

## **BUDAYA ORGANISASI SUBAK PEBANTENAN DI DESA AMBENGAN, KECAMATAN SUKASADA, KABUPATEN BULELENG, PROVINSI BALI**

Iin Valentine <sup>1)</sup>, Ni Luh Ramaswati Purnawan <sup>2)</sup>, Ni Made Ras Amanda Gelgel <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

[iinvalentine7@gmail.com](mailto:iinvalentine7@gmail.com) <sup>1)</sup>, [ramaswati.purnawan@unud.ac.id](mailto:ramaswati.purnawan@unud.ac.id) <sup>2)</sup>, [rasamanda13@unud.ac.id](mailto:rasamanda13@unud.ac.id) <sup>3)</sup>

### **ABSTRACT**

*Subak is a social-agrarian-religious-based organization in Bali whose primary scope of action is the irrigation management system. This research chose Subak Pebantenan as the subject because of its uniqueness in terms of membership, rituals, and area. As an organization, Subak Pebantenan is certainly supported by communication activities that foster an understanding and culture that is mutually agreed upon by each member. This study aims to determine the organizational culture of Subak Pebantenan in Ambengan Village, Sukasada District, Buleleng Regency, Bali Province. Identified by describing 10 characteristics of organizational culture according to Robbins. This research is a type of research with a descriptive qualitative approach. Data sources were obtained from interviews and observations that researchers conducted with informants, as well as various literature in the form of books and journals. The results of this study indicate that the organizational culture formed in Subak Pebantenan emphasizes joint work and mutual cooperation. As a unit, they share a common sense of identity, motivated by language, rituals, and a common interest in fulfilling agricultural needs. They also tend to maintain and carry out the values inherited by their predecessors rather than making significant new breakthroughs. Until now, the Subak Pebantenan organization is very filled with the implementation of rituals that contain symbols in it. This can be seen through the procession of eating “sangkepan” before starting a routine meeting to “maburu” on the day before the ceremony in “Wuku Ugu” and “Ngusaba”.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Communication, Subak, Subak Pebantenan, Ambengan Village*

### **1. PENDAHULUAN**

De Vito (dalam Effendy, 2001) memaparkan bahwa komunikasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih, yang dapat berupa aktivitas menyampaikan dan menerima pesan. Komunikasi juga menuntut adanya partisipasi dan kerjasama dari para pelaku

yang terlibat. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi sangat penting, tidak hanya berada pada ranah personal, namun lebih luas lagi bagi kelompok maupun organisasi.

Goldhaber (dalam M. As'ad, 2014) juga memiliki pendapat bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam

keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Untuk mencapai komunikasi yang baik dalam organisasi, salah satu hal yang perlu dipahami adalah budayanya. Sebab, budaya dan komunikasi adalah dua hal yang saling berkaitan erat. Semua tindakan komunikasi itu berasal dari konsep kebudayaan. Berlo (dalam Liliweri, 2001:1-2), berasumsi bahwa anggota dalam sebuah organisasi akan diajarkan untuk melakukan hal yang disepakati sebagai budayanya.

Kebudayaan mempengaruhi apa yang kita percaya dan yakini, sehingga keyakinan itu mengarahkan kita untuk berbuat atau memilih sikap tertentu. Dengan demikian, yang paling penting adalah bagaimana organisasi berusaha mewariskan nilai-nilai budaya organisasi sebaik-baiknya agar para anggotanya dapat mengadopsi dan mengintegrasikan nilai-nilai tersebut.

Peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian pada sebuah organisasi di Bali yang berbasis sosial-agraris-religius. Organisasi tersebut adalah *subak*. *Subak* menjadi menarik diteliti sebab keberadaannya sebagai suatu organisasi dengan unsur budaya telah teruji kemampuannya untuk bertahan hingga kini. *Subak* memiliki fungsi utama untuk mengatur pemeliharaan dan distribusi air irigasi serta

pengerahan sumber daya. Namun, selain itu *subak* juga memiliki fungsi sebagai wadah untuk mencari solusi konflik apabila terjadi permasalahan dan penyelenggara ritual yang berkaitan dengan aktivitas pertanian (Purnawan & Sardiana, 2017:239-240).

Adanya unsur budaya dalam organisasi, membedakan *subak* yang ada di Bali dengan organisasi formal maupun sistem pertanian lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya organisasi pada Subak Pebantenan di Desa Ambengan, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kajian Pustaka

Sesuai dengan judul penelitian ini yaitu, “Budaya Organisasi Subak Pebantenan di Desa Ambengan, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali”, maka penting bagi peneliti untuk merujuk dan mempelajari kajian-kajian terdahulu yang relevan dan berkaitan dengan penelitian penelitian ini.

Rujukan pertama adalah penelitian milik Elsa Savira Putri yang berjudul “Pola Komunikasi Organisasi Tradisional (Studi Eksploratif pada Organisasi *Ulu Apad* di Desa Buah Kaja, Gianyar”. Penelitian

kedua, adalah milik Andiza Z. Arifin (2014), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada Rumah Sakit Daerah Massenrempulu, Kabupaten Enrekang)”. Ada pun yang ketiga, adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor” oleh Yoga Pratama (2012).

### **Budaya Organisasi**

L. Boone dan D. Kurtz (dalam Liliweri, 2014:277) mendefinisikan kebudayaan sebagai *shared beliefs of a society* (pembagian kepercayaan dari suatu masyarakat). Dari definisi ini digambarkan bahwa budaya sebagai pola-pola perilaku yang secara umum diterima dalam suatu organisasi dan yang diadopsi oleh anggotanya. Ada pun menurut Dessler (dalam Liliweri, 2014:277), definisi ini sama dengan definisi tentang budaya organisasi, yakni pertukaran nilai dan harapan dari suatu organisasi. Kebudayaan sebagai pertukaran makna dari suatu nilai yang dijadikan sebagai karakteristik organisasi.

Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai masing-masing orang di dalam organisasi. Dengan

demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggotanya.

Robbins (1993:602) (dalam Sutrisno, 2010:26) menyatakan ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. *People focus*, berkaitan dengan pengambilan keputusan.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. *Control*, yaitu seberapa banyak peraturan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap anggota untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. *Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja anggota.

8. *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, melihat apakah organisasi berorientasi pada proses atau hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

### **Subak sebagai Organisasi Tradisional**

Sutawan dkk. (dalam Pitana, 1993:1-2) memberikan definisi bahwa *subak* adalah organisasi petani lahan basah yang mendapatkan air irigasi dari suatu sumber bersama, memiliki satu atau lebih Pura Bedugul (untuk memuja Dewi Sri, manifestasi Tuhan sebagai Dewi Kesuburan), serta mempunyai kebebasan di dalam mengatur rumah tangganya sendiri, maupun di dalam berhubungan dengan pihak luar.

Dari berbagai batasan di atas, jelas terlihat bahwa *subak* dapat dipandang dari segi fisik dan dari segi sosial. Secara fisik, *subak* adalah hamparan persawahan dengan segenap fasilitas irigasinya, sedangkan dari segi sosial, *subak* adalah organisasi petani irigasi yang otonom.

Subak Pebantenan merupakan *subak* yang besar dengan luas wilayah 51 ha. Terdapat 109 titik air dengan pembagian sejumlah 52 titik di *tempek luan* dan 57 titik di *tempek teben* di wilayah tersebut. Anggota dari Subak Pebantenan sendiri terdiri dari petani pemilik dan petani penyakap yang seluruhnya berasal dari Dusun Pebantenan. Petani pemilik adalah pemilik lahan yang langsung menjadi anggota *subak*, sedangkan petani penyakap adalah petani yang hanya menjadi penggarap lahan. Dalam pelaksanaan kegiatan atau *sangkep*, masing-masing *tempek* memiliki perwakilan yang bertugas untuk mengarahkan *juru arah* untuk menyebarkan informasi tersebut pada seluruh anggotanya.

### **Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini berangkat dari melihat organisasi tradisional *subak* di Desa Ambengan, Buleleng. Berdasarkan data dari dinas, diketahui bahwa Kabupaten Buleleng termasuk ke dalam tiga besar kabupaten di Bali dengan jumlah *subak* tertinggi. Dari empat organisasi *subak* yang ada di wilayah Desa Ambengan, terdapat satu kelompok *subak* yang bagi peneliti memiliki keunikan-keunikan yang lebih menonjol dari lainnya. Dilihat dari luas wilayah, keanggotaan, dan

ritual-ritualnya yang masih sangat kental dengan simbol- simbol.

Sebagai sebuah organisasi, Subak Pebantenan dibentuk oleh komunikasi yang berkelanjutan dengan menerapkan nilai-nilai yang telah menginternalisasi dan diwariskan secara turun-temurun. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya organisasi yang terbentuk dalam organisasi tersebut, sehingga mampu menjadi pembeda antara Subak Pebantenan dengan *subak* atau organisasi tradisional lainnya.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data-data diperoleh melalui wawancara, observasi ke lapangan, hingga studi berbagai macam literatur seperti, buku dan jurnal. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive sampling* mencakup orang-orang yang diseleksi oleh peneliti atas dasar kriteria- kriteria berdasarkan tujuan penelitian. Dalam konteks ini, para informan ialah mereka yang ada pada sistem kepengurusan Subak Pebantenan.

## 4. PEMBAHASAN DAN ANALISIS

### Subak Pebantenan di Desa Ambengan

Subak Pebantenan merupakan salah satu kelompok *subak* yang ada di Desa Ambengan. Desa ini menjadi bagian dari Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Desa Ambengan berjarak 6 km di sebelah selatan Kota Singaraja pada ketinggian antara 400-1.000 m di atas permukaan laut. Jika dijabarkan lagi, wilayah Desa Ambengan kini terdiri dari 4 dusun yaitu Dusun Ambengan, Dusun Bukit Balu, Dusun Jembong, dan Dusun Pebantenan. Masing- masing dusun memiliki organisasi *subak* dengan otonominya tersendiri.

Keberadaan Subak Pebantenan sendiri sangat menyokong mata pencaharian sebagian penduduknya. Karena dari 380 lebih penduduk Dusun Pebantenan, kebanyakan mereka memanfaatkan sektor agraris menjadi mata pencaharian utamanya (wawancara Made Negara, 2019).

Sebagai organisasi tradisional, ruang gerak utama dari Subak Pebantenan adalah dalam pengelolaan sistem irigasi. *Subak* lahan basah yang memiliki luas wilayah sebesar 51 ha ini, beranggotakan 109 orang yang semuanya berasal dari Dusun Pebantenan. 109 anggota tersebut terbagi menjadi 2 kelompok atau *tempek* berdasarkan

lokasi titik airnya. *Tempek* tersebut adalah *tempek luan* (kelompok hulu) dengan jumlah 57 dan *tempek teben* (kelompok hilir) yang berjumlah 52.

*Subak* sangat kental dengan nilai-nilai yang dianut dalam Hindu. Pijakan utamanya adalah berpegang pada konsep *Tri Hita Karana*, yaitu 3 jalan yang dipercaya menjadi faktor pembawa kebahagiaan dan mencapai keseimbangan. Beragam ritual dijalankan selama melangsungkan roda organisasi *subak* ini, mulai dari ritual sebelum rapat, hingga *odalan* atau upacara di Pura Subak.

Mengenai kelahirannya, tidak ada yang tahu pasti kapan tepatnya Subak Pebantenan mulai ada. Namun, berdasarkan wawancara dengan Made Negara, *kelian* Subak Pebantenan pada 2019 lalu, dapat diasumsikan bahwa Subak Pebantenan berusia lebih tua dari Pura Puseh Desa Adat Ambengan.

## **Temuan**

Subak Pebantenan adalah *subak* lahan basah yang memiliki luas wilayah 51 ha. Ini adalah wilayah yang luas dibandingkan dengan luas wilayah *subak* lain di lingkungan Desa Ambengan. Dari segi keanggotaannya, Subak Pebantenan adalah satu-satunya *subak* dengan anggota dari wilayah dusunnya sendiri. Sedangkan *subak* yang ada di 3

dusun lainnya, dapat pula beranggotakan penduduk dari desa lain di sekitarnya.

Anggota Subak Pebantenan berjumlah 109 orang dan selalu tetap setiap tahunnya, bahkan kemungkinan besar tidak akan ada pengembangan atau penambahan anggota, sebab menyesuaikan dengan jumlah Pura *Ulun Suwi* yang ada. Walaupun dalam 1 *tembuku* itu ada banyak penggarap, yang boleh masuk menjadi anggota *subak* hanya 1 *tembuku* secara bergiliran setiap tahunnya sesuai dengan luas area yang mereka pelihara.

Dalam setiap kerjanya, Subak Pebantenan lebih menekankan kerja bersama dibandingkan individual. Walaupun masing-masing elemen memiliki spesifikasi tugas tersendiri, tetapi dalam menjalankannya, mereka selalu bekerja sama satu sama lainnya. Misalnya ketika *pekaseh* atau *kelian* sebagai pucuk pimpinan *subak* harus melakukan kerja pengawasan, *pekaseh* juga melibatkan jajaran sebagai perpanjangan tangannya untuk mengambil bagian kerja sesuai dengan pembagian wilayah *luan* atau *teben*.

Untuk menjalankan roda organisasi, *subak* juga mempunyai sistem kepemimpinan yang disebut dengan *prajuru*. Pucuk kepemimpinan dalam *subak* biasa

disebut dengan *pekaseh* atau *kelian subak*, diikuti wakil, bendahara, sekretaris, penyalur informasi, pengawas lapangan, dan anggota.

Rapat rutin dilaksanakan di Bale Subak Pebantenan setiap Rabu Kliwon. Pada umumnya akan membahas hal-hal berkaitan dengan sistem irigasi dan distribusi air, *dedosan*, pembayaran pupuk, penyampaian kas, serta kegiatan yang akan berlangsung dalam waktu dekat. Uniknya, sebelum rapat mereka memiliki ritual khusus yang ditandai dengan menyantap hidangan *sangkepan* berupa ketan kukus yang dihidangkan di atas daun pisang berukuran kecil sejumlah krama yang hadir *sangkep*. Komponen lainnya berupa *lekesan* dan *tuak* sebagai pelengkap. Belum ada yang mengetahui secara pasti makna dari hidangan *sangkepan* ini.

Simbol-simbol lain yang juga melekat pada Subak Pebantenan adalah pada persiapan upacara atau *odalan Wuku Ugu* dan *Ngusaba*. Sehari sebelum upacara, mereka melaksanakan prosesi *maburu* atau berburu ke hutan untuk mencari hewan kijang sebagai persembahan upacara. Namun, lagi-lagi tak ada yang tahu makna di balik pemakaian hewan tersebut. Jika sama sekali tidak mendapatkan kijang, sarana upacaranya akan diganti menggunakan ayam.

Sebagai organisasi tradisional, *sangkep subak* ini menggunakan bahasa Bali sebagai bahasa pengantar. Bahasa Bali sendiri menjadi bahasa ibu yang jadi bahasa keseharian di Pebantenan. Namun dalam konteks *sangkep* atau rapat *subak*, bahasa Bali yang dipakai adalah bahasa Bali Alus. Tingkatan bahasa Bali yang dipakai dalam konteks formal dan memiliki kesan lebih sopan. Subak Pebantenan juga memberikan hak suara pada para anggotanya. *Sangkep* menjadi ruang resmi bagi *krama subak* untuk menyampaikan aspirasi. Namun, *sangkep* tidak menjadi satu-satunya ruang untuk menyampaikan aspirasi mereka. Sebab, sebelum disampaikan langsung pada saat *sangkep* rutin, umumnya pendapat atau aspirasi dari *krama subak* tersebut, akan masuk lebih banyak melalui para *prajuru*, terlebih *telikan*. Hal itu disebabkan oleh *telikan* yang mengambil peran banyak untuk terjun ke lapangan.

Panduan yang dipakai untuk mengontrol jalannya organisasi Subak Pebantenan masih bersumber pada *awig-awig*. Di samping itu ada pula *awig-awig* panyahcah yang berfungsi sebagai aturan tambahan yang disepakati oleh para anggota subak dan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan terkini.

## **Analisis**

Temuan dalam penelitian ini akan dibahas berdasarkan Robbins (dalam Sutrisno, 2010:26) yang menyatakan ada sepuluh karakteristik kunci sebagai inti dari budaya organisasi, yaitu:

### **a. Member Identity**

*Subak* Pebantenan merupakan satu-satunya *subak* di Desa Ambengan dengan anggota yang seluruhnya berasal dari Dusun Pebantenan. Secara keseluruhan, anggota *Subak* Pebantenan merasa memiliki satu identitas yang sama sebagai petani *pengayah* atau *krama subak*.

Jika dilihat menurut sejarahnya, ketetapan jumlah anggota *Subak* Pebantenan, menyesuaikan dengan jumlah Pura *Ulun Suwi* yang ada. Di *Subak* Pebantenan, hanya ada 109 *Ulun Suwi*. Dari 1 *Ulun Suwi* itu, ada yang menggarap empat hingga lima orang. Meskipun terdapat empat hingga lima penggarap, nama yang tercatat sebagai *pengayah* tetaplah satu orang. Dari lima orang itulah bergilir setiap tahunnya.

Menurut pernyataan para pengurus lainnya juga disampaikan bahwa semua anggota *Subak* Pebantenan merasa memiliki satu identitas yang sama karena di bawah naungan satu organisasi yang mengatur satu

kepentingan yang sama, dalam hal ini terkait sistem pembagian air bagi para petani.

Namun, payung identitas dalam organisasi tradisional ini juga dapat dilihat dari ritual-ritual yang dilakukan. Ritual-ritual tersebut menjadi cerminan identitas sosio kultural agraris dalam *Subak* Pebantenan. Adanya unsur ritual itu pula, membuat orang yang masuk sebagai anggota *subak* itu, dapat pula dilihat komunikasinya dari kesamaan bahasa yang digunakan, yaitu bahasa Bali sebagai bahasa ibu.

### **b. Group Emphasis**

Sebagai sebuah kelompok, *Subak* Pebantenan sangat menekankan kerja-kerja bersama. Struktur organisasi yang ada tidak diberlakukan dengan kaku, melainkan hal tersebut menjadi panduan umum untuk menentukan arah koordinasi, pola interaksi dan komunikasi. Di samping itu, struktur juga berkaitan dengan bagaimana mereka mengelola pekerjaan hingga pengambilan keputusan dalam *Subak* Pebantenan.

Dalam pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh para pengurus *Subak* Pebantenan pada temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa aktivitas kerja bersama sangat ditekankan dalam menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi. Hal tersebut terlihat dari bagaimana *Subak* Pebantenan

melakukan kontrol terhadap sistem pengaturan pembagian air di lapangan. Misalnya ketika *pekaseh* atau *kelian* sebagai pucuk pimpinan *subak* harus melakukan kerja pengawasan, *pekaseh* juga melibatkan jajaran sebagai perpanjangan tangannya untuk mengambil bagian kerja sesuai dengan pembagian wilayah *luan* atau *teben*.

Kerja sama itu juga terlihat dalam pelaksanaan ritual-ritual keagamaan yang berkaitan dengan *subak*. Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya bahwa Subak Pebantenan memiliki beberapa hari tertentu untuk melakukan upacara. Secara internal, masing-masing anggotanya mengemban tugas yang berkaitan dengan pengadaan sarana dan prasarana hingga pelaksanaan ritualnya. Secara eksternal, mereka juga berkoordinasi dengan *subak* lain di wilayah Desa Ambengan ketika menyiapkan upacara yang diemban bersama, khususnya pada *odalan Ugu* dan *Kelawu*. *Odalan* yang dilaksanakan di Pura Puseh itu diemban oleh 3 *subak* yaitu, Subak Pebantenan, Subak Anyar Ambengan, dan Subak Lawas Ambengan. Kegotongroyongan adalah napas dari organisasi tradisional ini.

### **c. People Focus**

Kategori ini lebih menitikberatkan bagaimana proses pengambilan keputusan

dan pelaksanaan tanggung jawab pada Subak Pebantenan. Indikator yang dapat dipakai untuk membedahnya adalah melalui struktur organisasinya. Dari sana dapat kita telisik bagaimana jalur koordinasi antara pucuk kepemimpinan dengan pengurus dan anggotanya. *Kelian subak* atau *pekaseh* sebagai pucuk kepemimpinan dalam organisasi tersebut memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan. Namun hal itu tidak berarti bahwa ia dapat menyalahgunakan jabatan tersebut dan memutuskan sesuatu berdasarkan kepentingan pribadi. Lebih luas daripada itu, seorang *pekaseh* harus mampu menjadi pencerah dengan memberikan keputusan-keputusan yang didasari oleh pertimbangan dan kepentingan bersama.

Dalam konteks ini, *pekaseh* sangat terbuka dengan aspirasi dari anggotanya. Contoh nyatanya dapat dilihat melalui pelaksanaan *sangkep* rutin. Selain membahas tentang pengaturan irigasi, keuangan, dan ritual, *sangkep* ini menjadi momentum pula untuk menghimpun suara, baik itu pertanyaan hingga evaluasi dari para anggota. Pada kesempatan-kesempatan tertentu selain *sangkep* yang sudah terjadwal, anggota atau *krama subak* juga diperkenankan untuk menyampaikan aspirasi mereka. Misalnya, ketika *telikan* sedang

melakukan tugas pemantauan di saluran irigasi. Pada pelaksanaan kerja di lapangan seperti itu, biasanya akan lebih banyak aspirasi dari anggota yang tersampaikan. Pada proses selanjutnya, *telikan* bertugas untuk menyampaikan hal itu kepada pengurus. Dalam keanggotaan Subak Pebantenan, semua dipandang memiliki hak untuk menyampaikan ide, gagasan, dan suara mereka. Bahkan dalam pengambilan keputusan pun, biasanya *pekaseh* juga akan melibatkan jajaran pengurusnya. Mereka dilibatkan sebagai pemberi sudut pandang lain, bukan mengintervensi atau memaksakan sebuah keputusan.

#### **d. Unit Integration**

Untuk mengukur seberapa jauh unit-unit dalam organisasi Subak Pebantenan melakukan aktivitas bersama-sama, dapat kita lihat dari beberapa hal. Pada paparan sebelumnya telah jelas menunjukkan bagaimana keberlangsungan organisasi Subak Pebantenan yang secara keseluruhan sangat kental dengan keterlibatan bersama dan kegotongroyongan

Dalam setiap kerjanya, Subak Pebantenan tak bisa hanya dijalankan oleh pucuk kepemimpinannya saja. Namun ia sangat bergantung pada kerja sama antaranggota pada lini tugas masing-masing

untuk mengayuh roda organisasi. Kembali lagi bahwa salah satu yang bisa dijadikan rujukan atas hal itu adalah proses pengambilan keputusan. Musyawarah mufakat menjadi landasan dalam tiap pengambilan keputusan. Subak Pebantenan berpegang pada pemenuhan kebutuhan bersama sebagai sebuah kesatuan. Kemudian penyampaian suara dan aspirasi yang sangat lentur dan adaptif. Tidak melulu hanya boleh disampaikan kepada *pekaseh*, tetapi juga terbuka melalui jajarannya terlebih saat melakukan kerja dan kontrol di lapangan.

Dalam konteks lainnya, meskipun sebelumnya disebutkan bahwa *krama pengampel* tidak ikut kegiatan gotong royong, tetapi setidaknya mereka harus ikut sebanyak tiga kali dalam setahun. Ini biasanya dibahas setiap bulan Maret sampai Juni, terutama ketika menjelang musim kemarau. Di musim tersebut, biasanya air akan surut, sehingga *krama pengampel* yang juga tetap membutuhkan air, harus terlibat dalam pelaksanaan gotong royong.

Dalam sistem kepengurusan Subak Pebantenan, masing-masing jabatan telah diberi tanggung jawab yang berbeda-beda. Namun, masing-masing unit jabatan itu saling mendukung pekerjaan dari unit lainnya. Contoh lainnya ialah ketika *pekaseh*

harus melakukan kerja pengawasan. *Pekaseh* juga melibatkan jajaran sebagai perpanjangan tangannya untuk mengambil bagian kerja sesuai dengan pembagian wilayah *luan* atau *teben*. Roda organisasi *subak* baik secara umum maupun khusus pada Subak Pebantenan memang cukup kompleks. Sebab cakupannya luas meliputi administrasi, pengawasan di lapangan yang berkaitan dengan aktivitas pertanian, dan ritual-ritual. Sehingga untuk dapat melaksanakannya dengan maksimal, kerja-kerja bersama sangat didorong dalam Subak Pebantenan.

#### **e. Control**

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat diketahui bahwa *awig-awig* adalah pedoman dasar bagi seluruh anggota Subak Pebantenan dalam menjalankan keorganisasian. Isi dari *awig-awig* tersebut telah diketahui oleh semua *krama subak*, sebab peraturan-peraturan yang dimuat di dalamnya, berfungsi sebagai panduan pengawasan yang utama. *Awig-awig* ini disampaikan dengan cara dibacakan ketika sedang *sangkep* atau diberitahukan secara khusus dari satu anggota kepada anggota lainnya. Pemberlakuannya pun sudah diterapkan secara turun-temurun. Menurut pernyataan I Made Negara saat wawancara,

*awig-awig* utama tersebut hampir tidak pernah mengalami perubahan. Apa yang diberlakukan kini memang berdasarkan *awig-awig* terdahulu.

Namun, dalam perkembangannya, Subak Pebantenan sampai pada kebutuhan akan sebuah pembaharuan. Di sinilah salah satu letak bukti bahwa *subak* adalah organisasi tradisional yang juga fleksibel. Selain *awig-awig* utama yang dijadikan panduan secara turun-temurun, saat ini Subak Pebantenan juga memiliki *awig-awig panyahcah*. *Awig-awig panyahcah* ini adalah tambahan peraturan-peraturan baru yang telah disepakati seluruh anggota sebagai bentuk adaptasi sesuai kebutuhan terkini. Peraturan-peraturan tersebut tidak merubah *awig-awig* utama, tetapi hanya dituliskan pada buku lain yang perannya sebagai pembantu. *Awig-awig panyahcah* ini dijadikan panduan dalam perekrutan *pengayah baru (nuduk pengayah)* setiap November. Ada pun beberapa hal yang diatur dalam *awig-awig panyahcah* ini adalah, peningkatan *dedosan*, *pengampel*, dan sistem kegotongroyongan.

Dalam pelaksanaan pengawasan, ada beberapa peran yang bertugas. *Pekaseh* sebagai pengawas umum, melaksanakan kontrol terhadap sisi keorganisasian.

Misalnya dalam hal memberikan sanksi jika ada pelanggaran-pelanggaran yang terjadi. Untuk mengetahui ada tidaknya pelanggaran atau hal-hal yang menghambat dalam *subak*, *pekaseh* sangat dibantu perannya oleh jajaran yang melakukan pengawasan secara langsung di lapangan.

Dalam konteks pengawasan pembagian air, ada *kelian tempek* dan *telikan* yang berperan. Dengan jumlah lima orang, para telikan ini melakukan pemantauan untuk memastikan pembagian air sudah merata. Selain itu, mereka juga bertugas untuk memeriksa fasilitas fisik yang menjadi aset Subak Pebantenan. Jika ternyata ada yang rusak, maka telikan akan melakukan gotong royong. Sedangkan dalam pemantauan keuangan, tanggung jawabnya diemban oleh *patengen* atau bendahara. Pemantauan dilakukan dengan cara mencatat seluruh aliran dana yang dikelola oleh Subak Pebantenan. *Patengen* akan melaporkan pengelolaan keuangan tersebut saat *sangkep* bersama *krama subak* sebagai bentuk dari transparansi.

Pengawasan ini dilakukan untuk mengantisipasi pelanggaran dalam Subak Pebantenan. Sanksi-sanksi pun disiapkan dengan besaran berbeda menyesuaikan dengan berat tidaknya pelanggaran yang

dilakukan. Pelanggaran dalam hal ini tidak hanya yang berkaitan dengan penyelewengan pembagian air, tetapi juga ketidakikutsertaan krama subak dalam aktivitas-aktivitas bersama, seperti gotong royong, *sangkep*, kehidupan berorganisasi Subak Pebantenan.

#### **f. Risk Tolerance**

Subak Pebantenan tidak banyak menerapkan inovasi atau pembaharuan-pembaharuan dalam sistem keorganisasian mereka. Sistem yang telah dijalankan secara turun-temurun ini hampir tidak memiliki perubahan yang signifikan. Pertama, jika ditilik dari ketetapan jumlah anggota, Subak Pebantenan selalu memberlakukan jumlah yang sama dari sebelum-sebelumnya, yaitu 109 anggota. *Awig-awig* yang jadi panduan utama pun tidak mengalami perubahan. Kepemimpinan Subak Pebantenan saat ini hanya meneruskan apa yang telah tersurat di dalamnya, seperti organisasi tradisional pada umumnya. Keberlangsungan organisasi cenderung menjadi statis dan tidak banyak perubahan sebab mereka tidak berani mengambil risiko. Namun, walau terkesan stagnan, di sisi yang lain, nilai-nilai itulah yang justru mereka jaga.

#### **g. Reward Criteria**

Pembagian hak dan kewajiban dalam Subak Pebantenan dapat dikatakan

berimbang. Apresiasi yang diberikan dalam organisasi ini tidak menysasar siapa yang paling dekat dengan pucuk kepemimpinan, tetapi diberikan adil berdasarkan hak dan kewajiban masing-masing. Subak Pebantenan sendiri dapat diidentifikasi memiliki sistem penghargaan dalam beberapa bentuk. Pertama berupa *luputan ayahan* bagi anggota yang memegang jabatan khusus dalam kepengurusan *subak* seperti, *pekaseh, pangliman, patengen, panyarikan, kelian tempek, juru arah, dan telikan*. Dalam arti lain, orang-orang yang berada dalam jajaran kepemimpinan *subak* dengan jabatan-jabatan tersebut, berhak mendapatkan keringanan berupa tidak dikenai kewajiban untuk *ngayah* (gotong royong) dan urunan saat upacara.

Ada pula bentuk yang lain berupa alokasi dana bagi *krama pengayah* yang terlibat dalam gotong royong. Dana tersebut bersumber dari pembayaran oleh *krama pengampel* sebesar 75% dari total pembayaran sebesar Rp 200.000. Uang tersebut dibayarkan setelah *ngusaba*, upacara terbesar dalam *subak*. *Ngusaba* ini dilaksanakan setiap *purnama kapat dan kalima*, menyesuaikan dengan kondisi tanaman padi, apakah sudah *akambuhan* (berusia 42 hari) atau belum.

*Reward* dalam hal ini tidak hanya bisa dimaknai sebagai hadiah atau penghargaan yang bernilai positif, tetapi juga sebaliknya. *Reward* di sini juga dapat dipandang sebagai sebuah ganjaran, imbal balik yang juga bersifat negatif seperti, hukuman atau sanksi terhadap pelanggaran. Contoh, jika ada yang mencuri air, orang yang bersangkutan pasti akan dikenai sanksi. “Kalau memang dia mencuri, sanksinya ada di *awig-awig* atau diajukan oleh anggota yang lain. Sanksinya kurang lebih 1 kwintal beras. Seandainya itu tidak berjalan dan tidak dipatuhi, saluran airnya akan ditutup,” jelas Made Negara, 2019.

#### ***h. Conflict Tolerance***

Subak Pebantenan memberikan kesempatan yang sama bagi tiap anggota untuk memanfaatkan hak suara mereka dalam organisasi. Kesempatan itu sangat terbuka dalam tiap *sangkep* rutin bahkan pada agenda-agenda lain di luar *sangkep* tersebut. Termasuk merespon adanya konflik dan pelanggaran-pelanggaran. Dalam hal pelanggaran dan konflik, Subak Pebantenan menerapkan sistem sanksi, salah satunya sanksi sosial berupa pengucilan. Namun terlebih dahulu akan dilihat dan dibicarakan bersama kadar pelanggarannya.

### **i. *Means-ends Orientation***

Indikator yang dapat kita jadikan rujukan untuk mengetahui orientasi pada Subak Pebantenan, salah satunya dengan melihat bagaimana proses pemecahan masalah yang dilakukan. Misal, ketika mereka tidak bisa menjamin ketersediaan kijang saat *maburu* untuk upacara, mereka menyiasati permasalahan ini dengan beradaptasi sebagai sebuah permakluman. Atas dasar kesepakatan bersama, mereka pun menggantinya dengan ayam. Dari sini dapat tergambar lagi bahwa fleksibilitas Subak Pebantenan cukup tinggi. Dengan penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan sebagai bentuk respon terhadap kondisi terkini. Hal tersebut tercermin pula ketika proses penyelesaian konflik yang berkaitan dengan saluran dan pembagian air. Jika ada yang meminta untuk diprioritaskan dan diberi jatah air terlebih dahulu, kepengurusan *subak* akan melakukan pendekatan dan memberikan penawaran yang disesuaikan dengan kepentingan dari masing-masing anggota.

Dari contoh situasi-situasi tersebut, dapat diidentifikasi bahwa orientasi Subak Pebantenan cenderung mengarah pada proses, bukan hasil. Karena sangat menekankan kompromi, permakluman, dan

kesepakatan bersama. Sehingga akhirnya apa yang disepakati, adalah hasil dari perumusan untuk mencapai tujuan bersama.

### **j. *Open-system Focus***

Subak Pebantenan bukan suatu entitas yang berdiri sendiri, tetapi terdapat masyarakat dan lingkungan yang menjadi wahana tumbuh dan hidup organisasi tersebut. Dengan konsep Tri Hita Karana yang diusung oleh organisasi tradisional ini, Subak Pebantenan turut berperan dalam mewujudkan keseimbangan-keseimbangan pada tataran spiritual, manusia, dan lingkungan alam di wilayahnya. Dalam beberapa upacara *subak*, penanggung jawabnya tidak hanya dari Subak Pebantenan, tetapi juga dari subak lain di wilayah Desa Ambengan yang menjadi *pangempon* atau pengusung pura. Sehingga, hubungan dengan lingkungan eksternalnya harus tetap terpelihara agar tercapai tujuan-tujuan organisasi yang dalam konteks ini berada pada tataran spiritual.

Jika dilihat lebih menyeluruh, Subak Pebantenan cenderung untuk tidak mengubah lingkungan eksternalnya. Namun, mereka melaksanakan dan menjaga apa yang sudah ada. Misalnya dalam konteks *subak* sebagai bentuk fisik dari lahan pertanian, Subak Pebantenan di bawah desa adat tidak

memperbolehkan perkebunan atau sawah itu dijadikan bangunan. Maka dari itulah *subak* di Desa Ambengan ini belum pernah terjadi alih fungsi lahan sawah menjadi bangunan.

Namun menurut hasil wawancara Made Negara, ntuk alih fungsi penghasilan, itu ada. Seperti, dari pertanian padi menjadi perkebunan rambutan, atau yang lainnya.

Kondisi ini juga memiliki korelasi dengan lahirnya *awig-awig panyahcah* sebagai bentuk pedoman yang lebih adaptif tetapi tidak mengingkari ideologi utama mereka yang tertera dalam *awig-awig* utama. Intinya Subak Pebantenan lebih condong untuk menjaga apa yang memang sudah diwarisi sejak dulu.

## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

a. Subak Pebantenan merupakan organisasi tradisional dengan ruang gerak utama dalam pengelolaan sistem irigasi. Sebagai organisasi tradisional yang bernapaskan kepercayaan Hindu, pijakan utama dari Subak Pebantenan adalah konsep Tri Hita Karana, yaitu, konsep pemeliharaan hubungan antara manusia dengan sesamanya,

lingkungan, dan Tuhan demi mencapai keseimbangan.

b. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh kelompok *subak* yang beranggotakan 109 orang ini juga sangat kental dengan ritual dan simbol-simbol. Dalam kurun waktu setahun, ada tiga *odalan* yang dilaksanakan oleh Subak Pebantenan, yaitu, *Odalán Ugu, Kelawu, dan Ngusaba*. Pada odalan Kelawu, hewan yang harus dipersembahkan disimbolkan dengan kijang. Selain itu, simbol lainnya juga terlihat sebelum memulai *sangkep*. Seluruh anggota Subak Pebantenan wajib menyantap hidangan berupa ketan kukus dan tuak yang bernama *sangkepan*.

c. Berdasarkan rumusan sepuluh karakteristik budaya dari Robbins (dalam Sutrisno, 2010:26), tercermin bahwa budaya organisasi yang terbentuk pada Subak Pebantenan lebih menonjolkan kerja-kerja bersama dan kegotongroyongan. Tujuan bersama sebagai kesatuan kelompok ada di atas kepentingan individu.

Selain itu, fleksibilitas organisasi ini juga cukup tinggi. Struktur kepengurusan tidak dijalankan dengan kaku, tetapi dijadikan panduan umum arah koordinasi sehingga memudahkan pekerjaan yang dilakukan bersama, baik dalam penyebaran informasi, pengawasan saluran air, hingga ritual upacara.

Di satu sisi, Subak Pebantenan terkesan stagnan, sebab dari tahun ke tahun, tidak ada perubahan yang signifikan dalam melaksanakan kehidupan organisasi. Namun di sisi lainnya, justru mereka sangat memegang teguh dan menjaga apa yang memang sudah ada dan dijalankan oleh para pendahulunya. Meskipun mereka sendiri tidak sepenuhnya memahami makna di balik simbol-simbol yang mereka terapkan.

### **Saran**

- a. Penting untuk kita menelisik makna apa yang ada di balik nilai-nilai yang kita anut, agar kita dapat memberikan penghayatan pada apa yang kita lakukan.
- b. Oleh karena konsep Tri Hita Karana memiliki makna yang universal, diharapkan agar konsep ini juga dapat diterapkan oleh masyarakat luas dalam rangka memelihara dan menjaga keseimbangan antara manusia dengan sesama, lingkungan, dan Tuhannya.
- c. Pemerintah diharapkan turut mengambil peran dengan melakukan kajian-kajian terhadap berbagai kelompok *subak* di Bali Karena yang dicatat akan selalu diingat, sedangkan yang hanya diucap, akan menguap.
- d. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk menggali topik ini, dapat meneliti tentang makna dalam simbol- simbol yang berkaitan dengan aktivitas Subak Pebantenan melalui kajian semiotika atau disiplin ilmu lain yang relevan.

### **6. DAFTAR PUSTAKA**

#### **Buku:**

- Astiti, Wayan S., Sudarta, Wayan, & Windia, Wayan. 2015. *Sistem Subak di Bali (Kajian Sosiologis)*. Denpasar: Udayana University Press.
- Bungin, B. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Effendy, Onong Uchjana. 2001. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Gitosudarmo, I. & Sudita, IN. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPEE.

Griadhi, I Ketut W., Sirtha, I Nyoman, & Suasthawa D., I Made. 1993. 'Subak dalam Perspektif Hukum' dalam Pitana, I Gde (ed), *Subak: Sistem Irigasi Tradisional di Bali Sebuah Canangsari*. Denpasar: PT. Upada Sastra.

Kriyantono, R. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Liliweri, A. 2014. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. 2009. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. 2012. *Teori Komunikasi: Theoris of Human Communication*, 9th ed. Jakarta: Salemba Humanika.

Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2010. dalam Mulyana, D. (ed), *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pitana, I Gde. 1993. 'Subak, Sistem Irigasi Tradisional di Bali' dalam Pitana, I Gde (ed), *Subak: Sistem Irigasi Tradisional di Bali Sebuah Canangsari*. Denpasar: PT. Upada Sastra.

Pujileksono, S. 2015. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang: Intrans Publishing.

Purwita, Ida Bagus Pt. 1993. 'Kajian Sejarah Subak di Bali' dalam Pitana, I Gde (ed),

*Subak: Sistem Irigasi Tradisional di Bali Sebuah Canangsari*. Denpasar: PT. Upada Sastra.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suyanto, B. & Sutinah (ed). 2011. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo

### **Skripsi dan Jurnal Online:**

Arifin, AZ. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada Rumah Sakit Daerah Massenrempulu, Kabupaten Enrekang)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Hassanudin Makassar.

Dalimunthe, AH. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data*

*Elektronik Kota Medan)*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara Medan.

M. As'ad. 2014. Universitas Diponegoro. Diakses 2 Mei 2019 dari [http://eprints.undip.ac.id/43537/2/Bab\\_I.pdf](http://eprints.undip.ac.id/43537/2/Bab_I.pdf)

Pratama, Y. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Purnawan, Ni Luh R. & Sardiana, I Ketut. 2017. Paket Wisata Edukasi Subak Upaya Menjaga Keberlanjutan Potensi Pertanian dan Pariwisata Berbasis Budaya di Bali. *Kawistara*, 7, 207-314. DOI: 10.22146/kawistara.27879

**Website:**

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Kebudayaan. 2013. *Subak sebagai Warisan Dunia*. Diakses 31 Agustus 2017 dari <http://kebudayaan.kemdikbud.go.id/subak-sebagai-warisan-dunia/>

UNESCO. 2012. *Twenty-six New Sites Inscribed on UNESCO World Heritage List This Year*. Diakses 4 Juni 2018 dari <https://whc.unesco.org/en/list/1194/>