbatasan SPM modern dari berbagai penelitian lain yaitu: Tidak mampu mempertimbangkan aspek dinamika lingkungan sehingga sangat berisiko gagal ketika berhadapan dengan perubahan (lihat Macintosh & Hopper, 2005); Tidak jelasnya perbedaan antara pengendalian dan struktur sehingga manajemen akan mengalami kebingungan fokus (lihat Ouchi, 1992); Penugasan dengan tekanan besar dalam lingkungan yang stabil (lihat Molissa, 2011); Tidak memiliki perspektif sosio-historis tentang asal-usul SPM sehingga seolah-olah psikologi, sosiologi, atau unsur budaya bukan wilayah bidang ini (lihat Macintosh & Hopper, 2005); Birokrasi tinggi yang menghambat kreativitas dan inovasi (lihat Shapiro, 2009).

Kondisi demikian sangat buruk bagi perusahaan yang penuh inovasi. Karyawan lebih mencari keuntungan pribadi daripada perusahaan. Selain itu, kondisi demikian juga mendorong efek demoralisasi pada karyawan tingkat bawah (Morgan, 2006) dan tidak jelasnya kinerja anggota. Seluruh hal tersebut disebabkan karena tujuan utama analisis adalah perusahaan (Macintosh & Hopper, 2005).

Pendekatan modernisme dan implikasinya bagi bisnis. Pada sisi lainnya, modernisme merupakan gebrakan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada era pramodern, di mana 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 objektivitas menjadi tren dan pusat pertanggungjawaban seperti yang diungkap oleh (Popper, 1959; Boedker, 2010). Pada saat itu, sains dan teknologi berkembang dengan pesat. Berbagai temuan ilmu pasti juga bermunculan. Meskipun demikian, bibit-bibit masalah mulai bermunculan dan akibat buruk modernisme mulai terasa. Sugiharto (1996) mencatat beberapa dampak buruk modernisme. Pertama, terjadinya dikotomi kenyataan seperti subjek-objek atau spiritual-material. Kedua, pandangan yang mengutamakan objektivitas dan positivisme akhirnya menilai manusia sebagai objek 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. Kelima, bangkitnya kembali tribalisme, pengunggulan dan fanatisme kelompok/ golongan berdasarkan atribut yang tampak sebagai akibat materialisme.

Semenjak hal tersebut, istilah modernisme mulai identik dengan sesuatu yang negatif. Beberapa stereotip modernisme mulai timbul, seperti era kematian Tuhan dan para dewa, komodifikasi kehidupan, diskriminasi kelas sosial, kebrutalan kapitalisme,

penggantian kualitas dengan kuantitas, era hilangnya *value*, fragmentasi kehidupan, era yang mencekam, dan kebangkitan kaum materialis. Max Weber menyebutnya dengan istilah *disenchantment of life* (Wilber, 1998), fenomena yang terbawa pada setiap aspek kehidupan manusia, termasuk di dalam bisnis. Bahkan, Sikka (2007) dengan lugas memaparkan bagaimana modernisme di dalam bisnis atau disebut *enterprise culture* justru lebih banyak membawa dampak buruk bagi masyarakat seperti terjadinya praktik kartel, pencucian uang, penghindaran pajak, korupsi dan sebagainya yang semata-mata hanya untuk kepentingan sekelompok kapitalis.

Bisnis seharusnya tidak hanya berpikir tentang uang dan segala rasionalisasinya. Bisnis adalah tentang tanggungjawab sosial, etika, akuntabilitas, dan kebermanfaatannya pada lingkungan sekitar. Wilber (1998) memaparkan dimensi holistik manusia dalam skema *The Great Nest of Being*. Secara hakikat, kehidupan manusia terdiri dari empat dimensi yaitu fisik dan kehidupan (biologis), pikiran, jiwa, dan spirit (roh).

Dimensi dalam kehidupan manusia.

Sub bab ini memberikan gambaran definitif mengenai tiga dimensi manusia yang relevan dan menjadi objek analisis penelitian ini, yaitu pikiran, jiwa, dan spirit. Peneliti membatasi dalam tiga dimensi karena dimensi fisik diasumsikan sebagai reaksi atau manifestasi dari pikiran, jiwa, atau spirit manusia. Selain itu, ketiga dimensi ini adalah penentu utama proses pengambilan keputusan dan sikap manusia di dalam berorganisasi.

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 (Shapiro, 2009). Dimensi ini disebut sebagai proses mental dan proses *monological*. Proses mental yang terkait dengan proses kognitif, logis, dan rasional, sedangkan *monological* berasal dari kata monolog, perbincangan satu arah sebagai kemampuan manusia melihat dan menilai dunia luar seperti yang dilakukan oleh kaum positivis. Sebaliknya, jiwa diartikan sebagai tingkatan utama dan sebagai dasar dari personaliti dalam evolusi manusia (Wilber, 1998).

Dimensi kejiwaan dipelajari di dalam ilmu psikologi, sebuah dimensi yang memungkinkan manusia untuk melihat, mera-

sakan, memahami, mengekspresikan, dan mencintai dengan lebih baik. Dimensi jiwa bersifat abstrak, tak kasat mata, dan “tinggal” di dalam tubuh manusia. Dimensi ini sering termanifestasi dalam luapan emosi manusia seperti marah, takut, bahagia, bimbang, dan sebagainya. Dalam perkataan lain, dimensi kejiwaan merupakan sesuatu yang bersifat *archetypal*.

Pada sisi lainnya dimensi kewijaan juga bersifat *duological* (dimensi yang memungkinkan manusia berinteraksi dengan sesamanya secara dua arah, yaitu manusia dan unsur kehidupan lainnya). Hal ini ditunjukkan pada sebuah penelitian yang menemukan bahwa terdapat tiga tingkatan orientasi dimensi kejiwaan, yaitu kepada Tuhan, ekologi, dan manusia (humanisme) (Hood, Hill, & Spilka, 2009). Penelitian tersebut menyatakan bahwa dimensi kejiwaan selalu 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.

Orientasi lain dari dimensi kejiwaan adalah adanya hubungan ekologi dan manusia yang bersifat *ecological* dan *social intelligent*. Dimensi kejiwaan bukan produk yang kasat mata atau dapat dilihat secara empiris, tetapi diperoleh melalui proses kontemplasi dan pengalaman spiritual. Hal ini juga disebut sebagai *mystical element* atau bersifat *translogical*, sesuatu yang melampaui batas logika dan rasio manusia (Wilber, 1998).

Berdasarkan pemaparan ontologis tentang dimensi manusia, penelitian ini mencoba membangun definisi SPM holistik. Hal ini merupakan upaya penggunaan segala cara atau prosedur strategis dan operasional dalam skema sistematis untuk mengendalikan dimensi pikiran, jiwa, dan spirit manusia di dalam organisasi. Jika definisi ini terwujud, maka manusia dapat bertindak sesuai atau selaras dengan tujuan organisasi.

Esensi Sistem Pengendalian Manajemen di dalam Kitab Ramayana Walmiki. Ramayana mengajarkan tentang perjuangan manusia di dalam meraih cinta terhadap Sang Pencipta. Ramayana juga tidak semata-mata meneladankan kebaikan melawan kejahatan, tetapi berisi *the way of life* yang dibangun dari suara humanisme dan spiritual (atau disebut sebagai heteroglosia). Setiap tokoh, konflik, dan kejadian dalam wacana tersebut, menyuarakan filsafat ke-

bijaksanaan tinggi untuk memahami jalan darma yang tidak hanya relevan bagi kehidupan umum, tetapi juga di dalam kehidupan organisasi.

Di antara berbagai kisah Ramayana, peneliti menemukan sebuah kisah perang besar yang dipimpin Rama dan memberdayakan pasukan *Wanara* (manusia kera). Perang ini bertujuan untuk menyelamatkan Sinta, yang ditawan di Negeri Alengka. Kisah persiapan perang ini menyimpan misteri pengendalian dan pergerakan pasukan yang dipenuhi nuansa spiritual.

Ramayana versi Walmiki menyatakan bahwa kitab kisah dalam tujuh babak (bahasa lainnya adalah bab atau *kanda*). Seluruh babak tersebut dikisahkan dalam bentuk *saloka* atau semacam puisi, yaitu Bala Kanda, Ayodya Kanda, Aranya Kanda, Kiskenda Kanda, Sundara Kanda, Yudha Kanda, dan Utara Kanda.

Dari ketujuh *kanda* tersebut, penelitian ini berfokus pada peristiwa setelah Aranya Kanda. Kisah ini dimulai dari Kiskenda Kanda hingga Yudha Kanda. Hal ini disebabkan karena sejak kejadian penculikan Sinta oleh Rahwana, Rama dan Laksmana bertekad untuk menyelamatkannya. Peristiwa ini nantinya memicu persahabatan Rama dengan Sugriwa dan penyusunan strategi serta mobilisasi pasukan *Wanara* ke medan perang. Meskipun demikian, untuk mendapatkan pemahaman yang holistik, penelitian ini tetap menganalisis beberapa *kanda* lain yang relevan.

Melalui proses analisis wacana, peneliti menemukan adanya empat dimensi pengendalian dominan yang tercakup di dalam prosesi perang, yaitu dimensi spiritual, kejiwaan, semangat juang, dan kecukupan jasmani. Seluruh bagian ini dibahas lebih mendalam pada bagian berikut.

Pertama, mengenai dimensi spiritualitas. Spiritualitas merupakan ciri khas yang sangat kental di dalam kisah Ramayana Walmiki. Bagi masyarakat tertentu, tokoh Rama merupakan *avatar* dari Dewa Wisnu. Meskipun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa masih terjadi pro dan kontra tentang hal ini.

Berkaca dalam pertentangan tersebut, Rajagopalachari (2012) mencoba memberi argumen logis dan menyatakan bahwa sifat ketuhanan Rama termanifestasi dalam wujud manusia. Pada satu sisi, 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.

Rajagopalachari (2012) juga melanjutkan bahwa justru melalui wujud manusia (Rama), Tuhan (Wisnu) menunjukkan keilahian. Jika Tuhan, Sang Hyang Widhi, terus memperlihatkan sifat kemahakuasaan dan melakukan sendiri semuanya, maka tidak ada ruang bagi sifat jelmaan ketuhanan. Bahkan, Raja Janaka (di dalam sebuah prosesi) berkata: "*Inilah putriku, Sinta. Ia akan menyertaimu (Rama) di jalan darma*" (1: Bala Kanda).

Kalimat tersebut dapat diartikan bahwa tujuan dari kehidupan Rama adalah untuk menjalani darma. Dharma diartikan sebagai jalan atau tanggung jawab yang diperintahkan agama atau tradisi. Pada sisi lainnya, Agama merupakan bentukan interaksi manusia dengan kosmos dan Tuhan. Hal ini bermakna bahwa Rama adalah pribadi yang berusaha untuk berjalan sesuai dengan jalan. Hal tersebut ditegaskan oleh Rama kepada Sinta ketika menjalani pengasingan di hutan Dandaka, yaitu "*Kau dan aku harus menjalani jalan darma. Kita harus terus berada di jalan yang sama*" (2: Ayodya Kanda).

Dimensi spiritual juga sangat terasa di dalam pra prosesi kegiatan-kegiatan besar. Hal ini dapat ditemukan dalam perilaku Rama yang mengucap puja dan doa kepada Batara Surya, Batara Indra, Batara Brahma, serta semua makhluk untuk memohon restu. Selain itu, manifestasi dimensi spiritual juga ditemukan ketika Rama dan pasukannya melakukan pemujaan kepada Dewa Laut, Baruna. Mereka melakukannya karena hendak menyeberangi tambak menuju Alengka.

Pada sisi lainnya, dimensi spiritual juga ditemukan pada pihak Rahwana. Indrajit (sebagai salah satu pihak Rahwana) melaksanakan puja *Asura* (roh kegelapan) sebelum melancarkan serangannya pada pasukan pihak Rama. Bahkan, raja Alengka, Rahwana (ayah Indrajit) juga sangat mengandalkan spiritualitas. Salah seorang menteri Suparwa mengatakan: "Kau kuasai semua kitab Weda dan semua pengetahuan. Kau sudah jalani sekian banyak tapa brata..." (6: Yudha Kanda).

Pernyataan tersebut memberikan justifikasi bahwa faktor spiritual memegang peran penting bagi pihak Rama dan Rahwana. Keduanya menyadari bagaimana Tuhan begitu ada dan menjadi penguasa jagad raya. Pada akhirnya, keputusan dan langkah

mereka sangat ditentukan oleh spiritualitas yang dianut. Hal demikian seharusnya menjadi hakikat dimensi pengendalian spiritual.

Kedua, dimensi kejiwaan cukup kental di dalam pergulatan batin Kisah Ramayana. Hal ini tercantum dari pendapat Rajagopalachari (2012) mengenai peran *kama* (nafsu) dan *krodha* (amarah), yang disimbolisasikan pada tokoh Sugriwa dan Subali. Pada dasarnya, konflik yang terjadi di antara mereka dan berakhir pada kematian Subali hanya merupakan salah paham kecil yang direspon dengan penuh *kama* dan *krodha*. Pada saat itu, Sugriwa berambisi untuk merebut kembali tahta Kiskenda yang dianggap sebagai haknya. Meskipun demikian, Subali telah terbutakan oleh amarahnya dan merasa telah menjadi korban pengkhianatan Sugriwa.

Kisah tersebut memiliki arti bahwa ketidakmampuan pengendalian atas dimensi ini akan berujung pada kehancuran. Inti tersebut juga terjadi pada nasib Rahwana yang diliputi *kama* dan *krodha*, yang membawanya jauh dari darma.

Pengutamaan aspek kejiwaan juga melekat dalam perbincangan tokoh-tokoh Ramayana. Mereka berusaha untuk “mencuri hati” lawan bicara melalui percakapan atau persuasi yang emosional. Hal ini dapat membingkai (rasionalitas) lawan bicara. Salah satu cara tersebut ditunjukkan pada penuturan Sugriwa kepada Hanoman dalam pernyataan sebagai berikut.

“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 menuruti perintahnya. Sugriwa menggunakan pendekatan irasional untuk menggerakkan Hanoman.

Kisah Ramayana adalah perang psikologis. Masing-masing pihak berusaha menyerang aspek emosi atau psikologi lawannya. Kisah Hanoman Obong merupakan bukti wacana akan pola perang psikologis di dalam Ramayana. Selain itu, kisah tersebut juga menceritakan bahwa tujuan Hanoman membakar Alengka bukan untuk sekadar berbuat onar atau menguji kekuatan lawan tanding, melainkan juga menyerang emosi Rahwana. Hal ini diungkapkannya kepada

Sinta pada kutipan berikut ini.

“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.

Ketiga, mengenai semangat juang. Sejak dikeluarkannya perintah penyerangan ke Alengka, para pemimpin selalu membangun semangat juang. Walmiki menuliskan kondisi hari keberangkatan para utusan *Wanara* yang dipenuhi semangat yang menyala-nyala. Dalam mobilisasi tersebut, semangat pasukan acap kali redup. Pada saat demikian, Anggada, Gandamadana, dan pemimpin lain memiliki tugas untuk membesarkan hati dan membuat pasukan kembali bersemangat. Hal ini dibuktikan dalam pernyataan Anggada sebagai berikut.

“Tak peduli betapa berat tugas yang dipikul, kita tidak boleh takut. Keberanian adalah kunci meraih sukses. Berkecil hati hanya akan mengantarkan pada kegagalan.” (6: Yudha Kanda)

Walmiki menggambarkan suasana yang meriah dan penuh gelora semangat ketika ribuan pasukan *Wanara* membangun tambak menuju Alengka. Bahkan, para pemimpin berupaya keras untuk tetap menjaga api semangat pasukan menyala walaupun dalam keadaan duka. Hal ini merupakan gambaran bagaimana semangat juang memiliki pengaruh yang besar di dalam perjuangan.

Walmiki mengisahkan bahwa pada saat menuju Alengka, 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 jiwa dan semangat juang pasukan.

Kisah Ramayana merupakan media pengajaran darma yang bersifat spiritual sehingga berbagai ulasan strategi dan ”SPM” yang dihadirkan tidak terlepas dari kahadiran dewa dan Tuhan. Dalam perkataan lain, SPM dapat menjadi jalan bagi setiap manu-

sia untuk menjaga kebaikan melalui ajaran agama.

Keempat, mengenai kecukupan jasmani. Prinsip SPM Ramayana berbeda dengan filosofi SPM modern yang tidak membicarakan ketuhanan. Meskipun demikian, filsafat SPM yang hadir di dalam Ramayana tidak terlepas dari aspek rasionalitas. Dalam perkataan lain, unsur rasional tetao ada walaupun nuansa irasional terasa mendominasi setiap kejadian,

Unsur rasional sangat nampak di dalam adegan percakapan antara Tara (isteri Sugriwa) dengan Laksmana. Pada saat itu, Laksmana datang ke kerajaan Kiskenda dengan amarah untuk menagih janji Sugriwa kepada Rama. Untuk menahan kemarahan Laksmana, Tara langsung berkata kepada Sugriwa:

”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. Ia mengawalinya dengan membingkai pikiran Laksmana pada keadaan Sugriwa sebelumnya yang hidup penuh ketakutan, tidak tentram, dan seadanya. Kemudian, Tara juga mencoba menuduh Laksmana bahwa kelalaian Sugriwa disebabkan campur tangan Rama dan Laksmana. Pada kalimat terakhir, peneliti melihat upaya Tara dalam memainkan psikologi Laksmana. Ia menyebut Tara sebagai orang berjiwa besar sehingga amarah Laksmana reda.

Walmiki memiliki kejelian dan kecerdasan luar biasa. Ia begitu kuat dalam membangun persona Tara sebagai wanita yang tegar, cerdas, dan cerdik. Pada sisi lainnya, Rahwana juga memberikan pelajaran baik tentang peran unsur rasional. Pada masa perang, Suparwa, salah seorang menteri, 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)

Suparwa berusaha mengingatkan Rahwana bahwa ia telah kehilangan akal sehatnya. Dirinya menganggap bahwa Rahwana adalah sosok raja yang sangat berpengetahuan. Ia juga mengerti tentang moral dan darma.

Ketika emosi (negatif) menguasai diri, maka manusia tidak lagi dapat berpikir rasional dan bertindak irasional. Keadaan inilah yang menjadi pemicu kekalahan Rahwana. Segala keputusan yang diambil tidak menggunakan pertimbangan yang matang. Pada akhirnya, Rahwana harus menanggung konsekuensi nafsu amarahnya dengan nasib buruk. Ia gagal mendapatkan cinta Sinta dan tewas di tangan Rama.

Di dalam wacana Kisah Ramayana, peneliti menemukan pengulangan-pengulangan istilah darma dan karma. Sejak kelahiran Rama, pernikahan, pengasingan, hingga prosesi perang, Walmiki selalu ingin menyadarkan pembaca tentang peran darma dan karma di dalam setiap aspek kehidupan. Hal ini dapat dilihat melalui penuturan Janaka kepada Rama ketika prosesi pernikahan Rama dan Sinta:

”Inilah putriku, Sinta. Ia akan menyertaimu di jalan darma. Sambutlah tangannya, ia adalah perempuan terberkati dan setia. Seperti layaknya bayangan, ia akan selalu menyertaimu... (1: Bala Kanda)

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

Waktu terus berjalan hingga sepuluh tahun pada masa Rama dan Sinta diasingkan di hutan Dandaka. Suatu hari, hati Sinta mulai gundah dan Rama berusaha menguatkannya. Ia berkata:

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

Di pihak Alengka, Wibisana juga berupaya keras menyadarkan Rahwana untuk tetap mentaati darma. Meskipun demikian, Rahwana tidak mengindahkannya dan tanpa sadar menjeratkan diri pada Batara Yama atau dewa kematian. Pada 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. Dirinya memegang prinsip bahwa perang hanya dapat dijalankan dengan asumsi moralitas yang baik. Moralitas di dalam Ramayana mengacu pada darma. Perbedaan pandangan inilah yang akhirnya memicu ”pengkhianatan” Wibisana kepada kakaknya dan memilih untuk bergabung dengan kubu Rama.

Ramayana merupakan salah satu kitab jalan kehidupan yang sangat holistik. Selain aspek pengendalian melalui darma dan karma, penulis menemukan pula pemikiran 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 memberikan ilustrasi mengenai pembentukan formasi barisan tempur. Anila dan Kumuda bergerak paling depan karena mereka mampu membuka dan mencari jalan terbaik. Kemudian, prajurit-prajurit terkuat berada di barisan belakang sebagai benteng atas serangan kejutan dari belakang. Sebaliknya, Rama, Laksmana, dan Sugriwa berada di bagian tengah. Seluruh hal tersebut terbentuk karena faktor kompetensi.

Walmiki juga mengisahkan bahwa Rama memerintah Anila untuk menghadapi Prahasta. Ia juga mengutus Hanoman menghadapi Indrajit. Pengutusan tersebut dilakukan 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 putusan berperang atau mencari jalan lain.” (6: Yudha Kanda)

Jika diperhatikan, kita dapat menemukan bahwa metode pengendalian dan prosedur formal diperlukan dan memberi kontribusi di dalam kemenangan Rama. Meskipun demikian, Walmiki lebih menekankan pada aspek spiritual dalam ajaran darma dan *karma*.

Perbedaan signifikan pemeran pengendalian antara SPM dan Ramayana Walmiki adalah adanya aspek ketuhanan. Kedudukan Rama sebagai pemimpin secara tidak langsung mewakili Tuhan. Ketika ia mengabdikan darma dan segala kebaikan, maka suara Tuhan diwakili. Sebagai wujud manusia, Rama juga telah hidup di dalam tradisi dan jalan darma.

Pada sisi lainnya, 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 berasal dari Tuhan. Ia yang mengatur segalanya. Manusia yang memegang teguh darma akan mentaati dan menghargai hukum ini. Segala pikiran, ucapan, sikap, dan tindakannya akan mentaati darma.

Ramayana tidak hanya membicarakan dan mengajarkan pentingnya kepemimpinan vertikal (Tuhan atas manusia), tetapi juga kepemimpinan horisontal (manusia atas manusia). Poin inilah yang menjadi keunikan dari Ramayana, yaitu bahwa Tuhan merupakan pertimbangan utama di dalam proses kepemimpinan dan pengendalian manusia.

Komparasi model konseptual SPM modern dan Kitab Ramayana Walmiki. Seperti telah dibahas sebelumnya, teori agensi berangkat dari asumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional sehingga bentuk pengendalian yang dirancang berusaha mengendalikan rasionalitas manusia, termasuk melalui skema kontrak insentif. Hal demikian juga dijumpai dalam sejarah perkembangan SPM modern, yang memiliki

kecenderungan mengandalkan pendekatan mekanistik dan formal. Pemikiran modern tentang perkembangan SPM yang berusaha mencakup dimensi di luar rasionalitas masih jarang jika dibandingkan dengan pendekatan formal tersebut.

Hal sebaliknya justru ditemukan dalam pemikiran Walmiki. Pemikiran tersebut memiliki keunikan dan karakteristik yang kuat terkait dengan hakikat Tuhan sebagai pengendalian manusia. 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, Rama 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. Perbandingan gambaran dimensi SPM modern dan Walmiki (seperti telah dibahas sebelumnya) terkait proses pengambilan keputusan manusia dapat digambarkan dalam Gambar 3.

Gambar 3 menjelaskan bahwa SPM modern cenderung didominasi oleh pikiran (logika) di dalam pengambilan keputusan, sedangkan pendekatan Walmiki lebih menekankan pada dimensi spiritual (roh). Walmiki memiliki derajat dimensi pengendalian lebih dalam dibanding dimensi pengendalian modern. Roh merupakan dimensi paling dalam dari kehidupan manusia dan pusat dari pembentukan dunia.

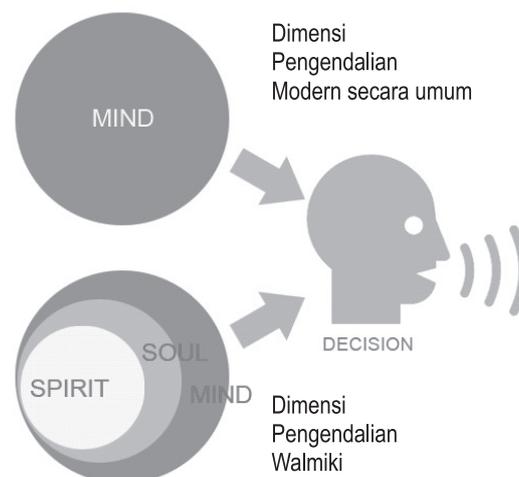
Di dalam perkembangannya penulis menemukan dua perspektif SPM. Perspektif

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, tetapi juga berbagai upaya yang bersifat informal.

Segala sesuatu diluar prosedur dan aturan formal yang bertujuan untuk mengendalikan karyawan disebut sebagai alat SPM, seperti kode etik, norma, budaya, atau kepemimpinan. Meskipun demikian, praktik bisnis menunjukkan bahwa SPM yang bersifat formal menjadi keutamaan atas penilaian performa perusahaan. Target pendapatan, anggaran, bonus, SOP, pemisahan fungsi, dan pencapaian strategis merupakan dasar penilaian kinerja utama yang berhubungan langsung dengan kinerja keuangan perusahaan.

Pada sisi lainnya, aspek pengendalian informal tetap melekat di dalam praktik SPM. Aspek informal acap kali menjadi lebih efektif di dalam keberhasilan sistem pengendalian manajemen (Radianto, 2015; Molisa, 2010, 2011; Efferin, 2015). Budaya organisasi, etika, moral, *value*, dan kepemimpinan tetap menjadi faktor yang menunjang keberhasilan strategis.

Jika SPM modern lebih menekankan pada pendekatan pengendalian formal, maka Walmiki memiliki keunikan tersendiri. Ramayana mengungkap esensi pengendalian yang didominasi oleh aspek spiritual dan darma. Bahkan, Walmiki terkesan lebih menekankan pada aspek informal daripada formal.



Gambar 3. Perbandingan Dimensi Pengendalian Modern dan Walmiki
Sumber: Olahan

Spektrum SPM. Bagian ini akan merangkum pemikiran SPM holistik yang dibangun dari kebaikan pemikiran Walmiki sebagai jawaban dan temuan kunci dari penelitian ini. Kerangka konseptual yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan konsep SPM holistik. Penelitian ini mengembangkan kerangka berpikir konseptual SPM holistik dengan menggunakan analogi spektrum.

Secara harafiah, spektrum dapat didefinisikan sebagai rangkaian atau distribusi partikel berdasarkan besaran properti tertentu. Spektrum biasanya ditujukan untuk distribusi warna yang dihasilkan oleh sinar matahari yang tak kasat mata dan ditangkap melalui sebuah prisma. Selain itu, spektrum juga dapat diartikan sebagai bentangan nilai tertentu yang terangkai berurutan, nilai dapat berupa warna, ide, atau aktivitas.

Implementasi SPM holistik masih bersifat implisit dan cukup sulit untuk diurai unsur-unsurnya (seperti prinsip spektrum) karena adanya sifat holistik yang memang sudah melekat di dalam diri manusia. Hal ini sejalan dengan pemikiran SPM Walmiki yang sejak titik awal berpikir telah mempertimbangkan aspek holistik. Berbagai penjelasan di dalam bagian sebelumnya menjadi inspirasi bagi pengembangan kerangka konseptual SPM holistik dalam Gambar 4.

Gambar 4 menunjukkan spektrum tiga dimensi holistik manusia yang beririsan

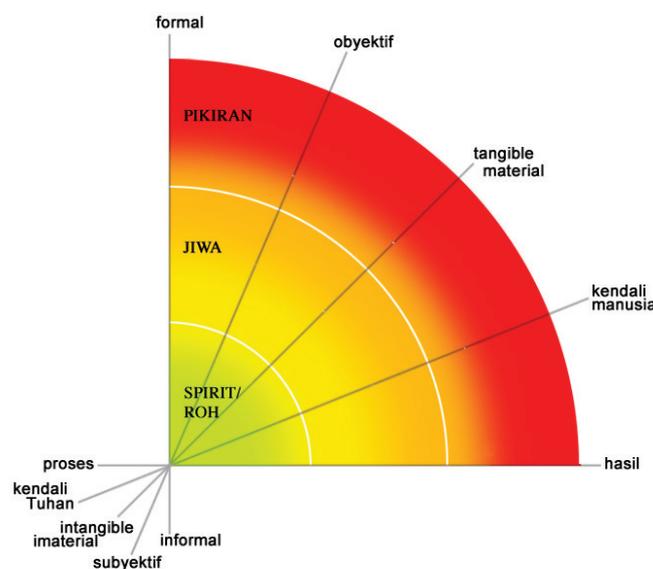
seperti gradasi. Hal ini disebabkan karena pada kenyataannya titik pisah diantara ketiganya cukup sulit diamati.

Berdasarkan spektrum tersebut, peneliti menemukan lima implikasi penting terkait dengan perancangan pendekatan SPM yang efektif. Pertama, spektrum 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. Sebaliknya pendekatan SPM informal lebih efektif pada aspek kejiwaan dan spiritual, seperti penyediaan fasilitas dan waktu untuk aktivitas kerohanian.

Kedua, spektrum objektif-subjektif. Pada dimensi pikiran, pengembangan prosedur SPM dapat bersifat sangat objektif karena sifat dasarnya yang mudah dilihat, dipantau (*observable*), dan dipernalar. Target penjualan dan penganggaran merupakan contoh perangkat SPM yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif serta dapat dibuktikan dengan laporan performa nyata. Dimensi pikiran relatif lebih mudah menerima data yang bersifat objektif daripada subjektif.

Pengendalian dimensi jiwa dan spirit lebih mudah dilakukan dengan pendekatan subjektif. Peran *subjective judgement* berdasarkan data kualitatif akan cukup dominan di dalam implementasi pengendalian jiwa dan spiritual.

Ketiga, *tangible material-intangible imaterial*. Pengendalian dimensi pikiran men-



Gambar 4. Spektrum SPM
Sumber: Olahan

jadi lebih efektif dengan pendekatan peran-cangan SPM yang bersifat material dan tampak nyata, seperti sistem kompensasi, gaji, bonus kinerja, dan tunjangan. Pendekatan ini terkait dengan penilaian yang bersifat objektif dan berorientasi pada hasil (Hardy & Ballis, 2013; Maddock, 2016). Sebaliknya, pendekatan SPM yang bersifat tidak material dan tidak tampak nyata akan lebih efektif pada dimensi jiwa (dan spiritual). Contohnya, seorang karyawan yang terbukti rajin beribadah akan merasa tidak nyaman (dan mungkin tersinggung) ketika sikap tersebut dijadikan dasar perhitungan penerimaan bonus performa dan menuai protes dari golongan lain yang memiliki cara unik di dalam menunaikan aktivitas spiritual.

Keempat, 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, yang disebut sebagai pengendalian personal (Merchant & Stede, 2003; Warwick & Robert, 2014), atau melalui peran pemimpin dengan kemampuan argumentasi dan logika yang kuat.

Pada aspek spiritual, peran manusia menjadi minim. Tuhan, norma, *core values* (atau disebut *Tao* dan darma) menjadi aktor yang dominan. Meskipun 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 spiritual. Kendali Tuhan identik dengan bentuk pengendalian yang ditemukan di dalam Kitab Ramayana Walmiki.

Kelima, 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.

Pada aspek dimensi spiritual, pendekatan terhadap hasil sangat tidak efektif diterapkan. Segala sesuatu yang bersifat spiritual dan kejiwaan sulit dilihat hasilnya sebelum dimanifestasikan ke dalam bentuk tindakan nyata. Oleh karena itu, pendekatan pengendalian proses menjadi lebih relevan bagi dimensi spiritual 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 spiritual. Panduan tersebut bukan sebagai standar yang kaku, tetapi setiap pelaku bisnis perlu mengembangkan serta mengkontekstualisasikannya dengan model bisnis, jenis pekerjaan, dan jenis industri yang dijalani.

Membangun model konseptual Sistem Pengendalian Manajemen holistik. Penelitian ini berusaha membangun kerangka berpikir dan kerja yang sederhana sehingga menjadi lebih aplikatif ketika diterapkan di lapangan. SPM holistik harus mencakup tiga inti dimensi manusia, yaitu spiritual, jiwa, dan pikiran.

Pengendalian pada dimensi spiritual dikembangkan dengan pendekatan informal, berorientasi pada proses, bersifat subjektif, *intangible/* imaterial, dan diperankan oleh Tuhan atau kekuatan spiritual lain yang diyakini (Gallhofer & Haslam, 2011; Jayasinghe & Soobaroyen, 2009). Dalam hal ini, dimensi spiritual lebih efektif dibangun dengan pendekatan informal, berorientasi pada proses, bersifat subjektif, *intangible/* imaterial, dan diperankan oleh Tuhan. Alat kendali dimensi spiritual tentu dapat berupa *core values* atau tata nilai dasar yang menjadi *way of life* dalam kehidupan organisasi.

Pedoman nilai pada dimensi spiritual menjadi hal paling dasar bagi penilaian baik, buruk, benar, atau salah. Selain itu, pengendalian spirit dapat ditempuh dengan pembangunan budaya organisasi yang mengajarkan penghargaan kepada manusia lain, alam, dan Tuhan. Hal ini dapat dikembangkan melalui kepemimpinan yang spiritual (Shapiro, 2009).

Pembentukan manajemen organisasi berbasis spiritual dapat pula didorong melalui fasilitas spiritual, seperti poster motivasi spiritual, aktivitas meditasi, ibadah, program-program kemanusiaan, perlindungan alam, dan sebagainya.

Untuk meningkatkan efektivitas pengendalian spiritual, peran pemimpin juga sangat diperlukan. Seperti telah dibahas di dalam bagian sebelumnya, Rama dapat dikategorikan sebagai pemimpin spiritual karena segala keputusan dan tindakannya selalu berlandaskan darma, perbuatan baik kepada manusia lain, alam, dan Tuhan. Rama menjalankannya dengan integritas tinggi sehingga ia mendapat banyak pengikut.

Kemudian, pengendalian jiwa dapat ditempuh melalui pengembangan norma dan

etika organisasi, seperti kode etik organisasi. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya setiap manusia ingin diperlakukan dengan baik, sehingga cara demikian cukup efektif untuk menjaga hubungan sosial.

Hal demikian juga harus dilakukan dalam proses penyelesaian masalah, khususnya antar personal. Organisasi yang baik harus mampu memfasilitasi penyelesaian konflik internal secara psikologis, tidak hanya secara logis. Pihak manajemen perlu memiliki *interpersonal skill* yang kuat mengingat tidak ada organisasi yang terhindar dari permasalahan internal.

Pengendalian jiwa juga dapat dilakukan melalui penyediaan fasilitas dan atribut sosial yang baik, misalnya fasilitas penyelesaian masalah secara kekeluargaan, penciptaan iklim atmosfer kerja, mengadakan acara penghargaan tahunan bagi karyawan berprestasi, kebiasaan bekerja sama, atau penataan ruang yang menimbulkan kesan santai. Selain itu, manajemen dapat membangun cerita seperti sejarah perusahaan dengan pendekatan *storytelling* yang benar karena hal tersebut mampu mengikat pendengar secara emosional.

Pada sisi lainnya, perusahaan dapat mengupayakannya dengan menciptakan pemimpin yang karismatik. Pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan secara emosional dengan kemampuan persuasi dan empati yang baik.

Dalam perspektif dimensi pikiran, berbagai perangkat dan prosedur pengendalian SPM modern dapat dikategorikan sebagai alat pengendalian. Penetapan standar, target, penganggaran, dan pengendalian internal merupakan bentuk implementasi dari dimensi pikiran. Hal ini tentu mengakomodasi karakteristik dimensi pikiran yang lebih bersifat formal, objektif, material, dan mengutamakan rasio atau argumentasi berdasarkan data kuantitatif.

Selain prosedur SPM modern, peran kepemimpinan logis juga sangat diperlukan. Meskipun demikian, hasil analisis wacana Kitab Ramayana tetap menunjukkan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh dimensi kejiwaan dan spiritual, seperti telah diungkap oleh Heath & Heath, (2010). Melalui pendekatan pengendalian spiritual dan jiwa yang tepat, pengendalian aspek pikiran menjadi lebih mudah seperti pola pengendalian yang ditulis Walmiki di dalam Kitab Ramayana.

Analisis serta pembahasan tentang model konseptual di atas berupaya untuk

menciptakan proses transferabilitas, bukan generalisasi. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi sebuah *template* yang fleksibel sehingga dengan mudah dapat dikontekstualisasikan pada bidang lain.

SIMPULAN

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. SPM dalam kacamata Walmiki lebih mengedepankan dimensi spiritual.

Pada akhirnya, penelitian ini berusaha memberi kontribusi proposisi SPM holistik seperti dipaparkan pada gambar spektrum SPM dan model konseptual SPM yang terdiri dari tiga dimensi pokok yaitu spiritual, jiwa, dan pikiran. Pengendalian pada dimensi spiritual dapat dikembangkan dengan pendekatan informal, berorientasi pada proses, bersifat subjektif, *intangibile/ imaterial*, dan diperankan oleh Tuhan atau kekuatan lain yang diyakini. Alat kendali dimensi spiritual dapat berupa *core values* atau tata nilai dasar yang menjadi *way of life* dalam kehidupan organisasi, pengadaan fasilitas dan penggunaan atribut kerohanian, dan peran kepemimpinan spiritual. Pengendalian jiwa dapat ditempuh melalui pengembangan norma dan etika organisasi seperti kode etik organisasi, penyediaan fasilitas dan atribut sosial yang baik, membangun cerita seperti sejarah perusahaan dengan pendekatan *storytelling*, serta peran pemimpin karismatik. Sedangkan pada dimensi pikiran, pengendalian berupa perangkat dan prosedur pengendalian SPM modern seperti penetapan standar dan target, penganggaran, dan pengendalian internal. Pengendalian pada dimensi ini lebih bersifat formal, objektif, material dan mengutamakan rasio atau argumentasi berdasarkan data kuantitatif. Selain itu, peran kepemimpinan logis juga diperlukan sebagai penyeimbang. Kitab Ramayana menyimpan hakikat sistem pengendalian manajemen holistik, yang mampu menyentuh aspek manusia secara menyeluruh.

Meskipun demikian, penelitian ini 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 teknis SPM. Oleh karena

itu, peneliti merasa bahwa diperlukan penelitian lebih mendalam mengenai bagaimana implementasi SPM holistik beserta proses penetapan indikator, serta teknik pengukurannya. Penelitian ini juga belum secara penuh mapan di dalam perancangan metodologi karena sulitnya mencari referensi dan literatur terkait paradigma hermeneutika di dalam penelitian sosial organisatoris atau bisnis.

DAFTAR RUJUKAN

- Amat, J.M. (1991). *Los Sistemas de Control en Las Empresas de Alta Tecnología: El Caso de Dos Empresas del Sector Químico-farmacéutico*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Auditoria de Cuentas.
- Badara, A. (2012). *Analisis Wacana: Teori, Metode, dan Penerapannya pada Wacana Media*. Jakarta: Kencana.
- Baker, C.R. (2011). A Discussion of Poststructuralist and Postmodernist Positions in the Work of Norman Macintosh. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(2), 110–117. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.06.009>
- Bleicher, J. (1980). *Contemporary Hermeneutics. Hermeneutics as Method, Philosophy and Critique*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Boedker, C. (2010). Ostensive versus Performative Approaches for Theorising Accounting-Strategy Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5), 595–625. <https://doi.org/10.1108/09513571011054909>
- Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1(1), 1–18
- Christensen, H.B., Nikolaev, V.V., & Wittenberg-Moerman, R. (2016). Accounting Information in Financial Contracting: The Incomplete Contract Theory Perspective. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 397–435. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12108>.
- Clark, A.S. (2016). Discourse is Cultural: New Approaches to Discourse Analysis in the 'Non-West', *Language & Communication*, 50, 42–44.
- Dillard, J., & Reynolds, M. (2011). Re-stor(y)ing Social Change. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(5), 492–499. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.11.004>.
- Edgley, C. (2014). A Genealogy of Accounting Materiality. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 255–271. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.06.001>.
- Efferin, S. (2015). Akuntansi, Spiritualitas dan Kearifan Lokal Beberapa Agenda Penelitian Kritis. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(3), 466–480. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.12.6037>
- Fernandez-Armesto, F. (2016). War and Gold: A Five-Hundred-Year History of Empires, Adventures and Debt. *Accounting History*, 21(4), 525–526. <https://doi.org/10.1177/1032373215598196>
- Gallhofer, S., & Haslam, J. (2011). Emancipation, the Spiritual and Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(5), 500–509. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.01.006>
- Hardy, L., & Ballis, H. (2013). Accountability and Giving Accounts: Informal Reporting Practices in a Religious Corporation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(4), 539–566. <https://doi.org/10.1108/09513571311327453>
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: Mengubah Situasi Ketika Perubahan Sulit Terjadi*. Jakarta: Gramedia.
- Jayasinghe, K., & Soobaroyen, T. (2009). Religious "Spirit" and Peoples' Perceptions of Accountability in Hindu and Buddhist Religious Organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 997–1028. <https://doi.org/10.1108/09513570910987358>
- Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jorgensen, M., & Philips, L. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. New York: Sage Publishing.
- Kaelan, M. (1998). *Filsafat Bahasa, Realitas Bahasa, Logika Bahasa, Hermeneutika, dan Postmodernisme*. Jogjakarta: Paradigma.
- Kumalasari, K. P., & Sudarma, M. (2013). A Critical Perspective Towards Agency Theory. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(2), 269–285.
- Li, J. (2012). *Cultural Foundations of Learning: East and West*. Cambridge University Press.
- Macintosh, N. B., & Hopper, T (Ed.). (2005). *Accounting, the Social and the Political: Classics, Contemporary, and Beyond*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Maddock, L. (2016). Quo Vadimus?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,

- 29(1). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1983>
- Merchant, A. K., & Stede, W.A.V. (2003). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. New Jersey: Prentice Hall
- Molisa, P. (2010). Don't Look at My Finger; Look at the Moon. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(6), 533–535. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.003>
- Molisa, P. (2011). A Spiritual Reflection on Emancipation and Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(5), 453–484. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.01.004>.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. *Academy of Management Review*. New York: SAGE Publications, Inc.
- Namazi, M. (2013). Role of the Agency Theory in Implementing Managements Control. *Journal of Accounting and Taxation*, 5(2), 38–47. <https://doi.org/10.5897/JAT11.032>
- Ouchi, W. (1992). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Popper, E. R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Radianto, W.E.D. (2015). Sistem Pengendalian Manajemen di Entrepreneurial University. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6 (2), 272-289.
- Rajagopalachari, C. (2012). *Mahabharata* (46th ed). Mumbai: Bharatiya Vidya Bhavan.
- Ricoeur, P. (2012). *Teori Interpretasi, Memahami Teks, Penafsiran, dan Metodologinya*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Rosanas, J.M., & Velilla, M. (2005). The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 83–96.
- Scarnati, J.T. (2002). The Godfather Theory of Management: An Exercise in Power and Control. *Management Decision*, 40(9), 834–841.
- Hood, R.W., Hill, P.C., & Spilka, B. (2009). *The Psychology of Religion* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Stubbs, M. (1983). *Discourse Analysis: The Sociolinguistic Analysis of Natural Language*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Sugiharto, B. (1996). *Postmodernisme: Tantangan bagi Filsafat*. Jakarta: Kanisius.
- Tuszynski, N., & Block, W.E. (2014). The Principal – Agent Problem between the Pope and God: How the Printing Press Saved the Papacy. *Humanomics*, 30(3), 275–284. <https://doi.org/10.1108/H-07-2013-0044>
- Shapiro, B. (2009). A Comparative Analysis of Theological and Critical Perspectives on Emancipatory Praxis through Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(8), 944–955. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.05.005>
- Sitorus, J.H.E. (2015). Membawa Pancasila dalam Suatu Definisi Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(2), 254–271. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.08.6021>
- Sitorus, J.H.E. (2016). Pancasila-based Social Responsibility Accounting. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 219, 700–709. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.054>
- Soeherman, B. (2011). Tinjauan Kontemplatif Peranan Akuntan di Era Konseptual: Perimbangan Kembali Kehakikian Otak Belahan Kiri dan Kanan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 2(2), 279-293.
- Sukoharsono, E.G. (2010). Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan : Mengkonstruksi Akuntansi Sustainability Berdimensi Spiritualitas. In *Pidato Pengukuhan Guru Besar*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Warwick, F., & Robert, W. (2014). The Religious Imperative of Cost Accounting in The Early Industrial Revolution. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 357–381. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1269>.
- Wilber, K. (1998). *The Marriage of Sense and Soul Integrating Science and Religion* Random House. New York: Random House.