**KE ARAH MENAKRIF SEMULA TITIK TEMU POLITIK DAN PENTADBIRAN DI MALAYSIA**

Ahmad Faiz bin Yaakob & Kartini Khalid @ Aboo Talib

Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi MARA, Seremban

& Institut Kajian Etnik, Universiti Kebangsaan Malaysia

[faiziiu@yahoo.com](mailto:faiziiu@yahoo.com)

**Abstrak**

Kajian ini memberi tumpuan kepada bentuk pempolitikan di kalangan pegawai kanan dalam konteks pembaharuan pengurusan di sektor awam. Teori pempolitikan berasaskan teori pengurusan awam baru (PAB) yang mengangkat dan mengiktiraf karektor politik dalam pentadbiran, bertentangan dengan teori pentadbiran awam tradisional (PAT) yang menekankan kepada pengasinagn di antara politik dan pentadbiran. Walau bagaimanapun, berbeza dengan Barat, titik temu politik dan pentadbiran di bawah PAT telah selesai apabila ia telah ditolak yang antara lain, disebabkan kebuntuan dasar dan seterusnya telah beralih kepada NPM. Walau bagaimanapun, di Malaysia titik temu di antara birokrasi dan pengurusan awam masih kabur. Birokrat adalah satu proses yang melarang campur tangan politik tetapi sering dilihat tanpa sempadan jelas dari segi sejauhmana campur tangan politik dibenarkan. Penemuan ini mendedahkan bahawa titik temu di antara politik dan pentadbiran telah menggugat profesionalisme dan akauntabiliti merugikan dalam kalangan pegawai atasan kerajaan. Oleh itu, PAB bukan model pengurusan awam yang istimewa kerana titik temu politik telah membawa kepada ketidakcekapan dan berbanding kecekapan di bawah integriti yang ditakrifkan oleh praktis di Barat. Menakrif semula PAB mengkehendaki pentadbir awam menguatkuasakan undang-undang dan peraturan dan menetapkan juga sempadan campur tangan politik yang dibolehkan.

**Kata kunci:** Pempolitikan dalam sektor awam, titik-temu politik dan pentadbiran, pengurusan prestasi, pelantikan politik, *patron-client,* pempolitikan hibrid

**PENDAHULUAN**

Pempolitikan (dalam kalangan pentadbir atasan) dalam kajian ini merujuk kepada tingkah laku, peranan atau reaksi pihak pentadbir terhadap penglibatan, kawalan atau campur tangan ahli politik (disebut juga sebagai pempolitikan) dalam pentadbiran awam. Pempolitikan atau juga kawalan politik adalah satu mekanisme yang diperkenalkan bagi memastikan tingkah laku birokrat selari dengan kepentingan orang awam. Secara umumnya penglibatan politik meliputi apa sahaja bentuk tindak-tanduk ahli politik, yang menjurus kepada tindakan susulan oleh pentadbir, berupa arahan, teguran, ucapan dalam majlis formal sehinggalah kepada campur tangan politik yang kesudahannya membentuk sikap pentadbir yang lebih cekap dan bertanggungjawab. Dalam konteks kajian penglibatan atau kawalan politik dizahirkan menerusi model pengurusan, misalnya menerusi pengurusan personel, contohnya pelantikan dan apa sahaja bentuk tingkah laku dengan ahli politik atau aktiviti yang bersabit dengan kerjaya seseorang penjawat awam itu.

Di negara barat, terdapat beberapa pendekatan mengurus sektor awam bagi memelihara akauntabiliti kerajaan. Pendekatan pentadbiran awam tradisional (PAT) yang menguasai sektor awam di sepanjang kurun ke-19 telah beralih sejak pertengahan tahun 1980an kepada bentuk pengurusan awam baru (PAB) yang lebih fleksibel, dan berasaskan pasaran. Idea pengasingan politik dari pentadbiran yang diasaskan oleh Woodrow Wilson (1880) iaitu yang menjadi elemen utama PAT dibentuk untuk mencegah sistem patron atau *spoils system* di Amerika Syarikat (AS) bagaimanapun kemudiannya dilihat kaku dan sukar untuk melaksanakan dasar yang berkesan. Sistem federalisme di AS dengan Kongres sebagai teras kepada Dewan Rakyat dan Senat selalunya berdepan dengan suasana kebuntuan kepada usulan atau pindaan dasar kerana sistem semak dan seimbang yang berperingkat. Pengasingan yang ketat di antara ahli politik dan pentadbir seperti yang dijanjikan oleh PAT suatu yang tidak realistik.

Satu daripada titik permulaan kepada pembaharuan dan keterbukaan birokrasi adalah Laporan Fulton 1968 di United Kingdom. Laporan tersebut menunjukkan keprihatinannya terhadap keupayaan pentadbir dalam sektor awam. Ia menyarankan satu sistem yang terbuka di mana kakitangan dari luar di setiap peringkat diambil bekerja dan struktur berhierarki membolehkan semak dan seimbang berlaku dan akauntabiliti di setiap peringkat menyukarkan perjalanan berlaku tanpa sebab yang munasabah. Laporan tersebut turut menekankan agar penggubalan dasar berlaku di bawah hala tuju kepemimpinan politik dan akauntabiliti kepada parlimen serta orang awam.

Negara-negara Anglo-Saxon seperti AS dan UK yang menjadi pelopor kepada PAB dan lebih menarik lagi, pemimpin politik adalah peserta yang aktif yang melaksanakan perubahan pengurusan dalam sektor awam. Walaupun pemimpin-pemimpin politik ini tidak tertakluk dengan mana-mana sayap parti, mereka mempunyai asas politik yang jelas iaitu menganggap birokrasi yang telah diwarisi sekian lama itu sebagai halangan utama kepada perubahan dasar. Bagi mereka, jalan terbaik ialah menyahkan institusi birokrasi sedia ada supaya dapat mengubah beberapa perkara asas agar kerajaan boleh melaksanakan dasar awam dengan lebih telus, berakauntabiliti, berintegriti. Dalam kebanyakan kes, penyelesaian mudah yang diambil adalah dengan melaksanakan amalan yang dipraktikkan di sektor swasta.

Di UK, Perdana Menteri Margaret Thatcher telah melantik ketua jabatan pilihannya sendiri bagi mengelapai Efficiency Unit untuk menilai apa yang telah dicapai menerusi Next Step Project yang mana sebelum ini ia belum mendapat perhatian serius kerajaan. Perubahan yang dimaksudkan tertumpu kepada mengukur apa yang telah dicapai. Selama ini kerajaan hanya membelanja peruntukan dan melaksanakan program dan tidak pernah mempersoalkan sama ada program yang dilaksanakan itu mencapai objektif atau tidak. Bagi melaksanakan projek tersebut, Thatcher melantik seorang menteri Sir Robin Ibbs bagi memandu *Office of the Civil Service* yang melantik ahli politik bagi memandu jabatan tersebut. Langkah ini adalah bersesuaian dengan saranan daripada *Efficiency Unit*. Dalam erti kata lain, ahli politik diberi kepercayaan untuk terlibat secara langsung dalam mengemudi sektor awam. Hasilnya unit tersebut telah berjaya mengenal pasti masalah sebenar dan kemudiannya mengorak langkah mencari penyelesaian yang berasaskan piawaian dan sasaran yang fokus kepada tahap kepuasan pelanggan*.*

Di negara barat, penglibatan politik atau pempolitikan dalam pentadbiran adalah satu konsep yang diterima kerana ia dapat memastikan kecekapan dan kapasiti pentadbir yang semakin meningkat. Terdahulu daripada konsep itu iaitu teori PAT lebih menekankan kepada *depolitization* atau pengasingan politik dari pentadbir sebagai pendekatan bagi memastikan kecekapan pentadbir. Namun PAT tidak dapat bertahan lama kerana realiti yang mahukan kerajaan perlu bertindak pantas dan dengan peranan ahli politik dan pentadbir yang berbeza dan terasing menyukarkan proses kerja dan dasar dan dengan itu PAT sendiri diakui ditolak dan alternatifnya adalah PAB iaitu pendekatan yang lebih realistik kerana menganjurkan kepada interaksi atau penglibatan bersama ahli politik dan pentadbir. Inilah juga ciri-ciri yang ada sektor awam. Ianya bukanlah vakum yang memisahkan sebaliknya menghubungkan di antara kepimpinan politik, jentera awam serta orang awam (Hughes 2003:236).

Kajian-kajian yang dijalankan oleh sarjana-sarjana di Barat memperlihatkan bahawa penglibatan politik atau pempolitikan ini adalah satu pendekatan yang dibentuk bagi meningkatkan prestasi serta membantu memelihara akauntabiliti di kalangan pentadbir. Kajian pempolitikan menerusi PAB secara perbandingan di beberapa negara di Eropah menunjukkan impak yang berbeza ke atas pegawai atasan kerajaan. Walaupun pegawai kanan kerajaan di negara Anglo-Saxon iaitu Britain dikawal secara lebih ketat oleh pemimpin politik, di negara-negara Skandinavia seperti Belanda dan Finland, kawalan politik yang dikenakan ke atas pegawai kanan menjadikan pegawai-pegawai mereka lebih bebas. Walaupun pempolitikan dalam kalangan pegawai .adalah berbeza, umumnya ia berjaya meningkatkan profesionalisme dan akauntabiliti mereka. Semuanya bergantung kepada dinamika perkembangan norma-norma pengurusan ini dan konteks dan budaya pentadbiran yang dimiliki oleh sesebuah negara (Rouban 2010). Rouban (2010), Pollitt & Bouckaert (2011), Peters & Pierre (2004) yang mengkaji pempolitikan di negara maju meletakkan evolusi dalam sistem politik sesebuah negara dan budaya pentadbir sebagai faktor yang menyokong dan menggugat kawalan politik yang dikenakan.

Ternyata Malaysia sensitif dengan perkembangan yang berlaku ini dan buktinya beberapa inisiaitif program berasaskan pengurusan prestasi telah diperkenalkan bagi mengatur semula peraturan dan prosedur (melalui ISO 9001), memacu peningkatan kualiti (KMK), meningkatkan fokus pelanggan (piagam pelanggan), semakan semula ke atas sistem personel (SSB dan SSM) dan pengurusan kewangan (SPD). Di bawah Abdullah Badawi (2003-2006), pendekatan yang sama diteruskan, diperkemas serta diintegrasikan di bawah satu sistem iaitu KPI ketua jabatan. Sistem KPI ini menghimpunkan semua KPI-KPI yang mana sebelum ini setiap KPI diawasi oleh agensi-agensi yang berbeza seperti Perbendaharaan, MAMPU dan Jabatan Audit Negara. Kemuncak kepada kesinabungan kepada program yang berasaskan keberhasilan ini adalah di bawah kepimpinan Dato’ Seri Najib (2006- sekarang). Program yang sebelumnya ini dibuat di peringkat jabatan untuk individu kini telah diperluaskan ke peringkat nasional iaitu melalui Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). Melalui program berskala besar itu, bidang-bidang strategik yang menjadi tumpuan dan perhatian rakyat dapat dikenal pasti dan pelarasan kewangan dapat disusun dengan lebih bijak dan berhemah. Menariknya lagi, semua usaha pembaharuan ini diperkenalkan dan dipandu di bawah agensi pusat iaitu yang berada di bawah Jabatan Perdana Menteri (JPM).

Jadual 1: Program pengurusan berasaskan prestasi di Malaysia

Tahun Program pengurusan

1968 Sistem Perancangan Pemprograman Pembelanjawan (PPBS)

1986 Program Pengukuran Produktiviti (PPP)

1990 Sistem Pembelanjawan Diubahsuai (SPD)

1991 Inisiatif Penambaikan Produktiviti (PMI)

1992 Sistem Perakaunan Mikro (MAS)

1992 Skim Saraan Baru (NRS)

1992 Pengurusan Keseluruhan Kualiti (TQM)

1993 Piagam pelanggan

1996  Organisasi Piawai Antarabangsa (ISO)

1999 Penandarasan

2002 Skim Saraan Malaysia (NRS)

2004 Indikator Utama Prestasi (KPI) bagi semua agensi kerajaan

2007 Bidang Keberhasilan Strategi Perbendaharaan dan KPI strategik

2007 Penarafan bidang dalam pengurusan awam Ketua Audit Negara

2008 Sistem penarafan bintang dalam pengurusan awam MAMPU

2009 KPI untuk menteri dan kementerian

2009 Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA)

2009 KPIs untuk ketua-ketua jabatan

Sumber: Xavier 2013

Bagaimanapun, di Malaysia perlaksanaan PAB iaitu yang menganjurkan penglibatan politik dalam pentadbiran didakwa masih kabur. Ini kerana melalui model terdahulu iaitu model birokrasi itu sendiri iaitu yang terdiri daripada individu yang tertakluk kepada peraturan dan subjek atau *client* kepada patron politik yang membentuk kerajaan masih dianggap sebagai proses yang melarang campur tangan politik untuk terlibat sama dalam pentadbiran seringkali dilihat tanpa sempadan yang jelas. Maka, evolusi dan transisi pentadbiran awam dari model birokrasi ke pengurusan saintifik ke PAB menjadi tanda tanya kerana prinsip asas kepada PAB itu sendiri yang menekankan kecekapan dan dalam masa yang sama membenarkan politik campur tangan dalam pentadbiran.

Kajian awal menunjukkan bahawa pempolitikan dalam kalangan pegawai atasan kerajaan misalnya menerusi model pengurusan yang berlaku pada penghujung tahun 1960an memberi isyarat yang kurang menyenangkan. Simptom-simptom tersebut dapat dilihat melalui Sistem Perancangan Pemprograman Pembelanjawan (PPBS) - reformasi pengurusan awam di peringkat awal pengenalannya di mana ianya hanya mengambil tempoh yang singkat iaitu hanya empat bulan sebelum ianya diperkenalkan. Motif pengenalannya kemudian terbongkar apabila tujuan sebenarnya bukannya bersaing untuk penambahbaikan proses kewangan tetapi untuk menjaga kedudukan dan nama jabatan (Poocharoen 2005). Kesudahannya implementasi program terbantut kerana tiadanya garis panduan yang jelas.

Tambahan lagi, dalam pengukuran prestasi, kajian awal mendapati Sistem Belanjawan yang Diubahsuai (SPD) yang diperkenalkan pada tahun 1990an walaupun dari segi laporan menampakkan kemajuan dan perluasan program, namun implementasinya tidaklah konsisten. SPD yang berasaskan *‘let the manager manage”* dan menekankan kepada pemencaran kuasa di kalangan pentadbir bagaimanapun gagal menurunkannya ke peringkat pengurusan yang lebih bawah. Pengukuran produktivitinya hanya terhad di bahagian *output* dan tidak diperluaskan ke peringkat *outcome*. Kesudahannya, kedudukan Perbendaharaan menjadi semakin berpusat dan berpengaruh bertentangan dengan teori asalnya yang mahu memencarkan kuasa. Dalam pada itu, berdasarkan kajian awal yang dibuat terhadap KPI jabatan, beberapa ketua jabatan tidak menggunakan autonomi seadanya sebaliknya memilih menggunakan banyak kuasa budi bicara *(highly discretionary).* Kajian juga turut mendapati pekeliling mengenai KPI jabatan itu sendiri mengukur kecekapan dan keberkesanan dengan menekankan lebih *output* dan aktiviti (seperti tempoh masa menunggu di kaunter, tempoh masa memberi maklum balas kepada pelanggan, kitaran penyampaian perkhidmatan, peratusan kesilapan dan *output* yang terhasil dalam tempoh masa yang khusus) dan bukannya keberkesanan dan kecekapan iaitu konsep yang mempunyai pengertian yang lebih meluas dan mendalam. Tindak-tanduk menilai berdasarkan bilangan *output* dan tahap kecepatan berdasarkan tempoh masa dalam penyampaian perkhidmatan tidak semestinya menjelaskan dan meningkatkan prestasi, tadbir urus dan akauntabiliti.

Justeru, selain ahli politik, apakah reformasi sektor awam yang diperkenalkan konsisten dari tahun 1990 hingga 2009 itu juga alat bagi elit pentadbir untuk mempertahankan legitimasi mereka? Apakah bentuk-bentuk pempolitikan lain yang tersirat atau dizahirkan oleh pegawai atasan kerajaan menerusi hubungan politik-pentadbir dan program pembaharuan pengurusan? Adakah dengan pempolitikan yang terhasil dalam kalangan pegawai atasan ini menggambarkan pengurusan awam baru itu satu yang istimewa yang boleh memperkukuhkan profesionalisme dan akauntabiliti pentadbiran?

**METODOLOGI**

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah kualitatif, berbentuk deskriftif dan *explanatory.*  Ini adalah kerana kajian kualitatif menjelaskan tentang fenomena dalam persekitaran sebenar dan menekankan kepada deskripsi secara berlisan serta penjelasan kepada tingkah laku individu (Jackson 1995). Kajian ini menggunakan temu bual intensif. Kajian ini menggunakan kaedah pensampelan *purposive* dalam memilih informan. Seramai 35 orang informan telah dipilih yang terdiri daripada pegawai atasan, bekas pesara dengan *level of analysis* memberi fokus kepada individu yang mempunyai pengalaman sebagai pentadbir dan di peringkat institusi hasil daripada pemerhatian.

**PERBINCANGAN**

### Tingkah laku pentadbir dan ahli politik

### a)Pelantikan politik

Penglibatan politik dalam pelantikan merujuk kepada bagaimana menteri dirujuk dan dirunding untuk tujuan pemilihan dan pelantikan ketua jabatan. Dari segi amalan, lazimya, sektor awam melalui Ketua Setiausaha Negara (KSN) mengemukakan dua atau tiga calon dan pemilihan seterusnya dirujuk kepada menteri. Informan yang sama tidak menafikan wujudnya jaringan atau komunikasi di antara menteri dan bekas ketua jabatannya sebelumnya yang kemudiannya mencalonkan beliau sebagai Ketua Setiausaha Kementerian (KSU).

Beberapa informan yang lain merujuk pelantikan politik kepada jawatan-jawatan yang strategik dalam kerajaan iaitu seperti KSN, Ketua Polis Negara (IGP), Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam (KPPA) serta KSU Perbendaharaan.  Secara logik, jawatan-jawatan tersebut adalah jawatan-jawatan yang berpengaruh maka faktor hubungan politik tidak boleh diketepikan. Seorang lagi informan merujuk kepada jawatan-jawatan yang penting seperti KSU Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) dan KSU Kementerian Pendidikan. Bagi beliau, KSU MITI, mestilah dipilih dalam kalangan individu yang sesuai yang bukan sahaja berpengetahuan tinggi tetapi juga dengan karektor dan kemahiran yang hebat dan sesuai. Seorang lagi informan yang merujuk kepada suasana hari ini berpendapat bahawa semua jawatan ketua jabatan seperti KSU dan Ketua Pengarah (KP) kini perlu mendapat persetujuan dari Perdana Menteri dan menteri tidak dapat diketepikan. Menurut sumber yang diberi, kaedah politik ini bukan satu yang baru, ia telah berlangsung sejak awal awal-awal kemerdekaan lagi. Jelas sekali, elemen politik dalam pentadbiran sememangnya tidak diketepikan langsung dan amat penting bagi memastikan pegawai yang dilantik adalah kalangan yang kaliber dan sesuai.

Pandangan seterusnya melihat dari segi faktor-faktor yang diambil kira dalam pelantikan politik. Pertama, pempolitikan dalam pelantikan tidak dianggap sebagai campur tangan politik jika yang dipilih itu mempunyai latar belakang dan rekod kerja yang baik, melainkan calon tersebut tiada kelayakan. Kedua, penglibatan politik mengambil kira pegawai yang dilantik itu sesuai dengan hala tuju dan dasar kerajaan atau juga dikenali sebagai *policy politization.* Contohnya pelantikan Tan Sri Sallehudin sebagai KSN. Pelantikannya di peringkat awal telah mengundang kontroversi kerana memecah tradisi kerana sebelum beliau, KSN mestilah dilantik dalam kalangan bekas Ketua Pengarah JPA, sebaliknya beliau dari Unit Perancang Ekonomi (EPU). Menurut informan, pelantikannya sesuai kerana tumpuan negara ketika itu adalah kepada pertumbuhan ekonomi dan latar belakang dan pengalaman Sallehudin yang sebelum itu berkhidmat berpuluh-puluh tahun di unit tersebut dilihat bertepatan dengan kedudukan dan hala tuju kerajaan ketika itu.

Beberapa informan merujuk kepada pelantikan politik dan hubungannya dengan faktor ideologi. Pertama seorang informan berhujah pelantikan politik dibuat bukan kerana faktor ideologi politik tetapi kerana kesesuaian atau keserasian. Selain itu, kerajaan juga harus melantik seseorang yang menyokong kerajaan dan bukannya yang cenderung kepada pembangkang kerana jika tidak komitmen yang ada boleh memberi kesan kepada keberkesanan perlaksanaan dasar. Bagaimanapun pandangan tersebut mendapati reaksi yang berbeza dari seorang informan yang lain. Bagi informan ini, beliau menganggap kecenderungan politik adalah soal peribadi ia tiada kena mengena dengan profesionalisme kerja.

Kupasan selanjutnya adalah mengenai pempolitikan dalam kalangan pegawai atasan yang wujud ekoran penglibatan politik dalam pelantikan. Menurut beberapa informan, pelantikan politik telah mencetus kepada persekitaran yang positif dan lebih demokratik. Seorang informan mengakui yang beliau dilantik sebagai KSU kerana ahli politik menyukai dan sebab itu juga memilihnya. Namun hubungan tersebut digunakan sebaik mungkin. Beliau sanggup ‘membodek’ menteri demi mencapai tujuan dan tujuan yang dimaksudkan adalah untuk kepentingan rakyat dan bukan dirinya. Satu lagi ialah kes di mana informan mengetahui sendiri pelantikan yang melibatkan input politik dan hubungan baik yang antara beliau dengan menteri telah dijadikan kesempatan baginya untuk berbincang dan berunding sebaik-baiknya. Setiap dua minggu informan berbincang dengan menteri dan setiap kali perjumpaan juga, beliau mengemukakan isu, masalah berserta saranan sekali, sebenarnya disokong oleh sikap menterinya sendiri yang berminat dengan peranan dan tugasnya juga.

Bagaimanapun, beberapa informan membayangkan pelantikan politik boleh mengundang juga kepada pempolitikan yang tidak diharapkan. Seorang informan memberi contoh pelantikan politik atas dasar kaum punya kemunasabahannya tetapi berdasarkan ideologi politik, ia sukar diterima. Ini kerana kecenderungan politik boleh mencetus rasa terhutang budi pegawai yang dilantik kepada parti yang memerintah. Selain itu, pelantikan politik ini juga adalah kesempatan oleh pihak menteri untuk melantik ‘orangnya’ demi kepentingannya. Ia dapat dilihat terutamanya pegawai yang dilantik oleh menteri menjadi panel dalam mesyuarat dalam pemberian tender. Sementara itu, seorang lagi informan melihat pelantikan mengikut negari juga menyebabkan pegawai rasa berbelah bagi dan menyebabkan susah bekerja disamping boleh mengorbankan banyak syarat dan prinsip dalam berorganisasi.

Seorang informan menyatakan pelantikan politik telah membuka ruang berkempen dan mengampu ahli politik. Berdasarkan pengalaman informan sendiri. sebelum informan dilantik sebagai Dato’ Bandar, beliau melihat sendiri gelagat pegawai atasan yang lain yang cuba menjolok-jolok menteri untuk merebut jawatan tersebut. Kesempatan yang sama turut digunakan oleh para isteri pegawai atasan untuk cuba mempengaruhi ahli politik secara tidak langsung dan selalunya ia berlaku ketika majlis makan. Bagaimanapun dalam kes informan, isteri beliau agak jarang-jarang mengikutinya di majlis-majlis keramaian. Pelantikan politik akan menjadi pegawai kanan keliru dan terhutang budi dengan menteri dan akibatnya lebih cenderung menurut sahaja perintah yang dikenakan. Contoh yang agak ekstrem ialah ketua jabatan sanggup bersekongkol dengan menteri untuk projek atau program tertentu. Lebih ekstrem lagi ialah apabila KSU sendiri dijadikan proksi kepada menteri atau ahli politik yang lain. Keadaan ini dapat dilihat menerusi hasil temu bual apabila informan sendiri menunjukkan rasa simpati terhadap seorang menteri veteran yang telah dituduh dengan rasuah. Ini kerana, menurut informan, punca masalah bukan menteri tetapi suaminya.

Pempolitikan melalui pelantikan juga menjadikan ketua jabatan atau pegawai atasan tidak berani memberi input atau pandangan yang dilihat bertentangan dengan hasrat dan keputusan pemimpin politik. Contohnya dalam kes pertama informan menceritakan keadaan kini yang berlaku dalam mesyuarat yang melibatkan menteri dan ketua jabatan. Jarang sekali ketua jabatan memberi pandangan yang bertentangan dengan pemimpin politik. Dalam kes ini, informan menyifatkan hanya dua orang sahaja ketua jabatan termasuk beliau dan rakan beliau yang berani bersuara dalam mesyuarat kabinet, selebihnya 23 ketua jabatan yang lain tidak berani dan hanya senyap ketika mesyuarat (pasca kabinet) berlangsung. Kes kedua pula mengenai pegawai atasan kerajaan tidak berani memberi pandangan yang bertentangan dengan perunding sektor swasta pemimpin politik kerana takut dikenakan tindakan. Satu lagi ke merujuk projek yang diusahakan oleh jutawan Melayu, Maju Function di mana ketua jabatan sebelumnya tidak memberi nasihat yang sepatutnya kepada Perdana Menteri kerana ditakuti bertentangan dengan hasrat Perdana Menteri walhal kesannya cukup menyusahkan.

### Hubungan ahli politik dan pentadbir

Secara prinsip pempolitikan atau hubungan dan sempadan ahli politik dan pentadbir dalam sektor awam di Malaysia awal-awal lagi sudah kabur. Informan pertama mengupas berdasarkan Perlembagaan Persekutuan bahawa secara implisitnya peranan pentadbir awam adalah sebagai penggubal dasar atau peranan tersebut juga sebenarnya telah diserahkan oleh pemimpin politik kepada pentadbir.

Hal ini dijelaskan oleh beberapa informan secara konsisten. Penjelasan mengenai hubungan politik dan pentadbir boleh dibahagikan kepada dua; era sebelum 1980an ( iaitu merujuk kepada era Tunku Abdul Rahman (Perdana Menteri Malaysia pertama) dan Tun Abdul Razak (Perdana Menteri Malaysia ketiga) dan selepas 1980an (era Mahathir dan selepasnya). Pada era sebelum 1980an, hubungan timbal balik ahli politik dan pentadbir yang secara relatifnya saksama. Sifat tersebut ditonjolkan sendiri oleh pihak pemimpin politik ke atas kumpulan pentadbir. Pertama, ketika itu juga di mana kedudukan kabinet itu berpengaruh namun masih menghormati kakitangan kerajaan dan peranan mereka. Apa-apa usul atau kertas kerja akan dibawa kepada pentadbir terlebih dulu sebelum dibawa ke kabinet. Selain itu, diceritakan juga apabila Tun Razak pernah satu membuat melakukan lawatan dan kebetulan melintas pula di depan seorang pegawai kerajaan yang ketika itu menyusun fail sulit. Kehadiran Tun Razak disedari oleh pegawai itu dan mempelawanya untuk masuk melihat. Beliau menolaknya dengan mengatakan ‘peraturan sudah sudah jelas tidak dibenarkan masuk’. Satu lagi kes diceritakan merujuk kepada sikap seorang menteri iaitu Taib Mahmud yang sendiri membuka perbincangan dalam kalangan ketua jabatan bagi mendapat pandangan sebelum membuat diangkat sebagai keputusan.

Malah menarik lagi terdapat juga insiden di mana seorang pegawai kerajaan di peringkat pertengahan benar-benar memainkan peranannya iaitu dengan menegur Tun Razak hanya kerana mempunyai kesilapan ejaan.

Kupasan selanjutnya menjelaskan ciri-ciri hubungan politik dan pentadbiran selepas 1980an hingga 2010an. Sebelum zaman Tun Mahathir, hubungan politik dan pentadbir secara umumnya stabil dan tidak menghadapi masalah besar. Namun bermula zaman Mahathir, hubungan tersebut telah berubah dan dicabar. Hubungan tersebut banyak terkesan oleh gaya kepimpinannya sendiri. Satu dari puncanya sikap Mahathir sendiri yang tidak percayakan penjawat awam kerana pengalaman beliau sendiri yang berdepan dengan kerenah biasa birokrasi seperti *red tape*, lambat, tidak pro-aktif dan sebagainya. Menurut seorang lagi informan, disebabkan anti kepada pegawai kerajaan, beliau memilih mendengar pandangan dari penasihat luar, berbanding penasihatnya sendiri. Bagaimanapun sikap tersebut beransur-ansur berubah selepas beberapa bulan menjadi Perdana Menteri dan mula menerima hakikat bahawa di Malaysia, *survival* ahli politik amat bergantung kepada peranan pentadbir.

Bagi menteri pula, Mahathir percaya menteri sepatutnya *hands- on*  atau serba-serbi mahir.  Untuk memastikan tujuan itu, beberapa menteri dikekalkan berada dalam kementerian untuk tempoh masa yang lama. Sampai satu masa menteri itu akan mengetahui semua selok-belok pentadbiran dalam kementerian dan ini menjamin keberkesanan kerja dan dasar.

Kekaburan hubungan politik dan pentadbiran terus diperkukuh malah dicabar pula oleh beberapa perkembangan yang berlaku. Antaranya, Pengkorporatan Malaysia iaitu yang menjadi titik-tolak kepada mengubah hubungan di antara ahli politik dan pentadbir melalui nilai-nilai pasaran atau berorientasikan gaya pengurusan sektor swasta. Ia menganjurkan perubahan dari segi bagaimana penjawat awam berfikir dan bertingkah laku. Menurut seorang lagi informan, perkembangan pentadbiran awam ketikanya (atau PAB) mahukan pentadbir lebih responsif, lebih praktikal, *inspective,* efisien, berorientasikan pencapaian dan *outcome*, sekali gus meningggal karektor lama Weberian yang ketinggalan zaman.

Sempadan hubungan politik dan pentadbiran diburukkan lagi apabila sempadan politik dan pentadbir beralih dan memihak kepada sempadan politik iaitu melalui perubahan dalam sistem institusi dan politik dalam negara. Pertamanya ialah ketika pentadbiran Mahathir, bibit-bibit campur tangan politik sudah bermula. Ini dapat melihat melalui tindak-tanduk Mahathir dalam Biro Pencegahan Rasuah (BPR) dan kehakiman. Perubahan dalam institusi kerajaan boleh juga dilihat melalui parlimen dimana kuasa tidak diagihkan kerana kuasa yang tertumpu di peringkat kabinet. Realitinya ahli politik pun tidak menjalankan tugas. Selain itu, tanggungjawab ahli politik memantau tingkah laku pegawai juga tidak dilaksanakan.

Bagaimanapun, di peringkat awal pemerintahan Mahathir, hubungan politik dan pentadbiran masih stabil. Seorang informan yang juga ketua pengarah di sebuah kementerian menjelaskan bagaimana menteri masih menghormati autoriti ketua jabatan. Menterinya tidak mencampuri melainkan mengesahkan dasar dan program yang diputuskan oleh pentadbir. Bagi hemat pengkaji, ia bersifat *individual case* bergantung kepada kepimpinan kedua-dua menteri dan ketua jabatan.

Informan seterusnya menyifatkan sempadan politik dan pentadbir telah dipolitikkan *(politicized interfaces)*. Di pihak ahli politik, terdapat beberapa kes di mana menteri cuba mencampuri tugas pentadbiran, contoh yang diberikan oleh informan ialah menteri yang mengira akaun jabatan. Selain itu, sempadan politik dan pentadbiran juga boleh dipolitikkan apabila menteri enggan untuk berbincang dan bekerjasama dengan pegawai kerajaan.

Berikut di pihak pentadbir di mana turut juga menyumbangkan kepada ketidakseimbangan hubungan politik dan pentadbiran. Kes disini merujuk kepada pentadbir sendiri yang tidak menjalankan fungsi dan tugas. Mengulas lanjut mengenai pentadbir yang mengambaikan peranan, seorang informan melihat implikasinya ahli politik pula yang dibenci rakyat atau yang dipertanggungjawabkan oleh orang awam walhal yang sepatutnya adalah pegawai kerajaan. Itulah vakum dalam sistem yang ada sekarang.

### Pengurusan Pencapaian

Berdasarkan hasil temu bual, sistem pencapaian atau KPI juga dilihat sebagai satu sasaran kepada pempolitikan dalam kalangan pegawai atasan kerajaan di Malaysia. Beberapa informan berhujah bahawa sistem pengukuran ini membantu pentadbir dalam beberapa aspek pengurusan. Informan pertama yang pernah menjadi KSU pada tahun 1960an dan 1970an dimana ketika itu belum sempat didedahkan lagi dengan sistem pencapaian ini melihat pengenalannya sebagai satu langkah yang bijak. Seorang lagi informan melihat pengukuran prestasi atau National Key Result Areas **(**NKRA) secara konsepnya suatu yang baik, bertujuan mengenalpasti sesebuah program atau program berdasarkan satu piawaian yang seragam itu berjaya atau sebaliknya. Key Performance Indicator (KPI) juga membantu informan mengembleng usaha-usaha bagi mencapai sasaran dana hala tujukementerian yang dibawa. KPI selalunya akan mencerminkan kandungan kerja sebenar, membezakan keutamaan dan bukan keutamaan. Seorang informan cuba menganalogi sistem KPI seperti juga ajaran Islam, iaitu membezakan amalan rukun, wajib dan sunat. Pencapaian tersebut kemudiannya disusuli dengan ganjaran dan hukuman sepertimana syurga dan neraka bersama tingkatnya setimpal dengan prestasi yang dilakukan. Semuanya membantu mengubah tingkah laku serta memotivasi kakitangan awam. Satu contoh program pengukuran prestasi yang disebut oleh salah seorang informan adalah International Organization for Standardization (ISO). Beliau berpandangan bahawa tujuan ISO diperkenalkan adalah untuk memastikan produk dan perkhidmatan terjamin dari segi kualiti, keberkesanan kos dan efisien.

Selain itu, beberapa informan lain melihat perlaksanaan pengukuran prestasi seperti sebaliknya. Pertama adalah dalam KPI ketua jabatan. Menurut seorang informan, sistem KPI bukannya semakan terhadap apa yang akan dibuat tetapi semakan terhadap apa yang telah dibuat. Pada hemat pengkaji, jika kaedah ini digunapakai, maka sudah tentu penjimatan menjadi pilihan. Namun bagi sektor awam swasta penjimatan dari satu segi tidak semestinya menyelesaikan banyak masalah tetapi mungkin juga mencipta banyak lagi masalah. Bagaimanapun pada hari ini KPI lebih kepada apa yang pegawai akan lakukan esok dan akan datang dan ini lebih mirip kepada gaya sektor swasta kerana tumpuannya adalah untuk memperoleh keuntungan*.* Selain itu, seorang lagi informan memberi amaran bahawa sistem ini tidak boleh hanya ditadbir oleh nombor sahaja kerana ia boleh memperdayakan *(misleading)*. Menurut satu sumber lagi, menetap dan membentuk sasaran selalunya dibuat secara satu hala iaitu oleh ketua jabatan sahaja walhal sepatutnya dilakukan melalui perbincangan dan mesyuarat. Dalam pada itu, kecenderungan untuk mengubahsuai indikator atau memilih indikator yang mudah dicapai dengan tujuan memberi pelaporan yang cantik kepada menteri juga berlaku. Menurut informan pelaporan ini berupa yang kecenderungan dan ia bergantung dari segi siapa yang menggubal dan menyelaras atau dari mana sumber dana itu diperoleh. Selain itu, informan juga sempatan menasihati agar dapatan yang diperolehi dari KPI itu perlu diambil dan diterima secara positif untuk tujuan penambahbaikan atau jika tidak ia boleh menjadi punca kepada ketidakpuasan hati dan pertelingkahan.

Masih lagi mengenai KPI ketua jabatan, dan kali ini segelintir informan mengingatkan pegawai atasan berhati-hati melaksanakan sistem pengukuran tersebut. Seorang informan berhujah mengenakan sistem pengukuran dalam kerajaan adalah sesuatu yang cukup sukar dan mencabar kerana bidang kerja dan kumpulan sasaran yang cukup kompleks dan luas. Satu lagi perkara mengenai kelemahan sistem pengukuran ini adalah tidak semua bidang perkara boleh diukur, namun tidak bermakna yang tidak boleh diukur itu tidak bermakna. Informan membangkitkan juga mengenai sistem KPI ini yang sebenarnya mendorong pegawai kerajaan bersifat lebih selektif dalam erti kata mengambil kesempatan dengan menumpu hanya kepada aspek yang boleh diukur dan mengkesamping bidang kerja yang lain yang sukar diukur walhal ia penting bagi organisasi.

Menurut seorang informan, sistem KPI itu sendiri mendorong seseorang untuk mempamerkan kehebatan diri. Ini kerana pencapaian adalah berdasarkan sesuai yang *tangible* atau sesuatu yang boleh dilihat. KPI juga mencipta manusia opurtunis kerana ia mendorong seseorang untuk menumpu hanya kepada suatu yang boleh diukur dan dilihat dan mengabaikan tugas lain walaupun jelas satu yang penting. Contohnya ahli akademik yang berebut mendapatkan geran tetapi dalam masa yang sama mengabaikan tanggungjawabnya mengajar di dewan kuliah. Kedua pula mengenai objektiviti dan kesungguhan perlaksanaan sistem KPI sebenarnya banyak dipengaruhi oleh siapa yang memperkenal dan menyelarasnya. Dengan kata lain faktor manusia mempengerauhi objektiviti dan ketepatan indikator yang dipilih. Selain itu, pempolitikan melalui KPI iaitu apabila ianya dilaksanakan bukan untuk memenuhi tujuan yang sebenar, seperti mengubah budaya kerja tetapi *for its own sake.*  Ini berlaku apabila KPI dilihat lebih memenuhi keperluan tujuan dan bukannya cara. Contoh pertama, kebanyakan jabatan kerajaan kini mempunyai KPI masing-masing kerana tren semasa atau ikut-ikutan dan sikap dan budaya kerja masih kekal seperti biasa dan tidak berubah. Contoh kedua iaitu berlaku dalam sesetengah jabatan yang mana banyak borang dan prosuder yang perlu diisi tetapi produktiviti organisasi jabatan tidakpun berubah. Contoh ketiga, sikap jabatan yang menggalakkan kakitangan berusaha mencapai KPI, tetapi setelah berjaya dicapai tidak boleh diberi ganjaran seperti yang diuar-uarkan sebelum itu. Implikasinya, tiada perbezaan yang wujud di antara bagi ketua jabatan yang mencapai KPI dengan yang tidak mencapai KPI. Ia merosakkan tujuan asal KPI dibina iaitu mahu memupuk budaya kerja berprestasi tinggi. Selain itu KPI juga dikaitkan dengan pempolitikan melalui *rebranding* atau *corporate flavor.*  Ia kelihatan seperti pembaharuan namun hakikatnya bukan satu yang baru. KPI dan KRA mislanya kelihatan moden tetapi sebenarnya adalah mengenai perkara sama iaitu tujuan, objektif, dan pelan.

Pempolitikan melalui KPI dalam kalangan ketua jabatan juga boleh dilihat apabila KPI dijadikan alat bagi ketua jabatan untuk mengawal tingkah laku pegawai lain bagi mencapai kepentingan dirinya. Contohnya ketua tersebut meuar-uarkan kelebihan KPI yang dicapai dan kaitannya dengan kejayaan organisasi walhal tujuannya adalah untuk kepentingan diri sendiri misalnya kenaikan pangkat. Dalam kes-kes sebegini, lazimnya jabatan berjaya mencapai KPI mereka hasil dari penat lelah kakitangannya sementara ketua jabatan beroleh ganjaran disebaliknya. Pempolitikan juga berlaku menerusi tindak- tanduk ketua jabatan yang memilih indikator yang dicapai. Apa yang penting laporan tersebut apabila dibentangkan ia mestilah kelihatan cantik dan seterusnya disukai oleh menteri*.* Contoh analogi ialah KSU Kementerian Pertanian yang menetapkan bilangan 8000 pokok sebulan sebagai KPInya jelas sekali tidak sesuai.

Berdasarkan hasil temu bual, NKRA juga adalah tema lain yang dibentuk di bawah pengurusan prestasi. Pertama dari segi rasional dan sebab ia ditubuhkan yang menjadi tanda tanya sama ada ia benar-benar satu keperluan dalam pentadbiran atau niat lain yang terselindung. Perkara ini dibangkitkan sendiri dalam kalangan pentadbir yang merasakan kewujudannya sebagai satu yang tidak munasabah apatah lagi dipegang oleh satu badan khas yang mana entitinya juga tidak jelas dan dalam masa yang sama menyisihkan kepakaran dan guna tenaga mereka. Kedua tugas PEMANDU yang menyelaras keseluruhan pencapaian bermakna juga mengawal peruntukan keseluruhan kementerian dan secara tidak langsung mengenepikan juga pelan pembangunan yang telah dirancang oleh kementerian-kementerian yang lain. Kaedah yang sama juga diterapkan di bawah Obama melalui National Performance Review (NPR) yang mana lebih mengawal peruntukan kerajaan bagi menyayingi parti lawannya, Republikan dan bukannya untuk kepentingan rakyat AS. Ketiga, objektiviti pelaporan adalah diragui kerana penglibatan oleh ahli-ahli politik yang terdiri daripada mereka yang tewas dalam pilihan raya. Keempat, manipulasi data boleh berlaku malah sudah terbukti. Misalnya NKRA rasuah, yang menyaksikan output atau jumlah tangkapan yang meningkat yang mudah sebenarnya dilakukan hanya dengan meningkatkan input iaitu tangkapan.

Seorang lagi informan mengaitkan perlaksanaan pengukuran pencapaian melalui pengurusan kewangan yang bersifat terpilih, tidak menyeluruh atau dalam beberapa kes terutamanya yang berprofail tinggi diketepikan begitu sahaja. Contohnya satu projek bekas Menteri Besar Kedah di Langkawi, *‘Village de Langkawi’* yang mana telah diberikan peruntukan sebagai RM25 juta ringgit tetapi kesudahannya kerajaan pula yang menanggung terpaksa menanggu kerugiannya yang berlipat kali ganda. Kedua, tindak tanduk Perbendaharaan yang mempamer sikapnya yang kurang tekad politik menguatkuasakan SPD atau Outcome Based Budgeting (OBB) sebaliknya memihak pula kepada sistem kewangan yang lama dilihat juga satu bentuk pempolitikan. Secara tidak disedari ia seolah-olahnya membenarkan kepincangan terus berlaku tanpa mahu menghentikan. Ketiga, tindak tanduk perbendaharaan yang secara konsisten menyekat dan tidak mahu melonggarkan kawalannya ke atas agensi perlaksana yang lain jelas mempamerkan keinginan untuk mengekalkan status quo.

Berdasarkan hasil temu bual, penilaian prestasi tahunan pencapaian juga dikatakan antara sasaran dalam model pengurusan yang membawa kepada pempolitikan. Ia merujuk kepada tindak tanduk penilai yang mengenepi faktor pencapaian dalam membuat penilaian. Bagi informan, adalah lazim bagi jabatan kerajaan di mana mereka mengikhtiraf yang layak tetapi yang mengecewakan, mereka mengikhtiraf juga yang tidak layak. Amalan pilih kasih ini suatu yang memberi kesan buruk kepada persekitaran kerja. Seorang lagi informan menyebut tentang faktor luaran sebagai satu tingkah laku pempolitikan. Misalnya menggunakan emosi, peribadi dan perkauman dalam menilai kakitangan.

**KESIMPULAN**

Di Malaysia pengenalan reformasi pentadbiran telah bermula semasa laporan Esman Montgomery (1967) apabila beliau menganjurkan penubuhan UPP. Apa yang cuba dibangkitkan di situ adalah reformasi institusional atau *hard reform*  iaitu yang menekankan kepada peningkatan dan pemerkasaan pentadbir. Ia adalah asas yang perlu sebelum mengorak langkah ke reformasi pengurusan seperti pengurusan kewangan yang juga dalam masa yang sama diperkenalkan personel atau yang mana dikategorikan sebagai *soft reform.*

Dalam pada itu, hubungan dan perkaitan pengurusan dan pempolitikan juga amat rapat. Ini berbalik kepada soal sempadan dan peranan di antara ahli politik dan pentadbiran. Ahli politik dibenarkan terlibat dalam pentadbiran sementara pula pentadbir pula memainkan peranan dalam dasar, baik sebagai penggubal mahupun pelaksana. Hubungan sempadan yang kabur yang diuar-uarkan di bawah PAB sebenarnya sudah wujud sejak era birokrasi diperkenalkan di Tanah Melayu ketika zaman penjajah. Campur tangan politik ini adalah suatu yang tidak boleh dielakkan kerana faktor *patron-client,* struktur feudal dan budaya masyarakat. Semuanya ini telah dibuktikan dalam kupasan-kupasan di atas.

Mengenai bentuk atau sasaran pempolitikan pula, pelantikan politik bukanlah satu yang asing dalam sejarah dan evolusi pentadbiran awam di Malaysia. Dengan kata lain, sempadan politik dan pentadbiran itu sebenarnya sudah bergabung erat dan buktinya beberapa implementasi dasar dan program sudah berjalan dan mencapai objektif. Namun tidak dinafikan wujud beberapa natijah yang buruk berpunca dari pentadbir yang keliru terhadap peranan dan tanggungjawab mereka. Semua ini adalah berbalik kepada soal integriti pentadbir itu sendiri. Dalam pada itu, faktor pemantauan dan kekuatan institusi lebih banyak memberi impak dalam mempengaruhi tingkah laku pentadbir.

Hubungan di antara ahli politik dan pentadbir juga menjadi perhatian. Perbezaan secara umum dapat dilihat sebelum dan selepas 1980an. Hubungan politik dan pentadbiran sebelum 1980an disifatkan saksama di mana masing-masing bekerjasama dan bergantungan di antara satu sama lain. Bagaimanapun, hubungan itu semakin mencabar selepas tahun 1980an disebabkan tekanan luaran (globalisasi) serta dalaman (politik nasional). Hubungan politik dan pentadbiran yang asalnya dan secara relatif bertimbal balik kini beralih dengan memihak kepada eksekutif politik.

Pengukuran pencapaian juga menjadi sasaran pempolitikan. Dari segi pentadbiran, sistem pengukuran ini membantu mengenal pasti dan menyemak keberkesanan dan kejayaan sesebuah dasar atau program. Bagaimanapun perlaksanaan pengukuran pencapaian boleh diambil kesempatan bagi tujuan legitimasi oleh ketua jabatan baik di peringkat jabatan mahupun di peringkat ketua jabatan sendiri. Antaranya melalui proses *‘rebranding’,* retorik dan sebagainya. Pada asasnya, manfaat daripada program pengurusan prestasi sebenarnya tidak jelas dan ada kalanya juga tersasar, namun ia masih menjadi pilihan kerajaan yang kononnnya boleh meningkatkan prestasi mereka.

Hasil kajian juga mendapati pempolitikan yang terhasil melalui model pengurusan telah membawa kepada merosotnya pengaruh pentadbir. Jika di era pembangunan pentadbiran di Malaysia (di bawah model pentadbiran tradisional), pentadbir awam dihormati dan disegani kerana peranan dan pengaruhnya, namun di bawah model pengurusan di Malaysia pengaruh pentadbir semakin terhakis. Satu dari punca pegawai atasan sendiri yang gagal berperanan, mereka menjadi pemudah cara (*facilitator)* berbanding pemayah cara atau *frustrator*’. Disebabkan itu mereka sendiri tidak terkejar dengan permintaan pemimpin politik yang jauh ke depan. Kerana dominasi ahli politik juga, banyak tugas mereka yang tersekat. Ketua-ketua jabatan kini hanya menjadi *‘rubber stamp’.*

Sesungguhnya, dalam konteks pempolitikan dalam sektor awam di Malaysia, didapati bahawa persekitaran yang ada meliputi dan tidak dapat mengetepikan elemen politik dalam pentadbiran, baik di pihak pemimpin ahli politik mahupun pemimpin pentadbir. Kedua-dua adalah aktor politik yang penting dalam sektor awam yang juga satu institusi politik. Menariknya lagi, elemen-elemen atau ciri-ciri politik itu yang disifatkan negatif wujud seiringan dengan ciri-ciri politik yang positif iaitu yang juga dikenali sebagai pempolitikan hibrid. Kajian juga telah mengenal pasti punca-punca yang membawa kepada birokrasi yang *politicised*  dan bersifat hibrid seperti faktor *patron-client,* struktur feudal dan budaya masyarakat. Sesungguhnya, model pempolitikan hibrid ini adalah asas kukuh bagi semua pentadbiran awam di semua ruang lingkup pengurusan kerajaan. Ia menekankan kepada sempadan politik dan pentadbiran yang terasing namun penekanannya adalah juga kepada segi bagaimana setiap bahagian tersebut menyumbang kepada keseluruhannya dalam membentuk tadbir urus yang berkesan (Kathyola 2010:57). Pempolitikan hibrid ini juga menekankan kepada sikap saling bergantungan dalam keadaan peranan yang berbeza, mematuhi peraturan dan dalam masa menjunjung kebebasan, menghormati *political supremacy*  bersama dengan komitmen untuk membentuk dan melaksana dasar berasaskan kepentingan awam, mempertimbang perwakilan yang dipilih bersama dengan mematuhi undang-undang dan menyokong pilihan raya yang adil, menghargai politik dan dalam masa yang sama menyokong kepada piawaian yang profesional (Svara 2001: 179). Menurut Heady (1984:408), isunya bukan lagi isu sama ada pentadbir awam itu *instrumental* atau *usurpative*  iaitu yang dibincangkan di bawah model PAT yang menekan dikotomi, tetapi lebih kepada bagaimana kedua-duanya *instrumental* dan menyumbang kepada proses politik itu sendiri.

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Saya mengucapkan terima kasih kepada pihak Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Malaysia yang telah menyumbang dana untuk pembentangan saya dalam Third International Conference of Social Sciences and Education (3rd ICSSED) pada 23-26 Julai 2019 bertempat di Prime Plaza Hotel, Jogyakarta.

**RUJUKAN**

Ahmad Faiz Yaakob. (2018). *Pengurusan awam baru dan pempolitikan dalam sektor awam: kajian terhadap pegawai di Malaysia*. Tesis PhD Institut Kajian Etnik, Universiti Kebangsaan Malaysia

Bowornwathana, B. & Poocharoen, O. 2010. Bureaucratic Politics and Administrative Reform: Why Politics Matters. *American Political Science Association (APSA) Annual Conference*. Philadelphia. 30 Ogos–3 September.

Heady, Ferrel. (1984). *Public administration: a comparative perspective*. New York: Marcel Dekker

Jackson, Winston. (1995). *Methods: Doing Social Research*. Scarborough, Ontario: Prentice Hall

Kathyola, J. (2010). *The political-administrative interface: The key to good public sector governance and effectiveness in Commonwealth Africa*. Commonwealth Good Governance 2010

Peters, B.G. & Pierre, J. (2004). *Politicization of The Civil Service: Concepts, Causes, Consequences*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Pollitt. C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis.* Edisi ke-2. Oxford: Oxford University Press.

Poocharoen, O. (2008). *Ministers as strategic political leaders? Comparative Public Management Reform: Cases of Policy Transfer in Thailand and Malaysia*. Tesis Dr. Fal. Faculty of Political Science, Chulalongkorn University.

Rouban, L. (2003). Politicization Of Civil Service. Dlm. Peters, B.G & Pierre, J. (pnyt.) *Handbook Of Public Administration*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

Rouban, L. (2012). Politicization of the Civil Service. Dlm. Peters B.G. and Pierre J. *The SAGE Handbook of Public Administration*, hlm. 380-391. London: SAGE Publications Ltd*.*

Svara, J. (2001). The myth of the dichotomy: Complementarity of politics and administration in the past and future of public administration. *Public Administration Review*, 61, 176-183.

Xavier, J.A. (2013). Managing for Excellence: Performance Managemet in The Public Service. Dlm. Noore Alam Siddiquee (pnyt.). *Public Management and Governance in Malaysia: Trends and Transformations*. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group.