

Ngaben Massal di Desa Panji Kabupaten Buleleng Dalam Perspektif Manajemen George R. Terry

I Made Sedana

Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan Singaraja, Indonesia
made_sedana23@yahoo.com

Abstract

Ngaben ceremony is a ceremony carried out with large funds and involves many people. To be carried out properly, the management aspect is very crucial. This study aims to describe Mass ngaben from a management perspective. Thus, it can be identified which parts are in accordance with management theory and which parts need to be improved. The data collection in this study was conducted by using interview, observation, and documentation techniques. The data obtained were analyzed qualitatively using an interactive data analysis model consisting of three stages, data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The results of this study found that the ngaben ceremony was carried out using management principles according to George R. Terry's theory which included four stages, namely planning, organizing, actualizing, and controlling. In the implementation of these management principles, the Balinese do it based on two general concepts, namely yadnya and ngayah. In other words, the Balinese view the ngaben ceremony as a form of sacred sacrifice and they are obliged to carry it out sincerely, i.e. selflessly and not expecting anything in return.

Keywords: *Ngaben Mass; Management; Planning; Organizing; Implementation; Supervision*

Abstrak

Upacara *ngaben* merupakan upacara yang dilakukan dengan dana besar dan melibatkan banyak orang. Agar dapat terlaksana dengan baik, aspek manajemen sangatlah krusial. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan *ngaben* massal dari sudut pandang manajemen. Dengan demikian dapat diketahui bagian mana yang sudah sesuai dengan teori manajemen dan bagian mana yang perlu diperbaiki. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan model analisis data interaktif yang terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa upacara *ngaben* dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen menurut teori George R. Terry yang meliputi empat tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi, dan pengendalian. Dalam penerapan prinsip pengelolaan tersebut, masyarakat Bali melakukannya berdasarkan dua konsep umum, yaitu yadnya dan ngayah. Dengan kata lain, masyarakat Bali memandang upacara *ngaben* sebagai salah satu bentuk pengorbanan suci dan wajib melaksanakannya dengan ikhlas, yaitu tanpa pamrih dan tidak mengharapkan imbalan apa pun.

Kata Kunci: *Ngaben Massal; Manajemen; Perencanaan; Pengorganisasian; Pelaksanaan; Pengawasan*

Pendahuluan

Umat Hindu meyakini upacara *ngaben* sebagai tata cara untuk mempercepat kembalinya komponen *Panca Maha Bhuta* ke tempat asalnya. Berdasarkan kepercayaan agama Hindu yang menyatakan bahwa tubuh manusia terdiri dari badan kasar, badan

halus, dan badan penyebab. Upacara *ngaben* dianggap sangat penting bagi umat Hindu di Bali dan diyakini merupakan ritual yang wajib dilaksanakan karena umat hindu percaya akan adanya hukum *karma phala*. Hal tersebut sejalan dengan kutipan berikut, *his value is derived from the Hinduism that believe in karma instead of earning money*. Artinya yang kemudian *karma* mampu menempatkan manusia di neraka ataupun surga setelah menghadapi kematian (Atmadja & Ariyani, 2014).

Secara umum dalam pemikiran masyarakat awam, pelaksanaan upacara *ngaben*, sebagai salah satu upacara keagamaan, memerlukan biaya yang sangat besar. Besarnya dana *ngaben* yang diperlukan berkisar antara seratus lima puluh juta sampai dua ratusan juta rupiah. Mengingat besarnya biaya upacara *ngaben*, sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa untuk dapat melaksanakan upacara *ngaben* harus memiliki dana yang banyak. Sehingga dengan pemahaman demikian *ngaben* hanya dapat dilaksanakan oleh masyarakat yang memiliki ekonomi keatas, dan masyarakat yang ekonomi menengah kebawah tidak akan dapat melaksanakan kewajiban *ngaben* untuk para leluhurnya, karena biaya upacara *ngaben* yang dilakukan secara mandiri besar. Meskipun masyarakat dapat melakukannya, tetapi harus mengorbankan harta benda yang dimilikinya, seperti menjual benda berharga ataupun tanah warisan. Tentu hal ini sangat memberatkan bagi masyarakat yang belum berkecukupan secara ekonomi, dengan menjual tanah warisan hanya untuk kepentingan *yadnya* (*ngaben*). Hal tersebut berlawanan dengan ajaran sastra agama Hindu yang mengajarkan *ambeg parama arta* dan *Ahara legawa*, yaitu menggunakan keuangan sesuai dengan skala prioritas dan prinsip kesederhanaan (Aliawan, 2011). Harusnya *yadnya* dilaksanakan tidak boleh sampai memberatkan masyarakat yang melakukannya.

Oleh karena permasalahan tersebut sebuah solusi bagi masyarakat yang dapat meringankan beban dari biaya upacara *ngaben* yang sangat besar ialah dilaksanakannya upacara *ngaben* yang dilakukan secara massal, yang difasilitasi oleh *Prajuru Desa Pakraman*. Upacara *ngaben* massal telah dilakukan di beberapa daerah di Bali. Dengan adanya *ngaben* massal biaya yang dikeluarkan lebih murah dan pembakaran mayat dapat dilakukan dengan cepat. Upacara *ngaben* massal sangat meringankan masyarakat terutama masyarakat kalangan ekonomi menengah kebawah. Dengan diadakannya *ngaben* massal yang dilaksanakan pada kurun waktu tiga atau lima tahun sekali bertujuan agar masyarakat yang memiliki ekonomi rendah dapat melaksanakan upacara *ngaben* sesuai dengan tradisi umat Hindu. *Ngaben* massal sebagai sebuah praktik manajemen ekonomi yang dapat membantu umat Hindu dalam penyelenggaraan upacara *ngaben*. Karena pelaksanaan upacaranya dilaksanakan lebih sederhana tetapi tanpa merubah makna dan tujuan dari upacara *ngaben* itu sendiri (Prabhawati et al., 2018).

Sehubungan dengan tujuan tersebut, hal yang dilakukan agar hal tersebut terjadi ialah dengan melakukan penerapan manajemen ekonomi. Penerapan manajemen ekonomi sangat penting dilaksanakan untuk mengelola sumber daya, mencapai tujuan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap bersaing di zaman yang semakin kompleks dan dinamis. Hal senada juga disampaikan oleh George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Syahputra, 2023) yang membahas tentang tujuan – tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain. Manajemen sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. George R. Terry membagi empat prinsip – prinsip manajemen yaitu: 1) *Planning* (Perencanaan), 2) *Organizing* (Pengorganisasian), 3) *Actuating* (Pelaksanaan), 4) *Controlling* (Pengawasan). Dengan menggunakan prinsip tersebut diharapkan dapat meringankan beban yang dirasakan oleh masyarakat dan juga diperlukannya gebrakan baru dalam pengelolaan dana untuk upacara *ngaben*, demi terciptanya solusi agar biaya upacara menjadi lebih ringan dan tidak lagi memberatkan masyarakat Hindu.

Namun, meskipun upacara *ngaben* massal telah membantu meringankan beban finansial masyarakat, masih ada tantangan dan hambatan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah bagaimana menerapkan manajemen ekonomi yang efektif dalam pelaksanaan upacara ini. Dalam hal ini, prinsip-prinsip manajemen yang diajukan oleh George R. Terry, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, dapat menjadi panduan yang berguna. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan *ngaben* massal di Desa Panji, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng dari perspektif manajemen George R. Terry. Dengan fokus pada bagaimana prinsip-prinsip manajemen ini diterapkan dalam konteks upacara *ngaben* massal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana mengelola dan melaksanakan upacara ini dengan lebih efisien dan efektif.

Pentingnya penelitian ini terletak pada potensinya untuk memberikan kontribusi praktis dan teoretis. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi masyarakat Hindu di Bali dalam melaksanakan upacara *ngaben* massal. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang manajemen dalam konteks keagamaan dan budaya. Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Muhammad Fathoni pada tahun 2009 dengan judul penelitian terhadap Manajemen Rumah Singgah Dalam Perspektif George R. Terry di kota Yogyakarta yang menyimpulkan bahwasannya secara teoritik pola manajemen Rumah Singgah Ahmad Dahlan Yogyakarta memiliki kesamaan dengan manajemen dalam perspektif George R. Terry. Dimana keduanya menerapkan fungsi – fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan (Muhammad Fathoni, 2009).

Berkaitan dengan hal tersebut di Desa Panji, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng terdapat penerapan manajemen ekonomi yang unik dalam melaksanakan upacara *ngaben* massal. Adapun upacara *ngaben* dilaksanakan setiap tiga tahun sekali dengan biaya yang relatif sangat murah dan hanya dibayar sekali saja dengan besaran dana senilai seratus ribu rupiah sudah dapat melaksanakan upacara *ngaben*. Sehingga masyarakat desa Panji menyebutkan tradisi ini sebagai *ngaben* massal gratis, upacara ini dapat dikatakan gratis dikarenakan dalam pelaksanaannya masyarakat yang merupakan *krama adat* tidak mengeluarkan dana saat *karya* upacara ini berlangsung, melainkan dana utamanya berasal dari pengelolaan dana *krama* yang dilakukan oleh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Panji. Hal ini unik dan sangat menginspirasi serta sangat baik apabila diterapkan pada masing-masing *Desa Pakraman* di Bali pada umumnya untuk meringankan beban finansial masyarakat dalam melaksanakan prosesi upacara *yadnya*. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti mengkaji *ngaben* massal di desa Panji, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng dari perspektif manajemen George R. Terry.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, di mana peneliti berusaha untuk memahami makna dari suatu peristiwa dan hubungannya dengan individu dalam situasi tertentu. Peneliti mencari makna berdasarkan interpretasi yang diberikan oleh subjek penelitian, tanpa mengabaikan realitas yang ada di luar diri subjek tersebut. Lokasi penelitian ini adalah Desa Panji, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data sekunder diperoleh dari studi literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mencatat semua informasi yang diperoleh selama melakukan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan secara tidak terstruktur, di mana peneliti tidak membatasi pengamatan dan terus mengamati pola yang ada untuk menarik temuan

secara induktif. Wawancara dilakukan dengan memberikan petunjuk umum tentang materi yang akan ditanyakan, sehingga peneliti dapat mencari informasi yang belum jelas sesuai dengan permasalahan yang diteliti hingga mencapai titik jenuh data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data interaktif yang berbentuk siklus dan terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses ini dilakukan secara berulang-ulang hingga ditemukan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Apabila jawaban yang diperoleh dari wawancara setelah dianalisis masih belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai titik tertentu sehingga diperoleh data yang kredibel.

Hasil dan Pembahasan

1. Perencanaan (*Planning*) Upacara *Ngaben* Massal di Desa Panji

Pelaksanaan *ngaben* membutuhkan persiapan yang matang. Menurut Terry (1992) tahap perencanaan meliputi hal, yakni penyusunan tujuan dan rasionalisasi dari semua tahapan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih lanjut, Terry (1992) menjelaskan bahwa pada tahap ini terdapat enam hal yang harus dipastikan, tindakan yang akan dikerjakan, mengapa tindakan tersebut perlu dilakukan, tempat pelaksanaan, waktu pelaksanaan, siapa yang melaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.

Berdasarkan hasil wawancara, tindakan yang akan dikerjakan harus jelas dan terdefinisi dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini ditunjukkan dengan perencanaan tahapan penyusunan tujuan dan rasionalisasi tahapan pelaksanaan upacara *ngaben* massal di Desa Panji dilaksanakan dua bulan sebelum hari pelaksanaan. Selanjutnya, penting untuk memahami mengapa tindakan tersebut perlu dilakukan, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai secara efektif. Hal ini ditunjukkan dengan perencanaan yang dilaksanakan oleh petinggi adat dan dinas yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, *Kelian* Adat, Bendahara Adat, *Prajuru* Banjar Adat, dan juga *Kelian* dari masing *Dadia*. Rasionalisasi tahapan *ngaben* meliputi penetapan waktu pelaksanaannya, perkiraan besaran biaya yang diperlukan dan disesuaikan dengan jumlah kas yang ada. Setelah rasionalisasi tersebut rampung, satu bulan kemudian diadakan kembali *paruman* desa yang melibatkan seluruh masyarakat desa untuk menyampaikan perencanaan yang sudah disusun dan pembentukan panitia pelaksana. Selanjutnya pelaksanaan *ngaben* massal dikoordinir oleh panitia. Untuk membahas lebih detail mengenai teknis pelaksanaannya. Temuan tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan Jro Mangku Made Ariawan, seperti pada kutipan berikut.

Sebelum disepakati kapan pelaksanaan *ngaben* massal, kurang dua bulan sebelumnya, kami melaksanakan rapat terlebih dahulu dengan *prajuru* adat dan dinas, termasuk di dalamnya juga ada *kelian dadia* juga tidak lupa melibatkan tim satgas covid 19 dari desa dan kecamatan. Di dalam rapat dibahas tentang *dewasa*, tempat pelaksanaan, waktu pelaksanaan, anggaran dan protokol kesehatan yang diterapkan, karena masih dalam kondisi PPKM darurat meskipun sudah ada pelonggaran dari pemerintah (Wawancara, 15 Mei 2022).

Tempat melaksanakan pekerjaan yang meliputi alat dan ruang kerja, hal tersebut diperlukan dan dimasukan dalam rangka pengorganisasian, serta diperinci sejelast-jelasnya, bagi tiap seksi atau kelompok pekerjaan dan orang-orang yang terlihat di dalamnya. Dalam pelaksanaan upacara *ngaben* massal tempat pelaksanaannya di gelanggang olahraga milik Desa, dengan pertimbangan tempat yang cukup luas dan pekerja lebih nyaman dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Selanjutnya, siapa yang akan melaksanakan tindakan juga merupakan hal yang penting dalam manajemen menurut George R. Terry. Adapun penugasan atau penempatan orang-orang dalam

organisasi mempunyai arti penting. Penempatan pekerja (panitia pelaksana) juga sangat dipertimbangkan, biasanya penempatan tersebut disesuaikan dengan keahlian mereka, misalnya penempatan ketua panitia adalah mereka yang memang menguasai dari pada kegiatan upacara *ngaben* massal, dan belaku juga dengan posisi yang lainnya, yang berprofesi sebagai *undagi* tentu akanmendapat tugas untuk membuat *bade* dan *petulangan*, begitu seterusnya. Semua telah dipertimbangan agar selaras antara pekerjaan yang diampu dengan keahlian yang dimiliki.

Dari temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai (Morciano et al., 2020; Teixeira & Canciglieri Junior, 2019). Sehingga, panitia dan masyarakat desa bekerjasama untuk merumuskan perencanaan, menentukan tujuan, menentukan standar kerja, dan memilih kegiatan yang akan dilaksanakan demi terlaksananya upacara *ngaben* massal dengan baik. Jika dilihat dari enam aspek yang disyaratkan oleh Terry (1992) pada tahap perencanaan, dapat dikatakan bahwa perencanaan *ngaben* massal telah memenuhi ke enam aspek tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) Upacara *Ngaben* Massal di Desa Panji

Berdasarkan teori yang disampaikan oleh Terry (1992), ketika perencanaan telah disusun maka tahap selanjutnya adalah pengorganisasian, yakni penempatan orang, prasarana serta sarana, dan sumber daya lainnya pada suatu tata-hubungan yang kondusif untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada tahap ini, Terry (1992) juga menyampaikan terdapat tujuh aspek yang harus dipenuhi yakni, bagan organisasi formal, pembagian kerja, departementalisasi, rantai perintah atau kesatuan perintah, tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, dan rentang manajemen dan kelompok informal yang bisa dihindarkan.

Dari pelaksanaan *ngaben* massal di desa Panji, tahap pengorganisasian terlihat dari proses pengelompokan, pengidentifikasian, penentuan tugas dan wewenang panitia *ngaben* massal, serta penentuan hubungan kerja antar panitia yang terlibat dalam pelaksanaan upacara *ngaben* massal. Tujuannya tidak lain untuk memudahkan pembagian tugas atau pekerjaan yang ada agar dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dapat memudahkan evaluasi dan mampu meningkatkan produktivitas (Da et al., 2022; Nidyawati, 2022). Selain itu, dengan pembagian yang baik akan mewujudkan keseimbangan kerja yang membantu menghindari beban kerja yang terlalu besar yang dapat menimbulkan kelelahan fisik atau mental yang berlebihan (Jia et al., 2022).

Menempatkan orang yang tepat untuk setiap posisi menjadi hal yang krusial dalam organisasi (Aula et al., 2022). Hal tersebut dikarenakan menempatkan orang dengan keahlian yang sesuai dengan posisinya akan meningkatkan motivasi dan kinerja orang tersebut (Lohela-Karlsson et al., 2022). Dengan kata lain, manajemen sumberdaya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (Azizi et al., 2021). Memahami hal tersebut, panitia pelaksana *ngaben* massal di Desa Panji juga berusaha menempatkan orang pada tugas yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan kontribusi yang bisa dia berikan. Panitia *ngaben* massal di Desa Panji dibagi menjadi dua antara lain panitia inti dan panitia dari masing masing seksi. Kepanitiaan terdiri antara ketua, sekretaris, bendahara dan anggota. Serta dimasing-masing seksi juga terdapat ketua dan anggotanya.

Berdasarkan hal tersebut, terlihat jelas bahwa pengorganisasian yang dilaksanakan pada upacara *ngaben* massal telah memenuhi aspek-aspek yang

disyaratkan oleh Terry (1992). Susunan kepanitian tersebut secara jelas mendeskripsikan bagan organisasi formal, pembagian kerja, departementalisasi, rantai perintah atau kesatuan perintah, tingkat hirarki manajemen, dan saluran komunikasi. Lebih lanjut, dari hasil dokumentasi yang dilakukan ditemukan bahwa seksi panitia terdiri dari 23 Seksi yang masing-masing memiliki koordinator dan anggota. Keseluruhan seksi tersebut bisa dilihat pada Tabel 1. Dari struktur kepanitian dan seksi-seksi yang ada dalam kepanitiaan menunjukkan bahwa pengorganisasian dalam pelaksanaan *ngaben* massal telah melaksanakan tiga tahapan inti dalam pengorganisasian menurut Terry (1992) yakni perincian pekerjaan, pembagian beban kerja, dan penyusunan mekanisme kerja.

Tabel 1. Seksi-Seksi yang Ada Dalam Kepanitiaan *Ngaben* Massal di Desa Panji

1. Seksi tukang <i>tampah</i>	13. Seksi dokumentasi
2. Seksi tukang <i>nyeluh nyuh</i>	14. Seksi tukang <i>banten</i>
3. Seksi tukang <i>penek</i>	15. Seksi <i>pawedangan</i>
4. Seksi tukang <i>wadah</i>	16. Seksi transportasi
5. Seksi tukang <i>ngintuk basa</i>	17. Seksi <i>pangenter babaos</i>
6. Seksi tukang perlengkapan	18. Seksi penggalan dana
7. Seksi keamanan	19. Seksi kebersihan
8. Seksi <i>patus</i>	20. Seksi <i>dana punia</i>
9. Seksi dapur	21. Seksi <i>juru arah</i> panitia
10. Seksi <i>panerangan</i>	22. Seksi kesenian
11. Seksi <i>wangunan</i>	23. Seksi <i>pasantian</i>
12. Seksi <i>panyanggra</i> tamu	

Selanjutnya berkaitan dengan pengorganisasian. Disampaikan oleh Jro Mangku Made Ariawan bahwa pengorganisasian juga merupakan langkah awal untuk mengantisipasi kendala-kendala yang mungkin terjadi pada saat pelaksanaan upacara *ngaben* massal seperti kutipan dibawah ini.

Pelaksanaan upacara *ngaben* massal tidak selalu berjalan baik, tentu akan ada kendala-kendala dalam pelaksanaannya, seperti waktu pelaksanaan *ngayah*, dikarenakan penduduk yang tinggal di Desa Panji sebgaiian besar penghasilanya harian, seperti petani, pedagang, buruh harian dan juga usaha kerajinan. Sedangkan pelaksanaan *ngayah* dapat berlangsung hingga satu bulan. Dalam hal ini panitia berperan untuk mengatur jadwal *ayah-ayah krama* agar tetap dapat menjalankan antara kewajiban *ngayah* dan kewajiban untuk mencarinfakah. Maka dari itu pelaksanaan *ngayah* dibagi menjadi dua sesi, pagi sampaidengan siang untuk *krama istri* dan sore sampai dengan malam untuk *krama lanang* ataupun sebaliknya. Dan khusus untuk pegawai dan *krama pengampel* disediakan waktu pada hari libur dan hari minggu untuk datang melaksanakan *ngayah* (Wawancara, 15 Mei 2022).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, pengorganisasian berupa pembagian tugas atau aktivitas *ngayah* dari *krama* yang masih melekat dalam budaya manusia Hindu di Bali pada hakekatnya berpegang pada suatu rumusan filosofis “kerja sebagai ibadah” dan “ibadah dalam kerja”. Paham kerja tersebut dengan jelas tertuang dalam kitab Bhagawadgita 11.47 berikut:

Karmany evadhikaras te ma phalesu kadacana ma karma phala hetur bhur ma te sanggostava akarmani

Terjemahannya:

(Hanya berbuat untuk kewajiban bukan hasil perbuatan itu (kau pikirkan), jangan sekali-kali pahala menjadi motifmu bekerja, jangan pula tidak bekerja (sebab tak berharap pahala).

Walaupun demikian, seperti yang dikemukakan oleh Ramli (2014) yakni sebuah pengorganisasian memiliki kendala yang harus dipertimbangkan tindakan menciptakan struktur organisasi atau perbaikan organisasi yang ada tidak dapat dilaksanakan sekaligus selesai, apakah kendala satu hari, satu minggu, atau satu bulan. Tindakan tersebut memerlukan jangka panjang. Konsolidasi orang-orang dan jenis pekerjaan. Satu langkah pengorganisasian yang baik harus menimbulkan kepercayaan pada siapa saja yang akan menjalaninya bahwa langkah tersebut akan mengakibatkan penggunaan cara- cara atau alat-alat yang paling baik, pemeliharaan adanya kegiatan-kegiatan, adanya peningkatan pengertian, dan makin menambah perhatian pekerja pada tugas yang dihadapi. Dijelaskan lebih lanjut oleh Nyoman Utama bahwa fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang saja, tetapi semua sumber daya yang dimiliki termasuk uang.

Kepanitiaan tidak hanya mengatur orang-orang yang ada di dalamnya sajatetapi semua hal yang berkaitan dengan *ngaben* massal, semuanya dikoordinir oleh panitia *ngaben* massal, yang paling menjadi sorotan dalam masyarakat adalah anggaran, masyarakat mempercayakanuangnya kepada panitia untuk dikelola dengan baik sehingga upacara *ngaben* massal dapat berjalan danselesai. Penting sekali realisasi dari RAB itu tepat sasaran maka dari itu ketua panitia mempercayakan orang yang memang mengerti keuangan untuk mengelola dana itu agar tidak terjadi kesalahan yang fatal. Jadi setiap dana yangada akan dicatat dan dibukukan sebagai bukti nantinya kepada masyarakat bahwa kas *krama* sudah digunakan dengan tepat sasaran (Wawancara, 30 Mei 2022).

Kendala finansial atau keuangan, menjadi dasar utama pelaksanaan upacara *ngaben* di Desa Panji dilaksanakan secara massal. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pengorganisasian keuangan dilakukan dari sebelum sampai dengan prosesi upacara *ngaben* selesai. Menurut Mulyadi (2016), sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinasi sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen dalam pengelolaan. Jika dikaitkan dengan pengelolaan kas *krama* Desa Panji pengelolaan keuangan sangatlah dilakukan dengan melibatkan Lembaga Perkredidat Desa (LPD), seperti yang diterangkan oleh Ketut Suartana sebagai Ketua LPD Desa Panji pada kutipan berikut:

LPD Panji mengelola kas *krama* Desa Panji atau disebut “Dana Abadi” sejak tahun 2018 pada saat itu kas yang diterima LPD Panji sebesar Rp.212.000.000 dana tersebut diserahkan kepada LPD Panji dalam bentuk depositodengan bunga 1,75%. Setelah waktunya tiba bunga tersebut kemudian diambil melalui bendahara adat selanjutnya untuk dikelola oleh panitia *ngaben* massal.setelah selesai kembali kami mengadakan pertemuan untuk membahas perihal penggunaan biaya *ngaben* massal (Wawancara, 08 Juni 2022).

Dari kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan sebelum prosesi upacara *yadnya*, kas *krama* yang selanjutnya disebut “Dana Abadi” yakni dengan mendepositokan kas *krama* pada LPD Desa Panji. Kemudian bunga dari “Dana Abadi” tersebut digunakan untuk pelaksanaan upacara *ngaben* massal setiap tiga tahun sekali, karena untuk kepentingan *yadnya* maka bunga yang diberikan oleh LPD lebih besar dari bunga seharusnya yakni 1.75%. Selanjutnya sebelum upacara *yadnya* dilaksanakan perlu adanya rapat oleh panitia untuk menentukan keperluan yang harus dibeli dan dipergunakan dalam upacara *ngaben* massal. Semua keperluan ini nantinya akan dibuatkan RAB oleh panitia *ngaben* massal. Uraian di atas lebih lanjut dijelaskan oleh Nyoman Utama sebagai berikut:

Bunga dari deposito “Dana Abadi” setiap tiga tahun diambil untuk pelaksanaan *ngaben* masal. Kurang lebih bunga yang diterima pada saat *ngaben* massal tahun

2022 sebesar Rp.45.000.000 dengan *sawa* lebih dari 100 dan ditambah dengan *punia* oleh *krama*. Ditambah dengan adanya antusiasme masyarakat yang tinggi, masyarakat tidak hanya *mepunia* uang saja, masyarakat juga *mapunia* babi, ayam, dan juga kerbau. Jumlah *punia* berupa uang pada saat itu berjumlah Rp. 200.900.000. dan agar dapat dipertanggungjawabkan kepada *krama* setiap yang melakukan *punia* dicatat dan diberikan bukti tanda terima berupa kwitansi untuk mempermudah bendahara dalam mengontrol dana keluar dan dana yang masuk (Wawancara, 30 Mei 2022).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, pengorganisasian keuangan juga dilakukan. Sumbangan keagamaan atau *dana punia* yang dilakukan secara tulus ikhlas dengan tujuan penyerahan kepada Tuhan merupakan salah satu budaya yang dimiliki oleh umat Hindu, begitu pula yang *punia* yang dilakukan oleh *krama* di Desa Panji. Konsep *punia* ini tertuang dalam kitab Manawa Dharmasastra, Bab IV, Sloka 226 yang berbunyi:

Craddhayestam ca purtam ca nityam kuryada tandritah, craddhakrite hyaksaye te bhawatah swagatairdhanaih

Sloka ini menjelaskan bahwa umat manusia yang senantiasa melakukan tindakan amal dengan kepercayaan penuh kepada Tuhan akan mendapatkan pahala yang terus menerus. *Dana punia* dalam agama Hindu kenal dengan nilai ajaran *Tat Twam Asi* karena manusia merupakan makhluk sosial dan disertai dengan ketulusan. Dari pemaparan tentang pengorganisaian di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisaian merupakan fungsi lanjutan dari perencanaan. Pengorganisaian merupakan pengaturan terhadap sumber daya yang ada agar tepat dan segala sesuatu berjalan dengan semestinya sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya (Nafari & Rezaei, 2022; Susan, 2019). Pentingnya melaksanakan pengorganisaian agar struktur organisasi yang dibuat sesuai dengan *skill* ataupun keahlian yang dimiliki (Utami & Susanti, 2021). Dengan fungsi pengorganisasian, semua aktivitas menjadi lebih mudah dijalankan dan dapat memberikan hasil yang maksimal.

3. Pelaksanaan (*Actuating*) Upacara *Ngaben* Massal di Desa Panji

Pelaksanaan atau fungsi *actuating* merupakan tindak lanjut dari perencanaan dan pengorganisasian yang telah dibuat pemimpin memegang peran yang sangat penting dalam fungsi pelaksanaan ini untuk berkomunikasi dan memberikan arahan kepada anggotanya. Menurut Terry (1992), pada tahap ini pimpinan harus memberikan arahan dengan memperhatikan tiga aspek yakni, arahan yang mengarahkan semua tindakan untuk mencapai tujuan, menjaga keharmonisan semua pelaksana saat melaksanakan tugas, dan memastikan bahwa terwujudnya kesatuan komando. Dengan kata lain, pesan ataupun intruksi yang diberikan harus dapat diterima dengan baik agar dapat dijalankan dengan baik pula. Dari hasil pengamatan yang dilakukan, ketua panitia *ngaben* massal sebagai pemimpin telah mengarahkan tugas dan kewajiban dari masing-masing anggotanya agar pekerjaan yang dilaksanakan menjadi terarah sesuai dengan perencanaan yang telah dibentuk.

Pelaksanaan upacara *ngaben* massal di Desa Panji berjalan kurang lebih selama dua bulan. Pelaksanaan upacara *ngaben* massal di Desa Panji diawali dengan upacara *mejauman* adapun upacara ini bertujuan untuk memastikan atau membulatkan tekad akan melaksanakan upacara *ngaben* massal serta mengatur susunan acara. Setelah itu *tirtha jauman* kemudian di-*sirat*-kan di tempat pelaksanaan upacara dengan menggunakan sarana *banten* yang dibutuhkan. Setelah prosesi selesai hari berikutnya dilaksanakan upacara *mapuning* di pura *kayangan tiga* desa dan di *merajan* masing-masing peserta upacara *ngaben* massal.

Selanjutnya dilakukan upacara *mungkah* di *setra* (kuburan) dengan tujuan mengangkat roh dari *sang lina* (orang yang meninggal) disimbolkan dengan *adegan* atau juga sering disebut *daksina pengadeg* (lihat gambar 2). Setelah upacara ini berakhir, kuburan dibongkar, tulang-belulang diambil, dibersihkan, lalu disusun kembali seperti semula. selanjutnya *adegan* dibawa ke balai *yadnya* atau tempat melaksanakan upacara. Dilanjutkan dengan upacara *ngeseh lawang*, upacara inidilaksanakan untuk mengupacarai atau membersihkan *sang lina* menggunakan banten pembersihan. Sesampainya di balai *yadnya*, *adegan* tersebut kemudian ditempatkan pada *bale sawa* dan diberi *panyembrama* atau *banten* suguhan.



Gambar 1. *Bale Sawa* Saat Upacara *Ngaben Massal*
(Sumber: Dokumen *Ngaben Massal* Desa Panji Tahun 2022)

Gambar 2 di atas menunjukkan *adegan* sudah ditempatkan di *bale sawa* untuk diberikan *panyembrama*. Dan selanjutnya adalah upacara *melaspas* sarana dan prasarana upacara seperti *bade*, *petulangan* dan yang lainnya. Setelah selesai upacara pembersihan dilanjutkan dengan upacara *memandikan sawa*. *Pengawak* dipisahkan dengan *adegan*, *adegan* tetap berada di *bale sawa*, sedangkan *pengawak* diturunkan ke *pepaga* atau tempat pemandian, agar tidak tertukar, maka masing – masing *pengadeg* dan *pengawak* diberi nomor urut dan nama *sang lina*. Setelah selesai memandikan dilanjutkan dengan melaksanakan upacara pembersihan ke *pemanahan* untuk selanjutnya melaksanakan upacara *pedeengan* dan *manah toya* hal tersebut bermakna sebagai ketulusan hati untuk mengembalikan unsur *panca maha bhuta* yang ada pada *sang lina*. Selanjutnya masing-masing keluarga dari *sang lina* melaksanakan upacara *nunas kekerep* di *kawitan* masing-masing.

Kemudian di hari berikutnya melaksnakan upacarangaskara yang artinya upacara *pawintenan* atau penyucian bagi *sang lina* setelah itu untuk sanak keluarga memberikan doa kepada *sang lina* dan kemudian *kwangen* yang digunakan ditaruh di *bale sawa* sebagai simbol penghantar doa dari sanak keluarganya. Upacara selanjutnya adalah *manah tirta*, upacara ini untuk memohon *tirta pengelukatan*, *pembersihan pangentas*, *pamralina* dan lain sebagainya yang akan digunakan pada saat upacara *palebonan*. Dilanjutkan dengan upacara *palebonan* atau *pengutanganke setra* dengan beberapa prosesi dan disertai sarana upacara dengan makna filosofis tersendiri. Diawali dengan menaikkan *sawa* pada *bade* yang diiringitari *baris ketekok jago*, *adegan* digendong dan dibawa paling depan, seperti yang terlihat di gambar 3 berikut.



Gambar 2. Penempatan *Sawa* Pada *Bade* Dalam Upacara *Ngaben* Massal
(Sumber: Dokumen *Ngaben* Massal Desa Panji Tahun 2022)

Setelah sampai di *setra* prosesi pembakaran dimulai dengan menurunkan *sawadan* dimasukkan ke dalam *petulangan* dengan susunan yang paling muda usianya berada di bawah, laki-laki dan perempuan serta yang sudah *mawinten* *petulangannya* berbeda. Setelah semuanya siap, prosesi dilanjutkan sampai membakaran atau *ngeseng* dan dipimpin oleh pendeta yang disertai sesaji dan *banten* dengan makna filosofis sendiri, kemudian diperciki oleh pendeta yang memimpin upacara dengan *Tirta Pangentas* yang bertindak sebagai api abstrak diiringi dengan *puja mantra* dari pendeta, setelah selesai kemudian dibakar hingga hangus, Setelah semuanya selesai abu dari *adegan* dimasukkan ke dalam *kelungah*, dihias, lalu dipangku oleh sanak keluarga, kemudian sisa pembakaran *sawa* yang berupa arang ditempatkan di dalam *cubek* dan sisa pembakaran yang lain dibungkus dengan kain putih untuk selanjutnya *dianyut*. *Nganyut* bermakna sebagai ritual untuk menghanyutkan segala kekotoran yang masih tertinggal dalam roh mending dengan simbolisasi berupa menghanyutkan abu dari *sawa*.



Gambar 3. Proses Pembakaran *Bade* Dan *Petulangan*
(Sumber: Dokumen *Ngaben* Massal Desa Panji Tahun 2022)

Gambar 4 di atas merupakan proses pembakaran *petulangan* yang di dalamnya sudah diisi dengan *sawa* dari masing-masing orang yang di-*aben*. Setelah upacara prosesi di *setra* selesai, dilanjutkan dengan upacara *nganyut*, pada umumnya *nganyut* dilakukan di laut, berbeda dengan prosesi *nganyut* yang terjadi di Desa Panji dilaksanakan di sungai Desa Panji. Sampai tahap ini upacara *pengabenan* tahap pertamaselesai. Seperti pada Gambar 5 di bawah ini yang memperlihatkan proses *ngayut* pada upacara *ngaben* massal di Desa Panji.



Gambar 4. Proses *Nganyut* di Sungai Dalam Upacara *Ngaben Massal*
(Sumber: Dokumen *Ngaben Massal* Desa Panji Tahun 2022)

Pengabenan dilaksanakan sebagai upaya menyucikan *atma* atau *roh*. Selanjutnya dilaksanakan upacara *nyekah*. Upacara *nyekah* juga sering disebut *ngeroras*. Disebut *ngeroras* karena upacara ini dilaksanakan dua belas harikemudian. Selanjutnya pelaksanaan upacara *nyekah* atau *ngeroras* diawali dengan *pecaruan* di lokasi upacara dan selanjutnya dilakukan prosesi *ngedetin* di sungai tempat prosesi sebelumnya. Setelah prosesi selesai, kembali dilaksanakan upacara *natab pangeroras* atau *sekah* di tempat melaksanakan *yadnya*. Upacara ini dilakukan dengan *ngajum sekah* dengan membuat simbol *panca tan matra* dalam bentuk *puspa lingga*. Dilanjutkan *ngaskara sekah* yaitu *mendak* dan menyucikan *puspa lingga* tersebut untuk selanjutnya diberikan sesajen kepada *atman* yang telah disucikan. Setelah selesai kemudian *sekah* tersebut di-*pralina* dengan cara dibakar sebagai simbol menghilangkan lapisan *atman* yang lebih halus yakni *panca tan matra* dengan tujuan agar *atma* dapat dengan damai menuju tempat selanjutnya. Setelah semua prosesi selesai maka *sekah* di-*anyut* di laut. Upacara *Nganyut sekah* setelah dilakukan upacara *mapralina* sebagai kelanjutan dari meniadakan *panca tan matra* serta menyucikan *atma* dengan air sungaisuci yang bermuara di laut. Gambar 6 di bawah ini menunjukkan tahap upacara *nganyut* di laut.



Gambar 5. Upacara *Nganyut Sekah* di *Segara* (Laut)
(Sumber: Dokumen *Ngaben Massal* Desa Panji Tahun 2022)

Setelah upacara *nganyut* selesai, segera dilakukan *pengulapan* atau *ngedetin* dengan sarana *rantasan* kain putih kuning sepasang. Setelah upacara *ngulapin* selesai selanjutnya kembali ke tempat upacara dan dengan demikian upacara *ngaben* dinyatakan selesai. Prosesi selanjutnya adalah upacara *ngelinggihang dewa pitara* yang dilaksanakan

besok harinya. Upacara tersebut dilaksanakan di *merajan* atau pura *paibon* yang disesuaikan dengan cara yang biasa dilaksanakan oleh keluarga bersangkutan. Setelah semua upacara selesai dikatakan ikatan *atma* sudah terbebas dari *panca maha butha* dan *panca tan matra*, sehingga yang masih melekat dan dipertanggungjawabkan oleh *atman* ke hadapan Tuhan hanyalah *karma wasana*, yaitu baik buruknya perbuatan yang dilakukan sewaktu masih hidup. Secara garis besar pelaksanaan (*actuating*) *ngaben* massal di Desa Panji pada tahun 2022 berlangsung daribulan Maret sampai dengan April 2022.

4. Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*) Upacara *Ngaben* Massal di Desa Panji

Menurut Terry (1992) pengawasan merupakan tahap pengamatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga, pengawasan dilaksanakan dengan cara menilai hasil yang dicapai dan jika terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana (Dědečková, 2020; Hoai et al., 2022). Fungsi pengawasan tidak terlepas dari kegiatan sebelumnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaannya. Lebih lanjut, Terry (1992) juga menjelaskan bahwa dengan dilaksanakannya pengawasan diharapkan dapat menghindari terjadinya penyimpangan, memotivasi pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan, meningkatkan tanggungjawab, memperoleh umpan balik, dan mengetahui kompetensi personel.

Pelaksanaan kegiatan yang besar dan melibatkan banyak orang seperti upacara *ngaben* massal, tentu akan mengalami berbagai masalah, sehingga pengawasan menjadi hal yang penting. Pengawasan dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Pengawasan yang berasal dari lingkungan internal organisasi dilakukan langsung oleh aparat Desa Panji. Tujuan utama dari pengawasan internal ini tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksudkan untuk membantu pihak yang diawasi dalam menunaikan tugasnya secara lebih baik. Kemudian pengawasan eksternal yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat Desa Panji. pengawasan dapat dilakukan dengan mengajukan usulan, pertanyaan ataupun protes terhadap suatu hal yang dianggap janggal oleh masyarakat. Proses pengawasan berlangsung dari awal pelaksanaan upacara *ngaben* massal hingga berakhirnya upacara *ngaben* massal. Pelaksanaan pengawasan dalam pelaksanaan *ngaben* massal di desa Panji dapat diketahui dari pernyataan Nyoman Utama dalam kutipan berikut:

Pengawasan dalam upacara *ngaben* massal dilakukan di masing-masing tingkat dalam kepanitiaan. Ditingkat paling atas ada panitia inti, ketua panitia sebagai pemimpin utama untuk mengawasi secara keseluruhan kegiatan yang dilakukan baik pengawasan terhadap anggota maupun dana yang digunakan. Tetapi di samping itu masing masing seksi juga memiliki ketuanya masing- masing, yang nantinya setiap ketua akan mengawasi kegiatannya lebih intensif di masing-masing seksi tujuan agar lebih cepat dalam penanganan apabila terjadi permasalahan dan kegiatan berjalan lebih efisien (Wawancara, 30 Mei 2022).

Dari kutipan hasil wawancara di atas dijelaskan bahwa fungsi pengawasan dilakukan secara internal oleh pemimpin atau manajer organisasi yaitu ketua panitia dan juga koordinator dari masing-masing seksi ketua panitia melakukan pengawasan secara menyeluruh baik dari proses pengerjaan maupun efisiensi waktu. Dengan melakukan pengamatan dan inspeksi secara langsung, pelaporan dari masing-masing koordinator kepada ketua panitia, evaluasi pelaksanaan, dandiskusi antara pimpinan dengan anggotanya tentang pelaksanaan upacara. Dalam hal ini ketua panitia akan mengarahkan anggotanya dalam melakukan pekerjaannya. Demikian juga dengan Anggaran Biaya sebelum pelaksanaan upacara *ngaben* penganggaran sudah dipersiapkan dari awal, akan

tetapi dalam pelaksanaannya juga dibutuhkan pengawasan agar tidak ada penyimpangan dalam pelaksanaannya. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan, atau laba yang telah direncanakan. Anggaran disusun, kemudian laporan penerimaan dan pengeluaran nyata selalu dicatat. Setiap jenis anggaran kemudian dibandingkan dengan pelaksanaan nyata, dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat dicatat dan dilaporkan kepada ketua panitia untuk nantinya dapat memerikan keputusan dan mengambil tindakan seperti menaikkan penerimaan, mengurangi pengeluaran, atau memperbaiki anggaran. Dijelaskan lebih lanjut oleh Nyoman Sutama bahwa:

Pengawasan yang dilakukan selain dari dalam panitia, juga ada dari *krama*, adapun yang diawasi meliputi, penggunaan dana, dan pelaksanaan *ayah-ayah*. Dana *krama* untuk upacara *ngaben* massal dikelola dengan transparan. Dari anggaran biaya hingga laporan pertanggungjawaban disampaikan kepada *krama* sebelum pelaksanaan dan setelah upacara *ngaben* massal selesai melalui *paruman* desa (Wawancara, 30 Mei 2022)

Dari kutipan wawancara di atas dijelaskan pengawasan tidak hanya terjadi di internal panitia saja tetapi juga oleh eksternal yaitu *krama* itu sendiri. Pengawasan tidak hanya dalam bentuk pelaksanaan pekerjaan saja akan tetapi pengelolaan dana *ngaben* massal juga perlu adanya pengawasan, maka dari itu transparansi penggunaan dana *ngaben* akan selalu disampaikan kepada *krama* Desa, jumlah dana dari “Dana Abadi” dan *punia* dari *krama*, dan rancangan anggaran biayanya ditulis dengan jelas sehingga *krama* mengetahui jumlah kas yang dimiliki oleh *krama* Desa dan bagaimana pengelolaannya untuk *yadnya*. Bentuk pertanggungjawabannya melalui *paruman* Desa yang dilaksanakan setelah upacara *ngaben* massal, tujuannya tidak lain agar *krama* mengetahui jumlah pengeluaran yang dihabiskan serta berapa jumlah saldo yang tersisa.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan dalam manajemen merupakan suatu usaha yang sistematis untuk membandingkan kinerja, rencana, dan tujuan yang telah ditentukan, apakah kinerja pelaksanaannya sejalan dengan standar tersebut dan dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan efektif dan efisien mungkin dalam upaya-upaya mencapai tujuan. Pengawasan yang dilakukan secara internal maupun eksternal pada upacara *ngaben* massal di Desa Panji baik pengawasan kinerja maupun pengawasan dalam penggunaan dana yang ada. Pengawasan internal dan eksternal bertujuan untuk mengontrol secara maksimal proses segala proses yang ada agar tujuan yang dicapai sesuai dengan harapan bersama. Dalam pelaksanaannya, Terry (1992) menjelaskan bahwa pengawasan dapat dilakukan melalui observasi dan laporan. Jika dilihat dari apa yang dilakukan di pelaksanaan *ngaben* massal di desa Panji, dapat diketahui bahwa pengawasan dilakukan melalui observasi dan pelaporan.

Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa upacara *ngaben* massal di Desa Panji, Buleleng, Bali telah dilaksanakan dengan mengikuti prinsip manajemen George R. Terry. Hal tersebut ditunjukkan dari tahapan *ngaben* massal yang dapat dikategorikan ke dalam dalam tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian. Aspek-aspek yang harus dipenuhi dalam tiap-tiap tahapan mampu dipenuhi oleh panitia pelaksana *ngaben* massal di desa Panji. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa pelaksanaan *ngaben* massal dilaksanakan berdasarkan konsep *yadnya* dan *ngayah*. Sehingga, sebagai wujud korban suci, maka masyarakat di desa Panji wajib melaksanakannya secara tulus tanpa mengharapkan balasan. Penelitian ini terbatas dilakukan hanya untuk mendeskripsikan pelaksanaan *ngaben* massal secara kualitatif untuk mengetahui aspek manajemen pelaksanaan *ngaben* massal di desa Panji. Untuk itu,

guna melengkapi penelitian ini, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk melihat bagaimana pendapat masyarakat terhadap manajemen *ngaben* masal yang telah dilaksanakan dengan metode survey dan analisis data secara kuantitatif. Studi lanjut tersebut penting untuk dilakukan untuk mengevaluasi kepuasan masyarakat terhadap manajemen *ngaben* masal yang telah dilakukan.

Daftar Pustaka

- Aliawan, I. N. S. (2011). Reinterpretasi Makna *Ngaben* Massal di Desa Pakraman Sudaji: Suatu Kajian Budaya. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 11(1).
- Atmadja, A. T., & Ariyani, L. P. S. (2014). Women's Empowerment Through Bussiness of. *Society of Iiterdisciplinary Business Research*, 4(1), 27–40.
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), 143–148.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative Human Resource Management Strategies During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach. *Heliyon*, 7(6), e07233–e07233.
- Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4).
- Dědečková, N. (2020). Control, Controlling And Its Objectives In The Organization. *SHS Web of Conferences*, 83, 01009.
- Hariadi, B. (2005). *Strategi Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The Impact Of Internal Control Systems On The Intensity Of Innovation And Organizational Performance Of Public Sector Organizations In Vietnam: The Moderating Role Of Transformational Leadership. *Heliyon*, 8(2), e08954.
- Jia, H., Shang, P., Gao, S., Cao, P., Yu, J., & Yu, X. (2022). Work Stress, Health Status and Presenteeism in Relation to Task Performance Among Chinese Medical Staff During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10, 836113.
- Kebayantini, N. N. (2013). *Komodifikasi Upacara Ngaben di Bali*. Denpasar: Udayana University Press.
- Keriana, I. K. (2010). *Prosesi Upakara dan Yadnya*. Denpasar: Gandapura.
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees? In *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd Editio). New York: SAGE Publication.
- Morciano, C., Errico, M. C., Faralli, C., & Minghetti, L. (2020). An Analysis Of The Strategic Plan Development Processes Of Major Public Organisations Funding Health Research In Nine High-Income Countries Worldwide. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), 106.
- Muhammad Fathoni. (2009). *Manajemen Rumah Singgah dalam Perspektif George R. Terry*. Yogyakarta: Yogyakarta.
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship Between Human Resources Strategies And Organizational Performance Based On The Balanced Scorecard In A Public Hospital In Iran: A Cross-Sectional Study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 363.

- Nidyawati. (2022). Pengaruh Job Description dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal Management, Business, and Accounting*, 21(1), 47–59.
- Prabhawati, L. P. G., Atmadja, A. T., & Herawati, N. T. (2018). Pengelolaan Keuangan Upacara *Ngaben* dan Nyekah Massal Gratis Berdasarkan Nilai Kearifan Lokal Pasidhikaran (Studi Kasus Pada LPD Desa Adat Kedongan, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung, Bali). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 9(1), 99–110.
- Pratiwi, G. A. M. F., & Anantawikrama Tungga Atmadja, N. T. H. (2015). Eksistensi pelaporan keuangan pada upacara *Ngaben* masal di desa pakraman Banyuning, kecamatan buleleng, kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 3(1)
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51-61.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Teixeira, G. F. G., & Canciglieri Junior, O. (2019). How to Make Strategic Planning For Corporate Sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431.
- Terry, G. R. (1992). *Principles of Management*. Homewood: CiNii Books
- Utami, D. S., Hadiyanto, H., Syahril, S., & Susanti, L. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Kota Padang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 4559-4567.
- Widjaya, A. W. (2002). *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta