

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Subak adalah salah satu warisan budaya tak benda yang telah diakui oleh UNESCO sebagai bagian dari sistem pertanian berkelanjutan di Bali. Organisasi Subak memiliki tujuan utama dalam pengaturan irigasi atau sistem pengairan persawahan, tak hanya itu subak juga mencakup nilai-nilai budaya, sosial dan religius dalam kehidupan masyarakat Bali, khususnya petani-petani di Bali. Subak juga mengandung nilai-nilai seperti keadilan, disiplin, bersahabat, gotong royong, peduli lingkungan dan peduli sosial (Sriariani dkk., 2025). Dalam menjalankan organisasi subak tentu memerlukan pengurus sebagai wadah aspirasi para petani, pengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan distribusi air, pelaksanaan ritual keagamaan, pemeliharaan saluran irigasi hingga koordinasi antar anggota. Oleh karena itu, kualitas pengurus subak menjadi penentu keberhasilan pengelolaan sistem subak secara keseluruhan.

Agar berjalannya seruluruh aktivitas sistem organisasi subak tentu memerlukan sumber daya manusia yang nantinya akan ditunjuk sebagai pengurus subak. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital bagi sebuah perusahaan, instansi atau pun organisasi. Sumber daya manusia menjadi aset penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Nahdliyana & Izazi, 2024). Sumber daya manusia merupakan aset dalam organisasi yang perlu diarahkan dan dikembangkan guna memberikan kontribusi yang optimal bagi kelangsungan organisasi (Suryani, & Rindaningsih, 2023). Sumber daya manusia (SDM) menentukan rancangan sebuah organisasi tentunya menuntut pada efisiensi

dan efektivitas tujuan organisasi, sumber daya manusia dinilai bukan dari apa yang mereka lakukan melainkan pada apa yang SDM tersebut hasilkan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap organisasi tentu memiliki tuntutan yang sangat menuntut sumber daya manusia untuk bertahan dari berbagai permasalahan internal maupun eksternal, oleh karena pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam memberikan apresiasi dan perhatian lebih kepada SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan ketika mereka menjalankan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi tersebut, apabila SDM terabaikan maka menyebabkan tujuan organisasi tidak tepat sasaran (Saimin dkk., 2023).

Kinerja merupakan sebuah cerminan pencapaian suatu hal yang dilakukan oleh sumber daya manusia (SDM) dalam mewujudkan, visi, misi dan tujuan suatu organisasi. Kinerja merupakan gambaran mengenai hasil kerja dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kurniawan dkk., 2023). Kinerja yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi (Dunggio, 2020). Sebagai pengurus Subak Soka memiliki tugas dan fungsi mengatur sistem irigasi, menyusun dan melaksanakan awig-awig subak, mengelola infrastruktur pertanian, mengatur jadwal tanam hingga panen, mengelola hubungan antar anggota, melaksanakan upacara keagamaan subak, menjalin kerja sama dengan pihak eksternal dan mengelola administrasi subak.

Kepemimpinan menjadi aspek penting dalam menentukan arah dan efektivitas organisasi (Veranita dkk., 2024). Kepemimpinan merupakan seni dalam mengarahkan, memimpin dan mengatur sebuah organisasi (Sahadi dkk., 2020).

Beberapa jenis kepemimpinan, seperti kepemimpinan otoriter, demokratis, delegatif (*laissez-faire*), transaksional, dan transformasional. Gaya kepemimpinan otoriter merupakan bertumpu pada pemimpin dalam mengambil keputusan tanpa melibatkan atau meminta pendapat dari anggota lainnya saat menentukan kebijakan (Sanjaya & Febrian, 2024). Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin memberikan ruang berpendapat bagi seluruh anggotanya dalam menyelesaikan suatu masalah, artinya seluruh anggota memiliki peran yang besar dalam menentukan keputusan (Peny, 2023). Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki sifat mendelegasikan banyak tugas kepada para anggota tim dan sekaligus memberikan sedikit atau bahkan tanpa pengawasan yang dalam hal ini artinya pemimpin sedikit terlibat dalam kegiatan tersebut (Nisa dkk., 2024). Kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para karyawan serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga karyawan selalu ingin meningkatkan kinerjanya (Jufrizen & Lubis, 2020). Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan para pemimpin menggunakan karisma, selain itu mereka juga dapat menggunakan intelektual untuk melakukan transformasional dan menghidupkan organisasinya (Sinaga dkk., 2021).

Kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan di organisasi karena berfokus pada visi, inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap pengembangan individu, diyakini mampu membangkitkan semangat kebersamaan dan memperkuat ikatan sosial antar anggota Subak. Komunikasi menjadi salah satu indikator dari kepemimpinan transformasional, komunikasi sangat penting dilakukan agar segala yang patut dilakukan tersampaikan. Komunikasi secara jelas,

terbuka, inspiratif dan penuh keteladanan mampu meningkatkan koordinasi, taat terhadap awig-awig subak, dan motivasi pengurus subak dalam melaksanakan tugas pengelolaan air serta aktivitas adat maupun ritual keagamaan subak. Kepemimpinan transformasional bukan sekedar menjaga komunikasi maupun hubungan, tetapi turun langsung atau ikut serta dalam memberikan motivasi, perhatian terhadap individu, dan penghargaan bagi karyawan/pengurus organisasi (Marlius, & Melaguci, 2024). Pemimpin transformasional bukan hanya menjalankan fungsi komando, tetapi juga menjadi teladan yang mampu membawa perubahan positif dalam organisasi. Sesuai hasil penelitian Suseno dkk. (2025) Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan memiliki hasil positif signifikan. Aulia (2024) juga menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan Situmorang, dkk (2021) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang dapat diabaikan dan tidak signifikan pada kinerja karyawan. Muthohar & Achmad (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengurus organisasi pada mahasiswa.

Selain kepemimpinan, kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh pengurus organisasi juga memiliki peran signifikan (Airyq dkk., 2023). Kompetensi merupakan sebuah kapasitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan sesuatu dengan benar, memiliki keahlian yang menyangkut pengetahuan maupun sikap. Kompetensi dapat diartikan sebagai perbedaan perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau sumber daya yang mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik (Widodo dkk.,

2024). Kompetensi yang dimaksud mencakup kemampuan teknis dalam pengelolaan irigasi, pengetahuan adat dan tradisi, keterampilan komunikasi, serta kemampuan manajerial dalam mengorganisir anggota. Tanpa kompetensi yang memadai, maka pengurus akan kesulitan dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif, yang pada akhirnya berdampak pada turunnya kinerja organisasi. Sejalan dengan penelitian Haryono dkk. (2024) menyatakan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pahm & Busman (2022) menyatakan kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan Koroh, dkk (2025) menyatakan kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja seseorang yakni motivasi menjadi faktor pendorong internal yang memengaruhi semangat dan komitmen para pengurus organisasi dalam melaksanakan kewajibannya. Motivasi kerja sangat diperlukan dalam organisasi sebab memengaruhi semangat bekerja yang nantinya memengaruhi hasil akhir kerja yang menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi tersebut (Jintar, 2022). Menurut Wahdini, (2024) Motivasi merupakan dorongan dalam diri dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola perilaku mereka dalam mencapai tujuan tertentu (Syahputra, & Rambe, 2020). Trisnayani (2024) menyebutkan motivasi timbul ketika adanya apresiasi atas prestasi yang telah dilakukan sehingga meningkatkan kinerja individu maupun kelompok.

Tingginya motivasi suatu pegawai dilihat dari semangat mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan mengejar target yang ditetapkan, sebaliknya kurangnya motivasi dari pengurus itu sendiri menyebabkan tidak maksimalnya dan

kurangnya partisipasi dalam mencapai tujuan organisasi (Sugiarti, 2021). Sejalan dengan penelitian Sutjahjo, G. (2022) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Samsat. Sejalan dengan hal tersebut Muthohar & Achmad (2024) juga menyebutkan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus organisasi. Berbeda dengan Situmorang, dkk (2021) menyebutkan motivasi tidak berpengaruh atau tidak signifikan pada kinerja karyawan. Mengingat menjadi pengurus subak hanya mendapatkan uang jasa tidak seperti pagawai negeri atau swasta yang setara atau melebihi UMR, maka dari itu dorongan motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap budaya, dan semangat gotong royong menjadi aspek krusial yang menentukan keberlangsungan organisasi.

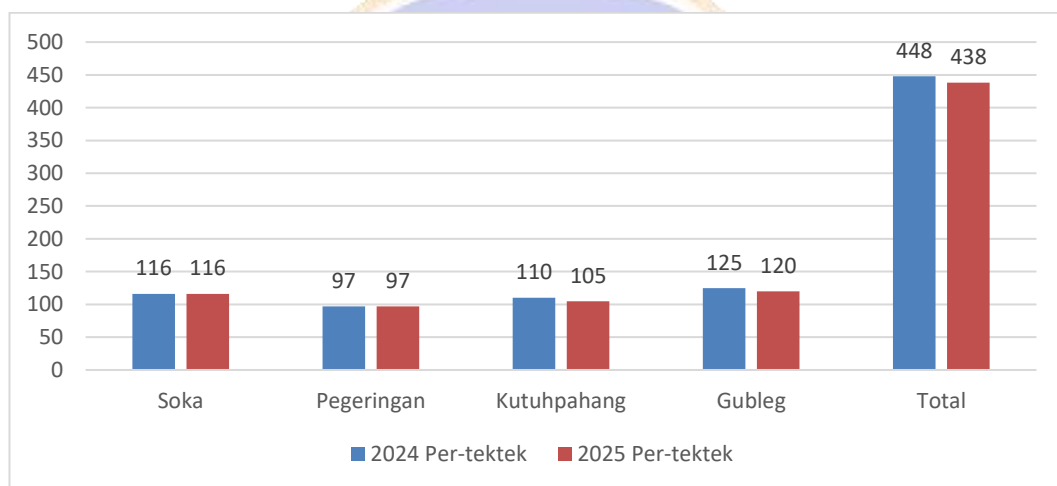
Salah satu organisasi yang masih mempertahankan nilai-nilai sosial, budaya dan tentunya semangat gotong royong yakni subak. Subak Soka merupakan subak yang masih aktif di Bali yang terletak diantara dua kelurahan yakni Kelurahan Antap dan Antosari serta terletak diantara dua kecamatan yakni Kecamatan Selemadeg dan Selemadeg Barat. Subak Soka dibagi menjadi empat tempekan yakni tempek gubleg, tempek pegeringan, tempek soka dan tempek kutapahang dalam memudahkan otonomi dan pembagian air secara adil dan merata. Berikut pengurus subak soka yang dijelaskan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Bagan Pengurus Subak Soka

Pekaseh	:	Ketua atau pemimpin subak
Petajuh	:	Wakil pemimpin subak
Penyarikan	:	Sekretaris
Petengen	:	Bendahara
Klian tempek	:	Ketua tempekan subak
Juru Uduh	:	Bertugas pengelolaan dan pembagian air
Juru Arah	:	Bertugas menyebarkan arahan atau informasi
Pemangku	:	Pemimpin upacara keagamaan

Sumber: Subak Soka, 2025

seluruh pengurus subak tentunya bersinergi satu sama lain dari awal perencanaan hingga panen demi tercapainya tujuan organisasi. Subak Soka merupakan sawah tadah hujan yang artinya mengandalkan hujan sebagai sumber pengairan sawah serta bendungan sebagai sumber air utama. Berbicara mengenai pembagian air ditentukan berdasarkan luas areal sawah yang digarap yang telah disepakati dalam rapat prajuru gabungan di balai subak. Satuan hak air yang dikenal sebagai tektek atau tektekan disetiap tempekan subak tentu berbeda, berikut dilampirkan data pembagian air di setiap tempekan subak.



Gambar 1.1 Grafik Pembagian Air Subak Soka

(Sumber: Subak Soka, 2025)

Berdasarkan data pembagian air Subak Soka, terjadi fenomena dilapangan terkait penurunan jumlah tektek dari tahun 2024 ke 2025. Pada tahun 2024, total tektek tercatat sebanyak 448, sementara pada tahun 2025 jumlah tersebut menurun menjadi 438. Permasalahan yang menyebabkan turunnya jumlah tektekan pada Subak Soka yakni rusaknya infrastruktur seperti bendungan yang diakibatkan kurangnya pemeliharaan secara berkala yang mengakibatkan aliran air dari hulu ke hilir terganggu bahkan terhenti pada musim-musim tertentu, Rusaknya infrastruktur

seperti bendungan dan parit mengakibatkan berkurangnya debit air yang diterima oleh petani. Fungsi utama bendungan sebagai penampung tinggi muka air dan pengatur arah irigasi. Apabila terjadi kerusakan pada bendungan maupun parit tentu akan mengakibatkan distribusi air sehingga debit air ke sawah tidak optimal. Struktur lahan pertanian yang terasering difungsikan untuk mempermudah aliran air dari hulu ke hilir, terjadinya kerusakan bendungan tentu akan memperlambat aliran air dan menjadi tidak merata. Secara teknis kerusakan bendungan diakibatkan beberapa faktor seperti kerusakan pintu air, dinding bendungan yang retak, adanya endapan sedimentasi menghambat aliran. Faktor alam seperti iklim yang tidak menentu seperti curah hujan tinggi, erosi pada tanah yang mengakibatkan menurunnya fungsi dari bendungan tersebut.

Keterbatasan pasokan air tentu akan berpengaruh pada kelangsungan sistem pertanian terkait pembagian air yang kurang efektif dan berpotensi menimbulkan konflik kepentingan khususnya tempekan subak yang berada di hilir. Akibat kebutuhan air pada padi tidak cukup yang dapat mengganggu pertumbuhan vegetatif, dan apabila dibiarkan terus menerus berisiko pertumbuhan yang tidak sesuai, bahkan berpotensi gagal panen bisa kondisi ini dalam keadaan lama. Meskipun penurunan relatif kecil, hal ini tetap mengarah pada bagaimana kinerja pengurus subak dalam mempersiapkan rencana tanam hingga panen, distribusi air, serta pengambilan keputusan terkait keberlanjutan sistem irigasi tradisional.

Berkurangnya debit air dapat menyebabkan petani mengalih fungsikan lahan sawahnya menjadi ladang ataupun menjual pada pihak lain yang nantinya perlahan akan memengaruhi keseimbangan ekosistem, serapan air tanah dan subak soka berisiko kehilangan fungsi sosial, spiritual, dan ekologisnya. Salah satu ahli subak

(Alm) Prof. Dr. I Wayan Windia dalam penelitiannya menyebutkan kelestarian subak sebagai organisasi sosio kultural mulai memudar seiring berkembangnya zaman. Subak sangat rentan terhadap pengaruh eksternal, keberadaan subak akan hilang ketika komponen-komponen utama subak itu hilang, komponen atau unsur-unsur penyusun subak meliputi lahan sawah, petani, sumber air, pura dan otonomi (Windia, W. 2018).

Subak Soka masih aktif menjalankan tradisinya yang berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana atau tiga sumber kebahagiaan harmonisasi antar manusia, alam dan Tuhan. Tri Hita Karana merupakan tiga penyebab kebahagiaan yang mengajarkan bagaimana hubungan manusia dengan manusia (pawongan), manusia dengan alam (palemahan) dan manusia dengan Tuhan (parahyangan). Dalam Tri Hita Karana terkandung tiga nilai yakni harmony, balance (keseimbangan), peace (perdamaian) ketiga nilai ini merupakan harmonisasi yang diimlemenasikan pada lingkungan demi mencapai keseimbangan berkelanjutan dan kedamaian bersama (Nastiti, dkk 2022). Berikut tradisi ritual keagamaan yang dilakukan Subak Soka seperti yang tertera pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Rangkaian Upacara Awal Hingga Panen

Magpag toya	:	Upacara menjemput air di sumber irigasi
Pengiwit	:	Upacara akan menanam padi
Pengelepehan	:	Upacara lahan yang akan ditanami
Pesembuhan	:	Ritual kepada roh suci yang bersemayam di tempat tersebut.
Ngusaba	:	Upacara dalam hal bersyukur atas hasil panen
Sarin taun	:	upacara atau ritual tahunan yang dilakukan pada sasih karo di pura bedugul.
Ngaluk merana	:	Upacara agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan.

Sumber: wawancara pekaseh I Wayan Adi (2025)



Gambar 1.2 Wawancara awal dengan pekaseh I Wayan Adi
Sumber: Dokumentasi pribadi (29 Agustus 2025)

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir subak dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks seperti perubahan iklim, alih fungsi lahan pertanian, menurunnya minat generasi muda terhadap pertanian, serta intervensi kebijakan dari luar organisasi subak menjadi tantangan yang dapat mengganggu keberlangsungan sistem ini. Sejalan dengan permasalahan tersebut pada tahun 2017 Subak Soka terpilih sebagai lokasi pelaksanaan Sekolah Lapang Iklim (SLI) tahap III di Bali karena wilayah ini menunjukkan fenomena nyata terkait kerusakan infrastruktur irigasi, seperti bendungan dan saluran air, sehingga relevan untuk dijadikan contoh kasus dalam memahami dampak kondisi fisik dan lingkungan terhadap aktivitas pertanian, selain itu Subak Soka memiliki ketersediaan administrasi data yang mendukung kebutuhan analisis pada kegiatan tersebut. Dalam pelatihan tersebut yang diikuti oleh pengurus dan sebagian dari anggota Subak Soka yang sangat antusias untuk mengikuti kegiatan pelatihan dari bulan Juli s.d Oktober 2017.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, Subak dituntut untuk memiliki pengurus yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu beradaptasi, berpikir strategis, serta membangkitkan semangat kolektif anggota hingga bisa terus produktif dan menjaga warisan dunia (Amartiara, dkk.,2025). Namun dalam kenyataannya, tidak semua pengurus Subak menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Masih terdapat sejumlah permasalahan seperti rendahnya partisipasi dalam kegiatan, minimnya regenerasi kepemimpinan, lemahnya pelatihan kompetensi, kurangnya dorongan motivasi yang kuat dari dalam diri pengurus, terjadinya pengambilan keputusan yang tidak sesuai rencana akibat faktor bencana yang memengaruhi jadwal dan jumlah pembagian air di setiap tempekan subak. Selain itu beberapa pengurus subak belum mampu beradaptasi dengan perubahan terkait segala hal termasuk kepemimpinan yang diterapkan. Sulitnya menunjuk pengurus dikarenakan hanya yang berlandaskan keikhlasan hati dalam bekerja menjadi tantangan yang perlu diperhatikan. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengurus Subak, agar dapat dilakukan perbaikan dan penguatan sistem keorganisasian secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menguji sejauh mana kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pengurus Subak Soka Kecamatan Selemadeg, sebagai upaya memberikan kontribusi bagi penguatan sistem Subak melalui pendekatan manajemen SDM yang relevan dengan nilai-nilai lokal dan tantangan global.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian yang peneliti rancang. Permasalahan tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan oleh peneliti, didapatkan informasi terkait adanya masalah pada kinerja pengurus subak soka yang belum optimal. Penurunan jumlah tektekan yang diakibatkan rusaknya infrastruktur bendungan Subak Soka Tabanan yang berimbas pada penurunan jumlah pembagian air (tektekan) akibat belum optimalnya pengambilan keputusan pengurus subak soka. Selain itu koordinasi antar pengurus yang belum berjalan dengan baik, serta menurunnya partisipasi petani dalam kegiatan subak. Kondisi ini berpotensi mengganggu keberlanjutan sistem irigasi tradisional yang sangat vital bagi pertanian tersebut.
2. Berkurangnya debit air yang mengakibatkan jumlah tektekan yang diterima petani Subak Soka Tabanan.
3. Adanya kesenjangan dalam penelitian yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pengurus Subak Soka Tabanan.

1.3 Pembatasan Masalah

Dari uraian diatas maka penelitian ini akan membatasi permasalahan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja untuk menganalisis kinerja pengurus subak soka. Ketiga aspek tersebut dianggap paling penting dilakukan saat ini untuk dapat ditindaklanjuti dalam bentuk pengelolaan

SDM sehingga kinerja dapat lebih dioptimalkan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan?
2. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan?
3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja Secara Simultan terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka dapat ditarik tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan.
2. Untuk menguji pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan.
3. Untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengurus Subak Soka Tabanan.
4. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Secara Simultan terhadap Kinerja

Pengurus Subak Soka Tabanan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik ditinjau secara teoritis maupun secara praktis.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam pengembangan dan memperdalam ilmu manajemen khususnya yang mencakup sumber daya manusia tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, dan motivasi kerja terhadap kinerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi praktis serta informasi kepada organisasi-organisasi subak di Bali terkait masalah-masalah di subak yang berkaitan kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pengurus subak.

