

BIROKRASI DALAM ORGANISASI SENI: KAJIAN KES TERHADAP UNIT MUZIK DEWAN BANDARAYA KUALA LUMPUR

SITI RADHIAH HAMSAR
Universiti Kebangsaan Malaysia
sridhiah@gmail.com

AB. SAMAD KECHOT
Universiti Kebangsaan Malaysia
asksam@ukm.edu.my

ABSTRAK

Penulisan ini bertujuan meneroka amalan birokrasi dalam proses pengurusan sesebuah organisasi seni. Unit Muzik Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) dijadikan sebagai subjek kes bagi kajian ini. Permasalahan kajian adalah melihat dalam konteks sebuah organisasi seni yang perlu melaksanakan banyak persembahan. Ahli organisasi seni pula kebanyakannya terdiri daripada golongan profesional. Oleh itu, timbulnya persoalan tentang cara organisasi seni seperti Unit Muzik DBKL dalam menguruskan persembahan Orkestra Kuala Lumpur serta kaedah mereka mentadbir golongan profesional daripada kalangan ahli muzik. Sementara itu, birokrasi sebagai satu amalan pengurusan yang digunakan oleh hampir semua organisasi kompleks di Malaysia. Antara perbincangan dalam kajian ini adalah berkaitan terhadap isu birokrasi dalam pengurusan Unit Muzik DBKL. Penjelasan tentang proses pengurusan yang dijalankan oleh Unit Muzik DBKL bersandarkan teori pengurusan birokrasi Max Weber. Teori tersebut ada menyatakan jenis-jenis organisasi birokrasi dan ciri-ciri yang dimiliki oleh sesebuah organisasi birokrasi. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang terdiri daripada analisis dokumen, pemerhatian separa ikut serta dan temu bual separa berstruktur. Hasil kajian di lapangan mendapati, Unit Muzik DBKL telah mengamalkan proses pengurusan secara birokrasi bagi melaksanakan kerja-kerja pentadbiran di unit berkenaan. Beberapa ciri birokrasi dipamerkan seperti pelaksanaan sistem peraturan, susunan organisasi mengikut prinsip hierarki, pengkhususan dan pembahagian kerja, sistem pemilihan pekerja, pemilikan harta syarikat, dasar monopoli ke atas organisasi, sistem rekod dan pendokumentasian. Birokrasi yang diamalkan juga memperlihatkan Unit Muzik DBKL adalah organisasi jenis berkarisma berdasarkan ciri keistimewaan seorang individu yang dilantik sebagai pemimpin organisasi. Pelaksanaan sistem pengurusan birokrasi secara langsung juga telah memberi kesan positif dan negatif terhadap pengelolaan Unit Muzik DBKL.

Kata kunci: birokrasi; organisasi seni; Dewan Bandaraya Kuala Lumpur; Orkestra Kuala Lumpur; Max Weber

BUREAUCRACY IN ARTS ORGANIZATION: A CASE STUDY OF KUALA LUMPUR CITY HALL MUSIC UNIT

ABSTRACT

The objective of this writing is to discover the practice of bureaucracy in the arts organization. The Kuala Lumpur City Hall (DBKL) Music Unit is constructed as a case study in this writing. Drawback of the study is to examine the needs of delivering the performance routines. From the observation, most of the members in the organization are well experienced. Therefore, an issue arises on how arts organization such DBKL, specifically the music unit copes with the *Orkestra Kuala Lumpur's* performance besides administering the professionals among the musicians. Meantime, the bureaucracy is practiced by almost in all complex organizations in Malaysia. One of the arguments in this study is related to bureaucracy issue in DBKL's music unit. An explanation of management process conducted by DBKL's music unit is based on Max Weber's bureaucracy theory. In his theory stated the types of bureaucratic organizations and the elements of a bureaucratic organization. This study uses a qualitative approach with data collection techniques, which is comprising a document analysis, partial observation and semi structured interviews. Finding from the study conclude that the DBKL's music unit has adopted a bureaucratic management process to convey the administrative works in the unit. Some bureaucratic structures are demonstrated such as the implementation of regulatory systems, organizational arrangements in accordance with hierarchical principles, specialization and division of work, hiring system, ownership of company property, monopoly policy on organization, record system and documentation. The bureaucracy practiced also shows that the DBKL's music unit is a charismatic-type organization based on the characteristics of an individual being appointed as a legislative leader. A direct implementation of the bureaucracy management system has also had a positive and negative impact on the management of the DBKL's music unit.

Keywords: bureaucracy; arts organization; *Dewan Bandaraya Kuala Lumpur*; *Orkestra Kuala Lumpur*; Max Weber

PENDAHULUAN

Birokrasi adalah satu konsep yang begitu sinonim dengan bidang sosiologi dan sains politik. Birokrasi di definisikan sebagai satu cara pelaksanaan pentadbiran dan penguatkuasaan undang-undang sah yang telah dibuat dalam sesebuah organisasi. Ia dilihat sebagai suatu sistem organisasi formal yang dipelopori oleh Max Weber pada tahun 1922. Max Weber mengatakan bahawa birokrasi merupakan jenis pengurusan yang ideal bagi semua organisasi formal. Berbagai-bagai perspektif mengenai birokrasi namun Max Weber melihatnya dari sudut positif iaitu organisasi birokrasi adalah organisasi yang lebih rasional dan lebih cekap. Tambah beliau lagi, jenis birokrasi yang ideal memerlukan sistem pentadbiran yang kompleks, sifat-sifat sistem pentadbiran tersebut termasuklah daripada segi ketepatan, kepantasan, tidak ada kekaburan, mempunyai pertimbangan, mengetepikan kepentingan, tidak ada perselisihan, langkah penjimatan, berkesinambungan, dan kesepakatan (A. Rahman A.N., 2009). Unit Muzik DBKL dipilih sebagai organisasi seni budaya yang menjalankan proses pengurusan ke atas sebuah

kumpulan muzik iaitu Orkestra Kuala Lumpur (OKL). Manakala amalan pengurusan birokrasi dijadikan fokus perbincangan bagi melihat proses pengurusan yang diamalkan. Dengan hanya memfokuskan ciri-ciri amalan pengurusan birokrasi oleh Unit Muzik DBKL tanpa melihat bentuk pengurusan lain, kajian ini juga ingin melihat implikasinya kepada sistem pengelolaan organisasi seni. Pemilihan amalan pengurusan birokrasi sebagai fokus kajian adalah disebabkan ia diamalkan oleh semua organisasi kompleks di dunia.

PERNYATAAN MASALAH

Pendekatan birokrasi sebagai satu bentuk pengurusan masa kini menjadi isu yang dilihat dalam pengelolaan Unit Muzik sebagai organisasi seni muzik. Iaitu mengkaji corak pengurusan sesebuah organisasi seni budaya di Malaysia yang memberi fokus kepada struktur pentadbiran itu sendiri pernah mendapat perhatian Zaiton Ismail (2002). Beliau telah mengkaji secara mendalam daripada aspek struktur meliputi aspek fizikal seperti struktur bangunan, struktur pengurusan organisasi serta tugas dan tanggungjawab. Kajian beliau memasukkan tiga pendekatan pengurusan organisasi termasuklah birokrasi oleh Max Weber, untuk melihat sejauh mana pengurusan boleh memberi kesan kepada persembahan serta sambutan pengguna di Istana Budaya. Isu berkaitan birokrasi juga ada disentuh oleh Rais Yatim pada sesi ucapan beliau di Angkasapuri pada 23 Mei 2011. Kandungan ucapan tersebut ada menyebut tentang kekangan yang timbul kesan daripada pendekatan birokrasi yang dipraktikkan dalam pengurusan RTM. Birokrasi di anggap telah menghalang kemajuan seperti tatacara kewangan, kawalan perbelanjaan yang lama, dan proses pengambilan tindakan cekap dan pantas yang tidak wujud sekali gus mempengaruhi pencapaian RTM sebagai stesen penyiaran yang semakin ke belakang dan tidak ulung seperti suatu ketika dahulu. Begitu juga dalam tulisan buku 'Dasar dan Strategi Pembangunan Industri Muzik di Malaysia'. Melalui petikan teks Kementerian Kebudayaan, Kesenian, dan Warisan Malaysia (2005) tersebut, amalan birokrasi dikaitkan dengan pengendalian konsert yang dikatakan melibatkan terlalu banyak permit, prosedur dan proses yang diperlukan dari badan kerajaan di peringkat Persekutuan, Negeri, dan Kerajaan Tempatan. Keadaan yang sukar mendapatkan konsesi bagi prosedur, kelewatan mendapatkan kelulusan, kurang tajaan, dan kurang tempat pementasan yang sesuai menjadi penyumbang kepada kesulitan pengendalian konsert di serata tempat. Isu-isu birokrasi yang dipamerkan oleh segelintir pihak mewakili organisasi awam dan swasta sedikit sebanyak menimbulkan persoalan tentang sejauh mana birokrasi dipraktikkan dalam pengurusan berbentuk organisasi seni budaya seperti Unit Muzik DBKL sebagai salah sebuah organisasi seni dan sejauh mana amalan pengurusan birokrasi boleh memberi kesan kepada pengurusan organisasi tersebut secara keseluruhannya.

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan pernyataan masalah yang dikemukakan, kajian ini menggariskan tiga objektif utama yang ingin dicapai:

1. Meneroka pengelolaan Unit Muzik DBKL
2. Mengenal pasti amalan pengurusan birokrasi oleh Unit Muzik DBKL
3. Melihat kesan pendekatan birokrasi ke atas pengurusan Unit Muzik DBKL

TINJAUAN LITERATUR

Terdapat beberapa kajian yang berkaitan dengan pengurusan birokrasi antaranya adalah kajian mengenai dasar, prinsip, etika kerja dan pentadbiran masa kini. Misalnya, Mohd Kaharuddin Mohd Balwi bersama rakan-rakannya (2012) ada menjalankan kajian mereka yang bertajuk *Etika Kerja dalam kalangan Penjawat Awam Malaysia: Perbincangan Makro dan Mikro ke atas Pembuatan Keputusan Etika*. Terdapat juga kajian oleh Ali Abdul Wakhid (2011) dalam kajian *Ekosistansi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi Indonesia*. Mereka masing-masing mempunyai tujuan dan permasalahan yang ingin dikaji dan serta menjadikan teori birokrasi Max Weber sebagai landasan kajian mereka. Kajian pengurusan organisasi budaya Unit Muzik DBKL ini turut mengguna pakai teori pengurusan birokrasi ini untuk melihat bagaimana Unit Muzik DBKL menjalankan pentadbiran mereka sebagai organisasi yang menguruskan kumpulan muzik OKL.

Kajian amalan pengurusan birokrasi dalam konteks organisasi seni di Malaysia pula ada dijalankan oleh beberapa individu. Pertama adalah kajian oleh Zaiton Ismail (2002) yang bertajuk *Pengurusan Institusi Kesenian: Kes Istana Budaya*. Kajian ini adalah mengenai aspek pengurusan yang mengkaji tentang keberkesanan pengurusan seni persembahan di Istana Budaya meliputi pengurusan bangunan dan organisasi, syarat pementasan, prosedur pengurusan, carta aliran kerja, tugas dan tanggungjawab, serta panduan dan etika menonton persembahan. Dalam kajian ini juga, Zaiton Ismail mengambil pendekatan teori pengurusan birokrasi oleh Max Weber selain teori pengurusan lain oleh Frederick W. Taylor dan Henry Fayol sebagai rujukan untuk meneliti setiap satu aspek pengurusan yang ingin dikaji dalam kajian beliau. Pemberian fokus kajian Zaiton Ismail ini hampir sama dengan kajian organisasi seni muzik DBKL yang juga memberi fokus kepada pengurusan organisasi seni muzik dengan pendekatan birokrasi yang digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri pengurusan dalam organisasi tersebut hanya berbeza daripada segi sampel kajian.

Selain daripada itu, kajian oleh Bahizal Abu Bakar (2011) juga menjadi rujukan dalam kajian ini. Sekali lagi, Istana Budaya dipilih sebagai sampel kajian dan Bahizal Abu Bakar yang bertajuk *Pengurusan Konsert: Panduan dan Amalan*. Kajian ini menyenaraikan penuh hampir kesemua keperluan berkenaan pengurusan seni persembahan seperti konsert dan orkestra. Kajian beliau ada menyentuh tentang pengurusan seni sama ada persembahan muzik, pengurusan acara, pengurusan artistik, dan juga pengurusan orkestra. Meskipun ia adalah persembahan muzik, cara pengurusannya hampir sama dengan pengurusan acara yang lain yang mempunyai proses perancangan, pembentukan organisasi dan jawatankuasa- jawatankuasa yang wujud dalam sesebuah persembahan pentas misalnya pengurus pentas, juru audio dan pencahayaan, runner dan seumpamanya. Kajian ini hampir menepati kajian berkenaan organisasi Unit Muzik DBKL kerana pengurusan ada ditujukan kepada kumpulan orkestra cuma berbeza daripada segi organisasi dan pendekatan kajian yang dilaksanakan.

Pengurusan tidak hanya tertumpu kepada pengurusan pentadbiran tetapi juga melihat kepada aspek kepimpinan dan gaya komunikasi dalam sesebuah organisasi. Ab. Samad Kechot dan Daeng Haliza Daeng Jamal dalam kajian yang bertajuk *Pengurusan Badan Bukan Kerajaan (NGO) Perfileman: Gaya Komunikasi Kepimpinan dan Kesannya kepada Ahli Organisasi* melihat bagaimana ciri amalan pengurusan birokrasi oleh para pemimpin NGO. Kajian yang

dibuat adalah melihat kepimpinan dalam NGOS seperti Persatuan Pengeluar Filem Malaysia (PFM), Persatuan pekerja Filem Malaysia (PPFM), Persatuan Penulis Skrin Malaysia (SWAM), Persatuan Sutradara Filem Malaysia (FDAM) dan Persatuan Seniman Malaysia (SENIMAN). Perkara ini menyentuh sebahagian elemen yang ingin dilihat dalam kajian organisasi Unit Muzik DBKL iaitu berkenaan kepimpinan yang menjadi salah satu bahagian penting dalam sebuah pengurusan organisasi tidak kira badan kerajaan ataupun badan bukan kerajaan di Malaysia, serta kaitannya dengan birokrasi.

Pengurusan dalam konteks persembahan juga antara kajian yang boleh diguna pakai sebagai rujukan dalam kajian ini. *Pengurusan Persembahan: Pengalaman Peribadi di Belakang Tabir Penerbitan Sitkom Pi Mai Pi Mai Tang Tu* oleh Abd. Ghani bin Ahmad (2009) adalah kajian melihat bagaimana sebuah persembahan berbentuk sitcom dengan memberi fokus kepada kerja-kerja di belakang tabir persembahan tersebut. Apa yang berkait rapat dengan kajian pengurusan organisasi seni Unit Muzik ini adalah mengenai pengurusan. Kajian oleh Abd. Ghani Ahmad ini ada menyentuh mengenai pengurusan dan falsafah pengurusan. Kejayaan penerbitan sesebuah pementasan menurut kajian ini dipengaruhi oleh pengurusan pentas. Perlunya perancangan dan persediaan, latihan serta komitmen setiap ahli untuk menghasilkan sebuah persembahan yang berjaya. Hal ini menunjukkan betapa pengurusan amat penting tidak hanya dalam aspek persembahan tetapi juga dalam pentadbiran. Perkara ini sedikit sebanyak memberi input kepada kajian yang dijalankan ke atas Unit Muzik DBKL.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui teknik pengumpulan data iaitu analisis kandungan, temu bual separa berstruktur dan pemerhatian turut serta untuk mendapatkan data di kawasan lapangan. Setiap proses pengumpulan data mempunyai kesesuaian yang tersendiri untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan untuk kajian.

Data primer di lapangan diperoleh melalui kaedah temu bual secara separa berstruktur. Temu bual jenis ini adalah temu bual yang tidak terikat dengan soalan yang dikemukakan namun masih perlu merancang soalan dan sesuai dengan objektif kajian. Soalan temu bual berkisar kepada pengurusan meliputi pengurusan pejabat dan pengurusan produksi (persembahan) yang dilaksanakan oleh Unit Muzik DBKL. Proses pemilihan subjek dalam kajian organisasi Unit Muzik menggunakan kaedah pensampelan bertujuan. (Kerlinger, Fred N.1986). Proses pemilihan subjek dalam kajian organisasi Unit Muzik ini adalah berbeza-beza untuk disesuaikan dengan kajian ini. Ciri-ciri yang ditetapkan adalah tidak terlalu terikat melainkan melihat potensi seseorang informan itu dalam menyumbang data untuk kajian ini. Daripada segi bilangan subjek juga, ia tidak mempunyai batasan bergantung pada kebenaran daripada pihak Unit Muzik DBKL. Tambahan pula, Unit Muzik DBKL hanya satu unit kecil yang dianggotai beberapa orang kakitangan. Daripada jumlah keseluruhan 93 orang kakitangan dan golongan professional, tumpuan ataupun sasaran individu yang dipilih untuk ditemu bual terdiri daripada tiga kategori berjumlah 16 orang. Mereka adalah 8 orang daripada bahagian pengurusan tertinggi Unit Muzik DBKL yang mempunyai pengalaman luas dalam bidang muzik dan pengurusannya. 5 orang daripada kalangan ahli muzik yang menganggotai Orkestra Kuala Lumpur yang menggabungkan ahli muzik lama serta baru. Manakala baki 3 orang adalah orang luar yang bergelar tokoh atau penyanyi yang pernah terlibat dengan pentadbiran dan persembahan Unit Muzik berserta pencapaian yang baik mereka dalam arena muzik.

Dua lagi pendekatan yang menyokong data primer adalah daripada pemerhatian separa ikut serta. Ia adalah penglibatan secara tidak langsung penyelidik dalam proses pengurusan Unit Muzik DBKL dan penganjuran acara oleh Unit Muzik yang melibatkan OKL. Pemerhatian separa ikut serta juga memberi peluang kepada penyelidik untuk melihat proses pengurusan pentadbiran dan persembahan serta terlibat dalam sesi perbincangan seperti mesyuarat yang merancang persembahan oleh pengurusan tertinggi Unit Muzik DBKL. Dalam tempoh tersebut juga penyelidik merakamkan audio, video mahupun visual seperti gambar ruang pejabat, ruang persembahan, video konsert, rakaman semasa sesi perbincangan dan sebagainya.

Sumber sekunder lain adalah melalui kaedah analisis kandungan. Dokumen yang di analisis merangkumi bahan-bahan bertulis seperti majalah khas bulanan keluaran DBKL, buku program sesebuah konsert OKL, artikel daripada buku, keratan akhbar, artikel daripada laman web rasmi DBKL dan seumpamanya. Pemerolehan bahan bagi kajian ini diperoleh dari beberapa tempat seperti Perpustakaan Tun Seri Lanang (PTSL), Universiti Kebangsaan Malaysia, Perpustakaan Zaa'ba Universiti Malaya, Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dan rujukan daripada pejabat Unit Muzik, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur. Selain daripada itu, dapatan dokumen secara atas talian yang relevan dengan kajian turut diguna pakai sama ada menerusi laman blog, artikel, petikan akhbar atas talian dan seumpamanya.

Prosedur pengumpulan data di lokasi kajian bermula dengan surat kebenaran membuat penyelidikan daripada Pusat Penyelidikan Bitara Melayu, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan. Surat tersebut akan diguna pakai untuk mendapatkan tarikh temu janji menjalankan temu bual bersama beberapa individu yang dipilih sebagai informan dalam kajian ini selain mendapatkan kebenaran membuat kajian lapangan di pejabat Unit Muzik, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur bagi satu tempoh yang dibenarkan.

Daripada aspek analisis data pula, beberapa kaedah digunakan untuk menganalisis data termasuklah menggunakan kaedah yang disebut sebagai 'implisit' iaitu menggabungkan data yang diperoleh daripada hasil temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen (Aini Hasan, 2001). Kajian mengenai Unit Muzik DBKL mendapat dapatan awal menerusi analisis kandungan. Ia merujuk analisis sistematik terhadap teks meliputi sebarang jenis teks bertulis seperti majalah rasmi DBKL (JENDELA), surat memohon kelulusan program, minit mesyuarat dan transkrip temu bual. Dapatan tersebut disokong oleh sumber daripada kaedah pemerhatian dan temu bual. Analisis sistematik terhadap sebarang input yang diperoleh di kajian lapangan diterjemahkan menerusi pendekatan yang disebut sebagai pendekatan deduktif. Ia melibatkan penggunaan struktur atau kerangka yang ditentukan lebih awal kajian untuk menganalisis data.

SISTEM PENGURUSAN BIROKRASI

Teori Pengurusan Birokrasi menjadi platform bagi menjelaskan pendekatan pengurusan birokrasi yang digunakan oleh Unit Muzik sebagai organisasi seni muzik dalam menguruskan kumpulan OKL. Organisasi ini juga mempunyai beberapa elemen seperti pengurusan organisasi kompleks lain yang terdapat di Malaysia. Max Weber melihat sebuah organisasi itu daripada sudut perspektif yang berbeza-beza dan mengelaskannya kepada tiga kategori iaitu organisasi berkarisma, tradisional dan sah-rasional. Ketiga-tiga kelas organisasi ini ditentukan oleh kualiti pemimpin, warisan kepimpinan, dan bagaimana organisasi itu berfungsi. (Ahmad Atory Hussain.1991). Misalnya, organisasi jenis berkarisma meletakkan perolehan kuasa pemimpin berlandaskan personaliti dan keistimewaan yang dimiliki oleh individu yang dipilih mengetuai

organisasi. Seorang pemimpin dalam organisasi berkarisma dianggap mempunyai keistimewaan sehingga mampu mempengaruhi orang lain di sekelilingnya untuk memberi penghormatan dan kesetiaan kepadanya secara sukarela.

Di samping itu, Max Weber juga ada mengetengahkan struktur atau ciri-ciri sebuah pengurusan birokrasi yang berupaya mewujudkan satu struktur yang rasional dan membezakannya dengan pentadbiran tradisional. Ia terdiri daripada sistem peraturan pejabat, bidang kecekapan khusus, prinsip hierarki, sistem pemilihan pekerja, pemilikan harta syarikat, bebas daripada pengendalian luar, serta rekod dan dokumentasi.

Peraturan adalah prinsip utama dalam sebuah pengurusan yang mengamalkan amalan birokrasi. Ia diwujudkan, antaranya untuk memudahkan standardisasi iaitu keseragaman dalam melaksanakan sesuatu tindakan atau perintah. Sebagai contoh, ada sistem peraturan dalam aspek kehadiran dan kad perakam waktu yang harus dipatuhi oleh semua ahli organisasi. Dalam aspek bidang kecekapan khusus, organisasi yang mengamalkan birokrasi dalam pengurusan mempunyai pembahagian dan pengkhususan kerja yang dilaksanakan mengikut fungsi khusus atau berbeza dengan fungsi bahagian lain. Pembahagian tersebut bagi memastikan pelbagai fungsi organisasi dapat dilaksanakan dengan lebih sistematik kerana setiap ahli organisasi telah diberikan tugas masing-masing. Selain daripada itu, pengurusan birokrasi mempunyai susunan jabatan yang disusun berdasarkan prinsip hierarki. Ia bermaksud ada tingkat hierarki dalam sistem pengurusan yang mempunyai hak memberi perintah atau tanggungjawab membuat keputusan kepada ahli di susunan hierarki yang lebih rendah. Ia juga bagi memastikan setiap jabatan dikendalikan secara tertentu oleh jabatan lain. Seterusnya, terdapat juga sistem khusus pemilihan pekerja dalam amalan pengurusan birokrasi. Pemilihan pekerja dilaksanakan berdasarkan kelayakan dimiliki oleh individu. Hal ini termasuklah melihat latar belakang pendidikan dan kemahiran untuk membantu kecekapan proses pengurusan organisasi dan memberi manfaat kepada individu dalam menyerlahkan bakat mereka dalam organisasi. Amalan pengurusan birokrasi juga mengetengahkan perkara berkaitan pemilikan harta syarikat yang menekankan prinsip bahawa staf pentadbiran tidak boleh memiliki harta produksi atau pentadbiran. Tiada unsur pemindahan hak milik organisasi kepada hak milik peribadi bagi setiap aset organisasi. Antara lain, sebuah organisasi yang menerapkan amalan birokrasi adalah organisasi yang bebas daripada monopoli mana-mana jabatan secara rasmi. Ia bertujuan untuk meningkatkan kebebasan organisasi tersebut terutamanya dalam kebebasan pengagihan sumber yang disesuaikan dengan keperluan organisasi. Berdasarkan amalan pengurusan birokrasi juga, semua kegiatan sebuah organisasi termasuklah pelaksanaan peraturan harus ditafsirkan secara sistematik menerusi pencatatan yang dianggap lebih tidak sistematik sifatnya berbanding komunikasi lisan semata-mata.

Oleh yang demikian, berdasarkan ciri-ciri amalan pengurusan birokrasi yang dinyatakan, berikut lanjutan perbincangan yang mengetengahkan amalan pengurusan Unit Muzik DBKL.

JENIS ORGANISASI

Berpandukan kepada teori birokrasi Max Weber yang dijelaskan jenis dan ciri-cirinya, Unit Muzik DBKL dikenal pasti sebagai organisasi berkarisma iaitu terbina atau terbentuk berdasarkan pemimpin yang dilantik dalam sebuah organisasi. Pengarah Muzik yang dilantik di dalam organisasi ini mempunyai ciri-ciri sebagai seorang pemimpin yang disegani dan dikenali ramai. Malah individu tersebut berupaya membawa pengaruh kepada mereka yang ditadbir

untuk menurut perintah secara sukarela. Mengambil contoh kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengarah muzik yang pertama dalam Unit muzik ini, iaitu Dr. Johari Salleh dan Pengarah Muzik terkini, Encik Mohamad Adzan Mohd Fadzil.

Kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengarah muzik yang pertama dalam Unit muzik ini, iaitu Dr. Johari Salleh adalah sebagai seorang ketua yang tegas dan berdedikasi. Beliau menekankan aspek menepati masa, sikap komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan tugas, menggunakan pendekatan psikologi dan keagamaan terhadap pekerja di bawah pentadbiran beliau. Sikap profesional ditunjukkan apabila beliau berhadapan dengan pekerja yang menghadapi masalah disiplin dan lebih selesa untuk berbincang secara peribadi apabila perlu menyelesaikan perselisihan faham antara pekerja beliau. Kenyataan ini dikongsi sendiri Dato' Dr. Johari Salleh menerusi sesi temu bual bersama beliau di Pejabat Pusat Kebudayaan UKM, pada 27 Jun 2016 yang lalu. Hal ini menunjukkan, Dr. Johari Salleh mempunyai beberapa ciri kepimpinan yang tersendiri yang menjadi kekuatan kepada beliau dalam menjalankan tanggungjawab sebagai seorang Pengarah Muzik DBKL pada ketika itu. Ciri kepimpinan ini menunjukkan sifat yang memenuhi ciri-ciri dalam sebuah kepimpinan birokrasi.

Manakala Encik Mohamad Adzan Mohd Fadzil selaku Pengarah Muzik terkini menggunakan pendekatan 'keluarga' dalam pentadbiran beliau (Mohd Najib Mohd.2015). Kaedah yang bersifat mesra pekerja itu menjadikan persekitaran bekerja itu ibarat sebuah keluarga yang saling mendukung antara satu sama lain dan memberi komitmen untuk mencapai matlamat organisasi. Bukan itu sahaja, pentadbiran yang dilaksanakan juga adalah secara adil dan saksama tanpa wujud unsur pilih kasih. Menggunakan pendekatan yang berbeza dengan Pengarah Muzik yang pertama, perkara ini menunjukkan bahawa pemimpin Unit Muzik DBKL yang dipilih untuk mengetuai organisasi mempunyai keistimewaan yang tersendiri. Namun memegang prinsip yang sama iaitu mempengaruhi ahli organisasi lain untuk menunjukkan taat setia sebagai sokongan kepada mereka untuk menjalankan fungsi organisasi sehingga membentuk organisasi yang bercirikan karisma.

AMALAN PENGURUSAN BIROKRASI UNIT MUZIK DBKL

Unit Muzik DBKL menerima dasar perintah dan peraturan daripada Jabatan Kebudayaan, Kesenian, dan Sukan DBKL. Ia sebagai langkah dalam menyeragamkan pentadbiran, membantu dalam proses pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah secara sama rata antara tiga bahagian kecil yang ditadbir dalam jabatan tersebut. Antara sistem peraturan yang dikenal pasti yang diwujudkan oleh Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL adalah berkaitan sistem fail, kehadiran pekerja, kad perakam waktu, disiplin dan keselamatan. Dalam urusan penyimpanan fail-fail pentadbiran Unit Muzik, hasil temu bual bersama Puan Iona Abu bakar pada 24 Mac 2017, semua fail perlu diletakkan dalam satu bilik khas yang dikawal oleh Pegawai tadbir Unit Muzik DBKL. Rekod yang tersimpan dalam fail-fail tersebut pula hanya boleh dibuka dan dilihat oleh pihak tertentu seperti pengarah jabatan dan ketua unit. Hal tersebut sebagai langkah menjaga rahsia jabatan dan juga Unit Muzik daripada diketahui oleh pihak luar. Fail pejabat antaranya mengandungi rekod kehadiran pekerja, fail peraturan kerja, fail inventori harta syarikat dan fail persembahan yang telah dijalankan. Begitu juga dalam urusan penyimpanan fail skor lagu yang mempunyai bilik khas dikenali sebagai bilik penyalin muzik. Encik Mohamad Adzan Mohd Fadzil yang membawa meninjau bilik penyalin muzik dan rak simpanan lagu pada 26 April 2016 turut menjelaskan bahawa fail skor lagu di tempatkan di

bahagian rak khas yang disusun mengikut abjad mewakili judul sesuatu lagu dan nombor siri. Simpanan skor lagu adalah dalam bentuk bercetak. Sebelum ia disimpan di bahagian rak, skor lagu yang baru juga akan didaftar masuk terlebih dahulu di dalam sistem komputer di dalam bilik penyalin lagu Unit Muzik DBKL.

Selain daripada itu, terdapat juga sistem rekod kehadiran semua pegawai dan kakitangan, peraturan mengenai kad perakam waktu yang dimiliki oleh setiap pekerja dan peraturan disiplin yang khusus yang dikeluarkan oleh Pengarah Unit Muzik DBKL. Peraturan berkaitan rekod dan kehadiran pekerja misalnya menetapkan permohonan cuti rehat perlu dikemukakan sekurang-kurangnya tujuh hari lebih awal sebelum tarikh cuti dengan menyertakan pengganti serta diluluskan oleh ketua bahagian/unit, cuti kecemasan atau cuti sakit perlu dimaklumkan dengan segera melalui telefon kepada ketua bahagian dan borang cuti kecemasan perlu diisi selewat-lewatnya tiga hari selepas cuti kecemasan. Manakala peraturan berkenaan kad perakam waktu antaranya adalah tidak mengetip kad perakam waktu pekerja lain. Mana-mana pekerja yang melakukan perkara sedemikian akan dikenakan tindakan tatatertib. Kad hendaklah diketip pada waktu datang dan balik kerja. Sekiranya kad tidak diketip, para pegawai dan pekerja perlu mengisi 'Borang Tidak Diketip' dan mendapat kelulusan ketua bahagian dalam tempoh tiga hari daripada tarikh berkenaan. Kegagalan berbuat demikian boleh menyebabkan kad perakam waktu ditandakan sebagai 'tiada alasan' selepas tamat tempoh tiga hari mengemukakan alasan. Soal disiplin pula, setiap pemuzik mesti mematuhi jadual latihan orkestra yang telah ditetapkan. Mereka perlu mematuhi etika berpakaian selaras dengan peraturan kerajaan yang berkuat kuasa iaitu tiada pemakaian jeans, t-shirts dan selipar serta berpakaian kemas semasa bertugas.

Unit Muzik DBKL mewujudkan beberapa jawatan dan dibahagikan mengikut bidang kecekapan khusus. Unit Muzik mempunyai dua pecahan yang utama. Pertama adalah kumpulan yang melakukan tugas pentadbiran. Manakala yang kedua adalah kumpulan produksi yang diamanahkan menguruskan bahagian persembahan. Kumpulan pentadbiran pejabat terdiri daripada pegawai dan kakitangan yang diketuai oleh Pengarah Muzik yang bekerjasama dengan Pengurus Orkestra, Pemangku Penerbit Rancangan, Ketua Kombo, *Concert Master*, Penggubah Lagu, dan Pemimpin Orkestra. Tugas-tugas pentadbiran dibantu oleh mereka daripada kalangan pegawai tadbir, kerani dan pembantu rendah awam. Di bahagian pengurusan persembahan, terdapatnya jawatan seperti produksi, petugas pentas, pentadbiran, penggubah, dan jabatan lain dalam DBKL (jika berkenaan). Bagi setiap satu kumpulan pengurusan persembahan atau produksi di atas, ahlinya adalah terdiri daripada kakitangan Unit Muzik itu sendiri yang memegang jawatan masing-masing dalam pentadbiran, kecuali ahli jawatankuasa dalam kumpulan jabatan lain dalam DBKL. Lazimnya mereka adalah daripada Jabatan Pentadbiran utama DBKL, Jabatan Perancangan Korporat, Jabatan Pelaksanaan Projek dan Penyelenggaraan Bangunan, Jabatan Penguatkuasaan, Jabatan Pembangunan Landskap dan Rekreasi, Jabatan Kesihatan dan Alam Sekitar, serta Jabatan Pelesenan dan Pembangunan Penjaja.

Seperti organisasi lain di luar sana, Unit Muzik DBKL juga mempunyai struktur organisasi yang menunjukkan wujudnya susunan hierarki dalam pentadbiran Unit Muzik DBKL. Mengikut susunan hierarki DBKL, Unit Muzik berada bawah pengawasan Jabatan Kebudayaan, Kesenian, dan Sukan. Manakala, jabatan tersebut pula dinaungi oleh pentadbiran pusat utama yang menaungi mereka iaitu Dewan Bandaraya Kuala Lumpur. DBKL mempunyai 15 pecahan jabatan termasuklah Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan. Pecahan bahagian mengikut jabatan tersebut saling mendukung segala pelaksanaan peranan yang dipegang oleh

DBKL sebagai perbadanan tunggal yang mentadbir Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Apa jua yang ingin dilakukan oleh Unit Muzik perlu mendapat persetujuan daripada Pengarah Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan. Jabatan itu sendiri perlu mendapatkan kebenaran atau apa saja kelulusan daripada Datuk Bandar selaku ketua jika ingin melaksanakan sesuatu yang melibatkan tiga unit kecil yang ditadbirnya. Struktur organisasi Unit Muzik juga jika diteliti, mempunyai susunan hierarki yang diketuai oleh jawatan pengarah muzik sebagai ketua utama pengurusan yang bertanggungjawab mengetuai unit tersebut yang juga merupakan pemberi perintah dan ada kakitangan yang menjadi penerima perintah untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Selain daripada pengarah muzik, jawatan seperti pengurus orkestra, ketua kombo dan penerbit rancangan juga mempunyai kuasa memberi arahan kepada kakitangan berdasarkan kuasa yang diberikan oleh pengarah muzik. Perbezaan hierarki autoriti ini diukur menerusi pemberian gred bagi setiap jawatan di dalam unit tersebut (Temu bual bersama Encik Mohamad Adzan Mohd Fadzil, Pengarah Muzik DBKL pada 25 April 2016).

Organisasi Unit Muzik mempunyai peraturan dalam pemilihan pelapis baru yang akan mentadbir OKL. Urusan pengambilan dan memilih pekerja untuk berkhidmat dalam Unit Muzik adalah pentadbiran utama DBKL iaitu dikawal oleh Jabatan Pembangunan Sumber Manusia DBKL. Jabatan ini bertanggungjawab mengeluarkan notis atau iklan kekosongan jawatan yang terdapat dalam DBKL sama ada di laman se-sawang, E-pengambilan DBKL atau di dada akhbar. Mereka juga menyertakan bersama kriteria atau syarat yang sesuai serta diperlukan bagi satu-satu jawatan untuk disenaraikan sebagai calon yang sesuai dipanggil menghadiri temu duga. Pengarah Muzik juga diberi kuasa dalam urusan pengambilan pekerja. Pengarah Muzik mempunyai kuasa selaku panel yang akan memilih calon yang layak untuk dipanggil temuduga dan menjadi pembuat keputusan utama sama ada menerima seseorang calon untuk berkhidmat dalam Unit pentadbiran beliau ataupun tidak (Temu bual bersama Encik Mohamad Adzan Mohd Fadzil, Pengarah Muzik DBKL pada 10 Oktober 2016). Antara kriteria-kriteria yang di cari untuk mengisi kekosongan jawatan dalam Unit Muzik DBKL adalah seperti memiliki kemahiran bermain alat muzik, pengalaman atau penyertaan dalam konsert muzik, memiliki pengetahuan berkenaan muzik, selain mementingkan pencapaian akademik seseorang calon.

Setiap daripada kemudahan mahupun peralatan yang terdapat di pejabat Unit Muzik DBKL adalah milik sepenuhnya pihak DBKL. Ia terdiri daripada perkakasan elektrik seperti komputer, mesin pencetak, mesin pengimbas, penyaman udara, kipas, telefon, mesin faks dan beberapa perkakas lain. Begitu juga perabot-perabot seperti sofa, meja, kerusi, almari serta alat-alat tulis yang disediakan pihak jabatan untuk kemudahan kakitangan menjalankan proses pengurusan. Setiap aset yang dibekalkan oleh Jabatan Kebudayaan akan direkodkan menerusi inventori berserta nilainya. Terdapatnya usaha melabel setiap aset tersebut sebagai salah satu tatacara pengurusan harta yang dimiliki oleh sesebuah syarikat atau jabatan. Pengurusan aset atau harta jabatan dalam DBKL adalah di bawah tanggungjawab Jabatan Penilaian dan Pengurusan Harta DBKL. Melalui kaedah tersebut, pemilikan aset organisasi dapat dikawal daripada di salahguna atau dimiliki oleh mana-mana kakitangan tanpa kebenaran daripada pihak Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL.

Unit Muzik tidak dimonopoli oleh mana-mana kuasa luar atau jabatan tetapi organisasi ini adalah di kawal sepenuhnya oleh pentadbiran Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Unit Muzik lebih tepat lagi adalah milik DBKL. Kuasa menubuhkan dan membubarkan adalah terletak pada kuasa pentadbiran tertinggi DBKL. Dalam hal lain, urusan mendapatkan kelulusan ataupun kebenaran seperti kertas kerja dan kewangan di Unit Muzik

adalah terletak pada kuasa Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Jabatan tersebut ibarat perantara bagi urusan Unit Muzik yang memerlukan pengesahan dan kelulusan daripada Datuk Bandar Kuala Lumpur. Hal ini menunjukkan bahawa, kebenaran melaksanakan program, mengeluarkan belanja atau urusan kewangan atau urusan lain berkaitan konsert orkestra adalah tertakluk kepada kelulusan yang diberikan oleh Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Hal yang demikian berdasarkan mandat yang diberi oleh Datuk Bandar Kuala Lumpur sebagai pengurusan tertinggi.

Pendokumentasian segala tindakan, keputusan mahupun peraturan dalam organisasi Unit Muzik DBKL dilakukan daripada peringkat awal sehingga selesai sesuatu perkara dilaksanakan. Mengambil contoh pengurusan sesebuah persembahan. Daripada peringkat awal perancangan persembahan lagi, segala idea, cadangan mahupun rancangan telah dirakamkan secara bertulis iaitu dalam bentuk minit bebas. Semasa peringkat ini, urusan mengemukakan cadangan persembahan, memohon kelulusan, anggaran perbelanjaan, senarai keperluan serta penglibatan ahli jawatankuasa telah direkodkan. Ia melibatkan semua kakitangan pengurusan dan juga ahli jawatankuasa persembahan. Fasa hari persembahan, ada pula proses rakaman persembahan atau konsert, wawancara, ataupun ucapan yang dilakukan oleh Unit teknikal. Rakaman tersebut disimpan dan digunakan dalam laporan persembahan semasa sesi *postmortem* selepas persembahan. Perjumpaan semua ahli jawatankuasa persembahan yang di adakan satu minggu selepas hari persembahan akan mencatatkan perkara yang berlaku sebelum dan semasa hari persembahan, kekurangan serta kejayaan dan cadangan penambahbaikan yang diperlukan untuk persembahan yang akan datang. Perkara tersebut memberi tafsiran bahawa segala tindakan dan keputusan perlu melalui satu proses yang panjang sebelum ia dilaksanakan. Ia perlu dirancang, diterbitkan, mendapatkan kelulusan, menyediakan laporan daripada peringkat awal sehingga ke penghujung sesuatu rancangan.

KESAN BIROKRASI KEPADA PENGURUSAN ORGANISASI

Hasil kajian yang diperoleh menunjukkan bahawa pengurusan Unit Muzik DBKL sebagai banyak mengambil pendekatan birokrasi untuk mentadbir organisasi mereka. Perkara tersebut ditunjukkan daripada ciri-ciri yang membangunkan organisasi tersebut berdasarkan kekuatan pemimpin yang dipilih dan dilantik sebagai ketua organisasi. Seorang ketua yang memiliki keistimewaan sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk menurut perintah mereka secara sukarela. Birokrasi juga dipraktikkan dalam pengurusan Unit Muzik DBKL secara tidak langsung menerusi sistem peraturan yang diwujudkan untuk semua pegawai dan kakitangan, wujudnya sistem pembahagian kerja mengikut kecekapan khusus, susunan hierarki melalui struktur organisasi, sistem pemilihan pekerja menggunakan kriteria tertentu, pemilikan harta syarikat dan juga sistem pendokumentasian dalam segala urusan pentadbiran.

Aplikasi beberapa ciri birokrasi dalam pengurusan Unit Muzik DBKL memberi kesan positif dan negatif kepada organisasi tersebut. Daripada sudut positifnya, pengurusan Unit Muzik DBKL berjaya melaksanakan proses pentadbiran dengan cara yang berkesan melalui kepimpinan yang berkualiti yang menjadi elemen yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi ke arah pencapaian matlamat. Max Weber dalam kajiannya mengenai tingkah laku organisasi sangat menitikberatkan pemberian atau penyerahan kuasa yang sah kepada seseorang yang mempunyai jawatan tinggi atau pakar dalam sesuatu bidang (Ramanathan, K.1993). Bagi Max Weber, kuasa itu pula diperoleh daripada cara yang berbeza-beza. Ia boleh secara

keturunan atau pewarisan takhta, boleh juga dari segi sifat-sifat menarik pada seseorang itu, ataupun berdasarkan penyerahan kuasa daripada pihak yang lebih tinggi yang dipersetujui sekelompok masyarakat.

Proses pengurusan tersebut disokong dengan mekanisme kawalan daripada sistem peraturan yang ditetapkan oleh pengurusan tertinggi untuk semua pegawai dan kakitangan. Tanpa peraturan, boleh berlakunya pemberontakan dan ketidakadilan dalam pembuatan keputusan dan tindakan yang dilakukan. Daripada amalan birokrasi juga, Unit Muzik DBKL mampu menerapkan kesedaran dan sikap tanggungjawab terhadap peranan individu yang dilantik di dalam pengurusan organisasi tersebut. Daripada sistem pemilihan pekerja pula, Unit Muzik DBKL berjaya menghasilkan satu kumpulan muzik orkestra seperti OKL yang memiliki barisan ahli muzik yang berkualiti disebabkan kriteria yang telah ditetapkan untuk menjadi sebahagian kakitangan dalam Unit Muzik DBKL.

Walau bagaimanapun, di sebalik faedah-faedah tersebut, amalan birokrasi juga turut memberi kesan yang tidak baik kepada pengurusan Unit Muzik DBKL. Organisasi seni budaya (muzik) ini tidak memiliki kebebasan sebagai satu organisasi oleh sebab dimiliki oleh satu perbadanan tunggal seperti DBKL yang memiliki kuasa membubarkan Unit Muzik DBKL pada bila-bila masa. Walhal dalam amalan pengurusan birokrasi, sebuah organisasi itu perlu bebas daripada monopoli mana-mana jabatan secara rasmi dan ia tidak berlaku kepada Unit Muzik DBKL. Dasar pemilikan oleh DBKL secara tidak langsung telah mengganggu dari segi proses pengurusan yang menjadi terbatas. Banyak perkara Unit Muzik terpaksa terikat dengan Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Antaranya, penguatkuasaan peraturan serta sekatan yang dikeluarkan oleh jabatan tersebut. Semua kakitangan dan pegawai Unit Muzik perlu mematuhi semua peraturan yang disenaraikan kerana berdasarkan susunan hierarki, Pengarah Muzik DBKL sendiri berada di bawah kawalan Pengarah Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Begitu juga dari segi mendapatkan kelulusan sama ada kelulusan untuk menjalankan persembahan, menerima jemputan persembahan daripada luar mahupun daripada aspek kewangan. Pengarah Muzik DBKL tidak mempunyai kuasa mutlak untuk meluluskan mana-mana persembahan dalaman yang dirancang oleh pengurusan beliau sendiri dan persembahan jemputan daripada pihak luar. Pengurusan Unit Muzik hanya boleh merangka dan menyiapkan rancangan mereka untuk mengadakan persembahan. Namun, kelulusan untuk menjalankannya ataupun tidak adalah tertakluk kepada budi bicara Pengarah Jabatan yang mentadbir mereka dan mengambil masa untuk mendapat keputusan sama ada permohonan daripada Unit Muzik diterima ataupun tidak. Oleh itu, wujudnya isu melambatkan proses atau '*red-tape*' yang dikritik oleh sebilangan pengkaji terhadap kelemahan pengurusan birokrasi yang aktif dibahas oleh Max Weber.

Masalah yang wujud di bahagian peruntukan kewangan yang diterima oleh Unit Muzik DBKL menyebabkan ada sebahagian keperluan persembahan yang diminta menerusi peruntukan kewangan tersebut tidak mendapat jumlah penuh seperti yang dimohon. Tambahan lagi, kebanyakan persembahan yang mereka jalankan tidak mendapat sebarang keuntungan kerana tiada penjualan tiket untuk mengutip dana atau membayar balik modal yang Unit Muzik keluarkan untuk sebuah persembahan. Kekangan dari segi peruntukan kewangan yang diterima untuk membuat persembahan secara tidak langsung memberi kesan kepada kemampuan Unit Muzik untuk membuat persembahan. Sambutan warga kota terhadap persembahan OKL ada masanya kelihatan hambar. Banyak tempat duduk yang kosong yang sepatutnya diisi oleh penonton. Hal yang demikian berlaku apabila usaha mempromosi dan memasarkan sesebuah

persembahan anjuran Unit Muzik DBKL tidak begitu aktif dilakukan. Ia di sebabkan oleh kekurangan belanjawan untuk menganjurkan persembahan yang lebih besar. Bahkan persembahan OKL banyak tertumpu di dalam dewan dan auditorium, yang tidak mampu menampung jumlah penonton dalam kapasiti yang banyak. Jika persembahan dilakukan di luar pula seperti di kawasan perumahan atau di kawasan tumpuan orang ramai, tempoh masa persembahan hanya dalam tempoh tiga hingga empat jam. Oleh itu, adalah tidak wajar jika membuat publisiti secara besar-besaran jika persembahan yang diadakan tidak mampu untuk menampung kedatangan penonton dalam jumlah yang ramai. Kesannya, OKL masih tidak menjadi kumpulan muzik orkestra yang sinonim dalam kalangan warga kota Kuala Lumpur meskipun kualiti persembahan mereka setanding dengan kumpulan muzik orkestra lain yang terkenal di Malaysia seperti Orkestra Filharmonik Petronas dan Orkestra RTM. Walhal, tujuan penubuhan Unit Muzik takkan terlaksana jika tiadanya kumpulan OKL kerana Unit Muzik fungsinya untuk menguruskan segala urusan yang berkaitan OKL termasuklah persembahan mereka.

Di sebalik sistem pembahagian tugas yang wujud dalam pengurusan Unit Muzik DBKL, organisasi ini masih berhadapan dengan pertindihan tugas yang berpunca daripada kekurangan tenaga kerja. Unit Muzik tidak mempunyai ahli organisasi yang khas yang boleh ditempatkan di bahagian produksi kerana tenaga kerja yang tidak mencukupi. Terdapat permohonan yang dibuat oleh pihak Unit Muzik untuk meminta penambahan dari segi tenaga kerja untuk organisasi mereka kepada Jabatan Kebudayaan, Kesenian dan Sukan DBKL. Malangnya, permohonan tersebut dipandang sepi dan tidak mendapat respons daripada DBKL sehingga kini. Maka berlakulah pertindihan tugas bagi sebahagian besar kakitangan dan pegawai Unit Muzik DBKL apabila menjelang sesebuah persembahan OKL. Setiap kakitangan dan pegawai perlu memikul lebih daripada satu tugas. Tidak termasuk tugas hakiki yang perlu dilaksanakan oleh mereka pada setiap hari di Unit Muzik.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulannya, dilihat bahawa Unit Muzik DBKL turut mengamalkan sistem pengurusan birokrasi. Ia berdasarkan ciri-ciri yang terdapat dalam pengurusan Unit Muzik DBKL yang kebanyakannya adalah ciri pengurusan birokrasi. Bahkan daripada segi pengkategorian organisasi, Unit Muzik DBKL cenderung ke arah organisasi berkarisma yang memilih ketua berdasarkan keistimewaan individu. Amalan pengurusan birokrasi secara tidak langsung telah memberi kesan kepada proses pengurusan Unit Muzik DBKL. Ia berlaku apabila dasar monopoli organisasi yang dimiliki oleh Dewan Bandaraya Kuala Lumpur mengekang beberapa proses pengurusan Unit Muzik seperti mendapatkan kelulusan dan peruntukan kewangan. Unit Muzik DBKL sebagai organisasi yang tidak bebas mengembangkan fungsi mereka sebagai sebuah organisasi yang menguruskan kumpulan OKL. Namun demikian, birokrasi juga memberi kebaikan kepada beberapa perkara termasuklah daripada segi mekanisme kawalan melalui pelaksanaan peraturan terhadap ahli organisasi supaya proses pengurusan dapat berjalan dengan lancar dan teratur. Oleh yang demikian, jelaslah bahawa organisasi seni seperti Unit Muzik DBKL juga mengamalkan pendekatan pengurusan birokrasi yang diamalkan oleh organisasi kompleks yang lain.

RUJUKAN

- A. Rahman A. N. 2009. *Teori Birokrasi Max Weber; Pengenalan, Struktur, Objektif, Kekuatan dan Kelemahan*. <https://nikalila.wordpress.com/2012/03/24/teori-birokrasi-max-weber-pengenalan-struktur-objektif-kekuatan-dan-kelemahan-3/> [20 Februari 2017]
- Ab. Samad Kechot & Daeng Haliza Daeng Jamal. 2012. Pengurusan Badan Bukan Kerajaan (NGO) Perfileman: Gaya Komunikasi Kepimpinan dan Kesannya kepada Ahli Organisasi. *Jurnal Pengurusan*. 34: 151-162
- Abd. Ghani Ahmad. 2009. Pengurusan Persembahan: Pengalaman Peribadi di Belakang Tabir Penerbitan Sitkom Pi Mai Pi Mai Tang Tu. *Jurnal Melayu*. 4: 91-109.
- Ahmad Atory Hussain. 1991. *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Aini Hasan. 2001. Penggunaan Pelbagai Teknik Mendapatkan Data Kualitatif Pengetahuan Guru. Dlm. Marohaini Yusoff (pnyt.). 2001. *Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Ali Abdul Wakhid. 2011. Ekosistansi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal TAPIS*. 7.13:126-146.
- Anon. 2016. Dewan Bandaraya Kuala Lumpur: Jawatan Kosong di Kerja Kerajaan, KL.<http://kerjaya.co/job/kerja-dewan-bandaraya-kuala-lumpur-dbkl/> [30 April 2017]
- Bahizal Abu Bakar. 2011. *Pengurusan Konsert: Panduan dan Amalan*. Kuala Lumpur: Istana Budaya.
- Kerlinger, F.N. 1986. *Foundation of Behavioral Research (4rd edition)*. Florida: Harcourt Brasce Jovanovic College Publisher.
- Marohaini Yusoff (pnyt.). 2001. *Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Mohd Kaharuddin Mohd Balwi, Rosman Md Yusoff, Mohd Azhar Abd. Hamid, Muhammad Fauzi Othman & Nasir Markom. 2012. Etika dalam Kalangan Penjawat Awam Malaysia: Perbincangan Makro dan Mikro ke atas Pembuatan Keputusan Etika. *Jurnal Teknologi UTM* 58:57-62.
- Mohd Najib Mohd.2015. KL on Duty: Orkestra Kuala Lumpur. *JENDELA*. Jun-Julai. 28-31.
- Ramanathan, K. 1993. *Konsep Asas Pentadbiran Awam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Zaiton Ismail. 2002. Pengurusan Institusi Kesenian: Kes Istana Budaya. Tesis Sarjana Sastera. Akademi Pengajian Melayu, Universiti Malaya.

Biodata Penulis:

Siti Radhiah Hamsar

Penulis merupakan pelajar sarjana di Pusat Penyelidikan Bitara Melayu, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bidang kajian beliau tertumpu kepada pengurusan persembahan seni.

Ab Samad Kechot

Penulis merupakan Profesor Madya di Pusat Penyelidikan Bitara Melayu, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bidang kajian beliau tertumpu kepada sosiologi pengurusan seni budaya.