



## Model Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Nilai-Nilai *Bharatayudha*

William Sutanto<sup>1\*</sup>, Bonnie Soeherman<sup>2</sup>

Universitas Surabaya, Jl. Raya Rungkut, Kali Rungkut, Kec. Rungkut, Kota SBY, Jawa Timur 60293, Indonesia

<sup>1\*</sup>[williamsutanto087@gmail.com](mailto:williamsutanto087@gmail.com); <sup>2</sup>[bonnie\\_s@staff.ubaya.ac.id](mailto:bonnie_s@staff.ubaya.ac.id)

\*corresponding author

[doi.org/10.33795/jraam.jraam.v5i3.005](https://doi.org/10.33795/jraam.jraam.v5i3.005)

### Informasi Artikel

|                  |              |
|------------------|--------------|
| Tanggal masuk    | : 11-01-2021 |
| Tanggal revisi   | : 29-05-2021 |
| Tanggal diterima | : 02-08-2021 |

### Keywords:

*Bharatayudha;*  
*Management Control System;*  
*Spirituality.*

### Abstract

*This study seeks to explore and present the meaning of management control values in Bharatayudha. The data collection method was done through literature analysis. The discoveries from this literature study are that the goals of modern management control systems refer to material success by prioritizing elements of rationality in the organization, namely by using a formal approach, while Bharatayudha's moral values prioritize balance between rationality and irrationality with both formal and informal approaches. The main goal to be achieved is not only in the context of organizational, but also the main goal of human life, namely to return to God.*

### Kata kunci:

*Bharatayudha;*  
*Sistem Pengendalian Manajemen;*  
*Spiritualitas.*

### Abstrak

Penelitian ini berupaya mengeksplorasi dan menyajikan arti dari nilai-nilai pengendalian manajemen di dalam ajaran Bharatayudha. Metode pengumpulan data dilakukan melalui analisis literatur. Temuan dari studi literatur ini adalah bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen modern lebih mengacu pada keberhasilan secara materi dengan memprioritaskan unsur rasionalitas dalam organisasi yaitu dengan pendekatan formal, sedangkan nilai moral Bharatayudha memprioritaskan keseimbangan antara rasionalitas dan irasionalitas (bahkan spiritual) dengan pendekatan baik secara formal maupun informal. Tujuan utama yang akan dicapai tidak hanya dalam konteks tujuan organisasi, namun juga tujuan utama hidup manusia yaitu kembali pada Tuhan.



## 1. Pendahuluan

Manusia memasuki babak kehidupan dalam era kapitalisme, hal yang bersifat materi menjadi patokan segalanya. Pemandangan serupa yang dijumpai dalam

praktik organisasi yang sering dianggap sebagai alat untuk mengumpulkan modal dan mendapatkan kekuasaan yang pada akhirnya tetap akan menguntungkan investor. Uang akan mengalir ke tempat para manusia yang

ingin dilayani egonya secara pribadi. Hubungan antara karyawan dengan perusahaan hanya sebatas hubungan transaksional atas dasar manfaat yang dapat diberikan oleh karyawan kepada perusahaan [1]. Survei yang pernah dilakukan oleh JobStreet dan JobsDB pada tahun 2017 terhadap 50.000 responden mengenai loyalitas karyawan di Indonesia, Hongkong, Filipina, Singapura, Malaysia, Thailand dan Vietnam. Hasil survei menyatakan bahwa loyalitas karyawan di Kawasan Asia Tenggara dipengaruhi oleh gaji, ketika gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan harapan maka akan menyebabkan karyawan tidak loyal pada perusahaan [2].

Peneliti merangkum pertanyaan penelitian yaitu “Bagaimana model konseptual sistem pengendalian manajemen berbasis nilai-nilai Bharatayudha. SPM merupakan salah satu “produk” modern yang memiliki peran sangat penting dalam operasional bisnis [7]. SPM menjembatani antara strategi dan operasional sebuah perusahaan dalam merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk memungkinkan adanya transformasi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya [1]. Konsep lain mengartikan bahwa sistem pengendalian manajemen menyangkut semua perangkat atau sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawannya konsisten dengan tujuan organisasi. Fungsinya adalah untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan perusahaan dan tujuan perusahaan dapat tercapai [3].

Mahabharata merupakan epos agung yang ditulis sekitar 300 tahun SM di India. Kisah ini dikembangkan dengan penambahan cerita, dongeng, syair, dan pengayaan karakter hingga pada akhirnya menjadi naskah yang dianggap asli tulisan dari Bhagawan Vyasa. Tulisan ini berjumlah 10.000 seloka dalam 18 parwa yang berkembang sekitar 7 abad. Bhagawan Vyasa terdiri dari 28 orang penulis yang menuliskan kisah tersebut secara berantai [10]. Terdapat

kontroversi terkait dengan waktu, tempat, dan proses penciptaan Mahabharata dikarenakan kompleksitas cerita yang tinggi dan penulisan yang bercampur dengan mitos kuno India. Selain itu, proses penafsiran kembali yang lama dan adaptasi selama sekian abad membuat kisah ini tidak hanya dibuat oleh satu orang saja. Dalam cerita ini terdapat mitologi, pedoman moral, filosofi, konsep tata negara, dan interpretasi sejarah India (Punjab bagian timur) [11]. Nilai yang terkandung dalam cerita ini selaras dengan kehidupan berorganisasi dalam konteks bisnis yang dapat diterapkan melalui konsep-konsep dalam SPM.

Penelitian ini membahas “Bagaimana model konseptual sistem pengendalian manajemen berbasis nilai-nilai dalam kisah Bharatayudha?”. Melalui kisah Bharatayudha, banyak pesan moral tentang kehidupan yang ingin disampaikan. Kompleksitas Bharatayudha dengan nuansa spiritual yang kental memberikan pencerahan bagi setiap aspek kehidupan, termasuk dalam bisnis. Bharatayudha mengangkat sebuah babak tentang peperangan, strategi, kepemimpinan, pengendalian pasukan, kemenangan yang dibahas secara rinci, serta penuh dengan aspek moral dan spiritual yang menyentuh kerohanian setiap orang dibandingkan dengan ilmu modern. Keterbaruan dari penelitian ini adalah adanya perpaduan antara SPM yang merupakan ilmu modern dengan nilai-nilai dari kisah Mahabharata yang justru banyak mengandung aspek spiritual. C. Rajagopalachari [14] mengatakan “Siapa pun yang tidak mengenal karya besar ini, tidak akan tahu keagungan dan kedalaman jiwa manusia; ia melupakan percobaan dan tragedi serta keindahan dan keagungan hidup manusia.”

## 2. Metode

Penelitian ini terinspirasi oleh penelitian lain yang berjudul Sejuta Warna Ramayana yang terinspirasi dari kitab Ramayana dan menggunakan analisis wacana [4]. Sumber

dan wacana-wacana yang digunakan berdasarkan Ramayana yang kemudian dikaitkan dengan SPM modern. Tujuan dari penelitian ini adalah eksploratori yang mana bertujuan untuk menggali sebuah fenomena, secara mendalam seperti penambangan yang sedang berjuang menemukan sumber minyak bumi [4]. Penelitian ini merupakan *basic research* yang menggunakan pendekatan paradigma konstruktif dengan mengacu pada pemikiran hermeneutika atau disebut dengan paradigma interpretif [15]. Kant mempopulerkan paradigma ini sekitar tahun 724-1803. Paradigma ini merupakan paradigma yang mencari pemahaman esensial dari kehidupan dunia serta menekankannya pada esensi spiritual kehidupan sosial melalui proses interpretasi sebagai produk pikiran.

Metode Hermeneutika merupakan metode yang mencoba menyesuaikan setiap elemen dalam setiap teks menjadi satu keseluruhan yang lengkap, dalam sebuah proses yang biasa dikenal sebagai hermeneutik. Metode ini memiliki peran penting dan luas dalam filsafat. Hermeneutika dianggap sebagai metode yang tepat untuk mengungkapkan makna yang dimaksud dan yang memungkinkan diberikan pemahaman dan penjelasan mendalam dan menyeluruh terhadapnya [16]. Metode ini membantu peneliti dalam melakukan penafsiran terkait dengan objek yang memiliki banyak jenis versi cerita sehingga ditafsirkan sebagai satu kesatuan makna yang sama dan memberikan penjelasan untuk mendukung penelitian.

Analisis wacana atau discourse analysis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan paradigma konstruktif dengan tujuan untuk mengungkapkan makna-makna dalam wacana dan kemudian disusun ke dalam model konseptual SPM berbasis nilai-nilai Bharatayudha. [4] mengemukakan bahwa analisis wacana sebagai upaya untuk melakukan kajian terhadap penataan bahasa melalui kalimat dan klausa, dan juga kajian setiap satuan kebahasaan yang lebih luas,

misalnya adanya percakapan atau bahasa melalui tulisan.

**Tabel 1. Rincian Metode Pengumpulan data**

| Metode Pengumpulan data | Sumber  | Durasi    |
|-------------------------|---|-----------|
| Analisis dokumen        | • Arif, Z. Perang Bharatayudha. Pustaka Jawi. [18]                    | • 200 jam |
|                         | • Rajagopalachari, C. Mahabharata (A. A. Sukarno, Ed.). IRCiSoD. [14] | • 300 jam |
|                         | • Pandit, N. S. Mahabharata. PT Gramedia Pustaka Utama. [10]          | • 100 jam |
| Wawancara               | • Ki Soerono Gondo Taruno   | • 2 jam   |
|                         | • Prof. Drs.ec. Wibisono Hardjopranoto M.S.                           | • 5 jam   |

Tabel 1 menjelaskan rincian metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang cukup. Analisis dilakukan pada tiga literatur utama yang berbeda dengan mencari informasi tambahan melalui media lainnya seperti jurnal. Analisis dokumen dilakukan untuk meningkatkan kualitas informasi yang diperoleh dengan dukungan bukti fisik. Peneliti juga melakukan wawancara dengan dalang yaitu Ki Soerono Gondo Taruno dan mantan dalang yang menjadi tokoh akademisi yaitu Prof. Drs.ec. Wibisono Hardjopranoto M.S. karena pemahaman beliau akan kisah dan nilai dalam Bharatayudha. Wawancara dilakukan terhadap dua narasumber dengan metode semi terstruktur. Perpaduan metode dan variasi narasumber dilakukan dalam rangka meningkatkan keandalan data yang diperoleh melalui triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari hasil analisis dokumen dan wawancara dengan memaknai alur dan konsep dari kisah

Bharatayudha. Pemaknaan yang dilakukan oleh peneliti dan para narasumber dibandingkan agar didapatkan hasil yang paling objektif dan penuh dengan pemaknaan mendalam terhadap kisah tersebut.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Mahabharata merupakan sebuah karya sastra kuno yang berasal dari India yang secara tradisional ditulis oleh Begawan Byasa atau Vyasa. Kisah ini menceritakan sebuah konflik antara Pandawa lima dengan saudara sepupu mereka yang berjumlah seratus yaitu Kurawa terkait dengan sengketa hak pemerintahan tanah negara Astina atau Hastinapura. Puncak dari kisah ini dan yang paling besar adalah Perang Bharatayudha yang berlangsung selama delapan belas hari di medan Kurukshetra. Versi cerita dari kisah Mahabharata pun diadaptasi di Indonesia dengan adanya penambahan tokoh seperti Petruk, Gareng, Semar, dan tokoh lainnya yang tidak ada dalam kisah pada versi India. Namun secara umum kedua kisah ini memiliki pakem (dasar) yang sama. Pakem merupakan dasar yang menjadi panduan dalang dalam membawakan alur cerita pewayangan untuk menyampaikan pesan atau ajaran bagi penikmatnya.

Kisah Bharatayudha dikenal dalam seni budaya wayang baik wayang kulit maupun wayang orang yang cukup dikenal di tanah Jawa dan Bali. Seperti kisah wayang pada umumnya, pada kisah Bharatayudha diceritakan tentang kekuasaan, kekayaan, wanita, kepahlawanan, maupun sentimen-sentimen pribadi. Berbagai hal itu disajikan secara metafor, simbolis, dan tidak vulgar dengan mencerminkan nilai-nilai kebaikan, keburukan, dan keutamaan melawan kebatilan. Kejahatan akan dikalahkan bahkan dihancurkan oleh keutamaan (sura dira jayaningrat lebur dening pangastuti). Menurut narasumber, menyatakan bahwa tokoh yang berada dalam cerita benar-benar sangat kontras dengan tokoh antagonis yang sangat jahat dan tokoh protagonis yang sangat baik. Hal ini bertujuan untuk

menonjolkan perbedaan antara keduanya seperti halnya melihat tinta hitam pada kertas putih bersih dan melihat setitik cahaya pada tempat yang sangat gelap.

**Tabel 2. Perbandingan Interpretasi Elemen SPM dalam Organisasi dan Bharatayudha**

| Komponen SPM | Versi Manajemen Perang | Versi Bisnis          |
|--------------|------------------------|-----------------------|
| Pemimpin     | Raja                   | Investor/pemilik      |
| Pengendali   | Mahasenapati           | <i>Top Management</i> |
| Tujuan       | Kemenangan             | Mencapai profit       |
| Objek        | Pasukan                | Karyawan              |
| pengendalian |                        |                       |
| Lawan        | Kurawa / Pandawa       | Perusahaan lain       |

Komponen SPM seperti pada tabel diatas dapat menjelaskan bagian-bagian dalam perang yang sebenarnya juga ada dalam SPM organisasi atau bisnis. Berdasarkan komponen tersebut dapat diketahui bahwa SPM dalam Bharatayudha dapat diterapkan dalam SPM modern yang ada pada saat ini. Pemimpin pada posisi paling atas merupakan raja dalam peperangan dan investor/pemilik dalam organisasi bisnis yang memiliki wewenang paling tinggi dan kontrol yang kuat atas segala hal. Pengendali memiliki wewenang untuk menjalankan apa yang seharusnya dilakukan atau biasa lebih dipahami sebagai pengatur operasional dalam organisasi. Komponen SPM yaitu tujuan ditetapkan sebagai output dari segala proses yang dijalankan untuk mengetahui dan mengarahkan setiap hal yang akan dilakukan. Kemudian ada lagi objek pengendalian yang merupakan bagian dalam organisasi atau perang yang diarahkan oleh pengendali dalam menjalankan berbagai kegiatan lebih terperinci dan yang terakhir lawan yaitu pesaing yang harus dikalahkan untuk dapat bertahan.

Kisah Bharatayudha memiliki perspektif unik di dalam memandang SPM. Secara umum kisah dari buku-buku memiliki persamaan, namun secara rinci justru yang berbeda. Pro dan kontra juga muncul dari mana sebenarnya asal dari kisah yang diangkat dalam kebudayaan wayang ini.

Kisah ini memiliki banyak sekali nilai moral dan spiritual yang dapat diambil termasuk aspek-aspek SPM yang terdapat di dalamnya. Dengan melakukan analisis wacana, peneliti dapat melihat bahwa terdapat empat dimensi pengendalian dalam proses perang, yaitu dimensi semangat juang, psikologis, faktor fisik, dan spiritualitas.

**Tabel 3. Interpretasi Dimensi Pengendalian Manajemen Bharatayudha**

| Aspek Pengendalian | Interpretasi   |
|--------------------|--|
| Semangat juang     | Semangat bekerja   |
| Psikologi          | Kenyamanan kerja, program jaminan, dan stabilitas                |
| Fisik              | Sistem <i>reward</i> , fasilitas, libur, infrastruktur pendukung |
| Lingkungan         | Budaya organisasi dan suasana                                    |

Keempat dimensi tersebut sebenarnya sudah dapat mencakup permasalahan di dalam SPM yaitu tidak mau, tidak tahu, dan tidak mampu. Sedangkan untuk aspek lingkungan, hal ini akan berdampak pada ketiga aspek yang lainnya. Ketika budaya dan suasana organisasi yang kurang nyaman maka akan berdampak pada motivasi, kenyamanan kerja, dan terhambatnya karyawan untuk melakukan sesuai dengan arahan yang ada. Permasalahan ini dijawab dengan menggunakan unsur-unsur di dalam pengendalian tindakan, pengendalian hasil, pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Mahabharata merupakan kisah epik besar dan luar biasa. Di dalamnya kedukaan hidup digambarkan dengan sangat indah. Ada realitas transenden di balik kedukaan dan dosa yang coba diceritakan dalam kisah tersebut selain dari perspektif sistem pengendalian manajemen. Selain itu, keempat dimensi tersebut terdapat dalam sepanjang kisah Bharatayudha mulai dari awal peperangan hingga usai. Semangat juang, aspek psikologi, fisik, dan lingkungan disampaikan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam setiap jalan ceritanya.

Pemegang kendali dalam SPM modern ditentukan oleh struktur organisasi dalam hubungan prinsipal-agen yang lebih bersifat formal melalui struktur organisasi. *Top management* akan memegang kendali penuh atas seluruh organisasi dengan menerapkan desentralisasi untuk mempermudah pekerjaannya. Sama halnya dengan mahasenapati dalam Bharatayudha sebagai pimpinan yang mengatur jalannya perang di bawah utusan raja. Pada kubu Pandawa yang menjadi raja adalah Yudhistira dengan mahasenapati Drestadyumna, Arjuna, dan Bima yang bergantian. Sedangkan di pihak Kurawa yang menjadi raja adalah Duryudana dengan mahasenapati Bhisma, Durna, Karna, dan yang terakhir adalah Salya.

SPM modern cenderung bersifat transaksional dan melupakan aspek spiritual yang justru memiliki tingkat pengendalian yang paling tinggi. Manajemen modern membuat aturan atau prosedur untuk mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan, namun pada kenyataannya tetap saja pelanggaran pasti akan terjadi jika penghargaan yang ada dianggap tidak sesuai. Bukan berarti adanya sistem *reward and punishment* tidak berdampak, namun lebih tepatnya masih memungkinkan adanya kegagalan dalam penggunaan sistem tersebut. Berbeda dengan SPM Baratayudha dimana perbuatan yang dilakukan memang berasal dari takut akan Tuhan bukan aturan yang bersifat transaksional. Apabila asumsi yang digunakan adalah setiap manusia memiliki spiritualitas yang seimbang dengan aspek lainnya maka segala bentuk sistem pengendalian manajemen akan dapat digunakan. Sikap takut akan Tuhan dengan berjalan sesuai dharma ditaati karena pada dasarnya hidup manusia harus selalu berbuat baik, bukan mengharapkan sesuatu balasan yang akan diterima.

Aspek keTuhanan menjadi pembeda dari sisi pemeran pengendalian pada SPM modern dan Bharatayudha. Yudhistira merupakan sosok yang takut dengan dosa. Yudhistira

yang sangat setia dengan dharma merupakan sosok pemimpin yang menjadi pemegang kendali pasukan Pandawa agar tetap mengikuti aturan perang yang telah disepakati. Begitu juga dengan Krishna yang merupakan awatara (inkarnasi) dari Dewa Wisnu kedelapan dari sepuluh awatara Wisnu sebagai dewa pemelihara yang agung. Setiap dari Pandawa yaitu Yudhistira, Arjuna, Bima, Nakula, dan Sadewa merupakan anak dari para dewa yang turun ke dunia untuk melawan kebatilan dan kejahatan yang dilambangkan oleh seratus Kurawa. Yudhistira merupakan anak dari Dewa Yama, Bima adalah titisan dari Dewa Bayu, Arjuna adalah anak dari Dewa Indra, sedangkan Nakula dan Sadewa merupakan anak kembar titisan dari Dewa Aswin. Setiap Pandawa diberi karunia dengan kekuatan masing-masing yang hebat.

Dilihat dari kedua model SPM yang sebelumnya dijelaskan, model SPM modern dan Bharatayudha memiliki perbedaan yang cukup jelas dari sisi pemeran pengendalian. Peranan Tuhan sangat berpengaruh besar dalam Bharatayudha, sedangkan hal itu berkebalikan dengan ilmu modern. Keduanya memiliki persamaan pada proporsi pemimpin yang memang memiliki peranan besar dalam setiap pengendalian. Pengendalian yang memusatkan pada Tuhan tidak berarti tidak membutuhkan manusia, namun tetap membutuhkannya sebagai pengarah dan pengontrol manusia lainnya sehingga pada keduanya proporsi pemimpin tetap besar. Perbedaan ada pada aspek pengendalian diri, SPM modern memiliki proporsi lebih besar pada diri sendiri sebagai pengendali. Manusia dapat melakukan segala kehendak atas kemauannya sendiri sebagai pengendali utama atas dirinya. Berbeda dengan Bharatayudha yang setiap tindakannya harus sesuai dharma yang mana itu adalah wujud dari kebaikan Tuhan.

Selain itu, peneliti juga memaparkan perbandingan antara SPM modern dengan SPM pada Bharatayudha dari sisi dimensi pengendalian. Hal ini bertujuan agar dapat

melihat gambaran perbedaan cakupan atau area yang dikendalikan secara luas. Dengan membandingkan *apple to apple*, maka perbedaan dan persamaan akan lebih mudah untuk ditemukan di antara keduanya. Pengendalian modern yang banyak diterapkan di zaman sekarang dan pengendalian pada kisah Bharatayudha yang memiliki aspek irasionalitas lebih kuat yang dapat membuka pikiran manusia terkait hal-hal di luar kemampuan fisik manusia. Manusia adalah makhluk yang rasional sehingga segala bentuk pengendalian bertujuan untuk mengendalikan rasionalitas manusia.

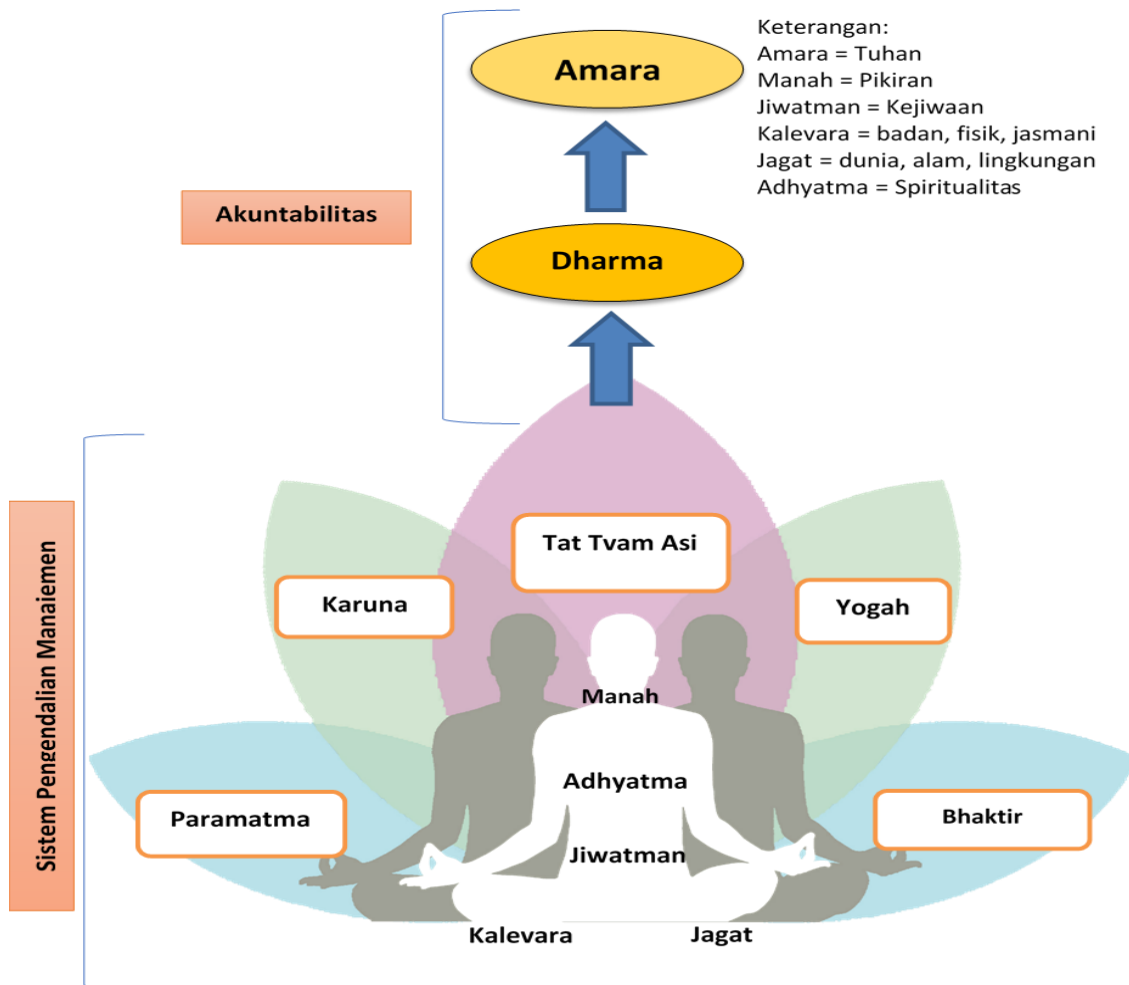
Pemeran pengendalian harus melihat aspek pengendalian agar mengetahui bagian yang perlu untuk difokuskan dan diperbaiki. Masalah mana yang sedang terjadi dalam suatu organisasi sehingga dapat memilih solusi yang lebih baik. Ketika pemeran pengendalian yaitu *top management* memahami masalah yang terjadi, solusi yang akan diberikan pun akan lebih tepat.

Pengambilan keputusan organisasi akan mempertimbangkan baik aspek rasionalitas maupun aspek irasionalitas sehingga kebutuhan karyawan dapat lebih dipahami, bukan hanya sekedar sumber daya yang dimaksimalkan tenaganya saja. Keputusan yang baik akan membuat setiap komponen SPM dapat merasa terpenuhi.

Peneliti berhasil merumuskan konsep sistem pengendalian manajemen berdasarkan nilai moral spiritual yang terdapat dalam Bharatayudha. Fokus pengendalian manajemen pada kisah tersebut adalah pada Tuhan dan manusia sebagai subjek yang memegang peranan utama dan pusat pertanggungjawaban organisasi.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan. Manusia melakukan pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi baik dirinya sendiri ataupun secara kelompok.

Organisasi atau yang biasanya perusahaan memiliki dimensi pengendalian



Gambar 2. Model Konseptual SPM Spiritualitas dan Akuntabilitas Berbasis Bharatayudha

yaitu Manah, Jiwayatman, Jagat, Kalevara, dan Adhyatma yang harus dapat dikendalikan sendiri. Dimensi-dimensi tersebut akan mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Perusahaan sebagai media yang membantu penanaman nilai-nilai yang dibangun secara internal, membentuk budaya yang sesuai dengan unsur-unsur kebaikan ke dalamnya.

Dimensi yang pertama adalah pikiran atau Manah. Manusia dengan segala keunikannya telah dikarunia dengan banyak kelebihan dibandingkan makhluk hidup lainnya. Salah satunya yaitu kemampuan yang melibatkan otak termasuk saat manusia mempelajari situasi yang berguna untuk pengambilan keputusan. Otak akan memproses kejadian berdasarkan

pengalaman atau informasi yang telah tersimpan untuk menentukan apakah risiko yang diambil aman dan apakah dampak yang akan diakibatkan. Secara harfiah, pikiran merupakan bentuk dari kesadaran otak yang termanifestasi dalam proses berpikir, kemauan, ingatan, imajinasi, dan kadang dipengaruhi oleh aspek emosi. Pikiran adalah proses yang berlangsung dalam domain representasi utama, sebuah proses perhitungan (*computational process*) [19].

Dalam SPM modern, dimensi pikiran dapat berwujud sebagai penentuan standar dan target, anggaran, dan pengendalian internal. Ketiga hal tersebut merupakan bentuk formal, objektif, material, dan lebih mengutamakan rasio yang didasarkan pada data kuantitatif. Organisasi tidak akan



terlepas dari kegiatan-kegiatan tersebut, selain itu organisasi harus menetapkan standar dan targetnya untuk menentukan langkah apa yang harus diambil, anggaran harus dibuat untuk menentukan seberapa besar pendapatan dan pengeluaran yang harus dicapai oleh organisasi, dan harus ada pengendalian internal untuk selalu menjaga jalannya organisasi.

Kedua, dimensi jiwa atau Jiwaatman merupakan bagian utama dan dasar dari personaliti dalam proses evolusi manusia. Menurut ilmu psikologi, kejiwaan diartikan sebagai suatu dimensi yang membuat manusia dapat melihat, merasakan, memahami, mengekspresikan, dan mencintai dengan lebih baik. Dimensi ini merupakan dimensi yang tidak dapat manusia lihat namun berada dalam diri setiap insan. Beberapa bentuk dari dimensi ini diluapkan dalam bentuk luapan emosi seperti kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, kebimbangan, dan lain sebagainya. Dimensi ini merupakan salah satu hal yang harus manusia kendalikan dengan baik selain dari dimensi pikiran. Dalam skala organisasi dimensi kejiwaan dapat meliputi budaya yang terbentuk dalam organisasi tersebut. Segala bentuk emosi akan membentuk suatu energi, jika emosi itu positif maka energi yang akan diluapkan juga positif sehingga budaya yang terbentuk pun baik. Lingkungan yang baik akan menunjang kinerja dari karyawannya sendiri, sehingga diperlukan pengendalian jiwa ini dalam skala yang lebih luas.

Semangat juang merupakan salah satu bentuk dari emosi yang dimiliki oleh manusia. Ketika terlalu bersemangat, maka pekerjaan yang dilakukan akan terasa lebih menyenangkan. Emosi memiliki peran dalam setiap tindakan manusia. Emosi tidak hanya berguna membentuk preferensi tetapi juga mempunyai kekuatan yang mempengaruhi pengambilan keputusan [20]. Emosi di sini lebih kita kenal dengan mood. Pada umumnya ketika seseorang memiliki mood yang baik seolah-olah segalanya menjadi

lebih positif, dan begitu juga sebaliknya ketika mood seseorang menjadi buruk maka segalanya terlihat buruk dan negatif. Emosi justru memperlengkapi keterbatasan kognitif dalam membuat keputusan untuk memilih yang terbaik [20]. Dengan adanya emosi yang positif, seseorang justru akan lebih terpacu dalam membuat keputusan.

Ketiga, dimensi fisik atau Kalevara menjelaskan tentang pemenuhan akan kebutuhan jasmani manusia. Hal ini dapat dikaitkan dengan hawa nafsu yang manusia miliki yang harus dapat dikendalikan dengan penuh. Dalam ajaran Hindu, jasmani manusia merupakan wujud dari mikro kosmos sedangkan alam semesta atau jagat raya merupakan makrokosmos. Kosmos dalam ajaran Hindu disebut dengan “bhuwana” yang artinya dunia. Manusia harus dapat menjaga dirinya sendiri dan mencintai sesama manusia yang merupakan wujud cinta kepada Tuhan. Maka dari itu manusia perlu menjaga dirinya sendiri dengan memenuhi kebutuhan yang tercukupi dan sehat.

Latihan merupakan salah satu bentuk pemenuhan fisik dalam Bharatayudha. Pandawa dikatakan lebih rajin belajar dan berlatih pada guru Durna menjadi lebih tangguh selain dari karunia yang diberikan oleh Tuhan. Hal ini sama halnya dengan praktik pada organisasi dalam dunia bisnis, karyawan harus dijaga secara jasmani dan rohani yang dapat diwujudkan melalui pemberian waktu istirahat yang cukup, penentuan jam kerja yang wajar, pemberian jatah cuti yang jelas, dan lain sebagainya. Dengan kondisi jasmani yang baik seseorang akan dapat bekerja dengan produktivitas yang baik pula. Maka dari itu, dimensi ini merupakan dimensi yang juga perlu untuk dikendalikan.

Keempat, dimensi lingkungan atau Jagat merupakan satu-satunya faktor eksternal selain dari empat dimensi lainnya. Dimensi ini dapat manusia ciptakan atau manusia harus beradaptasi dengan kondisi yang ada. Lingkungan sendiri dapat terkait juga dengan alam. Jika posisi manusia sebagai pengatur,



maka manusia harus dapat membuat lingkungan yang lebih baik, sedangkan dikondisi lainnya manusia harus mampu menyesuaikan diri terhadap kondisi yang ada agar dapat bertahan atau bisa disebut juga dengan adaptif. Dalam Bharatayudha peranan SPM sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategi untuk melakukan perlawanan pada rencana lawan. Menyesuaikan kondisi lingkungan dengan SPM yang diwujudkan dalam strategi atau formasi untuk melawan.

Terkait dengan bisnis, lingkungan di sini dapat diartikan sebagai lingkungan kerja yang secara keseluruhan adalah sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan [21]. Lingkungan kerja yang baik adalah ketika orang-orang di dalamnya dapat menunjang satu sama lain, memberdayakan manusia, mencegah dominasi dan pengisapan dari kelompok individu atau yang lebih kuat terhadap yang lebih lemah dan lain sebagainya. Dengan menciptakan lingkungan yang nyaman bagi sumber daya manusia, maka produktivitas kemungkinan akan meningkat dan terciptalah organisasi yang kuat secara internal.

Kelima, dimensi spiritualitas atau Adhyatma. Spiritualisme merupakan hal yang tidak dapat dilihat dengan menggunakan mata, namun dapat diperoleh melalui pengalaman spiritual yang manusia pernah rasakan. Pada penelitian ini juga dibahas bagaimana aspek keTuhanan berperan penting dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan manusia. Tuhan yang merupakan sosok tak terbatas ruang dan waktu yang menjadi tujuan hidup manusia. Bharatayudha mengajarkan bahwa setiap tindakan manusia harus sesuai dengan jalan dharma dan mati dalam perang ini akan membawa arwahnyanya langsung pada Yang Maha Kuasa. Sebelum peperangan terjadi pun, dilakukan tapa brata oleh berbagai lakon dalam kisah tersebut. Hal ini menjelaskan bahwa aspek keTuhanan menjadi sumber

kekuatan para tokohnya. Selain itu pembahasan terkait spiritualitas mengajarkan pembaca agar memahami makna sebenarnya dari melepaskan hal-hal duniawi. Sifat materialistis harus dihindari karena sebenarnya hal itu akan habis ditelan usia, berbeda dengan roh yang akan hidup selamanya dan tidak dapat dilukai oleh senjata fisik. Dengan meninggalkan kemelekatan manusia terhadap hal-hal duniawi, maka hidup manusia akan lebih bahagia. Mendekatkan diri pada Yang Kuasa pun akan membuat manusia merasa lebih tenang dan damai. Implementasinya dalam perusahaan dapat diwujudkan dengan pembuatan tempat ibadah, waktu khusus untuk berdoa, dan ruang khusus untuk berdoa.

Sesuai dengan model konseptual yang mana kelima dimensi tersebut merupakan dimensi yang harus dapat manusia kendalikan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan. Manah merupakan pengendalian yang membuat manusia dapat berpikir secara rasional dalam bertindak, sedangkan Jiwatman dan Adhyatma merupakan pengendalian yang tidak kasat mata yang ada di dalam diri manusia dan memiliki aspek irasional di dalamnya. Selain itu Kalevara dan Jagat merupakan aspek jasmani yang harus dipenuhi namun tetap terkontrol dan lingkungan yang harus manusia sesuaikan dengan baik. Kelima dimensi ini harus dapat diikuti dengan unsur dari dimensi spiritualitas untuk membentuk SPM dengan penanaman nilai-nilai spiritual seperti Bhaktir, Paramatma, Yogah, Karuna, dan Tat Tvam Asi.

Bhaktir merupakan bahasa Sanskerta yang dalam bahasa Indonesia memiliki arti pengabdian. Pengabdian di sini terkait dengan pekerjaan yang penuh makna dilakukan sebagai wujud pemenuhan dharma. Dengan mengabdikan setia pada kerajaan, seorang ksatria akan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati untuk melindungi dan membela kerajaannya. Pekerjaan dimaknai sebagai suatu pemenuhan dharma yaitu perbuatan baik yang dilakukan bukan hanya

untuk mencari imbalan semata, namun sebagai pemenuhan kewajiban kepada yang Maha Kuasa. Prinsip ini yang seharusnya diterapkan di tempat kerja sehingga karyawan akan menganggap setiap pekerjaannya dengan penuh semangat dan kebahagiaan.

Nilai spiritual ini akan membuat manusia tidak menjadi hamba uang yang hanya mengejar imbalan dari setiap pekerjaan yang dia lakukan. Menjadikan setiap pekerjaan sebagai bagian dari kehidupan yang harus dilakukan, menjalankannya dengan penuh suka cita, dan mensyukuri setiap pekerjaan yang ada. Kebahagiaan yang nyata akan tercipta dari nilai tersebut, bukan kebahagiaan semu yang lahir dari sifat materialis manusia. Hal ini merupakan salah satu pembeda antara SPM modern dengan SPM Bharatayudha, meskipun keduanya memiliki bentuk kontrol yang sama namun tujuan yang ada berbeda. Pertanggungjawaban kepada Tuhan menjadi tujuan akhir hidup manusia dan manusia berharap untuk mencapai moksa (keselamatan spiritual). SPM harus dapat menjembatani nilai spiritual ini, dengan penerapan yang tepat maka setiap individu akan melakukan pekerjaannya dengan tulus ikhlas. Kemudian dibutuhkan sosok pemimpin transformasional yang dapat menanamkan nilai dan prinsip dengan fokus pada visi perusahaan. Pemimpin transformasional terjadi pada saat satu atau lebih orang saling berinteraksi, yang memungkinkan mereka saling mempengaruhi sehingga baik pemimpin dan pengikut mencapai tingkat motivasi dan moral yang lebih tinggi [22].

Paramatma memiliki arti aspek keTuhanan yang bersemayam dalam hati setiap makhluk dan inti atom setiap unsur materi alam fana. Pengertian ini mengarahkan pada sosok yang lebih besar dan berkuasa dari pada manusia. Manusia perlu untuk selalu membangun hubungan dengan Tuhannya yang biasa diwujudkan dalam bentuk doa. Doa merupakan wujud

dari komunikasi transenden yang bisa dibentuk dalam suasana dekat, akrab, dan mesra [23]. Jika disamakan dengan komunikasi antar manusia, komunikasi transenden dilakukan untuk menyampaikan pesan-pesan baik dalam bentuk permohonan ataupun ucapan syukur yang bersifat supranatural.

Pada saat sebelum peperangan di mulai, Arjuna yang pergi untuk mencari senjata akhirnya bertemu dengan dewa Syiwa yang menyamar sebagai pemburu di gunung Himalaya. Awalnya Dananjaya tidak sadar bahwa sosok tersebut adalah dewa Syiwa., Namun setelah pertarungan yang panjang, akhirnya ia sadar dan menyembah dewa Syiwa. Akhirnya ia mendapatkan senjata Pasopati yang ia gunakan dalam Bharatayudha. Pertemuan ini merupakan salah satu bentuk dari transenden dalam perang tersebut.

Yogah diartikan sebagai kesadaran Krishna dalam kitab Bhagavad Gita. Kesadaran di sini memiliki makna kesadaran penuh atau yang dalam ilmu modern disebut dengan mindfulness. Mindfulness dipahami dengan istilah “Sadar penuh-hadir utuh”, dan “*here and now*” sebagai bentuk yang merujuk pada kecenderungan alamiah untuk memberikan atensi dan menyadari secara penuh pengalaman hidup sehari-hari [24]. Kesadaran penuh perlu diterapkan dalam lingkungan kerja untuk membentuk individu yang lebih sadar dan peka dengan kondisi sekitarnya [25].

Jika nilai tersebut dapat diterapkan dalam perusahaan melalui penanaman nilai oleh pemimpin dengan baik, maka kesejahteraan dan kebahagiaan secara luas akan terbentuk. Keputusan setiap individu akan diambil dengan kondisi sadar penuh, bukan berdasarkan emosi sesaat tetapi berdasarkan pikiran yang rasional. Dengan pikiran rasional, segala keputusan akan dipertimbangkan berdasar pemikiran yang lebih teliti dan kritis terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi baik kemungkinan terbaik atau terburuk. Dengan

mengetahui hal tersebut, risiko kegagalan akan menurun dan kecemasan pun akan berkurang. Pemikiran ini juga membuat manusia tidak terjebak masa lalu dan tidak terobsesi masa depan. Dalam kisah Mahabharata secara umum terdapat tiga hal yang harus dapat manusia kendalikan yaitu nafsu akan harta, perebutan takhta, dan wanita. Kesadaran penuh sangat berperan dalam melawan hal tersebut dan kejahatan harus dapat dikalahkan dengan kebaikan. Tindakan tidak mindful tercermin ketika Bima marah dan membunuh anak-anak Destarata di hari keenam meskipun ia harus maju sendiri. Tindakan ini sebenarnya cukup membahayakan meskipun Bima merupakan sosok yang kuat, namun untung saja Drestadyumna datang membantunya. Keputusan yang didasarkan emosi akan menimbulkan kecenderungan dan tidak netral, sehingga kesadaran penuh harus terus dimiliki oleh individu setiap waktunya.

Unsur spiritual yang berikutnya adalah Karuna yang memiliki arti welas asih. Welas asih merupakan sikap yang harus manusia miliki dan lakukan baik dalam pikiran, perkataan, ataupun perbuatan. Dalam agama Budha welas asih disebut dengan Metta yaitu cinta kasih yang bersifat universal tanpa batas [26]. Welas asih merupakan sesuatu yang bisa melembutkan hati, niat kuat terhadap kesejahteraan, dan kebahagiaan pihak lain. Sebenarnya welas asih ada dalam diri setiap manusia, namun itu semua kembali pada setiap individu apakah mau memberikannya pada orang lain atau tidak.

Welas asih erat kaitannya dengan empati, yaitu sikap yang lebih dari sekedar simpati dengan turut merasakan hal yang orang lain rasakan dan turut membantu apabila orang lain membutuhkan. Hal ini dianalogikan seperti matahari yang terbit pada pagi hari dan memancarkan sinarnya ke seluruh penjuru bumi tanpa pandang bulu, demikianlah seharusnya kebaikan dibagikan pada setiap makhluk hidup. Hal ini seperti Yudhistira yang sangat menghormati dan menyayangi kakek Bhisma dan gurunya

Durna, sehingga sesaat sebelum perang dia meminta restu secara langsung di medan perang. Selain itu wujud welas asih sangat dapat dirasakan di keluarga Pandawa, hal ini terlihat dari kondisi mereka yang saling menyayangi satu dengan yang lainnya sehingga salah satu hal inilah yang membuat Pandawa menang dalam perang.

Jika perusahaan dapat menyebarkan budaya welas asih, maka jelas seluruh karyawan dalam perusahaan akan merasakan kedamaian dan lingkungan kerja yang nyaman akan terbentuk. Penanaman nilai welas asih dalam setiap keputusan dan kontrol yang dilakukan oleh perusahaan, akan membentuk lingkungan yang damai. Setiap individu memberikan kebaikan dalam setiap perkataan atau perbuatannya, adanya sikap saling tolong menolong, komunikasi yang nyaman, tidak adanya kebencian dan sikut-menyikut, maka segalanya akan terasa lebih ringan dalam pekerjaan. Sedangkan sebagai suatu organisasi, welas asih dapat dilakukan dengan bentuk CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang bukan hanya sebagai pencitraan perusahaan semata, namun benar-benar memiliki tujuan yang ikhlas dan mulia.

Jika SPM dapat dibentuk berdasarkan nilai Tat Tvam Asi, maka bisa dipastikan jika lingkungan kerja yang harmonis akan tercipta. Konflik kepentingan antara *stakeholder* pun akan hilang jika ada hubungan saling keterkaitan, seperti antara *stockholder*, manajemen, tenaga kerja, dan pihak lain yang terkait. Kegagalan pada salah satu bagian tersebut dapat dikatakan sebagai kegagalan secara utuh. Nilai ini dapat membangun empati setiap individu untuk saling mendorong dan memberi dukungan sehingga tidak ada individu atau kelompok yang tertinggal. Menganggap setiap orang adalah setara, serta memperlakukan setiap individu baik atasan dan bawahan dengan perilaku yang sama. Jika organisasi dapat dibentuk sedemikian rupa, jelas produktivitas dan kebahagiaan akan tercipta.

Setelah manusia dapat mengendalikan kelima dimensi yang ada, manusia harus mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai spiritual yang ada. Kelima unsur spiritualitas di atas merupakan aspek yang perlu ditanamkan ke dalam nilai-nilai organisasi sebagai pedoman untuk membentuk lingkungan kerja yang nyaman. Setiap individu diberi kebebasan apakah bertindak sesuai dharma atau tidak dengan pertanggungjawaban tertinggi kembali lagi pada Tuhan. Ketika manusia melakukan kebaikan, maka kebaikan pula yang akan kembali padanya. Sedangkan jika manusia melakukan kejahatan, maka hal buruk pula yang akan kembali padanya sebagai wujud dari hukuman Tuhan. Pada Model Konseptual berbasis Bharatayudha pemeran pengendalian tertinggi ada pada Tuhan dan semua insan bertanggung jawab pada Tuhan melalui para pemimpin yang ada.

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi proporsi SPM holistik seperti yang telah dijelaskan dalam model konseptual SPM yang terdiri atas lima dimensi pokok yaitu dimensi yaitu pikiran, kejiwaan, fisik, lingkungan, dan spiritual dan kemudian dimensi tersebut dibalut dengan nilai-nilai spiritual Bhaktir, Paramatma, Yogah, Karuna dan Tat Tvam Asi yang dapat membentuk lingkungan perusahaan ke arah yang lebih baik melalui penanaman nilai pada visi dan misi perusahaan. Bharatayudha mengajarkan nilai-nilai spiritual yang tidak dibahas dalam SPM bersifat material. Manusia dibentuk untuk semakin melepaskan hal-hal keduniawian agar manusia dapat menjadi pribadi yang lebih bahagia tanpa melekat sesuatu secara berlebihan. Setiap tindakan yang dilakukan manusia entah baik atau buruk akan dipertanggungjawabkan kepada Tuhan. Melakukan pekerjaan sebagai pemenuhan dharma dengan mengabdikan penuh seperti pada nilai Bhaktir yang menjadikan manusia lebih tulus dalam bertindak, memberikan welas asih pada orang lain, tetap

senantiasa mendekati diri pada Tuhan, sadar penuh akan segala pilihan yang diambil, dan memperlakukan orang lain seperti diri sendiri menjadikan manusia sosok yang lebih mulia.

Model SPM Bharatayudha merupakan bentuk ideal yang dapat mengatasi masalah SPM modern yang ada pada saat ini termasuk kurangnya spiritualitas manusia modern. Memasukkan unsur-unsur irasional yang justru dapat berpengaruh pada pengendalian sumber daya manusia untuk mengarahkan organisasi secara keseluruhan. Penerapan SPM ini mungkin sedikit sulit apabila tidak didukung oleh seluruh pemegang kepentingan dengan menyatukan visi dan misi perusahaan. Setiap orang harus mampu mengendalikan dirinya dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai kebaikan. Diperlukan penanaman dan pembentukan budaya agar aspek-aspek spiritualitas dapat berakar kuat dalam organisasi sejak awal. Semakin kuat nilai-nilai spiritual, maka semakin baik pula jalannya organisasi tersebut. Apabila dapat diterapkan dengan baik, akan terbentuk manusia-manusia yang memiliki empati dan kesungguhan dalam melakukan segala pekerjaannya dan menciptakan kebahagiaan dalam organisasi. Dengan demikian organisasi yang penuh spiritual akan terlahir dan membawa keseimbangan bagi karyawannya ataupun pihak lainnya.

Keterbatasan yang peneliti alami selama melaksanakan penelitian terkait dengan sistem pengendalian manajemen berbasis Bharatayudha. Peneliti hanya menggunakan literatur kisah Mahabharata dan Bharatayudha versi India yang sumber literturnya dapat dikatakan terbatas. Selain itu, analisis wacana serta objeknya adalah buku sehingga sulit menginterpretasikan makna dari masing-masing bagian cerita terkait dengan sistem pengendalian manajemen. Peneliti perlu perhatian khusus dalam memaknai nilai-nilai yang terkandung dalam kisah tersebut. Penelitian ini juga masih bersifat konseptual meskipun terdapat upaya pembangunan kerangka berpikir dan

teknis SPM untuk proses implementasi. Oleh karena itu, peneliti merasa bahwa diperlukan penelitian lebih mendalam mengenai bagaimana implementasi dari model konseptual yang telah disusun beserta dengan indikator yang jelas.

#### Daftar Rujukan

- [1] Efferin S. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Yayasan Rumah Peneleh; 2016.
- [2] Andria, J. PR. Mengungkap Loyalitas Karyawan Dengan Gaji Di Bawah Standar Minimum. *Agora* 2019;7:287227.
- [3] K.A. Merchant & W.A. Van Der Stede. Sistem Pengendalian Manajemen: Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif. 3rd ed. Salemba Empat; 2014.
- [4] Soeherman B. Sejuta Warna Ramayana 2016:43.
- [5] Robert N Anthony VG. Sistem Pengendalian Manajemen. Pertama. Jakarta: Salemba Empat; 2011.
- [6] Nuryanti R. Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern: Aspek Formal Dan Aspek Informal (Studi Kasus Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur). (Doctoral Diss Univ Airlangga) 2017.
- [7] Soeherman B. Ramayana Walmiki: Eksplorasi Holistik Sistem Pengendalian Manajemen. *J Akunt Multiparadigma* 2017. doi: [10.18202/jamal.2017.04.7040](https://doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7040).
- [8] Hudders L, Pandelaere M. The Silver Lining of Materialism: The Impact of Luxury Consumption on Subjective Well-Being. *J Happiness Stud* 2012;13:411–37. doi: [10.1007/s10902-011-9271-9](https://doi.org/10.1007/s10902-011-9271-9).
- [9] Wilber K. *the Marriage of Sense and Soul Integrating Science and Religion* Random House. 1998.
- [10] Pandit NS. *Mahabharata*. PT Gramedia Pustaka Utama; 2003.
- [11] Sunarto W. Transformasi Visual Tokoh Mahabharata dalam Sejarah Komik Indonesia. *Panggung* 2013;23:1–18. doi: [10.26742/panggung.v23i1.82](https://doi.org/10.26742/panggung.v23i1.82).
- [12] Nariswari AC, Hendro W NC. Rekonstruksi Cerita Mahabharata Dalam Dakwah Walisongo. *Islam Commun J* 2016;1:90–103. doi: [10.21580/icj.2016.1.1.1248](https://doi.org/10.21580/icj.2016.1.1.1248).
- [13] Mardjono. *Baratayuda konflik Kurawa Pandawa* 2012.
- [14] Rajagopalachari C. *Mahabharata. IRCiSoD*; 2008.
- [15] Ricoeur KP, Salikun FR. Paradigma Baru Hermeneutika A . Pendahuluan Pada umumnya , diskursus masalah hermeneutika berkuat pada tiga arus utama pemikiran , yaitu ; Pertama , hermeneutika romantis yang diwakili oleh Scheilmacher , William Dilthey dan Emilio Betti ; Kedua , hermen n.d.;9:161–84.
- [16] Pattiasina PJ. *Hermeneutik* 2018. doi: [10.13140/RG.2.2.26443.69921](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26443.69921).
- [17] Eriyanto AW. *Pengantar Analisis Teks Media*. 5th ed. Yogyakarta: LKis Pelangi Aksara; 2006.
- [18] Arif Z. *Perang Baratayudha*. Pustaka Jawi; 2017.
- [19] Shalihah S. OTAK, BAHASA DAN PIKIRAN DALAM MIND MAP Oleh: Siti Shalihah Penulis adalah dosen tetap pada jurusan Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN SMH Banten. *Otak, Bahasa, Dan Pikiran Dalam Mind Map* 2014;2:185–90.
- [20] S F. Emosi Regret dan Pengambilan Keputusan dalam Bidang Ekonomi. *Bul Psikol* 2014;22:117. doi: [10.22146/bpsi.11461](https://doi.org/10.22146/bpsi.11461).
- [21] Thomas Stefanus Kaihatu, Dharmayanti D, Juwaeni H, Ekonomi JI, Universitas P, Kuala S, et al. DAN PENGEMBANGAN FASILITAS WISATA AGRO ( Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti , Bogor ). *J Manaj Dan Kewirausahaan* 2015;17:41–59. doi: [10.9744/jmk.17.2.135](https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135).

- [22] Drs. H. Suparno Ms. Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Mimb Adm FISIP UNTAG Semarang* 2018;6(9):1–20.
- [23] Suryani W. Komunikasi Transendental Manusia-Tuhan Oleh: Wahidah Suryani IAIN Sultan Amai Gorontalo. *J Iain* 2015;12:150–63.
- [24] Adjie S. *Sadar Penuh Hadir Utuh*. Yogyakarta: Transmedia Pustaka; 2015.
- [25] Yusainy C, Ilhamuddin I, Ramli AH, Semedi BP, Anggono CO, Mahmudah MU, et al. Between Here-and-Now and Hereafter: Mindfulness Sebagai Pengawal Orientasi Terhadap Kehidupan Dan Ketakutan Terhadap Kematian. *J Psikol* 2018;17:18. doi: [10.14710/jp.17.1.18-30](https://doi.org/10.14710/jp.17.1.18-30).
- [26] Made D, Umbara J. Dewa Made Jaya Umbara, Welas Asih dan,..... 2015:251–71.
- [27] Kusuma IGLAW. Implementasi Ajaran Tat Twam Asi Terhadap Mahasiswa Penyandang Tunanetra di IHDN Denpasar. *J Chem Inf Model* 2018;53:1689–99. doi: [10.1017/CBO9781107415324.004](https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004).