

**PENGAPLIKASIAN PRINSIP PENGURUSAN TEKNIK HENRI
FAYOL OLEH JABATAN KEBUDAYAAN DAN KESENIAN NEGERI
(JKKN), TERENGGANU DALAM USAHA MENGANGKAT SENI TARI
ULEK**

MUHAMMAD MUADZ BIN JOHARI

UNIVERSITI
MALAYSIA

**IJAZAH SARJANA MUDA PENGAJIAN WARISAN DENGAN
KEPUJIAN**

2025

**PENGAPLIKASIAN PRINSIP PENGURUSAN TEKNIK HENRI
FAYOL OLEH JABATAN KEBUDAYAAN DAN KESENIAN NEGERI
(JKKN), TERENGGANU DALAM USAHA MENGANGKAT SENI TARI
ULEK**

Oleh:

MUHAMMAD MUADZ BIN JOHARI

**Laporan ini dihantar bagi memenuhi kehendak Ijazah Sarjana
Muda Pengajian Warisan dengan Kepujian**

**Fakulti Teknologi Kreatif Dan Warisan
UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN**

2025

PENGHARGAAN

Segala puji dan syukur dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin-Nya, tesis ini dapat disempurnakan. Proses penyelidikan dan penulisan ini tidak mungkin dapat dilaksanakan tanpa sokongan, bimbingan, dan dorongan daripada pelbagai pihak.

Pertama sekali, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia saya, Cik Ratna Fazlinda Anak Jelly, atas tunjuk ajar, bimbingan, dan nasihat yang sentiasa diberikan sepanjang proses penyelidikan ini. Kesabaran dan komitmen beliau dalam membimbing saya amat saya hargai.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pihak Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu, khususnya Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn selaku Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK), serta Saudara Mohammad Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki sebagai penari kebudayaan, yang telah sudi meluangkan masa untuk ditemu bual dan berkongsi pandangan serta pengalaman berharga berkaitan usaha memperkasakan seni tari Ulek Mayang. Sumbangan mereka telah memberikan dimensi autentik kepada kajian ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan dan ahli keluarga yang sentiasa memberikan sokongan moral, dorongan, dan doa sepanjang saya menyiapkan kajian ini. Tanpa sokongan mereka, perjalanan penyelidikan ini pasti lebih sukar untuk dilalui.

Akhir sekali, penghargaan ini ditujukan kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah membantu dalam menjayakan kajian ini. Semoga segala usaha dan sumbangan mereka mendapat ganjaran yang setimpal daripada Allah SWT.

MALAYSIA

KELANTAN

ISI KANDUNGAN

BAB 1: PENGENALAN

1.1 PENGENALAN.....	1- 3
1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN.....	3
1.3 PERNYATAAN MASALAH.....	3-4
1.4 PERSOALAN KAJIAN.....	4
1.5 OBJEKTIF KAJIAN.....	5
1.6 KEPENTINGAN KAJIAN.....	5
1.7 SKOP KAJIAN	5-9
1.8 BATASAN KAJIAN.....	9
1.9 DEFINISI OPERASI.....	9

BAB 2: TINJAUAN LITERATUR

2.1 SOROTAN KAJIAN.....	10-11
2.2 PRINSIP PENGURUSA HENRI FAYOL.....	12-15
2.3 PENGURUSAN ORGANISASI WARISAN DAN KEBUDAYAAN.....	15
2.4 TARIAN ULEK MAYANG SEBAGAI WARISAN BUDAYA.....	16
2.5 KERANGKA TEORI KAJIAN.....	16
2.6 KAJIAN TERDAHULU.....	16-18
2.7 RUMUSAN BAB	18-19

BAB 3 METADOLOGI KAJIAN

3.1 PENGENALAN.....	20-21
3.2 REKA BENTUK KAJIAN.....	21
3.3 LOKASI KAJIAN.....	21
3.4 POPULASI DAN SAMPEL.....	22
3.5 INSTRUMEN KAJIAN.....	23
3.6 KAEDAH PENGUMPULAN DATA.....	23
3.7 KAEDAH PENGANALISISAN DATA.....	23

3.8 KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN	24
3.9 ETIKA KAJIAN.....	24
3.10 RUMUSAN BAB.....	25

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.0 PENGENALAN.....	26
4.1 MENGENAL PASTI PRINSIP PENGURUSAN HENRI FAYOL YANG DIAPLIKASIKAN DALAM PENGURUSAN PROGRAM ULEK MAYANG.....	26-42
4.2 MENGENAL PASTI CABARAN YANG DIHADAPI DALAM PELAKSANAAN PRINSIP PENGURUSAN HENRI FAYOL.....	42-59
4.3 MENGANALISIS KEBERKESANAN PRINSIP PENGURUSAN HENRI FAYOL DALAM USAHA PELESTARIAN WARISAN	
4.3.1 Division of Work (Pembahagian Kerja)	60
4.3.2 Authority and Responsibility (Autoriti dan Tanggungjawab).....	61
4.3.3 Unity of Direction (Kesatuan Arah).....	62
4.3.4 Discipline (Disiplin).....	63
4.3.5 Initiative (Inisiatif).....	64
4.3.6 Esprit de Corps (Semangat Korps).....	64-65
4.4. Rumusan Bab.....	65-66

BAB 5 CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 PENGENALAN	67
5.1 CADANGAN PENAMBAHBAIKKAN.....	67-69
5.2 RUMUSAN DAPATAN KAJIAN.....	69-71
RUJUKAN.....	72-74
LAMPIRAN	
Transkrip Temu Bual.....	75-83

**PENGAPLIKASIAN PRINSIP PENGURUSAN TEKNIK HENRI
FAYOL OLEH JABATAN KEBUDAYAAN DAN KESENIAN NEGERI
(JKKN), TERENGGANU DALAM USAHA MENGANGKAT SENI TARI
ULEK**

ABSTRAK

Kajian ini meneliti aplikasi prinsip pengurusan klasik Henri Fayol dalam usaha pelestarian seni tari tradisional Ulek Mayang oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu. Penyelidikan ini dijalankan melalui kaedah kajian lapangan yang melibatkan temu bual bersama pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK) serta penari kebudayaan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa prinsip Fayol seperti division of work, authority and responsibility, unity of command, unity of direction, discipline, initiative, dan esprit de corps masih relevan, namun pelaksanaannya berdepan cabaran besar akibat kekangan sumber manusia, perubahan landskap politik, serta keutamaan dasar kerajaan negeri.

Walaupun UKK hanya diwakili oleh seorang pegawai, komitmen dan inisiatif yang ditunjukkan melalui penerbitan majalah Citra Budaya, penganjuran persembahan di sekolah, serta usaha mendapatkan manuskrip dan lirik asal Ulek Mayang membuktikan bahawa prinsip initiative dan esprit de corps menjadi pemangkin utama dalam memastikan kelestarian warisan budaya. Kajian ini juga mendapati bahawa penglibatan komuniti dan generasi muda adalah faktor penting dalam memperkukuh kesatuan arah, sekali gus menjadikan Ulek Mayang bukan sekadar simbol nostalgia, tetapi seni persembahan yang relevan dalam konteks masyarakat moden.

Secara keseluruhannya, kajian ini menyimpulkan bahawa prinsip pengurusan Fayol boleh dijadikan kerangka asas dalam pengurusan budaya, namun keberkesanannya bergantung kepada sokongan sistemik, kestabilan politik, serta pengiktirafan terhadap legitimasi budaya komuniti setempat. Kajian ini diharap dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara teori pengurusan klasik dan pelestarian warisan budaya Melayu, serta menjadi rujukan bagi usaha memperkasakan seni tradisional di Malaysia.

Kata kunci: Henri Fayol, pengurusan budaya, Ulek Mayang, JKKN Terengganu, warisan Melayu

BAB 1: PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Seni budaya warisan merupakan aset penting sesebuah bangsa yang mencerminkan identiti, sejarah, nilai dan kepercayaan masyarakat. Di Malaysia, kekayaan seni tradisional meliputi pelbagai bentuk seperti muzik, tarian, teater rakyat dan persembahan ritual. Setiap satu daripadanya bukan sahaja menjadi hiburan, malah berfungsi sebagai saluran pendidikan, penyatuan sosial, dan lambang kedaulatan budaya. Salah satu bentuk seni tradisional yang mempunyai nilai sejarah dan spiritual yang tinggi ialah Ulek Mayang.



Penari kebudayaan JKKN Terengganu sedang mempertarikan tarian Ulek Mayang di persisir pantai.

Sumber: Kajian Lapangan

Ulek Mayang adalah sejenis tarian ritual yang berasal dari negeri Terengganu. Tarian ini telah wujud sekitar tahun 1963 dan ia merupakan satu bentuk tarian berunsur rawatan. Tarian ini penuh dengan mistik disebabkan upacara akan dimulakan bacaan jampi oleh bomoh yang akan menjalankan proses rawatan. Bomoh akan menyeru semangat makhluk ghaib yang dipanggil sebagai puteri. Melalui



Gambar kain rentang di JKKN Terengganu.

Sumber: Kajian Lapangan

Dalam hal ini, Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Negeri Terengganu perlu memainkan peranan penting sebagai agensi yang bertanggungjawab merancang, mengurus dan melaksanakan program-program berkaitan kebudayaan di peringkat negeri. Sebagai entiti kerajaan yang diberi mandat untuk menjaga khazanah seni warisan, JKKN perlu mengaplikasikan prinsip-prinsip pengurusan yang berkesan dalam setiap aspek perancangan, pelaksanaan dan penilaian program. Pengurusan yang sistematik bukan sahaja memastikan keberkesanan aktiviti yang dianjurkan, malah meningkatkan daya tarik dan penyertaan masyarakat terhadap program kebudayaan seperti Ulek Mayang.

Salah satu pendekatan yang boleh dijadikan panduan dalam menilai keberkesanan pengurusan ialah prinsip pengurusan klasik yang diperkenalkan oleh Henri Fayol, seorang tokoh terkenal dalam bidang pengurusan. Fayol telah mengemukakan lima fungsi utama dalam pengurusan iaitu perancangan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), penyelarasan (*coordinating*) dan pengawalan (*controlling*). Walaupun teori ini telah diperkenalkan sejak awal abad ke-20 namun ia masih relevan dan boleh diterapkan dalam pelbagai bentuk organisasi termasuk institusi kebudayaan. Melalui pengaplikasian prinsip ini sebagai

kerangka kajian, penyelidik dapat menilai sejauh mana JKKN Terengganu telah melaksanakan pengurusan yang terancang dalam usaha memartabatkan seni tari Ulek Mayang.

Secara keseluruhannya, kajian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam keberkesanan pengurusan JKKN Terengganu dalam memartabatkan seni tari Ulek Mayang melalui pengaplikasian prinsip pengurusan Henri Fayol. Dapatan kajian diharap dapat menyumbang kepada pembangunan strategi pengurusan kebudayaan yang lebih tersusun, mampan dan relevan dalam memastikan warisan seni tradisional negara terus hidup dan diwarisi oleh generasi akan datang.

1.2 Latar Belakang Kajian

Henri Fayol telah memperkenalkan 14 prinsip pengurusan yang merangkumi aspek organisasi, pentadbiran, dan kepimpinan. Prinsip-prinsip ini sesuai diaplikasikan dalam pelbagai sektor, termasuk sektor awam dan kebudayaan. Jabatan Warisan Negeri Terengganu sebagai sebuah agensi kerajaan bertanggungjawab dalam pelestarian budaya negeri memerlukan kaedah pengurusan yang sistematik untuk memastikan setiap usaha mencapai matlamat.

Pengaplikasian prinsip pengurusan seperti pembahagian kerja, autoriti, disiplin, dan kesatuan arah dipercayai dapat memperkukuhkan usaha dalam mengekalkan dan mempromosikan tarian Ulek Mayang sebagai sebahagian daripada identiti budaya Terengganu.

1.3 Pernyataan Masalah

Disebabkan berlaku perubahan zaman yang pesat khususnya perkembangan kemajuan teknologi, arus globalisasi serta kecenderungan masyarakat moden terhadap hiburan komersial

telah menyebabkan seni warisan seperti Ulek Mayang semakin terpinggir. Generasi muda semakin kurang mengenali asal usul, nilai dan makna di sebalik tarian tradisional ini. Keadaan ini menimbulkan kebimbangan terhadap kelestarian dan kesinambungan warisan budaya tersebut. Justeru itu, pelbagai usaha pemuliharaan dan pemartabatan seni perlu digerakkan secara lebih menyeluruh dan tersusun agar tidak lenyap ditelan masa.

Meskipun pelbagai usaha telah dilaksanakan oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu dalam memperkenalkan dan memartabatkan Ulek Mayang, masih terdapat kekangan seperti:

- Kurangnya penglibatan generasi muda.
- Kekangan sumber manusia dan kewangan.
- Kurangnya dokumentasi dan sistematik dalam pelaksanaan program.

Masalah-masalah ini menimbulkan persoalan sama ada pendekatan pengurusan yang digunakan selama ini telah diaplikasikan secara menyeluruh dan berkesan. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk meneliti pengaplikasian prinsip pengurusan Henri Fayol dalam usaha tersebut.

1.4 Persoalan Kajian

1. Apakah prinsip-prinsip pengurusan Henri Fayol yang diaplikasikan oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu dalam usaha mengangkat seni tari Ulek Mayang?
2. Apakah cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut?
3. Bagaimanakah prinsip-prinsip tersebut membantu dalam melestarikan dan mempromosikan tarian Ulek Mayang?

1.5 Objektif Kajian

1. Mengenal pasti prinsip pengurusan Henri Fayol yang diaplikasikan dalam pengurusan program Ulek Mayang.
2. Mengenal pasti cabaran yang di hadapi dalam pelaksanaan prinsip pengurusan Henri Fayol.
3. Menganalisis keberkesanan prinsip tersebut dalam usaha pelestarian seni warisan.

1.6 Kepentingan Kajian

- Menyumbang kepada pengetahuan akademik berkaitan pengurusan dalam konteks kebudayaan.
- Menjadi sumber rujukan untuk organisasi lain dalam pelestarian warisan budaya.

1.7 Skop Kajian

1.7.1 Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu, sebagai organisasi utama.

Kajian ini memfokuskan kepada Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN) Terengganu sebagai organisasi utama yang menjadi tapak kajian. Skop ini dipilih berdasarkan peranan penting yang dimainkan oleh JKKN Terengganu dalam melestarikan dan memartabatkan warisan seni budaya negeri, khususnya seni tari tradisional seperti *Ulek Mayang*. Sebagai sebuah agensi kerajaan di bawah Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia (MOTAC), JKKN bertanggungjawab dalam merancang, melaksana, memantau serta menilai pelbagai program dan aktiviti berkaitan kebudayaan di peringkat negeri.

Fokus kajian ini adalah untuk meneliti keberkesanan prinsip-prinsip pengurusan klasik yang diperkenalkan oleh Henri Fayol diaplikasikan secara praktikal dalam konteks pengurusan seni budaya oleh pihak JKKN Terengganu. Khususnya, kajian ini meneliti lima fungsi utama pengurusan yang digariskan oleh Fayol, iaitu perancangan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) dan

penyelarasan (*coordinating*) serta bagaimana kelima-lima elemen ini digunakan oleh JKKN dalam merancang dan melaksanakan program pemuliharaan seni tari tradisional seperti *Ulek Mayang*.

Dari segi kandungan, kajian ini menumpukan kepada aspek pengurusan dalaman organisasi, termasuk pendekatan strategik yang diambil oleh pihak pengurusan JKKN dalam usaha memelihara dan mengangkat nilai warisan budaya. Selain itu, kajian turut melibatkan aspek hubungan antara jabatan dengan pihak berkepentingan seperti penggiat seni, komuniti setempat, dan institusi pendidikan, dalam menjayakan program seni warisan.

Secara geografi, kajian ini terhad kepada operasi JKKN di negeri Terengganu sahaja dan tidak merangkumi jabatan atau agensi kebudayaan di negeri-negeri lain. Kajian ini juga tidak bertujuan untuk menilai keberkesanan semua program kebudayaan secara menyeluruh, sebaliknya hanya menfokuskan kepada pelaksanaan dan pengurusan aktiviti yang berkaitan secara langsung dengan pemartabatan Ulek Mayang sebagai salah satu bentuk seni warisan yang signifikan di Terengganu.

Dari segi masa, kajian ini dilaksanakan dalam tempoh tertentu yang ditetapkan oleh penyelidik, dan tumpuan diberikan kepada data dan program terkini dalam lingkungan tempoh tersebut. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif kajian kes, dengan pengumpulan data melalui temu bual separa berstruktur, analisis dokumen dan pemerhatian terhadap aktiviti seni yang dianjurkan oleh JKKN Terengganu.

Dengan menetapkan skop yang jelas ini, kajian dapat dilaksanakan secara lebih terarah, fokus dan mendalam, serta membolehkan penyelidik memahami secara komprehensif bagaimana aspek pengurusan organisasi memberi impak terhadap usaha pemeliharaan dan pembangunan seni warisan tempatan.

1.7.1 Program dan inisiatif berkaitan tarian Ulek Mayang dalam tempoh lima tahun kebelakangan ini.

Kajian ini juga memberi fokus khusus terhadap program dan inisiatif yang melibatkan seni tari Ulek Mayang dalam tempoh lima tahun kebelakangan ini. Tempoh ini dipilih bagi memastikan data yang dikumpulkan adalah relevan, terkini, dan mencerminkan keadaan semasa berkaitan usaha pemertabatan seni warisan tersebut. Fokus kepada tempoh lima tahun terakhir juga mengambil kira perubahan dalam dasar budaya, perancangan strategik kerajaan, serta kesan pandemik COVID-19 terhadap pelaksanaan program kebudayaan.

Kajian ini memberi tumpuan kepada pelbagai jenis program dan inisiatif yang dilaksanakan atau disokong oleh JKKN Terengganu, termasuk festival kebudayaan, bengkel tarian, program pendidikan seni, persembahan pentas rasmi, serta kolaborasi dengan komuniti tempatan dan institusi pendidikan. Antara aspek yang dianalisis termasuk:

- Tujuan dan objektif program
- Kaedah pelaksanaan
- Peranan dan tanggungjawab pihak pengurusan
- Keterlibatan komuniti dan penggiat seni
- Impak program terhadap kelestarian *Ulek Mayang*

Melalui analisis ini, kajian bertujuan untuk meneliti bagaimana fungsi pengurusan Fayol diaplikasikan dalam perancangan dan pelaksanaan program-program tersebut. Fokus diberikan kepada sejauh mana perancangan strategik dibuat, bagaimana organisasi menyusun sumber dan tenaga kerja, serta cara mereka menyelaraskan, mengarah, dan menilai keberkesanan aktiviti yang dilaksanakan.

Selain melihat kepada dokumen dan laporan program, penyelidik juga menilai pelaksanaan program melalui data lapangan seperti temu bual dengan pegawai JKKN, penggiat seni, serta peserta

program, selain melakukan pemerhatian terhadap aktiviti seni secara langsung jika tersedia.

Dengan menghadkan skop kepada tempoh lima tahun kebelakangan ini, kajian dapat menilai secara lebih fokus dan mendalam kesan terkini program terhadap usaha pemuliharaan *Ulek Mayang*, serta mencadangkan penambahbaikan berasaskan prinsip pengurusan moden dan klasik.

1.7.1 Penggunaan prinsip pengurusan Henri Fayol dalam aspek perancangan, pelaksanaan, dan penilaian program.

Skop ketiga dalam kajian ini memberi tumpuan khusus kepada penggunaan prinsip pengurusan yang diperkenalkan oleh Henri Fayol, terutamanya dalam aspek perancangan, pelaksanaan dan penilaian program yang berkaitan dengan seni tari tradisional *Ulek Mayang*. Prinsip-prinsip Fayol yang merangkumi lima fungsi utama pengurusan iaitu perancangan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahannya (*commanding*), penyelarasan (*coordinating*), dan pengawalan (*controlling*), dijadikan sebagai kerangka analisis utama dalam menilai pengurusan program seni budaya oleh pihak Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN) Terengganu.

Dalam aspek perancangan, kajian meneliti bagaimana pihak pengurusan JKKN merangka objektif, menetapkan strategi, mengenal pasti kumpulan sasaran, serta membangunkan pelan tindakan sebelum sesuatu program berkaitan *Ulek Mayang* dilaksanakan. Penyelidikan juga menelusuri proses penyusunan bajet, peruntukan sumber manusia, dan penjadualan program bagi memastikan perancangan dilaksanakan dengan teratur dan terarah.

Seterusnya, dari segi pelaksanaan, kajian mengkaji bagaimana rancangan yang telah dirumus diterjemahkan ke dalam tindakan. Ini termasuk pemerhatian terhadap pelaksanaan aktiviti sebenar seperti bengkel tarian, persembahan pentas, festival kebudayaan,

serta aktiviti pendidikan yang berkaitan dengan *Ulek Mayang*. Fungsi Fayol seperti pengarahan dan penyelarasan akan digunakan untuk menilai bagaimana pihak pengurusan memberi arahan kepada kakitangan, mengurus petugas lapangan, serta menyelaraskan peranan pelbagai pihak yang terlibat seperti penggiat seni, pendidik, pelajar, dan komuniti setempat. Di samping itu, penyelidik juga melihat kepada gaya kepimpinan dan komunikasi dalam organisasi semasa pelaksanaan berlangsung.

Akhir sekali, dalam aspek penilaian (pengawalan), kajian meneliti bagaimana pihak JKKN mengukur keberkesanan program yang dilaksanakan. Ini termasuk mekanisme pemantauan, penilaian hasil dan impak, serta pelaporan prestasi program. Fungsi pengawalan Fayol menjadi panduan untuk menganalisis bagaimana maklum balas dikumpulkan, data dinilai, dan penambahbaikan dilakukan selepas sesuatu program selesai. Penyelidik juga meneliti sama ada penilaian dilakukan secara berstruktur, berterusan dan berasaskan objektif yang telah ditetapkan dalam fasa perancangan.

1.8 Batasan Kajian

- Akses terhadap kepada data dalaman jabatan.
- Responden terhadap kepada kakitangan jabatan dan penggiat seni.
- Kajian hanya berfokus kepada satu bentuk seni tari (*Ulek Mayang*), bukan keseluruhan warisan budaya di Terengganu.

1.9 Definisi Operasi

- **Pengurusan:** Proses merancang, menyelaraskan, dan mengawal sumber bagi mencapai matlamat organisasi.
- **Prinsip Henri Fayol:** 14 prinsip pengurusan seperti pembahagian kerja, autoriti, disiplin, dan kesatuan arah.
- **Ulek Mayang:** Tarian tradisional Melayu yang berasal dari Terengganu dan dikaitkan dengan kepercayaan mistik dan pemujaan laut.

BAB 2: TINJAUAN LITERATUR

2.1 Sorotan Kajian

Sorotan kajian ini bertujuan untuk meninjau dapatan daripada penyelidikan terdahulu yang berkaitan dengan aspek pengurusan warisan budaya, khususnya seni tari tradisional seperti Ulek Mayang, serta pengaplikasian prinsip pengurusan dalam sektor kebudayaan dan warisan. Tumpuan diberikan kepada tiga bidang utama iaitu: pengurusan seni budaya, kepentingan warisan tidak ketara, dan peranan institusi kerajaan dalam pelestarian budaya.

Menurut Hashim (2014), pengurusan seni budaya memerlukan perancangan strategik yang teratur, melibatkan elemen seperti perancangan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian. Prinsip-prinsip pengurusan moden seperti pengurusan berasaskan hasil (*results-based management*) dan pendekatan berorientasikan komuniti turut dikenalpasti mampu memberi impak positif dalam pelestarian seni tradisional. Dalam konteks ini, pengurusan tidak boleh dilihat semata-mata sebagai urusan pentadbiran, tetapi juga sebagai pemangkin kelestarian budaya.

Kajian oleh Mahmud (2018) pula menekankan bahawa warisan budaya tidak ketara seperti seni tari, muzik, cerita rakyat, dan permainan tradisional memainkan peranan penting dalam pembentukan identiti sesuatu masyarakat. Namun begitu, banyak warisan ini semakin terpinggir disebabkan arus pemodenan dan kurangnya sokongan institusi. Oleh itu, pendekatan pengurusan yang bersifat menyeluruh dan bersepadu amat diperlukan agar seni warisan tidak terus dilupakan.

Dalam kajian oleh Karim & Nor (2020), dinyatakan bahawa institusi kerajaan seperti Jabatan Warisan Negara dan jabatan warisan negeri memainkan peranan penting dalam memelihara dan mempromosikan warisan budaya. Namun begitu, kekangan

dari segi peruntukan, kekurangan tenaga pakar, dan pendekatan promosi yang kurang efektif sering menjadi cabaran dalam melaksanakan program pemuliharaan. Justeru, perlu ada pengukuhan dalam aspek pengurusan dan kerjasama rentas agensi agar usaha pelestarian lebih berkesan.

Berkaitan secara langsung dengan Ulek Mayang, kajian oleh Ismail (2016) menyentuh mengenai latar sejarah dan makna simbolik tarian ini dalam masyarakat Melayu Terengganu. Tarian ini bukan sahaja merupakan persembahan seni, tetapi juga memiliki elemen spiritual dan nilai budaya tinggi. Namun, kajian tersebut juga mengakui bahawa Ulek Mayang kini lebih dikenali sebagai tarian persembahan semata-mata, tanpa penekanan kepada nilai asalnya. Ini menimbulkan persoalan sejauh mana pengurusan budaya kini mampu mengekalkan keaslian serta nilai-nilai tradisi dalam seni yang dipersembahkan.

Keseluruhannya, sorotan kajian menunjukkan bahawa terdapat kesedaran dan usaha dalam kalangan pengkaji terdahulu mengenai pentingnya pengurusan dalam pelestarian seni budaya. Namun begitu, masih kurang kajian yang memberi fokus khusus kepada peranan institusi kerajaan negeri, khususnya Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu dalam mengaplikasikan prinsip pengurusan terhadap seni tari tradisional seperti Ulek Mayang. Maka, kajian ini cuba mengisi kekosongan tersebut dan menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara pengurusan dan pemuliharaan seni budaya tradisional.

2.2 Prinsip Pengurusan Henri Fayol

Prinsip pengurusan merupakan satu medium yang digunakan di dalam sesebuah organisasi. Principal management sangat penting bagi memastikan kelancaran pentadbiran atau tadbir urus sesebuah organisasi yang mempunyai pelbagai lapisan jawatan atau struktur jabatan. Setiap organisasi khususnya organisasi yang mempunyai jabatan berkaitan pemasaran kerana mereka yang berada di dalam jabatan pemasaran ini akan banyak menggunakan teori “principal of management” dalam skop kerja mereka.

Henri Fayol memperkenalkan 14 prinsip pengurusan dalam bukunya *General and Industrial Management*. Namun begitu pengkaji hanya akan memfokuskan kepada tiga daripada 14 prinsip pengurusan yang diperkenalkan tersebut.

1. Pembahagian Kerja

Prinsip *Pembahagian Kerja* merupakan asas kepada teori pengurusan klasik yang menekankan kepentingan pengkhususan tugas sebagai cara untuk meningkatkan kecekapan organisasi. Henri Fayol mempercayai bahawa apabila individu menumpukan kepada tugas tertentu, mereka mampu melaksanakan tugas dengan lebih cepat, tepat, dan berkualiti kerana pengulangan kerja akan meningkatkan kemahiran dan kefahaman dalam bidang tersebut.

Dalam konteks pentadbiran seni persembahan, prinsip ini menjadi lebih signifikan kerana penghasilan persembahan seni seperti Ulek Mayang melibatkan pelbagai elemen teknikal dan kreatif yang memerlukan kemahiran khusus. Misalnya, pembahagian kerja dalam pasukan produksi melibatkan koreografer yang bertanggungjawab terhadap

pergerakan tarian, pemuzik yang menguruskan susunan irama tradisional, pereka set dan kostum yang mencipta latar visual, serta juruteknik pentas yang menjaga pencahayaan dan kesan bunyi. Melalui pembahagian kerja yang sistematik, setiap unit boleh fokus kepada bidang masing-masing, seterusnya menjamin tahap profesionalisme dan kualiti persembahan.

Kajian oleh Shoveena Priya A/P Thiagu (2021) membuktikan bahawa pembahagian kerja bukan sahaja mempertingkatkan kecekapan organisasi, tetapi juga menjadikan hubungan kerja lebih tersusun dan mengurangkan konflik. Dalam konteks JKKN Terengganu, pengamalan prinsip ini boleh membantu mendorong kelancaran operasi, memelihara nilai budaya asal tarian, dan memastikan penyampaian mesej warisan kepada audiens dilakukan secara terancang dan berkesan.

2. Inisiatif

Prinsip *Inisiatif* dalam pemikiran Fayol merujuk kepada kebebasan pekerja untuk mengambil tindakan dan menyumbang idea bagi mempertingkatkan kerja mereka dan organisasi secara keseluruhan. Ia menuntut supaya pihak pengurusan memberi ruang kepada kreativiti dan keupayaan individu untuk bertindak melebihi arahan formal yang diberikan.

Dalam dunia seni persembahan, inisiatif memainkan peranan penting dalam memastikan persembahan tradisional seperti Ulek Mayang kekal relevan, segar, dan menarik kepada audiens pelbagai latar. Penari, pengarah seni dan teknikal, serta penyelidik budaya sering mempunyai idea yang bersifat eksperimental dalam menyampaikan semula kisah tradisional melalui medium yang kontemporari, seperti pencahayaan

dramatik, muzik latar fusion, atau susun atur pentas interaktif. Dalam situasi seperti ini, inisiatif bukan sahaja membolehkan inovasi, tetapi turut memelihara kesahihan budaya melalui pendekatan baharu yang berpaksikan rasa hormat kepada asal-usul warisan tersebut.

Hatchuel dan Segrestin (2019) menerusi artikel mereka menegaskan bahawa Fayol melihat organisasi sebagai ruang pembelajaran dan penciptaan kolektif. Mereka menyoroti bahawa inisiatif mampu mencetuskan transformasi dalam struktur kerja tradisional, menjadikan pekerja bukan sekadar pelaksana tetapi juga pencipta nilai dan idea. Dalam konteks JKKN, galakan kepada inisiatif boleh membuka peluang kepada warga kerja untuk mengekspresikan kebolehan kreatif, mengangkat warisan seni secara lebih dinamik dan menjalin hubungan yang lebih mendalam antara seni dan masyarakat moden.

3. Kesatuan Arah

Prinsip Kesatuan Arah merujuk kepada prinsip yang menjelaskan bahawa semua aktiviti dalam organisasi harus tertumpu kepada objektif yang seragam dan digerakkan melalui pelan tindakan yang selaras. Fayol percaya bahawa apabila unit kerja dalam organisasi bergerak dalam arah yang berlainan, akan wujud kekeliruan, pembaziran sumber dan penurunan keberkesanan strategi.

Dalam pengurusan program kebudayaan yang melibatkan pelbagai jabatan, kesatuan arah amat penting untuk menjamin kelancaran dan kejayaan sesuatu projek. Sebagai contoh, dalam projek pementasan Ulek Mayang oleh JKKN Terengganu, semua jabatan yang terlibat khususnya bahagian penyelidikan budaya, produksi seni, pemasaran,

dan logistik harus dikendalikan berdasarkan satu visi bersama: mengangkat nilai ritual dan sejarah Ulek Mayang sebagai warisan budaya kebangsaan. Tanpa kesatuan arah, penghasilan program seni boleh bercanggah dari segi estetika, naratif dan objektif komunikatif, lantas mengurangkan impak persembahan kepada penonton dan masyarakat.

Kajian oleh Farina Islami (2024) menekankan bahawa kesatuan arah penting dalam memastikan mesej organisasi disampaikan dengan konsisten. Beliau menunjukkan bahawa dalam organisasi yang kompleks seperti pentadbiran kebudayaan, komunikasi berkesan dan kejelasan misi merupakan kunci kepada kejayaan. Dalam konteks JKKN, prinsip ini boleh digunakan sebagai asas untuk menyusun pelan program budaya secara holistik, menyatukan kerja antara jabatan, serta membina naratif persembahan yang autentik dan memikat.

2.3 Pengurusan Organisasi Warisan dan Kebudayaan

Organisasi warisan seperti Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN) perlu mempunyai struktur dan sistem pengurusan yang kukuh. Menurut Faridah & Rozita (2019), kejayaan dalam melestarikan budaya amat bergantung kepada perancangan strategik, pengurusan sumber manusia dan penyelarasan program.

2.4 Tarian Ulek Mayang Sebagai Warisan Budaya

Ulek Mayang adalah tarian tradisional yang berasal dari Kuala Terengganu. Tarian ini mempunyai unsur spiritual yang berasal dari kepercayaan masyarakat terhadap penunggu laut. Kini, ia dijadikan simbol kebudayaan yang dipersembahkan dalam majlis rasmi dan festival seni (Ismail, 2015). Namun, ia menghadapi cabaran dari segi daya tarikan kepada generasi muda dan kekurangan pelapis.

2.5 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori kajian berpaksikan Teori Pengurusan Klasik Henri Fayol, yang menilai bagaimana prinsip-prinsip seperti pembahagian kerja, autoriti, inisiatif dan kesatuan arah diaplikasikan dalam konteks pemeliharaan budaya.

2.6 Kajian Terdahulu

Kajian oleh:

- **Nurul Ain Hassan & Muammar Ghaddafi (2020)** – Transformasi struktur persembahan Ulik Mayang.

Dalam kajian ini, penulis meneliti evolusi bentuk persembahan Ulek Mayang daripada ritual spiritual kepada persembahan pentas kontemporari. Fokus utama adalah bagaimana elemen persembahan telah berubah dari segi naratif, muzik, pencahayaan, kostum dan struktur koreografi, selaras dengan kehendak audiens moden dan keperluan pentas profesional.

Dari sudut pengurusan, kajian ini menunjukkan bahawa transformasi tersebut memerlukan pendekatan tersusun yang melibatkan perancangan, pengorganisasian semula struktur produksi, dan penyelarasan antara pelbagai pihak. Walaupun tidak merujuk terus kepada Henri Fayol, kajian ini memperlihatkan nilai prinsip pengurusan seperti “order”,

“coordination”, dan “authority and responsibility” secara tidak langsung dalam konteks seni persembahan tradisional yang dimodenkan.

- **Siti Hanisa Binti Rusli (2022):** (The Staging Performance of Ulek Mayang by JKKN Terengganu’s Choreography).

Kajian ini mengkaji secara mendalam aspek koreografi dan pelaksanaan persembahan tarian Ulek Mayang oleh JKKN Terengganu. Penulis menggunakan kaedah temu bual dan pemerhatian untuk meneliti elemen-elemen artistik yang digunakan dalam persembahan, termasuk kostum, muzik latar, naratif, dan interaksi dengan penonton.

Walaupun tidak merujuk secara langsung kepada prinsip Fayol, kajian ini memberi gambaran jelas tentang bagaimana JKKN mengatur dan menyusun elemen produksi dengan kemas, sekaligus menunjukkan wujudnya amalan pengurusan seperti pembahagian tugas, disiplin kerja, dan penyelarasan operasi. Kajian ini membantu menyoroti bagaimana teori pengurusan boleh ditafsirkan dalam bentuk praktikal melalui pementasan seni tradisional yang melibatkan pelbagai pihak dan proses.

- **Zulkifli Ab Rashid (2022):** E-Book Pengurusan Pentadbiran Seni Persembahan Berasaskan Kaedah dan Amalan di JKKN.

Kajian ini menumpukan kepada pembangunan model pengurusan seni persembahan di Malaysia yang berasaskan prinsip pengurusan klasik Henri Fayol. Penulis menjalankan kajian lapangan bersama Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), merumuskan bahawa struktur pengurusan yang sistematik adalah penting dalam melaksanakan seni persembahan tradisional secara profesional dan berkesan.

Melalui penerapan lima fungsi pengurusan Fayol seperti perancangan, pengorganisasian, pengarahan, penyelarasan, dan pengawalan. Melalui kajian ini boleh dibuktikan bahawa pendekatan pengurusan tradisional boleh disesuaikan dengan konteks seni dan warisan budaya. Ia memberi penekanan kepada penyelarasan sumber manusia, logistik persembahan, dan keberkesanan komunikasi antara jabatan dalam melaksanakan program kebudayaan. Hasil kajian ini amat relevan dalam memahami bagaimana JKKN Terengganu boleh menguruskan pementasan Ulek Mayang secara lebih strategik dan terancang.

2.7 Rumusan Bab

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa prinsip-prinsip pengurusan yang diperkenalkan oleh Henri Fayol masih kekal relevan dan signifikan dalam pelbagai sektor, termasuk sektor kebudayaan. Fayol menekankan lima fungsi utama pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, pengarahan, penyelarasan dan pengawalan – kesemuanya dilihat mampu diaplikasikan secara berkesan dalam pengurusan warisan budaya. Kajian-kajian terdahulu telah membuktikan bahawa pendekatan pengurusan yang sistematik dan terancang dapat menyumbang kepada usaha pemuliharaan dan pemerkasaan warisan seni tempatan.

Dalam konteks ini, elemen pengurusan yang tersusun bukan sahaja membantu dalam memastikan kelestarian aktiviti kebudayaan, malah memainkan peranan penting dalam memartabatkan seni warisan seperti tarian tradisional *Ulek Mayang*. Kajian oleh penyelidik terdahulu mendapati bahawa struktur pengurusan yang jelas, penglibatan komuniti, serta perancangan strategik adalah antara faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan sesuatu program pemuliharaan budaya. Justeru, penerapan prinsip pengurusan Fayol dalam

inisiatif berkaitan seni warisan bukan sahaja meningkatkan keberkesanan pelaksanaan program, tetapi juga memperkuat nilai warisan dalam kalangan masyarakat, terutamanya generasi muda.

Hal ini memperkuat hujah bahawa pengurusan bukanlah domain eksklusif sektor korporat semata-mata, malah ia juga merupakan alat penting dalam mendukung pembangunan budaya yang berdaya saing dan beridentiti. Oleh itu, pendekatan berasaskan prinsip pengurusan klasik seperti yang digariskan oleh Fayol wajar diberi perhatian serius dalam merangka dasar dan strategi pemeliharaan warisan seni negara.

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan secara menyeluruh pendekatan dan kaedah yang digunakan dalam melaksanakan penyelidikan ini. Metodologi merupakan komponen penting dalam sesuatu kajian kerana ia menentukan kesahihan, kebolehpercayaan serta keberkesanan proses pengumpulan dan analisis data. Justeru, setiap langkah dalam pelaksanaan kajian ini dirancang dengan teliti bagi memastikan bahawa hasil yang diperoleh adalah tepat, berwibawa dan sejajar dengan objektif kajian yang telah ditetapkan. Dalam bab ini, penulis menjelaskan secara terperinci aspek-aspek utama berkaitan metodologi kajian termasuk reka bentuk kajian yang dipilih, justifikasi terhadap pemilihan reka bentuk tersebut, lokasi dan populasi kajian, kaedah persampelan yang digunakan, serta saiz sampel yang terlibat.

Selain itu, bab ini juga menggariskan instrumen kajian yang digunakan untuk mengumpul data, termasuk cara instrumen tersebut dibina, diuji, dan disahkan dari segi kebolehpercayaan dan kesahihannya. Kaedah pengumpulan data turut diperincikan bagi memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana data dikumpulkan di lapangan, sama ada melalui soal selidik, temu bual, pemerhatian, atau gabungan beberapa teknik. Tambahan pula, bab ini membincangkan prosedur analisis data yang digunakan untuk mentafsir maklumat yang diperoleh, sama ada secara kuantitatif atau kualitatif, bergantung kepada pendekatan kajian. Proses ini melibatkan penerangan tentang perisian atau teknik statistik yang digunakan, serta kaedah pemaparan data bagi menjawab persoalan kajian dan menguji hipotesis (jika ada).

Akhir sekali, bab ini turut menekankan kepentingan etika dalam penyelidikan, termasuk cara-cara yang diambil untuk menjaga kerahsiaan dan hak responden serta memastikan bahawa kajian ini dijalankan mengikut garis panduan

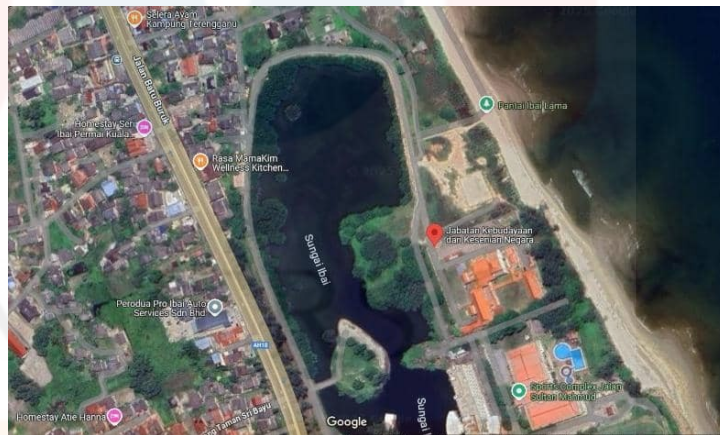
penyelidikan yang beretika. Keseluruhan kandungan bab ini bertujuan untuk memberi gambaran yang menyeluruh dan sistematik terhadap pendekatan penyelidikan yang digunakan, sekali gus menjadi asas kepada interpretasi dan pemahaman dapatan kajian dalam bab-bab yang berikutnya.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbentuk kajian kes. Kaedah ini membolehkan pemahaman mendalam terhadap proses pengurusan dalam konteks sebenar Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu,

3.3 Lokasi Kajian

Kajian dijalankan di Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negeri (JKKN), Terengganu, yang merupakan agensi utama dalam pelestarian seni budaya negeri termasuk Ulek Mayang.



Rajah 1 : Peta Lokasi Kajian Jabatan Kebudayaan dan Kesenian(JKKN), Terengganu

Sumber : Google maps

<https://www.google.com/maps/place/Jabatan+Kebudayaan+dan+Kesenian+Negera+Terengganu/@5.2940821,103.1687437,584m/>

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi kajian:

Pengkaji akan memberi menetapkan tiga kategori populasi kajian. Kategori pertama adalah pegawai jabatan di Jabatan Kebudayaan dan Keseniaan Negara (JKKN), Terengganu. Hal ini dilakukan bertepatan dengan skop tugas pegawai tersebut yang sudah pasti lebih arif berkaitan program kesenian yang telah pun dilakukan.

Kategori kedua adalah jurulatih tarian atau penari di Jabatan Kebudayaan dan Keseniaan Negara (JKKN, Terengganu. Jurulatih tarian ataupun penari kebudayaan dilihat mampu menyumbang maklumat mengenai program yang telah dilakukan oleh JKKN Terengganu dalam mengangkat seni tari Ulek Mayang.

Kategori ketiga adalah penggiat seni tradisional. Penggiat seni tradisional merupakan golongan yang memberikan sepenuh jiwa mereka terhadap seni agung tradisional melayu. Penggiat seni ini dilihat akan memberikan nilai tambah disebabkan pengetahuan mereka yang sangat mendalam terhadap seni tradisional.

Sampel bertujuan digunakan untuk memilih individu yang mempunyai pengalaman langsung dengan program Ulek Mayang. Jumlah anggaran sampel ialah 3–5 orang.

3.5 Instrumen Kajian

Instrumen kajian akan merangkumi aspek temu bual separa berstruktur. Temu bual ini akan memberi fokus kepada soalan berdasarkan prinsip pengurusan yang ditekankan oleh Henri Fayol. Namun begitu soalan-soalan yang dirasakan relevan dan bertepatan dengan skop kajian turut dimasukkan.

Selain itu, Analisis dokumen akan dijalankan. Jenis dokumen yang akan dianalisis adalah seperti laporan tahunan, pelan strategik dan bahan promosi program budaya. Pengalisan dokumen tersebut adalah bagi mendalami apakah usaha yang telah dilakukan oleh JKKN Terengganu dalam mengangkat seni tari ulek mayang.

3.6 Kaedah Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data akan dilakukan melalui dua kaedah. Kaedah pertama adalah secara temu bual bersama dengan orang sumber. Kaedah ini dilakukan bagi mendapatkan maklumat secara lebih jelas melalui penerangan yang dilakukan oleh orang sumber tersebut.

Kaedah kedua pula adalah melalui pengumpulan dokumen rasmi dengan tujuan menyokong dan mengesahkan data temu bual. Kaedah ini amat penting agar kajian yang dilakukan akan lebih terperinci.

3.7 Kaedah Penganalisisan Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik yang terbahagi kepada tiga komponen utama. Komponen pertama adalah mengenal pasti tema seperti “pembahagian kerja, “inisiatif” dan “kesatuan arah”. Setelah itu komponen kedua akan dilakukan dengan mengelompokkan jawapan responden mengikut tema yang telah ditetapkan. Komponen terakhir adalah pengkaji akan menganalisis kesan aplikasi prinsip tersebut dalam pengurusan budaya.

3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan

Triangulasi data akan dibuat melalui temu bual dan analisis dokumen. Hal ini adalah bagi mengukuhkan hasil kajian agar tidak ada kesalahan dalam aspek fakta. Seterusnya, semakan rakan penyelidik. Proses ini dilakukan agar sebarang kesilapan informasi dapat diperbetulkan oleh pengkaji. Akhir sekali, rakaman dan transkripsi temu bual dilakukan secara teliti. Proses ini adalah bagi memastikan tiada sebarang kesilapan dilakukan dan agar ianya bertepatan dengan focus kajian.

3.9 Etika Kajian

Pengkaji akan mendapatkan kebenaran rasmi daripada Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu. Kebenaran ini dibuat adalah salah satu bentuk formaliti sekiranya ingin menembual bual pegawai daripada agensi kerajaan.

Pengkaji juga akan menjaga kerahsiaan responden. Hal ini adalah sebagai usaha mengamalkan kod etika kerahsiaan responden. Akhir sekali, pengkaji akan mendapatkan persetujuan bertulis daripada setiap peserta kajian. Persetujuan ini dibuat adalah sebagai langkah formaliti ketika ingin menggunakan maklumat responden sebagai subjek kajian.

3.10 Rumusan Bab

Bab ini telah menghuraikan secara menyeluruh kaedah dan proses penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini. Pendekatan kualitatif berbentuk kajian kes telah dipilih sebagai kaedah utama kerana ia memberikan ruang kepada penyelidik untuk meneliti fenomena secara mendalam dan menyeluruh dalam konteks semula jadi. Melalui pendekatan ini, penyelidik berupaya memperoleh pemahaman yang lebih holistik dan mendalam mengenai bagaimana prinsip-prinsip pengurusan yang diperkenalkan oleh Henri Fayol diaplikasikan secara praktikal oleh pihak Kajian Jabatan Kebudayaan dan Kesenian(JKKN), Terengganu dalam usaha mereka memartabatkan seni tari tradisional Ulek Mayang.

Melalui pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen, kajian ini dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana fungsi pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan dilaksanakan dalam konteks pemeliharaan seni warisan. Selain itu, metodologi yang digariskan juga mengambil kira pematuhan terhadap etika penyelidikan dan ketelusan dalam proses pengumpulan serta penganalisan data. Dengan adanya metodologi yang tersusun ini, dapatan kajian yang akan dibincangkan dalam bab seterusnya diyakini mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahihan yang tinggi, sekaligus menyumbang kepada pembangunan ilmu dalam bidang pengurusan warisan budaya.

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Dapatan kajian ini telah menjawab setiap persoalan kajian seterusnya memenuhi objektif kajian yang telah ditetapkan. Segala maklumat yang telah di dapatkan melalui hasil temu-bual serta analisis dokumen juga akan dirangkumkan di dalam dapatan kajian ini.

Kajian ini memfokuskan berkaitan prinsip pengurusan yang telah diperkenalkan oleh Henri Fayol. Henri Fayol telah dikenali sebagai “Bapa pengurusan moden” dan telah memperkenalkan 14 prinsip pengurusan yang telah menjadi asas kepada teori pentadbiran klasik. Teori ini masih diguna pakai dalam organisasi pada hari ini.

Dapatan kajian ini amat penting kerana segala maklumat yang akan memperkukuhkan kajian ini akan diterangkan secara terperinci dan jelas. Hasil dapat ini juga merupakan salah satu aspek dalam mengesahkan bahawa kajian ini adalah sebuah kajian ilmiah yang dibuat dengan penuh teliti.

4.1 Mengenal pasti prinsip pengurusan Henri Fayol yang diaplikasikan dalam pengurusan program Ulek Mayang

Kajian ini dilakukan adalah bertujuan mengenal pasti prinsip pengurusan Henri Fayol yang diaplikasikan dalam pengurusan program Ulek Mayang. Kajian ini akan menerangkan secara terperinci berkaitan setiap prinsip pengurusan yang telah diaplikasikan dalam pengurusan program Ulek Mayang oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu. Pengkaji telah melaksanakan temu bual di Jabatan Kebudayaan dan Keseniaan Negara (JKKN), Terengganu bersama dengan Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn sebagai Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK) serta Mohammad

Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki sebagai penari kebudayaan di JKKN, Terengganu.

“Kita telah mendapat arahan daripada pengarah agar memperkasakan semula tarian ulek mayang. Maka saya di UKK telah menjalankan beberapa inisiatif dalam usaha memperkasakan semula ulek mayang ini”

(Encik Najmi, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Dalam temu bual tersebut, Encik Najmi menjelaskan bahawa pihaknya telah menerima arahan langsung daripada pengarah JKKN untuk memperkasakan semula tarian Ulek Mayang. Arahan tersebut menjadi titik tolak kepada pelaksanaan pelbagai inisiatif yang dirancang dan dilaksanakan oleh Unit Komunikasi dan Korporat. Menurut beliau, antara usaha yang dilakukan termasuklah mencari dan mengumpul dokumen asal atau dikenali sebagai ‘surat beranak’ serta manuskrip berkaitan Ulek Mayang. Usaha ini dianggap sebagai satu cabaran besar kerana manuskrip dan dokumen asal berkaitan seni tari tradisional ini sukar diperoleh dan memerlukan pendekatan sistematik serta berstrategi.

Dalam menghadapi cabaran tersebut, Unit Komunikasi dan Korporat telah mengaplikasikan prinsip pengurusan yang diperkenalkan oleh Henri Fayol. Prinsip pembahagian kerja menjadi elemen utama yang diamalkan. Hal ini dapat dilihat apabila pengarah memberikan arahan khusus kepada UKK untuk menjalankan usaha memperkasakan semula Ulek Mayang. Setelah menerima arahan tersebut, UKK telah menyusun gerak kerja dengan lebih teratur, termasuklah pembahagian tugas untuk mencari manuskrip, berjumpa tokoh seni tradisional, dan mengumpul maklumat berkaitan sejarah serta perkembangan seni tari Ulek Mayang. Dengan adanya pembahagian kerja yang

jelas, setiap pegawai dapat menumpukan perhatian kepada bidang tugas masing-masing, sekali gus memastikan proses pengumpulan maklumat berjalan dengan lebih sistematik dan teliti. Keberkesanan prinsip ini membantu perkembangan Ulek Mayang kerana ia memastikan setiap aspek pelestarian – dokumentasi, promosi, dan persembahan – dapat dijalankan secara serentak tanpa menjejaskan kualiti. Kajian oleh Mohammad Ali (2021) menegaskan bahawa pengkhususan kerja dalam pengurusan budaya meningkatkan kecekapan dan membolehkan organisasi mengekalkan keaslian warisan sambil memperluas jangkauan kepada masyarakat moden.

Selain itu, prinsip autoriti dan tanggungjawab turut diaplikasikan apabila pengarah menggunakan kuasa autoriti untuk mengarahkan UKK melaksanakan inisiatif tersebut. Hal ini kerana UKK menjadi unit yang bertanggungjawab penuh terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Prinsip ini membantu perkembangan Ulek Mayang kerana autoriti yang jelas memastikan keputusan dapat dibuat dengan cepat dan berkesan, manakala tanggungjawab yang dipikul oleh UKK menjamin bahawa setiap inisiatif dilaksanakan dengan penuh komitmen. Kajian oleh Sukmana dan Maryanti (2023) menunjukkan bahawa keseimbangan antara autoriti dan tanggungjawab adalah penting dalam memastikan keberkesanan pengurusan budaya, kerana tanpa autoriti yang jelas, usaha pelestarian sering terhenti di peringkat birokrasi.

Prinsip disiplin juga terserlah apabila pegawai dan penari kebudayaan mematuhi arahan serta menunjukkan komitmen tinggi dalam melaksanakan usaha memperkasakan Ulek Mayang walaupun berdepan dengan pelbagai cabaran. Disiplin ini membantu perkembangan Ulek Mayang kerana ia memastikan latihan dan persembahan dijalankan dengan konsisten, sekali gus mengekalkan keaslian seni tari tersebut. Weber (1947) menekankan bahawa disiplin dalam organisasi birokratik adalah

asas kepada keberkesanan pelaksanaan tugas, manakala Hofstede (1980) menambah bahawa disiplin dalam konteks budaya berkait rapat dengan nilai kolektivisme masyarakat yang menekankan kepatuhan kepada norma dan tradisi.

Prinsip kesatuan arah pula dapat dilihat apabila semua pihak hanya menerima arahan daripada satu sumber iaitu pengarah, dan segala usaha yang dilakukan berpusat kepada satu matlamat yang sama iaitu memperkasakan semula seni tari Ulek Mayang. Kesatuan arah ini membantu perkembangan Ulek Mayang kerana ia menyatukan semua pihak – pegawai, penari, dan komuniti – ke arah matlamat yang sama, sekali gus mengelakkan percanggahan hala tuju. Kajian oleh Fathin Ain Ramli dan Azhar Wahid (2025) tentang naratif budaya Minangkabau menunjukkan bahawa kesatuan arah dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila semua pihak memahami identiti budaya yang hendak dipelihara. Dalam konteks Ulek Mayang, kesatuan arah memastikan bahawa usaha pelestarian tidak hanya bersifat retorik, tetapi benar-benar dijalankan melalui program, penerbitan, dan persembahan.

Secara keseluruhannya, dapatan temu bual dengan Encik Najmi menunjukkan bahawa prinsip Fayol bukan sahaja diaplikasikan secara praktikal dalam usaha memperkasakan Ulek Mayang, tetapi juga membantu perkembangan seni tari tersebut dengan memastikan pengurusan lebih sistematik, berkesan, dan berorientasikan matlamat. Kajian lepas seperti Fayol (1916/1949), Weber (1947), Mintzberg (1979), Drucker (1954), dan Hofstede (1980) turut menyokong bahawa prinsip pengurusan klasik masih relevan dalam konteks moden, termasuk dalam bidang pelestarian budaya.

“Kita secara dasarnya mendapati terdapat permasalahan berkaitan mendapatkan lirik asal ulek mayang ini”

(Encik Najmi, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Dalam setiap usaha pengurusan, cabaran merupakan satu elemen yang tidak dapat dielakkan. Hal ini turut berlaku dalam konteks pengurusan program Ulek Mayang oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu. Berdasarkan temu bual lapangan, Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn, selaku Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK), menjelaskan bahawa pihaknya menghadapi kesukaran besar dalam mendapatkan lirik asal Ulek Mayang. Permasalahan ini timbul kerana lirik asal yang diwarisi secara lisan daripada generasi terdahulu tidak didokumentasikan dengan lengkap, malah sebahagian daripadanya telah hilang atau bercampur dengan versi baharu yang diubah suai mengikut persembahan moden. Situasi ini menuntut UKK untuk mengambil langkah proaktif dan kreatif dalam mencari jalan penyelesaian.

Di sinilah prinsip pengurusan Inisiatif yang diperkenalkan oleh Henri Fayol diaplikasikan secara nyata. Prinsip ini menekankan bahawa pekerja atau pegawai dalam sesebuah organisasi perlu diberi ruang untuk menggunakan kebijaksanaan, kreativiti, dan keberanian dalam melaksanakan tugas, terutamanya apabila berdepan dengan cabaran yang tidak dapat diselesaikan melalui prosedur biasa. UKK telah menunjukkan inisiatif dengan melaksanakan beberapa langkah konkrit seperti mengadakan pertemuan dengan tokoh seni tradisional yang masih menguasai tarian dan nyanyian Ulek Mayang, menjalankan kajian lapangan ke kampung-kampung tradisional di Terengganu untuk menjejaki individu yang pernah terlibat dalam persembahan, mengumpul manuskrip lama dan dokumen tidak rasmi, serta membandingkan versi lirik daripada pelbagai sumber untuk menyusun semula bentuk yang dianggap paling autentik.

Langkah-langkah ini jelas menunjukkan bahawa UKK tidak hanya bergantung kepada arahan pengarah semata-mata, tetapi

turut menggunakan kreativiti dan keberanian mereka untuk mencari penyelesaian. Prinsip Inisiatif Fayol menekankan bahawa pekerja yang diberi ruang untuk bertindak secara kreatif akan lebih bersemangat dan berdaya usaha, sekali gus meningkatkan keberkesanan organisasi. Dalam konteks ini, UKK telah membuktikan bahawa inisiatif mereka bukan sahaja membantu mengatasi cabaran mendapatkan lirik asal Ulek Mayang, tetapi juga memperkukuh usaha memperkasakan semula seni tari tradisional tersebut.

Keberkesanan prinsip ini turut disokong oleh kajian lepas. Drucker (1954) dalam *The Practice of Management* menegaskan bahawa inisiatif adalah kunci kepada inovasi dan keberkesanan organisasi, kerana ia membolehkan pekerja mencari penyelesaian di luar prosedur biasa. Mohammad Ali (2021) pula menekankan bahawa inisiatif dalam pengurusan budaya perlu disokong oleh penglibatan komuniti agar tidak kehilangan nilai autentik. Hal ini selari dengan tindakan UKK yang menjejaki tokoh seni dan komuniti kampung untuk mendapatkan lirik asal. Sukmana dan Maryanti (2023) menambah bahawa prinsip Fayol, khususnya inisiatif, sering menjadi faktor penentu dalam keberkesanan pengurusan apabila organisasi berdepan cabaran yang kompleks. Sementara itu, Hofstede (1980) menekankan bahawa organisasi yang menghargai nilai budaya setempat akan lebih berjaya dalam mengekalkan identiti budaya, dan usaha UKK untuk mendapatkan lirik asal jelas mencerminkan penghormatan terhadap warisan budaya Melayu.

Selain itu, inisiatif yang diambil oleh UKK turut mencerminkan nilai budaya yang tinggi. Usaha mencari lirik asal bukan sekadar memenuhi tuntutan pentadbiran, tetapi juga merupakan satu bentuk penghormatan terhadap warisan budaya Melayu. Dengan berusaha mendapatkan lirik asal, JKKN Terengganu memastikan bahawa Ulek Mayang dipersembahkan dalam bentuk yang lebih autentik, sekali gus mengekalkan

keaslian dan nilai sejarahnya. Hal ini penting kerana seni tradisional yang dipersembahkan tanpa rujukan kepada bentuk asal berisiko kehilangan identiti dan makna budaya yang sebenar.

Secara keseluruhannya, cabaran dalam mendapatkan lirik asal Ulek Mayang telah membuka ruang kepada UKK untuk mengaplikasikan prinsip Inisiatif Fayol dengan lebih mendalam. Inisiatif yang ditunjukkan bukan sahaja membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi, tetapi juga memperlihatkan bagaimana prinsip pengurusan klasik boleh digabungkan dengan semangat budaya untuk menghasilkan pengurusan yang lebih berkesan dan bermakna. Kajian lepas seperti Drucker (1954), Mohammad Ali (2021), Sukmana & Maryanti (2023), serta Hofstede (1980) membuktikan bahawa inisiatif adalah elemen penting dalam memastikan keberkesanan pengurusan, khususnya dalam konteks pelestarian budaya yang sarat dengan nilai sejarah dan identiti komuniti.



Gambar 4.1 menunjukkan persembahan Ulek Mayang
di JKKN Terengganu

Sumber: Kajian Lapangan

Persembahan Ulek Mayang yang dianjurkan oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu merupakan salah satu bentuk inisiatif konkrit yang telah dilaksanakan dalam usaha mengangkat semula seni tari tradisional ini. Inisiatif tersebut bukan sahaja berfungsi sebagai medium hiburan semata-mata, tetapi lebih daripada itu, ia menjadi wadah pendidikan budaya yang mampu memperkenalkan kembali warisan tradisional kepada generasi muda. Melalui persembahan yang diadakan secara terancang, JKKN berusaha memastikan bahawa Ulek Mayang tidak sekadar dikenang sebagai sebahagian daripada sejarah, tetapi terus hidup sebagai seni persembahan yang relevan dalam konteks masyarakat moden.

Pihak Unit Komunikasi dan Korporat (UKK) memainkan peranan penting dalam memperkenalkan semula tarian ini melalui pelbagai program yang disasarkan kepada sekolah-sekolah. Program di sekolah menjadi strategi utama kerana institusi pendidikan merupakan ruang yang paling sesuai untuk menanamkan kesedaran budaya sejak usia muda. Dengan memperkenalkan Ulek Mayang kepada pelajar, UKK bukan sahaja menyemai rasa cinta terhadap warisan budaya, tetapi juga melatih generasi baharu untuk menghargai dan memahami nilai sejarah serta simbolik yang terkandung dalam tarian tersebut. Usaha ini selaras dengan prinsip *Inisiatif Fayol*, kerana UKK telah mengambil langkah proaktif untuk memperluas jangkauan Ulek Mayang kepada khalayak yang lebih besar, tanpa menunggu arahan tambahan daripada pihak atasan.

Keberkesanan prinsip ini dapat dilihat apabila persembahan Ulek Mayang bukan sahaja menjadi acara kebudayaan, tetapi juga berfungsi sebagai medium pendidikan yang menyemai kesedaran budaya. Kajian oleh Mohammad Ali (2021) menegaskan bahawa inisiatif dalam pengurusan budaya perlu melibatkan generasi muda agar warisan tidak hanya

dipelihara, tetapi juga diwarisi secara berterusan. Hal ini selari dengan tindakan UKK yang menjadikan sekolah sebagai ruang utama untuk memperkenalkan Ulek Mayang. Drucker (1954) dalam *The Practice of Management* turut menekankan bahawa inisiatif adalah asas kepada inovasi organisasi, dan dalam konteks budaya, inisiatif membolehkan organisasi memperluas jangkauan warisan kepada khalayak baharu.

Selain itu, kajian oleh Sukmana dan Maryanti (2023) menunjukkan bahawa prinsip Fayol, khususnya inisiatif, sering menjadi faktor penentu dalam keberkesanan pengurusan apabila organisasi berdepan cabaran yang kompleks. Dalam kes JKKN, cabaran utama ialah bagaimana memastikan Ulek Mayang kekal relevan dalam masyarakat moden. Dengan melaksanakan persembahan di sekolah, UKK bukan sahaja mengatasi cabaran tersebut, tetapi juga memperkukuh kedudukan Ulek Mayang sebagai seni persembahan yang mempunyai nilai pendidikan.

Kajian oleh Hofstede (1980) dalam *Culture's Consequences* turut menekankan bahawa organisasi yang menghargai nilai kolektivisme dan budaya setempat akan lebih berjaya dalam mengekalkan identiti budaya. Dengan memperkenalkan Ulek Mayang kepada pelajar sekolah, UKK memastikan bahawa nilai kolektif masyarakat Melayu terus dipelihara melalui generasi baharu. Hal ini penting kerana seni tradisional yang tidak diperkenalkan kepada generasi muda berisiko kehilangan relevansi dan akhirnya pupus.

Secara keseluruhannya, persembahan Ulek Mayang yang dianjurkan oleh JKKN Terengganu membuktikan bahawa prinsip *Inisiatif* Fayol bukan sahaja relevan dalam konteks pengurusan moden, tetapi juga mampu diaplikasikan dalam bidang pelestarian budaya. Inisiatif yang ditunjukkan oleh UKK telah membantu memperluas jangkauan Ulek Mayang kepada generasi muda, memperkukuh kedudukannya sebagai seni

persembahan yang autentik, serta memastikan bahawa warisan budaya ini terus hidup dan relevan dalam masyarakat moden.

Temu bual bersama saudara **Mohammad Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki**, seorang penari kebudayaan di JKKN Terengganu, memperlihatkan bahawa usaha memperkenalkan dan mengangkat semula seni tari Ulek Mayang bukanlah sesuatu yang baharu. JKKN Terengganu telah lama aktif dalam mempromosikan seni tari ini melalui pelbagai program kebudayaan, termasuklah pendedahan kepada pelajar sekolah serta penglibatan dalam acara besar seperti Tahun Melawat Terengganu 2016. Program-program sebegini menjadi medium penting untuk memperkenalkan Ulek Mayang kepada masyarakat umum, khususnya generasi muda, agar mereka lebih mengenali dan menghargai warisan budaya yang unik ini.

Namun begitu, faktor perubahan landskap politik telah memberi kesan langsung terhadap kesinambungan usaha tersebut. Perubahan kepimpinan dan dasar kerajaan negeri menyebabkan sebahagian program kebudayaan yang telah dirancang dan dilaksanakan terpaksa dihentikan atau ditangguhkan. Hal ini menunjukkan bahawa pengurusan seni budaya tradisional tidak hanya bergantung kepada komitmen organisasi seperti JKKN, tetapi turut dipengaruhi oleh sokongan politik dan dasar kerajaan yang sedang berkuasa. Apabila berlaku perubahan politik, keutamaan kerajaan negeri mungkin beralih kepada agenda lain, sekali gus merencatkan usaha yang telah dibina sekian lama.

Dalam konteks pengurusan Fayol, situasi ini boleh dikaitkan dengan prinsip **Stability of Tenure of Personnel**, yang menekankan kepentingan kestabilan dalam organisasi untuk menjamin kelancaran kerja. Walaupun pegawai dan penari kebudayaan JKKN kekal komited, perubahan politik

menyebabkan kestabilan program terganggu. Kajian oleh Mintzberg (1979) menegaskan bahawa kestabilan organisasi adalah faktor penting dalam memastikan kesinambungan program budaya, kerana ketidakstabilan akan menjejaskan motivasi dan keberkesanan tenaga kerja. Justeru, usaha baharu perlu dilakukan untuk meyakinkan pihak kerajaan negeri agar kembali menyokong usaha memperkasakan Ulek Mayang.

Hal ini selaras dengan prinsip **Unity of Direction**, di mana semua pihak perlu disatukan ke arah matlamat yang sama, iaitu memastikan Ulek Mayang tidak pupus ditelan zaman. Kajian oleh Fathin Ain Ramli dan Azhar Wahid (2025) menunjukkan bahawa kesatuan arah dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila semua pihak memahami identiti budaya yang hendak dipelihara. Dalam konteks JKKN, usaha memperkukuh jaringan kerjasama dengan sekolah, universiti, dan komuniti setempat adalah strategi penting untuk menyatukan pelbagai pihak ke arah matlamat yang sama. Dengan melibatkan pelbagai pihak, JKKN berusaha menunjukkan bahawa Ulek Mayang bukan sekadar seni persembahan tradisional, tetapi juga aset budaya yang mempunyai nilai ekonomi, pelancongan, dan identiti negeri Terengganu.

Selain itu, penglibatan penari kebudayaan seperti saudara Faiz Haikal dalam memberikan pendedahan kepada pelajar sekolah membuktikan bahawa usaha memperkasakan Ulek Mayang dilakukan secara berterusan walaupun berdepan cabaran politik. Inisiatif ini menunjukkan semangat korps (**Esprit de Corps**) yang tinggi dalam kalangan warga JKKN, di mana mereka tetap berusaha memulakan semula program walaupun terpaksa bermula dari awal. Semangat ini mencerminkan prinsip Fayol bahawa kejayaan organisasi bergantung kepada kerjasama dan kesepaduan tenaga kerja. Hofstede (1980) menekankan bahawa semangat kebersamaan dalam organisasi budaya bergantung kepada nilai kolektivisme masyarakat

setempat, dan dalam konteks Malaysia, nilai ini masih kuat serta menjadi pemangkin kepada usaha pelestarian budaya.

Secara keseluruhannya, temu bual ini memperlihatkan bahawa pengurusan seni tari Ulek Mayang oleh JKKN Terengganu bukan sahaja berlandaskan prinsip pengurusan klasik Fayol, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor luaran seperti politik. Walaupun perubahan landskap politik merencatkan sedikit usaha yang telah dijalankan, JKKN tetap menunjukkan komitmen dan inisiatif baharu untuk memastikan Ulek Mayang terus diperkasakan. Hal ini membuktikan bahawa pengurusan budaya memerlukan ketahanan, kreativiti, dan strategi yang fleksibel agar warisan budaya tidak pupus ditelan zaman. Kajian lepas seperti Mintzberg (1979), Fathin Ain Ramli & Azhar Wahid (2025), serta Hofstede (1980) turut menyokong bahawa kestabilan organisasi, kesatuan arah, dan semangat korps adalah faktor utama dalam memastikan keberkesanan pengurusan budaya.

“Saya dan rakan-rakan penari sangat berbesar hati apabila pihak Unit Komunikasi dan Korporat memberikan usaha yang begitu mendalam dalam mengangkat semula seni tari ulek mayang . Ini kerana seni tari ini mempunyai keunikan tersendiri dan perlu dihargai oleh generasi baru”

(Faiz Haikal, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Kenyataan Saudara Mohammad Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki dalam temu bual lapangan memperlihatkan dimensi yang lebih mendalam tentang usaha memperkasakan seni tari Ulek Mayang oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu. Beliau menegaskan bahawa dirinya dan rakan-rakan penari berasa sangat berbesar hati apabila pihak Unit Komunikasi dan Korporat (UKK) memberikan usaha yang begitu mendalam dalam mengangkat semula seni tari ini.

Perasaan bangga tersebut lahir daripada kesedaran bahawa Ulek Mayang mempunyai keunikan tersendiri yang tidak dimiliki oleh seni tari lain, dan oleh itu ia perlu dihargai serta dipelihara oleh generasi baharu.

Sebagai seorang penari kebudayaan yang juga anak jati Terengganu, Saudara Faiz Haikal membawa perspektif yang lebih autentik terhadap usaha pemeliharaan warisan budaya. Beliau bukan sahaja melihat Ulek Mayang sebagai sebahagian daripada tugas profesionalnya, tetapi juga sebagai amanah budaya yang diwarisi daripada nenek moyang. Hal ini memperlihatkan bagaimana penglibatan individu yang mempunyai akar budaya yang kuat dapat memberikan legitimasi dan kekuatan tambahan kepada usaha JKKN. Dalam konteks pengurusan Fayol, kenyataan ini boleh dikaitkan dengan prinsip *Esprit de Corps* (semangat korps), iaitu semangat kebersamaan dan kesatuan hati dalam organisasi. Semangat ini bukan sahaja wujud dalam kalangan pegawai pentadbiran, tetapi turut dirasakan oleh penggiat seni yang terlibat secara langsung dalam persembahan. Kajian oleh Hofstede (1980) menekankan bahawa semangat kebersamaan dalam organisasi budaya bergantung kepada nilai kolektivisme masyarakat setempat, dan dalam konteks Malaysia, nilai ini menjadi pemangkin kepada usaha pelestarian budaya.

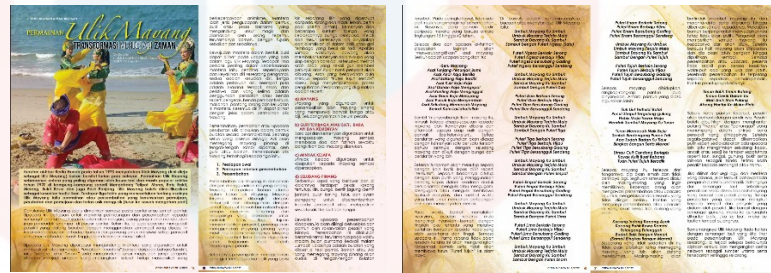
Selain itu, kenyataan beliau juga menekankan kepentingan generasi baharu dalam kesinambungan warisan budaya. Seni tari Ulek Mayang tidak boleh hanya dipersembahkan sebagai simbol nostalgia, tetapi perlu dipromosikan dan diperkenalkan semula kepada golongan muda agar mereka memahami nilai sejarah, mitos, dan identiti yang terkandung di dalamnya. Usaha ini selaras dengan prinsip *Unity of Direction* (kesatuan arah) Fayol, di mana semua pihak dalam organisasi disatukan ke arah matlamat yang sama, iaitu memastikan Ulek Mayang terus hidup dan dihargai oleh

masyarakat moden. Kajian oleh Fathin Ain Ramli dan Azhar Wahid (2025) menunjukkan bahawa kesatuan arah dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila semua pihak memahami identiti budaya yang hendak dipelihara. Dalam konteks ini, usaha UKK memperkenalkan Ulek Mayang di sekolah dan universiti adalah strategi penting untuk menyatukan generasi baharu dengan warisan budaya.

Peranan UKK dalam memberikan usaha mendalam untuk mengangkat semula Ulek Mayang juga menunjukkan aplikasi prinsip Initiative (inisiatif). Walaupun berdepan cabaran seperti perubahan landskap politik dan kesukaran mendapatkan manuskrip asal, UKK tetap mengambil langkah proaktif dengan menganjurkan program kebudayaan, memperkenalkan Ulek Mayang di sekolah, serta mengalu-alukan kerjasama dengan universiti. Inisiatif ini bukan sahaja membantu memperluas jangkauan Ulek Mayang, tetapi juga memastikan seni tari ini dipelihara melalui pendekatan akademik dan praktikal yang saling melengkapi. Drucker (1954) menegaskan bahawa inisiatif adalah asas kepada inovasi organisasi, manakala Mohammad Ali (2021) menekankan bahawa inisiatif dalam pengurusan budaya perlu melibatkan komuniti agar warisan tidak kehilangan nilai autentik.

Secara keseluruhannya, kenyataan Saudara Faiz Haikal memperlihatkan bahawa usaha JKKN Terengganu dalam mengangkat dan mempromosikan semula seni tari Ulek Mayang bukan sahaja berjaya dari sudut pengurusan, tetapi juga memberi kesan mendalam kepada masyarakat setempat. Ia membuktikan bahawa prinsip pengurusan Fayol seperti semangat korps, kesatuan arah, dan inisiatif dapat diaplikasikan dalam konteks pemeliharaan budaya. Lebih penting lagi, penglibatan anak jati Terengganu seperti Faiz Haikal memberikan dimensi identiti dan legitimasi yang menjadikan usaha ini lebih autentik, berkesan, dan bermakna. Kajian lepas seperti Hofstede (1980), Fathin Ain

Ramli & Azhar Wahid (2025), Drucker (1954), dan Mohammad Ali (2021) turut menyokong bahawa semangat kebersamaan, kesatuan arah, dan inisiatif adalah faktor utama dalam memastikan keberkesanan pengurusan budaya.



Gambar 4.2 Menunjukkan artikel berkaitan ulek mayang

Sumber: Rujukan internet

Penerbitan majalah *Citra Budaya* oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu merupakan satu langkah strategik dan progresif dalam usaha memperkasakan semula seni tari tradisional Ulek Mayang. Majalah ini bukan sekadar bahan bacaan umum, tetapi berfungsi sebagai medium dokumentasi, pendidikan, dan promosi budaya yang berkesan. Melalui penerbitan ini, JKKN telah mengambil pendekatan yang lebih holistik dengan menggabungkan elemen visual, naratif sejarah, analisis budaya, dan dokumentasi seni persembahan dalam satu platform yang mudah diakses oleh masyarakat pelbagai lapisan.

Langkah ini selari dengan prinsip Inisiatif yang diperkenalkan oleh Henri Fayol dalam teori pengurusan klasik. Prinsip ini menekankan kepentingan memberi ruang kepada pegawai dan anggota organisasi untuk bertindak secara kreatif, proaktif, dan berani dalam melaksanakan tugas, terutamanya apabila berdepan dengan cabaran atau keperluan yang tidak dapat diselesaikan melalui kaedah konvensional. Dalam konteks ini, penerbitan *Citra*

Budaya memperlihatkan bagaimana JKKN Terengganu tidak hanya bergantung kepada persembahan fizikal semata-mata, tetapi turut memanfaatkan medium penerbitan sebagai saluran alternatif untuk memperkenalkan semula Ulek Mayang kepada khalayak yang lebih luas. Kajian oleh Drucker (1954) menegaskan bahawa inisiatif adalah asas kepada inovasi organisasi, manakala Mohammad Ali (2021) menekankan bahawa inisiatif dalam pengurusan budaya perlu melibatkan komuniti agar warisan tidak kehilangan nilai autentik.

Majalah ini juga berperanan sebagai arkib budaya yang penting. Ia mendokumentasikan asal usul tarian Ulek Mayang, keunikan gerak tari dan muzik pengiring, serta nilai-nilai spiritual dan simbolik yang terkandung dalam persembahan tersebut. Dengan adanya bahan bacaan seperti ini, generasi muda dapat memahami konteks sejarah dan makna budaya yang mendalam di sebalik tarian tersebut, sekali gus menanamkan rasa bangga dan tanggungjawab terhadap warisan nenek moyang mereka. Hal ini selaras dengan pandangan Hofstede (1980) bahawa organisasi yang menghargai nilai budaya setempat akan lebih berjaya dalam mengekalkan identiti budaya.

Selain itu, penerbitan *Citra Budaya* membuka ruang kepada penglibatan akademik dan penyelidikan. Kajian ilmiah yang dijalankan oleh pelajar universiti, pengkaji budaya, dan penggiat seni boleh merujuk kepada majalah ini sebagai sumber primer yang sahih dan terperinci. Hal ini memperkuat hubungan antara agensi kebudayaan dan institusi pendidikan, sekali gus menyokong prinsip Unity of Direction Fayol, di mana semua pihak disatukan ke arah matlamat yang sama — iaitu memperkasakan dan melestarikan seni budaya warisan. Kajian oleh Fathin Ain Ramli dan Azhar Wahid (2025) turut menegaskan bahawa kesatuan arah dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila semua pihak memahami identiti budaya yang hendak dipelihara.

Secara keseluruhannya, penerbitan majalah *Citra Budaya* oleh JKKN Terengganu merupakan manifestasi jelas prinsip Inisiatif dalam pengurusan budaya. Ia membuktikan bahawa organisasi yang memberi ruang kepada kreativiti dan tindakan proaktif akan mampu menghasilkan strategi yang lebih berkesan dan berimpak tinggi. Dalam konteks pemeliharaan Ulek Mayang, majalah ini bukan sahaja menjadi alat promosi, tetapi juga simbol komitmen JKKN terhadap kelestarian warisan budaya Melayu. Kajian lepas seperti Drucker (1954), Mohammad Ali (2021), Hofstede (1980), dan Fathin Ain Ramli & Azhar Wahid (2025) menyokong bahawa inisiatif, kesatuan arah, dan penghargaan terhadap nilai budaya adalah faktor utama dalam memastikan keberkesanan pengurusan budaya.

4.2 Mengenal pasti cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip pengurusan Henri Fayol

Kajian ini dilakukan adalah bertujuan mengenal pasti cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip pengurusan Henri Fayol. Pengkaji akan menerangkan secara terperinci berkaitan setiap cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip pengurusan Henri Fayol. Pengkaji telah melaksanakan temu bual di Jabatan Kebudayaan dan Keseniaan Negara (JKKN), Terengganu bersama dengan Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn sebagai Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK). Selain itu, pengkaji juga telah melakukan temu bual bersama dengan Cikgu Mustafa Bin Mohamad yang merupakan pesara guru dan juga penggiat seni tradisional aktif di Terengganu.

“Pegawai di Unit Komunikasi dan Korporat hanya saya seorang sahaja. Cabaran juga buat saya apabila bekerja seorang

diri kerana banyak perkara perlu saya fikir bagaimana cara kita nak angkat semula seni tari ulek mayang”

(Encik Najmi, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Berdasarkan temu bual bersama Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn, Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK), beliau menjelaskan bahawa cabaran utama yang dihadapi ialah kekurangan tenaga kerja. Beliau merupakan satu-satunya pegawai yang bertanggungjawab dalam unit tersebut, menyebabkan beban kerja yang ditanggung sangat besar. Prinsip Fayol menekankan *division of work* (pembahagian kerja) sebagai asas kepada keberkesanan organisasi. Namun, dalam realiti JKKN Terengganu, prinsip ini sukar diaplikasikan kerana jumlah pegawai yang terhad. Akibatnya, seorang individu terpaksa melaksanakan pelbagai tugas dalam masa yang sama, termasuk menguruskan promosi seni tari Ulek Mayang, mengendalikan komunikasi korporat, serta menguruskan seni tradisional lain di bawah tanggungjawab JKKN.

Prinsip Fayol juga menekankan keseimbangan antara *authority* (autoriti) dan *responsibility* (tanggungjawab). Dalam konteks UKK, walaupun Encik Najmi diberikan autoriti untuk melaksanakan tugas, tanggungjawab yang dipikul terlalu luas dan tidak seimbang dengan kapasiti sumber manusia yang ada. Hal ini menimbulkan tekanan kerja dan boleh menjejaskan keberkesanan pelaksanaan program. Kekangan ini menunjukkan bahawa prinsip Fayol tidak dapat dilaksanakan secara optimum apabila struktur organisasi tidak menyediakan sokongan yang mencukupi.

Selain itu, *prinsip unity of command* (kesatuan arahan) dan *unity of direction* (kesatuan arah) turut berdepan cabaran. Walaupun arahan daripada pengarah jelas untuk memperkasakan Ulek Mayang, pelaksanaannya sering

terganggu oleh faktor luaran seperti perubahan landskap politik dan keutamaan kerajaan negeri. Perubahan dasar menyebabkan usaha yang telah dirancang terpaksa ditangguhkan atau dimulakan semula dari awal. Hal ini menjejaskan kesatuan arah kerana matlamat organisasi tidak dapat dicapai secara konsisten, dan pegawai di lapangan terpaksa menyesuaikan semula strategi mereka.

Prinsip *discipline* (disiplin) Fayol menekankan kepatuhan terhadap arahan dan peraturan organisasi. Namun, apabila beban kerja terlalu berat ditanggung oleh seorang pegawai, cabaran motivasi dan keletihan kerja mula timbul. Walaupun pegawai menunjukkan komitmen tinggi, kekangan sumber manusia dan sokongan organisasi boleh menjejaskan tahap disiplin serta keberkesanan pelaksanaan program.

“Saya pernah menjadi hakim pertandingan kebudayaan ketika masih bertugas sebagai guru. Tapi ada pihak yang tidak suka disebabkan saya terlalu tegas membuat penilaian”

(Cikgu Mustafa, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Temu bual bersama Cikgu Mustafa Mohammad, atau lebih mesra dikenali sebagai Cikgu Pa, memberikan dimensi tambahan terhadap cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip pengurusan Henri Fayol. Beliau menceritakan pengalaman sebagai hakim pertandingan kebudayaan ketika masih bertugas sebagai guru, di mana ketegasan beliau dalam membuat penilaian tidak disenangi oleh sesetengah pihak. Hal ini menunjukkan bahawa dalam konteks pengurusan seni budaya, terdapat cabaran berkaitan penerimaan masyarakat terhadap prinsip *discipline* (disiplin) dan *authority* (autoriti) yang digariskan oleh Fayol.

Ketegasan dalam penilaian pertandingan kebudayaan sebenarnya selari dengan prinsip disiplin Fayol, yang menekankan kepatuhan terhadap peraturan dan standard yang telah ditetapkan. Namun, realiti lapangan memperlihatkan bahawa ketegasan tersebut kadangkala dianggap sebagai sesuatu yang tidak popular, terutamanya apabila ia menjejaskan kepentingan atau harapan pihak tertentu. Situasi ini menimbulkan dilema kepada penggiat seni tradisional seperti Cikgu Pa, kerana mereka berdepan dengan cabaran untuk mengekalkan integriti budaya sambil berusaha memenuhi kehendak masyarakat dan pihak penganjur.

Lebih jauh lagi, kenyataan Cikgu Pa memperlihatkan bahawa beliau sendiri tidak jelas dengan hala tuju JKKN Terengganu dalam usaha mengangkat semula seni tari Ulek Mayang. Kekaburan ini menunjukkan cabaran dalam pelaksanaan prinsip *unity of direction* (kesatuan arah) Fayol, di mana semua pihak sepatutnya disatukan ke arah matlamat yang sama. Sekiranya JKKN benar-benar mahu memperkasakan Ulek Mayang, mereka perlu mengiktiraf ketegasan penggiat seni seperti Cikgu Pa sebagai sebahagian daripada usaha menjaga keaslian dan standard seni budaya. Tanpa kesatuan arah yang jelas, usaha memperkasakan Ulek Mayang berisiko menjadi retorik semata-mata tanpa tindakan konkrit yang konsisten.

Selain itu, kenyataan ini juga memperlihatkan cabaran dalam pelaksanaan prinsip *initiative* (inisiatif). Walaupun JKKN telah mengambil langkah proaktif melalui pelbagai program, ketidakjelasan hala tuju menyebabkan penggiat seni tradisional seperti Cikgu Pa berasa terpinggir. Inisiatif yang diambil oleh organisasi seharusnya melibatkan penggiat seni secara langsung, kerana mereka mempunyai pengalaman, pengetahuan, dan legitimasi budaya yang tidak dimiliki oleh pegawai pentadbiran. Tanpa penglibatan aktif penggiat seni,

usaha memperkasakan Ulek Mayang mungkin kehilangan nilai autentik yang menjadi kekuatan utama seni tradisional tersebut.

Kenyataan Cikgu Pa juga menimbulkan persoalan tentang cabaran *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab). Sebagai hakim pertandingan, beliau mempunyai autoriti untuk membuat penilaian, tetapi tanggungjawab tersebut tidak disokong sepenuhnya oleh pihak penganjur atau masyarakat. Ketidakseimbangan antara autoriti dan penerimaan sosial ini menunjukkan bahawa prinsip Fayol tidak dapat dilaksanakan secara optimum dalam konteks budaya, kerana faktor sosial dan politik turut mempengaruhi keberkesanan pengurusan.

“Saya tengok dan baca sesetengah kajian ilmiah berkaitan ulek mayang. Banyak kesilapan fakta dan tidak sama seperti mana pada awal kemunculan ulek mayang di Terengganu pada tahun 1963. Ketika itu saya berusia 7 tahun dan banyak mengikuti ulek mayang ini”

(Cikgu Mustafa, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Kenyataan Cikgu Mustafa Mohammad, seorang penggiat seni tradisional yang pernah terlibat secara langsung ketika awal kemunculan Ulek Mayang di Terengganu pada tahun 1963, membuka satu lagi dimensi penting dalam kajian ini. Beliau menegaskan bahawa terdapat banyak kesilapan fakta dalam kajian-kajian ilmiah berkaitan Ulek Mayang yang dibaca dan ditelitinya. Sebagai individu yang pernah menyaksikan sendiri perkembangan awal seni tari ini sejak usia tujuh tahun, beliau berasa kecewa apabila fakta yang dikemukakan oleh pengkaji tidak selari dengan pengalaman sebenar yang beliau lalui.

Namun begitu, beliau tidak menyalahkan pengkaji kerana setiap individu mempunyai pandangan dan tafsiran tersendiri. Kenyataan ini menekankan cabaran besar dalam pelaksanaan

prinsip pengurusan Fayol, khususnya dari sudut *discipline* (disiplin) dan *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab). Dalam konteks pengurusan budaya, disiplin bukan sahaja bermaksud kepatuhan terhadap arahan organisasi, tetapi juga merangkumi ketelitian, integriti, dan kejujuran dalam mendokumentasikan fakta. Apabila kajian dilakukan tanpa merujuk kepada sumber primer seperti tokoh budaya yang pernah terlibat secara langsung, disiplin akademik tidak dapat ditegakkan sepenuhnya. Hal ini menjejaskan kredibiliti kajian dan boleh menimbulkan kekeliruan dalam masyarakat.

Selain itu, cabaran ini turut berkait dengan prinsip *unity of direction* (kesatuan arah). Usaha memperkasakan Ulek Mayang seharusnya disatukan ke arah matlamat yang sama, iaitu memastikan seni tari ini dipelihara dalam bentuk yang autentik dan sahih. Namun, apabila terdapat kajian yang mengemukakan fakta bercanggah atau tidak tepat, kesatuan arah ini terganggu. Generasi baharu yang membaca kajian tersebut mungkin menerima maklumat yang salah, sekali gus menjejaskan pemahaman mereka terhadap nilai sebenar Ulek Mayang. Hal ini boleh menyebabkan warisan budaya yang dipersembahkan tidak lagi mencerminkan keaslian asalnya, tetapi menjadi versi yang telah diubah suai berdasarkan tafsiran yang kurang tepat.

Kenyataan Cikgu Mustafa juga menekankan kepentingan *oral history* (sejarah lisan) sebagai sumber primer dalam kajian budaya. Sebagai individu yang pernah mengikuti Ulek Mayang sejak kecil, beliau mempunyai pengalaman langsung yang tidak dapat diperoleh daripada dokumen bertulis semata-mata. Sejarah lisan daripada tokoh budaya seperti beliau merupakan aset penting dalam memastikan fakta yang didokumentasikan benar-benar mencerminkan realiti lapangan. Dalam konteks pengurusan Fayol, hal ini boleh dikaitkan dengan prinsip *initiative* (inisiatif), di mana pengkaji perlu mengambil langkah proaktif

untuk mendapatkan maklumat daripada sumber autentik, bukan sekadar bergantung kepada dokumen sekunder.

Cabaran kesilapan fakta ini juga memperlihatkan bagaimana faktor akademik boleh mempengaruhi keberkesanan pengurusan budaya. Sekiranya fakta yang didokumentasikan tidak tepat, usaha JKKN untuk memperkasakan Ulek Mayang akan berdepan dengan masalah legitimasi. Masyarakat mungkin mempertikaikan kesahihan usaha tersebut kerana ia tidak berlandaskan fakta sebenar. Hal ini menunjukkan bahawa pengurusan budaya tidak boleh dipisahkan daripada aspek akademik, dan kedua-duanya perlu bergerak seiring untuk memastikan warisan budaya dipelihara dengan betul.

“Saya pernah mengusulkan agar sekolah seni dibina di Terengganu. Namun disebabkan polemic politik, maka usaha itu sehingga kini tidak berjaya diteruskan. Ketua yang tidak memahami berkaitan seni budaya menganggap bahawa sekolah seni hanya berfokus berkaitan seni semata walhal masih ada subjek kurikulum yang dimasukkan di dalam silibus pembelajaran”

(Cikgu Mustafa, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Temu bual bersama Cikgu Mustafa Mohammad memperlihatkan satu lagi cabaran besar dalam mengaplikasikan prinsip pengurusan Henri Fayol, khususnya dalam konteks cadangan penubuhan sekolah seni di Terengganu. Beliau menjelaskan bahawa cadangan tersebut pernah diusulkan, namun tidak berjaya diteruskan akibat polemik politik dan kurangnya kefahaman pihak tertentu terhadap konsep pendidikan seni. Ketua yang tidak memahami seni budaya beranggapan bahawa sekolah seni hanya berfokus kepada aspek kesenian semata-mata, sedangkan hakikatnya sekolah

seni tetap mempunyai kurikulum akademik yang lengkap, sama seperti sekolah biasa, cuma lebih menekankan konteks kesenian sebagai bidang utama.

Cabaran ini jelas menunjukkan masalah dalam pelaksanaan prinsip *unity of direction* (kesatuan arah) Fayol. Prinsip ini menekankan bahawa semua pihak dalam organisasi perlu disatukan ke arah matlamat yang sama. Namun, dalam kes ini, terdapat percanggahan persepsi antara penggiat seni seperti Cikgu Mustafa dengan pihak pengurusan atau pemimpin politik. Ketidakjelasan hala tuju menyebabkan cadangan penubuhan sekolah seni gagal direalisasikan. Walaupun matlamat asal adalah untuk memperkasakan seni budaya melalui pendidikan formal, persepsi yang salah daripada pihak berautoriti telah menjejaskan kesatuan arah tersebut.

Prinsip Fayol juga menekankan keseimbangan antara *authority* (autoriti) dan *responsibility* (tanggungjawab). Dalam konteks ini, pihak berautoriti mempunyai kuasa untuk meluluskan atau menolak cadangan penubuhan sekolah seni. Namun, tanggungjawab mereka untuk memahami keperluan budaya dan pendidikan tidak dilaksanakan dengan baik. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa terkilan dalam kalangan penggiat seni kerana keputusan yang dibuat tidak berlandaskan kefahaman mendalam terhadap seni budaya.

Prinsip *initiative* (inisiatif) Fayol menekankan kepentingan memberi ruang kepada pegawai dan anggota organisasi untuk bertindak secara kreatif dan proaktif. Cadangan penubuhan sekolah seni oleh Cikgu Mustafa merupakan satu bentuk inisiatif yang progresif, kerana ia bukan sahaja bertujuan memperkasakan seni budaya, tetapi juga menyediakan ruang pendidikan formal yang menggabungkan kurikulum akademik dengan kesenian. Namun, inisiatif ini tidak mendapat sokongan sewajarnya akibat persepsi yang sempit. Hal ini menunjukkan bahawa prinsip inisiatif tidak dapat diaplikasikan sepenuhnya

apabila pihak berautoriti tidak memberi ruang kepada idea baharu.

Selain itu, prinsip *discipline* (disiplin) turut berdepan cabaran. Disiplin dalam pengurusan bukan sahaja bermaksud kepatuhan terhadap arahan organisasi, tetapi juga merangkumi komitmen untuk melaksanakan tugas dengan integriti dan kefahaman yang mendalam. Apabila pihak berautoriti membuat keputusan berdasarkan persepsi yang salah, disiplin dalam melaksanakan tanggungjawab terhadap budaya dan pendidikan tidak dapat ditegakkan.

Faktor politik turut menjadi cabaran besar dalam pelaksanaan prinsip Fayol. Polemik politik menyebabkan cadangan penubuhan sekolah seni tidak dapat diteruskan, walaupun ia mempunyai potensi besar untuk memperkasakan seni budaya di Terengganu. Perubahan kepimpinan dan keutamaan politik sering menjejaskan kesinambungan usaha kebudayaan. Hal ini menunjukkan bahawa pelaksanaan prinsip Fayol tidak hanya bergantung kepada struktur dalaman organisasi, tetapi turut dipengaruhi oleh faktor luaran yang kompleks seperti politik dan persepsi masyarakat.



Gambar 4.3 menunjukkan penari kebudayaan di JKKN, Terengganu

Sumber: Kajian Lapangan

Gambar yang dirakam menunjukkan penari-penari kebudayaan di Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu sedang menjalani latihan atau persembahan dalam ruang tertutup yang formal. Namun, di sebalik semangat dan komitmen yang ditunjukkan oleh para penari, terdapat cabaran besar yang sedang dihadapi oleh JKKN, khususnya dalam usaha mencari pelapis baharu bagi seni tari tradisional seperti Ulek Mayang.

Menurut penari-penari yang ditemu bual, masalah utama yang dikenal pasti ialah kekurangan penari lelaki yang berminat untuk menyertai bidang tarian tradisional. Hal ini berpunca daripada sentimen sosial yang masih wujud dalam kalangan masyarakat, iaitu tanggapan bahawa lelaki yang menari akan menjadi “lembut” atau tidak maskulin. Tanggapan ini bukan sahaja tidak berasas, malah ia menjadi penghalang besar kepada usaha melestarikan seni tari tradisional yang memerlukan keseimbangan peranan antara penari lelaki dan wanita.

Cabaran ini boleh dikaitkan dengan *prinsip unity of direction* (kesatuan arah) dan *initiative* (inisiatif) dalam teori pengurusan Fayol. Walaupun JKKN mempunyai matlamat yang jelas untuk memperkasakan Ulek Mayang, usaha tersebut terganggu apabila masyarakat tidak menyokong secara menyeluruh, khususnya dalam aspek penyertaan lelaki. Kesatuan arah yang sepatutnya menyatukan semua pihak ke arah pemeliharaan budaya tergugat apabila wujud stigma sosial yang melemahkan sokongan terhadap seni tari.

Lebih membimbangkan, terdapat arahan daripada pihak kerajaan negeri yang hanya membenarkan penari lelaki sahaja untuk menari dalam program tertentu. Polisi ini, walaupun mungkin mempunyai rasional tersendiri, telah menimbulkan kesan negatif terhadap kelangsungan seni tari tradisional. Tarian

seperti Ulek Mayang mempunyai struktur dan naratif yang memerlukan penglibatan kedua-dua jantina secara seimbang. Apabila hanya penari lelaki dibenarkan, struktur asal tarian terganggu, dan nilai estetika serta makna budaya yang terkandung di dalamnya berisiko hilang.

Situasi ini memperlihatkan cabaran dalam pelaksanaan prinsip *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab). Pihak berautoriti mempunyai kuasa untuk menetapkan polisi, namun tanggungjawab mereka untuk memahami keperluan seni budaya dan implikasi terhadap warisan tradisional tidak dilaksanakan dengan menyeluruh. Ketidakseimbangan ini menimbulkan dilema kepada organisasi seperti JKKN yang terpaksa mematuhi arahan, walaupun ia bertentangan dengan prinsip pemeliharaan budaya yang autentik.

Prinsip *discipline* (disiplin) Fayol juga berdepan cabaran apabila arahan yang dikeluarkan tidak selari dengan keperluan sebenar seni tari. Pegawai dan penari JKKN perlu mematuhi arahan kerajaan negeri, namun pada masa yang sama mereka berdepan konflik antara kepatuhan terhadap polisi dan tanggungjawab terhadap keaslian seni budaya. Hal ini menimbulkan tekanan kerja dan ketidakselesaian dalam kalangan penggiat seni yang benar-benar memahami struktur dan nilai tarian tradisional.

Dalam konteks ini, JKKN perlu mengambil pendekatan yang lebih strategik dan diplomatik untuk menangani cabaran tersebut. Usaha mendidik masyarakat tentang kepentingan penyertaan lelaki dalam seni tari, serta dialog terbuka dengan pihak berautoriti tentang implikasi polisi terhadap kelangsungan budaya, perlu digiatkan. Prinsip *initiative* Fayol boleh dijadikan panduan, di mana pegawai JKKN digalakkan untuk bertindak secara kreatif dan proaktif dalam mencari jalan penyelesaian, termasuk melalui program kesedaran, bengkel komuniti, dan kerjasama dengan institusi pendidikan.

“Kita sehingga belum lagi Berjaya mendapatkan lirik asal ulek mayang. Selain itu, kita juga masih cuba mencari surat beranak ulek mayang. Jika tidak ada surat beranak ini, maka kita tidak dapat mewartakan ulek mayang sebagai warisan budaya kita”

(Encik Najmi, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Temu bual bersama Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn, Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat (UKK) di JKKN Terengganu, telah mendedahkan satu lagi cabaran besar dalam usaha memperkasakan seni tari Ulek Mayang, iaitu kegagalan mendapatkan dokumen rasmi yang dikenali sebagai “surat beranak” Ulek Mayang. Dokumen ini dianggap sebagai bukti asal usul dan sejarah kemunculan tarian tersebut, dan menjadi syarat penting untuk proses pewartaan sebagai warisan budaya kebangsaan. Tanpa dokumen ini, usaha untuk mewartakan Ulek Mayang sebagai warisan rasmi tidak dapat dilaksanakan secara sah dan berautoriti.

Cabaran ini memperlihatkan kesukaran dalam pelaksanaan prinsip *order* (susunan kerja dan dokumentasi) dan *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab) seperti yang digariskan oleh Henri Fayol. Prinsip “*order*” menekankan bahawa segala sumber dan aset organisasi perlu berada di tempat yang betul dan digunakan dengan cara yang teratur. Dalam konteks ini, ketiadaan dokumen rasmi seperti surat beranak menunjukkan bahawa pengurusan dokumentasi budaya masih belum sistematik dan teratur. Hal ini menjejaskan usaha JKKN untuk melaksanakan strategi pewartaan secara berkesan.

Prinsip *authority and responsibility* turut berdepan cabaran apabila pihak UKK diberikan tanggungjawab untuk mewartakan Ulek Mayang, tetapi tidak memiliki autoriti penuh terhadap

sumber sejarah dan dokumen yang diperlukan. Banyak maklumat berkaitan asal usul Ulek Mayang masih tersebar secara lisan dan tidak didokumentasikan secara rasmi. Ini menimbulkan dilema pengurusan, di mana tanggungjawab besar dipikul tanpa sokongan sumber yang mencukupi. Dalam situasi ini, prinsip Fayol tidak dapat dilaksanakan secara optimum kerana struktur organisasi tidak menyediakan keperluan asas untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Selain itu, cabaran ini juga berkait dengan prinsip *initiative* (inisiatif). Walaupun pihak UKK telah menunjukkan usaha proaktif dalam mencari lirik asal dan dokumen sokongan, kekangan sumber dan ketiadaan arkib rasmi menyebabkan inisiatif tersebut sukar membuahkan hasil. Hal ini menunjukkan bahawa inisiatif sahaja tidak mencukupi tanpa sokongan sistem dokumentasi budaya yang mantap dan kerjasama antara agensi. Dalam konteks pengurusan budaya, inisiatif perlu disokong oleh dasar, sumber, dan jaringan yang membolehkan maklumat budaya dikumpul, disahkan, dan disimpan secara sistematik.

Ketiadaan surat beranak juga menimbulkan cabaran terhadap prinsip *unity of direction* (kesatuan arah). Usaha memperkasakan Ulek Mayang sebagai warisan budaya memerlukan kesepaduan antara pelbagai pihak seperti penggiat seni, pengkaji akademik, agensi kerajaan, dan masyarakat. Namun, apabila dokumen asas tidak wujud, kesatuan arah ini terganggu kerana setiap pihak mungkin mempunyai tafsiran dan naratif yang berbeza tentang asal usul Ulek Mayang. Hal ini boleh menimbulkan percanggahan fakta dan menjejaskan usaha pewartaan yang sahih dan menyeluruh.

Lebih kritikal lagi, cabaran ini memperlihatkan kelemahan dalam sistem pemeliharaan budaya yang bergantung kepada dokumentasi bertulis semata-mata. Dalam konteks budaya Melayu, banyak warisan seni seperti Ulek Mayang diwarisi secara lisan dan tidak didokumentasikan secara formal. Oleh itu,

pendekatan pengurusan yang terlalu bergantung kepada dokumen rasmi mungkin tidak sesuai sepenuhnya. Kajian ini mencadangkan agar prinsip Fayol disesuaikan dengan pendekatan etnografi dan sejarah lisan, di mana pengalaman dan naratif tokoh budaya seperti Cikgu Mustafa dan penari veteran dijadikan sumber primer yang sah untuk pewartaan.

“Ramai penggiat seni yang terlibat di awal kemunculan ulek mayang sudah meninggal dunia. Saya sendiri pun dah tua, jadi nak dapatkan maklumat yang lebih berkaitan ulek mayang ni memang susah”

(Cikgu Mustafa, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Temu bual bersama Cikgu Mustafa Mohammad memperlihatkan satu lagi cabaran besar dalam usaha memperkasakan seni tari Ulek Mayang, iaitu kesukaran mendapatkan maklumat terperinci tentang asal usul dan sejarah awal tarian tersebut. Beliau menjelaskan bahawa ramai penggiat seni yang terlibat di era awal kemunculan Ulek Mayang telah meninggal dunia, dan beliau sendiri kini sudah berusia lanjut. Hal ini menyebabkan usaha untuk mendapatkan maklumat autentik semakin sukar kerana sumber primer yang pernah menyaksikan dan terlibat secara langsung dalam perkembangan awal Ulek Mayang semakin berkurangan.

Kesukaran ini memberi kesan langsung terhadap usaha pewartaan Ulek Mayang sebagai warisan budaya kebangsaan. Pewartaan memerlukan dokumen rasmi atau bukti sejarah yang sahih, seperti yang disebut oleh Encik Najmi sebagai “surat beranak” Ulek Mayang. Dokumen ini dianggap penting kerana ia menjadi asas kepada pengiktirafan rasmi, sekali gus memastikan Ulek Mayang diiktiraf sebagai warisan budaya yang sah. Namun,

ketiadaan dokumen bertulis dan keterbatasan sumber primer menjadikan proses pewartaan ini berdepan cabaran yang besar.

Dalam konteks pengurusan Fayol, cabaran ini boleh dikaitkan dengan beberapa prinsip:

1. Order (Susunan dan Dokumentasi)

Prinsip Fayol menekankan bahawa segala sumber organisasi perlu berada di tempat yang betul dan digunakan dengan cara yang teratur. Namun, dalam konteks Ulek Mayang, ketiadaan dokumen rasmi menunjukkan bahawa sistem dokumentasi budaya masih belum mantap. Warisan budaya yang diwarisi secara lisan tidak didokumentasikan secara sistematik, menyebabkan usaha pewartaan berdepan dengan kekangan besar.

2. Authority and Responsibility (Autoriti dan Tanggungjawab)

Pihak berautoriti seperti JKKN diberikan tanggungjawab untuk mewartakan Ulek Mayang, tetapi mereka tidak mempunyai akses penuh kepada sumber sejarah yang diperlukan. Ketidakseimbangan antara autoriti dan tanggungjawab ini menimbulkan dilema pengurusan, di mana pegawai berdepan dengan tugas besar tanpa sokongan sumber yang mencukupi.

3. Unity of Direction (Kesatuan Arah)

Usaha memperkasakan Ulek Mayang seharusnya disatukan ke arah matlamat yang sama, iaitu memastikan seni tari ini dipelihara dalam bentuk yang autentik. Namun, apabila maklumat terperinci sukar diperoleh, kesatuan arah ini terganggu kerana setiap pihak mungkin mempunyai tafsiran berbeza tentang asal usul Ulek Mayang. Hal ini boleh menimbulkan percanggahan fakta dan menjejaskan usaha pewartaan yang sahih.

4. Initiative (Inisiatif)

Walaupun pihak UKK dan penggiat seni seperti Cikgu Mustafa telah menunjukkan inisiatif dalam mencari maklumat, keterbatasan sumber primer menyebabkan usaha tersebut tidak membuahkan hasil sepenuhnya. Inisiatif sahaja tidak mencukupi tanpa sokongan sistem arkib budaya yang mantap dan kerjasama antara agensi, penggiat seni, dan akademik.

“Masalah dalam JKKN ini adalah ramai orang luar yang tidak tahu berkaitan ulek mayang. Macam mana ulek mayang nak berkembang jikalau orang dalam jabatan sendiri tidak ada ilmu atau pengetahuan berkaitan ulek mayang”

(Cikgu Mustafa, 29 Disember 2025 kajian lapangan 2025)

Kenyataan Cikgu Mustafa Mohammad memperlihatkan satu isu yang sangat kritikal dalam pengurusan seni budaya, iaitu ketiadaan pengetahuan mendalam tentang Ulek Mayang dalam kalangan pegawai Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN) Terengganu. Beliau menzahirkan rasa kecewa apabila ramai pegawai yang bertugas merupakan orang luar dan bukan anak jati Terengganu. Akibatnya, mereka tidak mempunyai pengalaman langsung atau ilmu autentik berkaitan Ulek Mayang, sekali gus menjejaskan keberkesanan usaha memperkenalkan dan mengangkat semula seni tari ini.

1. Cabaran Sumber Manusia dan Autentisiti

Dalam konteks pengurusan Fayol, cabaran ini boleh dikaitkan dengan prinsip *division of work* (pembahagian kerja). Fayol menekankan bahawa pembahagian kerja akan meningkatkan kecekapan kerana setiap individu dapat menumpukan kepada bidang tugas tertentu. Namun, apabila pegawai yang dilantik tidak mempunyai kepakaran budaya tempatan, pembahagian kerja menjadi tidak efektif. Pegawai mungkin mampu melaksanakan tugas pentadbiran, tetapi gagal

memahami konteks budaya yang sebenar. Hal ini menjejaskan kualiti program kerana ia tidak berlandaskan kefahaman autentik terhadap seni tari tersebut.

2. Autoriti dan Tanggungjawab

Prinsip *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab) turut berdepan cabaran. Pegawai JKKN diberikan autoriti untuk melaksanakan program kebudayaan, tetapi tanggungjawab mereka untuk memastikan keaslian dan ketepatan budaya tidak dapat dipenuhi sepenuhnya kerana kekurangan ilmu. Ketidakseimbangan ini menimbulkan dilema pengurusan, di mana keputusan yang dibuat tidak mencerminkan realiti budaya tempatan. Hal ini menimbulkan rasa terkilan dalam kalangan penggiat seni seperti Cikgu Mustafa, yang melihat usaha memperkasakan Ulek Mayang tidak dijalankan dengan kefahaman yang mendalam.

3. Kesatuan Arah dan Identiti Budaya

Prinsip *unity of direction* (kesatuan arah) Fayol menekankan bahawa semua pihak dalam organisasi perlu disatukan ke arah matlamat yang sama. Namun, apabila pegawai yang bertugas tidak mempunyai pengetahuan tentang Ulek Mayang, kesatuan arah ini terganggu. Program yang dijalankan mungkin tidak selari dengan nilai asal tarian tersebut, menyebabkan masyarakat tempatan berasa usaha tersebut tidak mencerminkan identiti budaya mereka. Hal ini boleh menimbulkan jurang antara organisasi dengan komuniti setempat, sekali gus melemahkan sokongan masyarakat terhadap usaha JKKN.

4. Semangat Korps dan Hubungan Komuniti

Prinsip *esprit de corps* (semangat korps) Fayol menekankan kepentingan semangat kebersamaan dalam organisasi. Namun, apabila pegawai JKKN bukan anak jati Terengganu dan tidak memahami budaya setempat, semangat

kebersamaan antara organisasi dan komuniti tempatan menjadi lemah. Jurang ini menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan penggiat seni tradisional, yang berpendapat bahawa usaha memperkasakan Ulek Mayang tidak dijalankan dengan melibatkan masyarakat asalnya secara menyeluruh.

5. Cabaran Strategik dan Politik

Isu pegawai luar juga memperlihatkan cabaran strategik dalam pengurusan budaya. Pelantikan pegawai luar mungkin berasaskan pertimbangan pentadbiran atau politik, tetapi ia tidak mengambil kira keperluan autentisiti budaya. Hal ini menunjukkan bahawa pelaksanaan prinsip Fayol tidak dapat dipisahkan daripada faktor luaran seperti dasar kerajaan dan sistem pelantikan pegawai. Walaupun Fayol menekankan struktur organisasi yang sistematik, realiti lapangan memperlihatkan bahawa faktor politik dan pentadbiran boleh menjejaskan keberkesanan pengurusan budaya.

4.3 Menganalisis Keberkesanan Prinsip Pengurusan Henri Fayol dalam Usaha Pelestarian Warisan

Kajian ini bertujuan menganalisis keberkesanan prinsip pengurusan Henri Fayol dalam usaha pelestarian warisan budaya, khususnya seni tari Ulek Mayang di Terengganu. Prinsip Fayol yang bersifat klasik masih relevan dalam konteks pengurusan moden, namun keberkesanannya perlu dinilai secara kritikal apabila diaplikasikan dalam bidang kebudayaan tradisional. Temu bual bersama Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn (Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat, JKKN Terengganu) dan Saudara Mohammad Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki (penari kebudayaan JKKN Terengganu) memberikan gambaran jelas tentang bagaimana prinsip tersebut berfungsi dalam realiti lapangan.

4.3.1 *Division of Work* (Pembahagian Kerja)

Prinsip Fayol menekankan pengkhususan tugas untuk meningkatkan kecekapan. Dalam JKKN, pembahagian kerja dapat dilihat apabila pegawai pentadbiran menguruskan aspek komunikasi, promosi, dan dokumentasi, manakala penari kebudayaan menumpukan kepada latihan dan persembahan. Keberkesanan prinsip ini terserlah apabila setiap pihak memberi sumbangan mengikut kepakaran masing-masing. Penari seperti Faiz Haikal memastikan persembahan Ulek Mayang dijalankan dengan penuh disiplin dan keaslian, manakala pegawai seperti Encik Najmi memastikan promosi budaya dilakukan melalui saluran rasmi seperti majalah Citra Budaya.

Namun, realiti lapangan menunjukkan bahawa pembahagian kerja tidak sepenuhnya optimum kerana kekurangan tenaga kerja menyebabkan seorang pegawai terpaksa melaksanakan pelbagai tugas dalam masa yang sama. Hal ini selari dengan dapatan kajian oleh Mohammad Ali (2021) yang menegaskan bahawa pembahagian kerja hanya berkesan jika terdapat tenaga kerja yang mencukupi dan berpengetahuan. Fayol sendiri dalam karya klasiknya *General and Industrial Management* (1916/1949) menekankan bahawa pengkhususan kerja adalah asas kepada produktiviti, tetapi dalam konteks budaya, pengkhususan ini sering terhalang oleh faktor sumber manusia yang terhad.

Kajian oleh Mintzberg (1979) dalam *The Structuring of Organizations* turut menegaskan bahawa organisasi yang beroperasi dalam bidang budaya sering berdepan dilema kerana tenaga kerja yang sedikit perlu melaksanakan pelbagai fungsi serentak. Dalam kes JKKN, seorang pegawai UKK bukan sahaja perlu menguruskan komunikasi korporat, tetapi juga terlibat dalam dokumentasi, promosi, dan kadangkala penyelarasan program. Hal ini menunjukkan bahawa prinsip Fayol berkesan

secara teori, tetapi dalam realiti lapangan, keberkesanannya terhad oleh faktor sumber manusia.

4.3.2 Authority and Responsibility (Autoriti dan Tanggungjawab)

Prinsip ini menekankan keseimbangan antara kuasa memberi arahan dan tanggungjawab melaksanakan tugas. Dalam JKKN, keberkesanan prinsip ini dapat dilihat apabila pegawai seperti Encik Najmi diberikan autoriti untuk melaksanakan program promosi budaya. Keberkesanan prinsip ini terserlah apabila JKKN berjaya menganjurkan program kebudayaan dan menerbitkan majalah Citra Budaya. Autoriti yang diberikan membolehkan pegawai membuat keputusan strategik, manakala tanggungjawab yang dipikul memastikan program berjalan dengan teratur.

Namun, dilema timbul apabila tanggungjawab yang dipikul terlalu besar berbanding autoriti sebenar yang dimiliki. Pegawai berdepan dengan kekangan sumber dan sokongan, menyebabkan keputusan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya. Kajian oleh Sukmana dan Maryanti (2023) menekankan bahawa teori Fayol sering berdepan batasan apabila diaplikasikan dalam konteks sebenar kerana autoriti yang diberikan tidak selalu seimbang dengan tanggungjawab yang dituntut. Gulick dan Urwick (1937) dalam *Papers on the Science of Administration* turut mengkritik bahawa autoriti dalam organisasi sering tidak sejajar dengan tanggungjawab, menyebabkan keberkesanan pengurusan terjejas.

Dalam konteks budaya, pegawai luar mungkin mempunyai autoriti pentadbiran tetapi tidak mempunyai legitimasi budaya untuk membuat keputusan berkaitan Ulek Mayang. Weber (1947) dalam *The Theory of Social and Economic Organization* menegaskan bahawa autoriti birokratik hanya berkesan jika ia disokong oleh legitimasi sosial. Dalam kes JKKN, autoriti rasmi

yang dimiliki pegawai luar tidak semestinya diterima oleh komuniti tempatan, menyebabkan keberkesanan prinsip Fayol terjejas.

4.3.3 *Unity of Direction* (Kesatuan Arah)

Prinsip Fayol menekankan bahawa semua pihak dalam organisasi perlu disatukan ke arah matlamat yang sama. Dalam JKKN, keberkesanan prinsip ini dapat dilihat apabila semua pihak disatukan ke arah matlamat memperkasakan Ulek Mayang sebagai warisan budaya. Penari kebudayaan seperti Faiz Haikal menyatakan rasa bangga apabila JKKN aktif dalam mengangkat semula seni tari ini. Kesatuan arah ini memastikan usaha pelestarian tidak hanya bersifat retorik, tetapi benar-benar dijalankan melalui program, penerbitan, dan persembahan.

Namun, kesatuan arah sering terganggu oleh faktor luaran seperti perubahan politik dan dasar kerajaan negeri. Apabila berlaku pertukaran kepimpinan, keutamaan kerajaan mungkin beralih kepada agenda lain, menyebabkan usaha pelestarian Ulek Mayang terhenti atau perlu dimulakan semula. Kajian oleh Fathin Ain Ramli dan Azhar Wahid (2025) tentang naratif budaya Minangkabau menunjukkan bahawa kesatuan arah dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila semua pihak memahami identiti budaya yang hendak dipelihara.

Kajian oleh Mintzberg (1979) turut menegaskan bahawa kesatuan arah dalam organisasi budaya sering terganggu oleh faktor politik dan struktur birokrasi yang tidak fleksibel. Dalam kes JKKN, pegawai luar yang kurang pengetahuan budaya menyebabkan kesatuan arah tidak tercapai sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahawa prinsip Fayol berkesan secara teori, tetapi dalam realiti lapangan, keberkesanannya bergantung kepada faktor politik dan sosial.

4.3.4 Discipline (Disiplin)

Prinsip disiplin Fayol menekankan kepatuhan terhadap arahan dan peraturan organisasi. Dalam JKKN, keberkesanan disiplin dapat dilihat dalam komitmen pegawai dan penari terhadap tugas masing-masing. Penari kebudayaan seperti Faiz Haikal menunjukkan disiplin tinggi dalam latihan dan persembahan, manakala pegawai seperti Encik Najmi mengekalkan disiplin dalam melaksanakan tugas pentadbiran walaupun berdepan kekangan sumber.

Namun, keberkesanan disiplin turut bergantung kepada motivasi dan sokongan organisasi. Apabila beban kerja terlalu berat ditanggung oleh seorang pegawai, disiplin mungkin terjejas kerana keletihan dan tekanan kerja. Kajian oleh Sukmana dan Maryanti (2023) turut menekankan bahawa disiplin dalam teori Fayol sering terjejas apabila struktur organisasi tidak menyediakan sokongan sumber yang mencukupi. Weber (1947) dalam *The Theory of Social and Economic Organization* turut menekankan bahawa disiplin dalam organisasi birokratik hanya berkesan jika terdapat sistem sokongan yang jelas dan konsisten.

Dalam konteks budaya, disiplin juga bermaksud menjaga keaslian seni tari agar tidak berubah menjadi versi moden yang kehilangan nilai asalnya. Hofstede (1980) dalam *Culture's Consequences* menegaskan bahawa disiplin dalam organisasi budaya bergantung kepada nilai kolektivisme masyarakat setempat.

4.3.5 *Initiative* (Inisiatif)

Fayol menekankan kepentingan memberi ruang kepada pegawai dan anggota organisasi untuk bertindak secara kreatif dan proaktif. Dalam JKKN, keberkesanan prinsip ini dapat dilihat melalui inisiatif untuk menerbitkan majalah Citra Budaya, menganjurkan pertandingan kebudayaan, dan memperkenalkan Ulek Mayang di sekolah-sekolah. Inisiatif ini membantu memperluas jangkauan Ulek Mayang kepada generasi baharu, sekali gus memastikan seni tari ini terus hidup dan relevan.

Kajian oleh Mohammad Ali (2021) menegaskan bahawa inisiatif dalam pengurusan budaya perlu disokong oleh penglibatan komuniti agar tidak kehilangan nilai autentik. Drucker (1954) dalam *The Practice of Management* turut menekankan bahawa inisiatif adalah kunci kepada inovasi dalam organisasi, tetapi dalam konteks budaya, inisiatif sering terhalang oleh kekangan sumber dan birokrasi.

4.3.6 *Esprit de Corps* (Semangat Korps)

Henri Fayol menekankan kepentingan semangat kebersamaan dalam organisasi sebagai salah satu prinsip utama pengurusan. Semangat korps bermaksud wujudnya rasa solidariti, kepercayaan, dan kebanggaan bersama dalam kalangan anggota organisasi. Dalam konteks JKKN Terengganu, semangat kebersamaan dapat dilihat dalam hubungan antara pegawai dan penari kebudayaan. Walaupun berdepan cabaran seperti kekangan sumber dan jurang pengetahuan budaya antara pegawai luar dengan komuniti tempatan, mereka tetap menunjukkan rasa bangga dan komitmen terhadap usaha memperkasakan Ulek Mayang.

Semangat ini menjadi faktor penting yang memastikan usaha pelestarian tidak hanya bergantung kepada struktur organisasi, tetapi juga kepada motivasi dan kesatuan hati semua pihak yang terlibat. Penari kebudayaan seperti Faiz Haikal

menzahirkan rasa bangga apabila diberi peluang mempersembahkan Ulek Mayang dalam program rasmi, manakala pegawai seperti Encik Najmi berusaha memastikan promosi budaya dilakukan secara konsisten. Walaupun terdapat jurang antara pegawai luar dengan masyarakat tempatan, semangat kebersamaan tetap wujud kerana mereka berkongsi matlamat yang sama, iaitu memperkasakan warisan budaya.

Kajian oleh Fathin Ain Ramli (2025) menunjukkan bahawa semangat korps dalam pengurusan budaya hanya berkesan apabila wujud hubungan rapat antara pengurus dan komuniti. Hofstede (1980) dalam *Culture's Consequences* turut menegaskan bahawa semangat kebersamaan dalam organisasi budaya bergantung kepada nilai kolektivisme masyarakat setempat. Dalam konteks Malaysia, nilai kolektivisme ini masih kuat, menyebabkan semangat korps menjadi salah satu faktor utama yang menyokong usaha pelestarian budaya.

Rumusan Bab

Analisis ini menunjukkan bahawa prinsip pengurusan Fayol masih berkesan dalam usaha pelestarian warisan budaya, khususnya seni tari Ulek Mayang di Terengganu. Keberkesanan tersebut dapat dilihat melalui pembahagian kerja yang jelas antara pegawai dan penggiat seni, autoriti dan tanggungjawab yang membolehkan pegawai membuat keputusan strategik, kesatuan arah yang menyatukan semua pihak ke arah matlamat pelestarian, disiplin yang memastikan usaha berjalan dengan konsisten, inisiatif yang memperluas jangkauan seni budaya kepada masyarakat, serta semangat korps yang mengukuhkan motivasi dan kebersamaan.

Walaupun terdapat cabaran seperti kekurangan tenaga kerja, persepsi masyarakat, dan faktor politik, prinsip Fayol tetap relevan sebagai kerangka pengurusan. Namun,

keberkesanannya bergantung kepada konteks budaya tempatan dan sokongan sistemik yang konsisten. Kajian lepas seperti Mohammad Ali (2021), Sukmana & Maryanti (2023), Fathin Ain Ramli & Azhar Wahid (2025), serta teori klasik oleh Fayol (1916/1949), Weber (1947), Mintzberg (1979), Drucker (1954), dan Hofstede (1980) menunjukkan bahawa prinsip Fayol mempunyai kekuatan asas, tetapi perlu difahami secara kritikal apabila diaplikasikan dalam bidang kebudayaan.

Dengan itu, kajian ini membuktikan bahawa pelaksanaan prinsip Fayol dalam pengurusan budaya tradisional seperti Ulek Mayang berdepan dengan cabaran unik yang berkait rapat dengan isu sumber manusia, legitimasi budaya, dan faktor politik. Walaupun begitu, prinsip Fayol tetap menjadi kerangka penting yang membantu memahami bagaimana organisasi seperti JKKN berfungsi dalam usaha pelestarian warisan budaya.

BAB 5: CADANGAN DAN KESIMPULAN

Bab ini merumuskan secara keseluruhan hasil dapatan kajian yang telah diperoleh sepanjang pengkaji menjalankan kajian lapangan. Bab ini juga akan membincangkan berkaitan cadangan penambah baikkan serta kesimpulan penyelidikan.

5.1 Cadangan Penambahbaikan

Berdasarkan dapatan kajian yang telah diperoleh, jelas bahawa prinsip pengurusan Henri Fayol masih relevan untuk diaplikasikan dalam usaha pelestarian warisan budaya, namun keberkesanannya sering terjejas oleh faktor luaran seperti kekangan sumber manusia, birokrasi pentadbiran, dan perubahan dasar politik. Oleh itu, beberapa cadangan penambahbaikan boleh diketengahkan bagi memastikan prinsip Fayol dapat berfungsi dengan lebih berkesan dalam konteks pengurusan budaya tradisional seperti seni tari Ulek Mayang.

Pertama, dari sudut pembahagian kerja, kajian mendapati bahawa kekurangan tenaga kerja menyebabkan seorang pegawai terpaksa melaksanakan pelbagai tugas dalam masa yang sama. Hal ini menjejaskan keberkesanan prinsip Fayol yang menekankan pengkhususan tugas. Oleh itu, penambahbaikan yang boleh dilakukan ialah dengan menambah tenaga kerja khusus dalam bidang dokumentasi, promosi, dan penyelidikan budaya. Selain itu, penglibatan komuniti tempatan sebagai tenaga sokongan juga boleh membantu meringankan beban kerja pegawai, sekali gus memastikan pembahagian kerja lebih seimbang dan berkesan.

Kedua, dari aspek autoriti dan tanggungjawab, dapatan kajian menunjukkan bahawa pegawai JKKN sering berdepan dilema kerana tanggungjawab yang dipikul lebih besar daripada autoriti sebenar yang dimiliki. Hal ini menyebabkan keputusan strategik sukar dilaksanakan. Penambahbaikan yang boleh

dilakukan ialah dengan memberikan kuasa yang lebih besar kepada pegawai lapangan untuk membuat keputusan berkaitan program budaya. Pada masa yang sama, legitimasi budaya komuniti tempatan perlu diiktiraf dalam proses membuat keputusan, agar autoriti pentadbiran dapat diseimbangkan dengan autoriti budaya.

Ketiga, dari segi kesatuan arah, kajian mendapati bahawa usaha pelestarian sering terganggu oleh faktor politik dan perubahan dasar kerajaan negeri. Hal ini menyebabkan kesatuan arah tidak tercapai sepenuhnya. Penambahbaikan yang boleh dilakukan ialah dengan merangka dasar kebudayaan yang konsisten merentas kepimpinan politik, agar usaha pelestarian dapat dijalankan secara berterusan tanpa dipengaruhi oleh perubahan kepimpinan. Selain itu, pelbagai pihak seperti akademik, NGO, dan komuniti perlu dilibatkan dalam merangka strategi pelestarian, agar kesatuan arah dapat diperkukuh.

Keempat, dari sudut disiplin, dapatan kajian menunjukkan bahawa penari kebudayaan menunjukkan disiplin tinggi dalam latihan dan persembahan, manakala pegawai mengekalkan disiplin dalam tugas pentadbiran walaupun berdepan kekangan sumber. Namun, disiplin sering terjejas apabila beban kerja terlalu berat ditanggung oleh seorang pegawai. Penambahbaikan yang boleh dilakukan ialah dengan menyediakan sistem sokongan motivasi dan kesejahteraan kerja bagi pegawai dan penari, agar mereka dapat mengekalkan disiplin walaupun berdepan cabaran.

Kelima, dari aspek inisiatif, kajian mendapati bahawa JKKN menunjukkan inisiatif melalui penerbitan majalah Citra Budaya, penganjuran pertandingan kebudayaan, dan memperkenalkan Ulek Mayang di sekolah-sekolah. Namun, inisiatif ini sering terbatas oleh kekangan sumber dan birokrasi. Penambahbaikan yang boleh dilakukan ialah dengan memberi ruang yang lebih besar kepada pegawai dan penari untuk

mencetuskan idea baharu dalam memperkenalkan Ulek Mayang, serta menggalakkan kerjasama dengan institusi pendidikan dan NGO budaya.

Akhir sekali, dari segi semangat korps, kajian mendapati bahawa semangat kebersamaan wujud antara pegawai dan penari kebudayaan, tetapi kadangkala terganggu oleh jurang antara pegawai luar dengan komuniti tempatan. Penambahbaikan yang boleh dilakukan ialah dengan mewujudkan program integrasi antara pegawai luar dengan komuniti tempatan, agar hubungan rapat dapat dibina dan semangat kebersamaan dapat diperkukuh. Aktiviti bersama yang melibatkan pegawai dan komuniti juga boleh membantu meningkatkan rasa solidariti dan kebanggaan bersama terhadap usaha pelestarian budaya.

Secara keseluruhannya, cadangan penambahbaikan ini bertujuan untuk memastikan prinsip pengurusan Fayol dapat diaplikasikan dengan lebih berkesan dalam konteks pelestarian budaya. Dengan menambah tenaga kerja, mengimbangi autoriti dan tanggungjawab, memperkukuh kesatuan arah, memantapkan disiplin, menggalakkan inisiatif kreatif, serta memperkukuh semangat korps, usaha pelestarian warisan budaya seperti seni tari Ulek Mayang dapat dijalankan dengan lebih sistematik, konsisten, dan berkesan.

5.2 Rumusan Dapatan Kajian

Kajian ini telah memperlihatkan bahawa prinsip pengurusan Henri Fayol masih relevan untuk diaplikasikan dalam konteks pelestarian seni budaya tradisional, khususnya tarian Ulek Mayang di Terengganu. Berdasarkan temu bual lapangan bersama pegawai dan penari kebudayaan JKKN Terengganu, beberapa dapatan utama dapat dirumuskan.

Pertama, prinsip *division of work* (pembahagian kerja) sukar diaplikasikan secara optimum kerana kekangan sumber manusia. Temu bual bersama Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn menunjukkan bahawa beliau merupakan satu-satunya pegawai di Unit Komunikasi dan Korporat (UKK), menyebabkan beban kerja yang ditanggung terlalu besar. Walaupun pembahagian kerja merupakan asas keberkesanan organisasi menurut Fayol, realiti JKKN memperlihatkan bahawa seorang pegawai terpaksa melaksanakan pelbagai tugas serentak, termasuk promosi, komunikasi korporat, dan pengurusan seni tradisional lain.

Kedua, prinsip *authority and responsibility* (autoriti dan tanggungjawab) turut berdepan cabaran. Walaupun pegawai diberikan autoriti untuk melaksanakan tugas, tanggungjawab yang dipikul terlalu luas dan tidak seimbang dengan kapasiti sumber manusia yang ada. Hal ini menimbulkan tekanan kerja dan menjejaskan keberkesanan pelaksanaan program.

Ketiga, *prinsip unity of command* (kesatuan arahan) dan *unity of direction* (kesatuan arah) menunjukkan bahawa arahan daripada pengarah jelas untuk memperkasakan Ulek Mayang, namun pelaksanaannya sering terganggu oleh faktor luaran seperti perubahan landskap politik dan dasar kerajaan negeri. Perubahan kepimpinan menyebabkan sebahagian program kebudayaan terpaksa dihentikan atau dimulakan semula, sekali gus menjejaskan kesinambungan usaha pelestarian.

Keempat, prinsip *discipline* (disiplin) masih dapat dilihat dalam komitmen pegawai dan penari kebudayaan terhadap tugas masing-masing. Walaupun berdepan beban kerja yang berat, mereka tetap menunjukkan kepatuhan terhadap arahan dan usaha memperkasakan Ulek Mayang. Namun, risiko keletihan dan tekanan kerja boleh menjejaskan tahap disiplin dalam jangka panjang.

Kelima, prinsip *initiative* (inisiatif) terbukti menjadi faktor penting dalam mengatasi cabaran. UKK telah menunjukkan inisiatif melalui penerbitan majalah Citra Budaya, penganjuran persembahan di sekolah, serta usaha mencari manuskrip dan lirik asal Ulek Mayang. Inisiatif ini bukan sahaja membantu menyelesaikan masalah teknikal, tetapi juga memperluas jangkauan Ulek Mayang kepada generasi muda dan masyarakat umum.

Akhir sekali, prinsip *esprit de corps* (semangat korps) jelas wujud dalam kalangan penari kebudayaan seperti Saudara Mohammad Faiz Haikal Bin Mohammad Ziki. Mereka berasa bangga dan berbesar hati dengan usaha UKK, serta menunjukkan semangat kebersamaan yang tinggi walaupun berdepan cabaran politik dan kekangan sumber. Semangat ini menjadi pemangkin utama yang memastikan usaha pelestarian Ulek Mayang terus dijalankan.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa prinsip Fayol masih relevan sebagai kerangka pengurusan budaya, tetapi pelaksanaannya berdepan cabaran besar apabila organisasi beroperasi dengan sumber manusia yang terhad dan dipengaruhi oleh faktor politik. Walaupun begitu, komitmen pegawai dan penari kebudayaan JKKN Terengganu, digabungkan dengan inisiatif kreatif dan semangat korps, telah memastikan bahawa Ulek Mayang terus diperkasakan sebagai warisan budaya yang autentik dan bermakna.

RUJUKAN

- Abdullah, S. (2018). *Pengurusan Budaya di Malaysia: Cabaran dan Peluang*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman Publishing. (Karya asal diterbitkan pada 1916). https://www.amazon.com/General-Industrial-Management-Henri-Fayol/dp/1614274592?utm_source
- Harun, N. (2019). Keberkesanan Program Pelestarian Budaya Tradisional: Kajian Kes di Negeri Kelantan. *Jurnal Pengajian Melayu*, 30(2), 44–60.
- Ibrahim, M. F. (2021). Aplikasi Teknologi dalam Pemeliharaan Seni Tradisional. *Jurnal Teknologi Sosial*, 5(1), 101–110.
- Ismail, R., & Mohd Salleh, N. (2020). Pendekatan Komuniti dalam Pemeliharaan Warisan Tidak Ketara. *Jurnal Warisan dan Budaya*, 8(1), 22–35.
- Jabatan Warisan Negara. (2022). *Laporan Tahunan Jabatan Warisan Negara 2022*. Putrajaya: Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia. https://www.arkib.gov.my/en/warga-arkib/pengurusan/peperiksaan-jabatan?catid=226%3Aedaran-awam&id=699%3Alaporan-tahunan-2022&view=article&utm_source
- Noraini, A. H. (2020). Strategi Pelestarian Budaya Melayu dalam Era Globalisasi. *Jurnal Pemikiran dan Tamadun Islam*, 15(1), 75–89.
- Siti Aisyah, H. (2021). Transformasi Tarian Tradisional dalam Konteks Pendidikan Seni. *Jurnal Pendidikan Seni*, 12(3), 34–49.
- Yusof, A. R. (2017). Budaya dan Identiti: Perspektif Pengurusan dalam Kebudayaan Melayu. *Jurnal Sains Sosial*, 14(1), 88–102.

Zulkifli, M. A. (2016). *Warisan dan Budaya di Malaysia: Pemuliharaan dan Penghayatan*. Shah Alam: Karisma Publications.

Zulkifli, M. A. T. D. R. (2022). *Pengurusan pentadbiran seni persembahan berasaskan kaedah dan amalan di JKKN*. FlipHTML5. <https://fliphtml5.com/ingrx/vfga/basic/251-300>

Hassan, N. A., & Hanafiah, M. G. (2020). Transformasi struktur dalam persembahan Ulik Mayang. *Jurnal Melayu*, 19(2), 45–60. <https://ejournal.ukm.my/jmelayu/article/view/44414>

Rusli, S. H. (2022). *The staging performance of Ulek Mayang by JKKN Terengganu's choreography* (Bachelor's thesis, Universiti Malaysia Kelantan). <http://discol.umk.edu.my/id/eprint/3775/>

Ali, M. (2021). Ikon kepimpinan dalam cerita jenaka Melayu menggunakan teori pengurusan Henry Fayol [Projek Tahun Akhir, Universiti Malaysia Kelantan]. Universiti Malaysia Kelantan Institutional Repository. <http://discol.umk.edu.my/id/eprint/3937/>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

<https://archive.org/details/practiceofmanage0000pete>

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman. (Original work published 1916).

https://ia903403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management_text.pdf

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

https://archive.org/details/culturesconsegue0000hofs_z8d3

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<https://archive.org/details/structuringoforg0000mint>

Ramli, F. N. A., & Wahid, A. (2025). Naratif budaya Minangkabau dalam novel Merantau ke Deli: Analisis melalui perspektif pengurusan sastera. Rumpun Jurnal Persuratan Melayu.

<https://www.rumpunjurnal.com/jurnal/index.php/rumpun/article/view/204>

Sukmana, F. H., & Maryanti, S. (2023). Teori administrasi Henri Fayol: Gagasan, kontribusi, dan batasannya. Politea: Jurnal Kajian Politik Islam.

[https://www.researchgate.net/publication/378184264 TEORI A
DMINISTRASI HENRI FAYOL GAGASAN KONTRIBUSI DA
N BATASANNYA](https://www.researchgate.net/publication/378184264_TEORI_ADMINISTRASI_HENRI_FAYOL_GAGASAN_KONTRIBUSI_DAN_BATASANNYA)

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.

[https://archive.org/details/weber-max.-the-theory-of-social-and-
economic-organization-1947_202106](https://archive.org/details/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106)

Transkrip temu bual

Informal 1: Encik Muhammad Najmi Bin Mohamad Jafri Pasakorn – Pegawai Unit Komunikasi dan Korporat, Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu

29 Disember 2025

	Transkrip perbualan	tema
A	Assalamualaikum nama saya Muhammad Muadz Bin Johari, merupakan pelajar Seni Persembahan dari Universiti Malaysia Kelantan (UMK).	
A	Saya ada tujuan untuk menanyakan beberapa soalan berkaitan tajuk kajian saya iaitu Pengaplikasian Prinsip Pengurusan Teknik Henri Fayol Oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu Dalam Usaha Mengangkat Seni Tari Ulek Mayang. Saya akan bertanyakan beberapa soalan kepada Encik Najmi dan soalan ini akan lebih banyak menjurus kepada pengurusan. Boleh Encik Najmi perkenalkan diri dan apakah peranan encik najmi di JKKN ini?	
B	Baik. Nama saya Muhammad Najmi bin Mohammad Jafri Pasakorn. Saya bertugas sebagai pegawai Unit Komunikasi dan Korporat di JKKN Terengganu ini.	-

A	Encik Najmi telah terlibat dalam unit komunikasi dan korporat, Boleh Encik Najmi terangkan serba sedikit tak usaha yang telah dilakukan oleh JKKN dalam mempromosikan Ulek Mayang.	
B	Dalam unit komunikasi dan korporat, kita biasanya akan bergandingan dengan perantisan serta kajian dan penyelidikan. Bila perantisan bergerak, kajian dan penyelidikan bergerak baru lah ukk boleh bergerak. Sebabnya ukk akan bergerak berdasarkan kajian yang telah dilakukan. Boleh je UKK nak buat contohnya kita buat dokumentari berkaitan ulek mayang pada tahun depan. UKK bergerak di bawah perantisan dan penyelidikan. Semua akan berkaitan. Bila ulek mayang bergerak maka semua akan bergerak.	
A	Daripada apa yang Encik Najmi beritahu tadi, maksudnya JKKN memang ada jadual dalam menggerakkan usaha pemeliharaan warisan budaya ni lah ya?	
B	Kita akan takwimkan di sini lah. Tahun depan mungkin akan ada kajian dan penyelidikan berkaitan ulek mayang. Kita akan cari balik skrip/ mantera asal ulek mayang ni. Bila kita berjaya jumpa mantera asal ni barulah kita boleh “Pattenkan”	
A	Boleh Encik Najmi berkongsikan serba sedikit berkaitan keunikkan Ulek mayang dari sudut pandang Encik Najmi setelah berkhidmat di JKKN Terengganu ni?	

B	Bagi saya, keunikkan ulek mayang ni adalah pada rentak bila nak masuk puteri tu lah, ritual. Kita sebagai pengkaji ni kena tahu sebab apa tarian itu wujud.	
A	Soalan seterusnya, apakah penyebab tarian ulek mayang ni tak terkenal sebagaimana tarian tradisional yang lain?	
B	Tak terkenal eh. Hahahaha. Macam saya cakap tadi lah, tarian ni tak di “pattenkan”, takde sijil lahir. Identiti kita nak bawa. Pertamanya kita kena cari orang asal dia, kemudian pewaris dia. Selepas itu kita kena cari mantera asal dia di mana, tempat dia dekat mana. Baru lah kita boleh “pattenkan dia”. Bila kita “pattenkan” dia baru lah di iktiraf. Unesco pun tertarik untuk buat kajian dan barulah orang nampak ulek mayang ni.	
A	Maksudnya Unesco sekarang ni memang takde buat kajian lah ya?	
B	Takde, memang takde. Sebab dia takde sejarah asal. Sekarang ni kita nak tahu akar umbi dia. Kajian dan penyelidikan wajib ada bukti sama ada kualitatif, kuantitatif. Kena ada bukti dari akar umbi tapi sekarang ni takde. Ulek Mayang ni sekadar Ulek Mayang. Dia takdak sejarah ulek mayang.	
A	Boleh Encik Najmi berkongsi sedikit berapa ramai penggiat aktif penari ulek mayang di Terengganu ni?	

B	Kalau setahu saya, kita nak tahu kumpulan penari bukan fokus pada ulek mayang je eh. Kumpulan penari di Terengganu ni banyak antaranya “Sutra”, “JKKN Terengganu”, “KBSC”. KBSC ni kumpulan penari cilik lah, kumpulan penari kecil.	
A	Kita nak fokuskan sedikit berkaitan pengurusan. Apa pandangan Encik Najmi berkaitan prinsip pengurusan yang tepat ini membantu seni tari ulek mayang supaya terus terkenal dan terpelihara?	
B	Pengurusan yang tepat. Maknanya kita ada satu team yang bangunkan macam saya cakap tadi kita ada UKK, Perantisan, kajian dan penyelidikan. Bahagian penyelidikan paling “core” sekali. Sbbnya contohnya bahagian penyelidikan cakap “ kita dah jumpa dah mantera ulek mayang ni”. Bila dah jumpa mantera ulek mayang ni, kita akan pergi ke Unit Perantisan. Perantisan akan hire anak-anak murid sekolah untuk kita bawak balik Ulek Mayang	
A	Berapa ramai team dalam unit penyelidikan ni yang terlibat membantu dalam membuat penyelidikan?	
B	Kalau di JKKN Negeri Terengganu ni seorang sahaja. Sebenarnya tak cukup sebab banyak benda nak kena buat. Penyelidikan sorang, perantisan sorang. Terengganu ni banyak budaya nak kena kaji. Sebab tu banyak ketinggalan. Itu lah kelemahan dia, nak ‘catch-up’ dan last-last habis. Tapi kalau HQ ramai.	
A	Soalan terakhir, Encik Najmi terlibat dalam bidang Research and Development (R&d). Banyak ke kajian yang menjurus kepada aspek pengurusan Ulek Mayang ni?	

B	Research berkaitan Ulek Mayang ni banyak tapi berfokus kepada pengurusan Ulek Mayang ni saya tak pernah jumpa lagi lah. Mungkin UM pernah buat kot kalau tak silap saya.	
A	Terima kasih Encik Najmi kerana sudi meluangkan sedikit masa dengan saya pada hari ini.	
B	Sama-sama.	

Informal 2: Mohammad Faiz Haikal bin Mohammad Ziki – Penari Kebudayaan, Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu

29 Disember 2025

	Transkrip perbualan	tema
A	Assalamualaikum nama saya Muhammad Muadz Bin Johari, merupakan pelajar Seni Persembahan dari Universiti Malaysia Kelantan (UMK).	

A	Saya ada tujuan untuk menanyakan beberapa soalan berkaitan tajuk kajian saya iaitu Pengaplikasian Prinsip Pengurusan Teknik Henri Fayol Oleh Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN), Terengganu Dalam Usaha Mengangkat Seni Tari Ulek Mayang. Saya akan bertanya beberapa soalan kepada Saudara Faiz Haikal dan soalan ini akan lebih banyak menjurus kepada Pengurusan Ulek Mayang. Boleh Saudara Faiz Haikal perkenalkan diri dan apakah peranan Saudara Faiz di JKKN ini?	
B	Baik. Nama saya Mohammad Faiz Haikal bin Mohammad Ziki. Saya bertugas sebagai penari kebudayaan di JKKN Terengganu ini.	
A	Saya akan buka sesi temu bual kita ni dengan satu soalan asas. Berapa lama terlibat dalam bidang tarian ni.	
B	Kalau ikutkan saya bermula pada tahun 2005. Sejak sekolah rendah tapi as professional pada tahun 2016. Saya bergiat aktif dalam tarian sehinggalah masuk university walaupun jurusan pengajian yang adalah kejuruteraan elektrik.	

A	Sepanjang berkecimpung dalam dunia tarian, mungkin saudara boleh berkongsi sedikit pandangan saudara terhadap usaha yang dilakukan oleh JKKN dalam mengangkat seni tari Ulek Mayang bukan sekadar di Terengganu tetapi menyebar luaskan sehingga peringkat kebangsaan?	
B	Sebenarnya, ulek mayang ni. Daripada dulu boleh dibuat sebagai persembahan tapi apabila pertukaran politik. Ulek mayang telah dikategorikan sebagai pemujaan lah dan tak boleh dipertontonkan macam dahulu.	
B	Kalau macam pengalaman saya sendiri lah, saya start sekolah menengah baru belajar pasal ulek mayang. Masatu, Terengganu sentiasa membawa keluar Ulek Mayang ni di Festival tari, Semarak tari untuk bagi orang-orang luar untuk belajar macam mana proses dan membawakan dalam Ulek Mayang ni lah.	
A	Ada tak proses modenisasi tetapi dalam masa yang sama masih mengekalkan identiti sebenar Ulek Mayang ni?	
B	Untuk Ulek Mayang ni, yang meneruskan legasi tu sekarang ni dah semakin pupus. Apa yang saya tahu, saya yang terakhir lah sekarang untuk generasi muda. Untuk diterengganu ni kita tak buat terus sbb kalua buat akan jadi isu.	

A	Soalan ni saya ada bertanya pada Encik Najmi tetapi saya nak tanya juga soalan ni kepada penari. Setuju ataupun tidak prinsip pengurusan yang tepat ini membantu seni tari ulek mayang supaya terus terkenal dan terpelihara?	
B	Sangat-sangat setuju sbnya apabila pengurusan tu menitik beratkan warisan budaya which is sekarang ni kita fokus pada Ulek Mayang lah. Tradisi dan kebudayaan serta nilai yang ada pada Ulek Mayang ni. Nilai persembahan dari segi keunikkan yang telah dibawa dari zaman dahulu sampai sekarang akan terjaga. Warisan tu akan berterusanlah sbb seni dan budaya ni perlu dijaga oleh orang seni tu sendiri. Kalau pentadbiran tu lemah dan tak menitik beratkan ia akan hilang begitu saja.	
A	Soalan ni saya nak tanya dari perspektif penari pula. Apakah usaha yang dilakukan oleh JKKN dalam mempromosikan Ulek Mayang?	
B	Kalau ikutkan, kami di JKKN ni sangat berbesar hati untuk memelihara seni budaya ni tak kiralah apa jenis tarian sekalipun. Tapi disebabkan kami berada di bumi Terengganu, so kita kena mengikuti peraturan dan aturan yang telah diberikan oleh kerajaan negeri lah. Kami di sini adalah untuk memberikan ilmu dan menyemarakkan seni budaya.	
A	Soalan terakhir saya, apa pendapat saudara Faiz Haikal apabila ada pihak yang menyatakan bahawa apabila orang lelaki join as penari akan jadi lembut?	

B	Pandangan saya sebagai penari yang dah menari dari sekolah rendah. Saya pada awalnya tak tahupun saya boleh menari dan tak minat menari. Saya join menari pun sbb nak elak kena denda sbb tak siap kerja sekolah. Tiba-tiba ada satu hari tu ada pengumuman siapa nak join tarian boleh hadir ke bilik muzik.	
B	Bila saya dan kawan saya pergi, dia ada buat selection dan dia tak ambil yang lembut. Sbbnya yang lembut tak semestinya boleh menari dan yang keras tak semestinya tak boleh menari. Lembut bukanlah seni tetapi dalam seni ada kelembutan. Kenapa ada silat tari sbbnya gerakan tari lelaki kena jadi lelaki. Yang merosakkan adalah orang yang lembut ni lah. Saya sendiri tak gemarlah sbb kita mesti kekalkan fitrah kejadian asal kita ni	
A	Wow, finally terjawab juga soalan ni. HAHHAHAHA. Apa-apa pun terima kasih kerana sudi ditemu bual oleh saya pada hari ini.	
B	Sama-sama.	