

BAB 4

STRUKTUR DAN ORGANISASI

PENGURUSAN BANDAR

4.1 Pengenalan

Setiap organisasi pengurusan bandar mempunyai struktur, ciri-ciri dan fungsi tersendiri yang boleh dianggap sebagai bentuk dan gaya. Gaya pengurusan ini terbentuk daripada proses yang berbeza-beza. Bagi kebanyakan bandar baru, PBT yang diwujudkan biasanya menerima ciri-ciri yang ditentukan oleh matlamat pembentukan organisasi pengurusan bandar tersebut. Pelbagai ciri seperti imej korporat, struktur, budaya dan lain-lain dipilih pada peringkat awal penubuhannya lagi. Berbeza sedikit dengan pengwujudkan sebuah PBT di bandar-bandar lama, ciri-ciri pengurusannya dipengaruhi oleh tradisi pentadbiran sebelumnya. Budaya pengurusan bandar yang telah wujud sejak sekian lama terpaksa diserap sama ada untuk mengekalkan identiti pengurusan bandar itu ataupun sebagai suatu cara menjaga sensitiviti masyarakat. Hal ini banyak berlaku pada PBT yang ditubuhkan sebelum dan semasa penyusunan semula badan itu di Malaysia. Bagaimanapun kedua-duanya mampu untuk membina personaliti dan imej yang baru selain daripada ciri-ciri yang telah ada.

Berdasarkan kepada ciri-ciri yang ada daripada pelbagai aspek itu terbentuknya profil bagi sesebuah PBT dan secara tidak langsung membentuk imej

pengurusannya. Profil ini boleh dilihat menerusi mana-mana aspek yang dikehendaki. Dalam konteks kajian ini, profil kedua-dua PBT kajian akan diperlihatkan dari sudut sejarah, fizikal, sosio-ekonomi dan aspek-aspek pengurusan bandar yang lain. Ia bertujuan untuk memberi gambaran sebenar organisasi pengurusan bandar-bandar kajian di samping beberapa lokasi tumpuan dan aspek-aspek lain yang berkaitan.

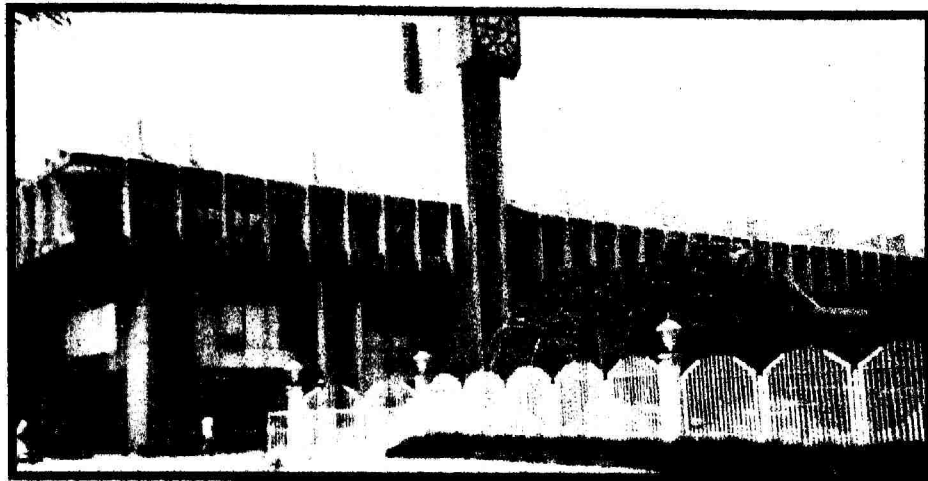
MPPJ dan MPSJ adalah dua buah PBT yang diberi tumpuan dan merupakan kajian kes bagi penyelidikan ini. Setiap PBT menggunakan sistem yang berbeza dalam pengurusan TLK. Oleh itu, bab ini akan mengkaji profil kedua-dua PBT terbabit. Ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap skop pengurusan bandar, sekaligus dapat menepati kehendak-kehendak kajian ini.

4.2 Majlis Perbandaran Petaling Jaya (MPPJ)

4.2.1 Latar belakang

MPPJ ialah salah sebuah PBT yang terawal ditubuhkan di negeri Selangor mahupun di Semenanjung Malaysia. Dalam konteks Wilayah Lembah Kelang, Petaling Jaya merupakan sebuah bandar baru pertama yang diwujudkan untuk menjadi bandar satelit kepada bandaraya Kuala Lumpur. Ia mula dibuka pada tahun 1952 dengan keluasan asas 36,000 ekar dan selepas itu pada tahun 1954 Kuasa Tempatan Petaling Jaya (*Petaling Jaya Authority*) ditubuhkan melalui Ordinan

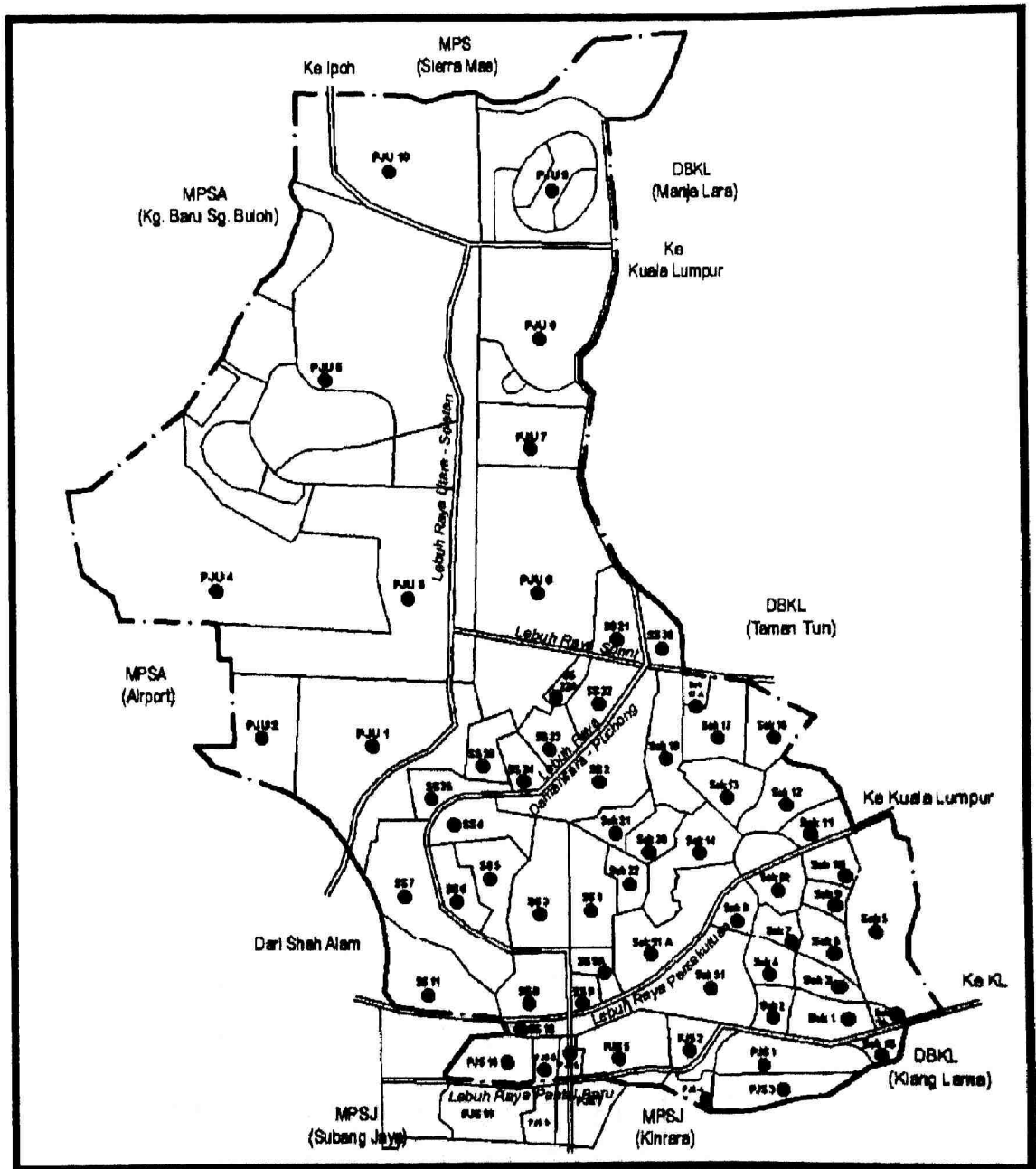
Plat 4.1: Bangunan Pentadbiran MPPJ



Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

No.36, 1954 untuk mentadbir uruskannya (yang kemudiannya dikenali sebagai Perbadanan Kemajuan Petaling Jaya untuk memajukan sebuah bandar satelit). Pada awal pengwujudannya, bandar Petaling Jaya telah menjadi kawasan kediaman elit bagi golongan atasan yang berkerja di Kuala Lumpur. Antara kawasan yang menjadi tumpuan eksklusif ialah Seksyen 12 dan 16. Sementara Seksyen 1 dan 2 atau (*PJ Old Town*) menjadi tumpuan golongan berpendapatan rendah. Petaling Jaya mendapat organisasi pengurusan bandar yang lebih baik setelah Lembaga Bandaran Petaling Jaya ditubuhkan pada tahun 1964 melalui Warta Kerajaan Negeri Selangor G.N. Bil. 2/1964 yang sekaligus mempunyai autonomi kewangan. Kemudian, pada 1 Januari 1977, ia telah dinaiktarafkan sekali lagi menjadi Majlis Perbandaran Petaling Jaya. Selepas hampir 40 tahun, keluasan kawasan pentadbiran MPPJ telah berkembang kepada 97.2 km persegi. Kini MPPJ telah menjadi salah sebuah PBT yang disegani kerana mempunyai aset yang besar dan kerap mendahului beberapa tindakan dalam pengurusan bandar berbanding dengan PBT yang lain.

Rajah 4.1: Peta Kawasan Pentadbiran MPPJ



Sumber: Ubahsuai daripada <http://www.mppj.gov.my/>

4.2.2 Sosio-ekonomi

Dengan keluasan 97.2 km persegi, MPPJ kini mempunyai jumlah penduduk seramai 438,084 orang.¹ Angka ini sedikit berbeza dengan anggaran penduduk tahun 2000 yang dibuat oleh MPPJ di dalam Rancangan Strukturnya iaitu seramai kira-kira 480,000 orang. Mengikut kajian yang dijalankan oleh MPPJ jumlah penduduk dalam kawasan mereka pada tahun 1999 ialah hampir dengan anggaran yang dibuat iaitu 486,040 orang.² Dengan itu secara umumnya populasi MPPJ pada masa ini boleh diandaikan sekitar 460,000 orang. Pada jumlah itu kepadatan penduduknya ialah kira-kira 4,507 orang sekilometer persegi.

Jadual 4.1: Populasi Di Kawasan-kawasan MPPJ (1999/2000)

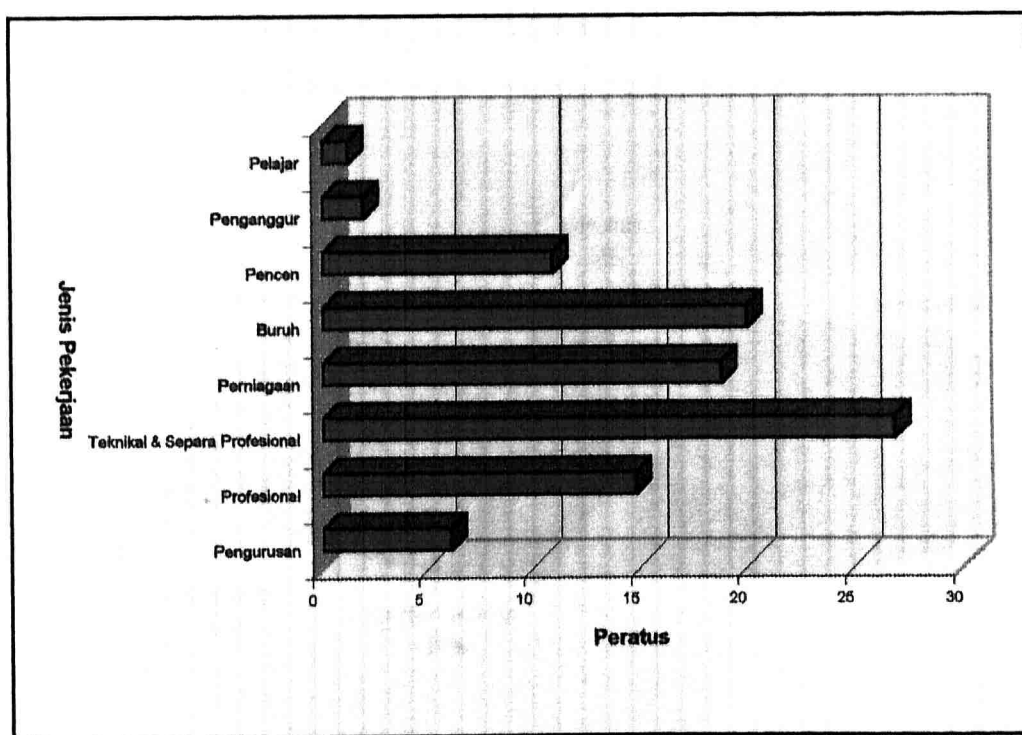
Bil	Kawasan	Jumlah
1.	Seksyen	95,020
2.	SS	118,665
3.	PJS (PJ Selatan)	135,915
4.	PJU (PJ Utara)	136,440
JUMLAH		486,040

Sumber: Unit PJGIS, Jabatan Perancangan Bandar, MPPJ.

Dari segi pendapatan, kebanyakan penduduk di Petaling Jaya mempunyai purata pendapatan sebanyak RM2,608.00 sebulan yang mana 52% daripada isi rumahnya mempunyai pendapatan lebih daripada RM1,000.00 sebulan.³ Jika diambil kira kadar pertumbuhan pendapatan purata penduduk bandar sebanyak 8.1% setahun yang diperolehi daripada Laporan Rancangan Malaysia Keenam, pendapatan purata penduduk di kawasan MPPJ pada tahun 2000 boleh dianggarkan tidak lebih daripada RM4,297.00 sebulan.

Pekerjaan utama penduduk di kawasan MPPJ boleh dibahagikan kepada tujuh jenis. Kumpulan pekerja dalam bidang teknikal dan separa profesional adalah yang teramai di sini dengan kadar 26.8 peratus. Kemudian diikuti oleh perburuhan dan perniagaan yang masing-masing berada pada kadar 19.9 peratus dan 18.7 peratus. Kumpulan pekerja profesional pula ialah sebanyak 14.7 peratus dan pengurusan 6.0 peratus. Golongan pesara yang tinggal di kawasan MPPJ ialah kira-kira 10.8 peratus, manakala mereka yang tidak bekerja atau penganggur hanya pada kadar 1.9 peratus.

Rajah 4.2: Jenis-jenis Pekerjaan Utama Di Kawasan MPPJ

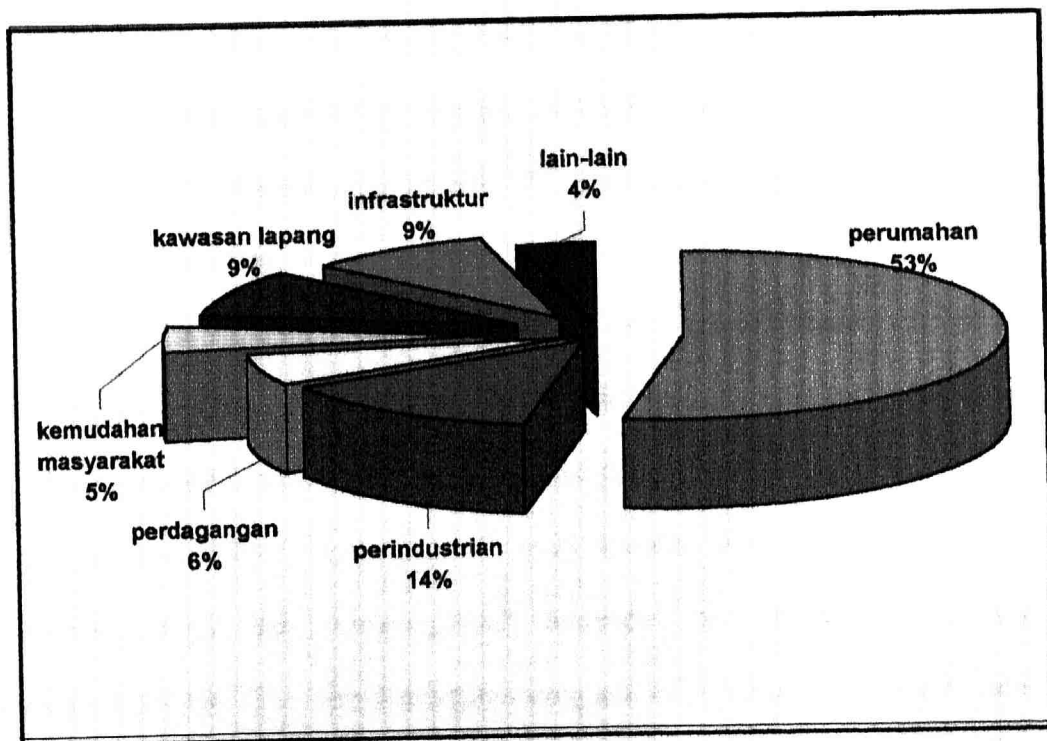


Sumber: Unit PJGIS, Jabatan Perancangan Bandar, MPPJ.

4.2.3 Komposisi Guna Tanah

Daripada 97.2km persegi keluasan pentadbiran MPPJ, terdapat tujuh komposisi utama guna tanah. Guna tanah terbesar daripada keluasan itu ialah perumahan sebanyak 53 peratus. Sesuai sebagai bandar yang giat menjalankan aktiviti perindustrian, guna tanah perindustrian mewakili 14 peratus daripada keluasan keseluruhan. Masing-masing 9 peratus pula adalah untuk kegunaan kawasan lapang dan infrastruktur. Enam peratus untuk kegunaan perdagangan dan 5 peratus untuk kemudahan masyarakat. Sementara itu, 4 peratus lagi ialah untuk guna tanah yang lain.

Rajah 4.3: Komposisi Guna Tanah Kawasan MPPJ



Sumber: Unit PJGIS, Jabatan Perancangan Bandar, MPPJ.

4.2.4 Struktur Eksekutif Pengurusan Bandar

Sebagai sebuah PBT yang bertaraf Majlis Perbandaran, MPPJ mempunyai struktur pengurusan yang agak besar. Kepimpinan eksekutif MPPJ diterajui oleh seorang Yang Dipertua Majlis (YDP). Buat masa ini Datuk Haji Emran bin Haji Kadir merupakan YDP MPPJ. Beliau bertanggungjawab penuh kepada keseluruhan organisasi dan kuasa pentadbiran MPPJ. Kata putus mengenai dasar juga ialah kuasa yang ada pada YDP. Membantu YDP di peringkat tertinggi ialah Ahli-ahli Majlis seramai 24 orang. Mereka dilantik dari kalangan orang yang berpengaruh, berpengalaman luas serta ahli akademik. Menurut Datuk Haji Emran, perlantikan ahli majlis MPPJ boleh dianggap mewakili parti-parti yang memerintah pada masa ini.⁴ MPPJ juga pernah melantik Ahli Majlis dari kalangan ahli akademik universiti bagi membantu pengurusan tertinggi MPPJ. Di peringkat tertinggi ini juga terdapat seorang Setiausaha Majlis yang menjalankan kuasa pentadbiran YDP dan MPPJ keseluruhannya. Mereka yang berada di peringkat tertinggi inilah merupakan pembuat dasar kepada MPPJ.

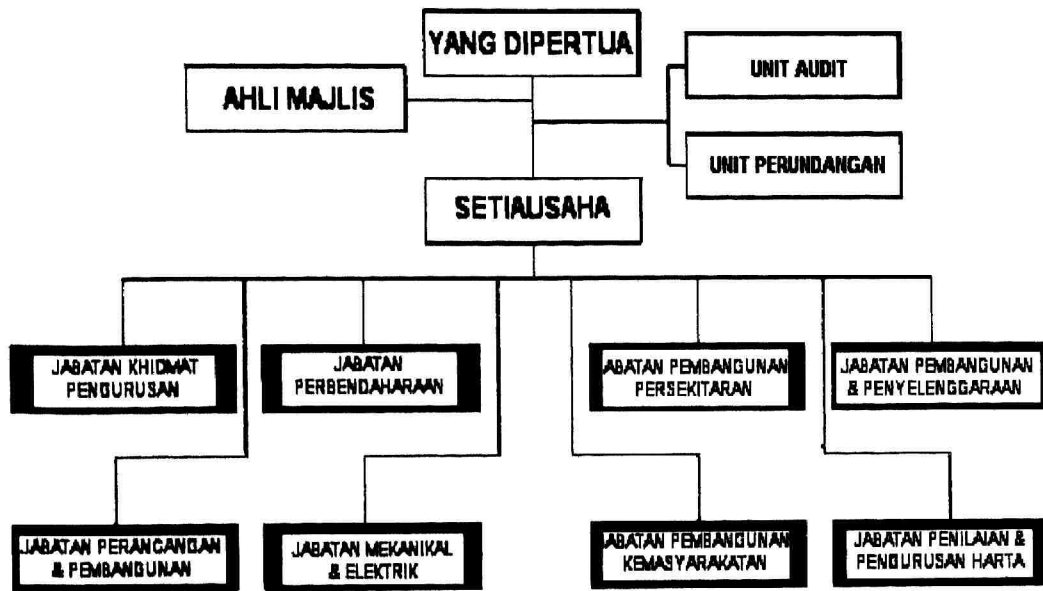
MPPJ mempunyai 8 buah jabatan yang berfungsi untuk menjalankan dasar dan melaksanakan segala perancangan, projek, tindakan dan penguat kuasa. Sebelum ini MPPJ mempunyai 11 buah jabatan, tetapi selepas disusun semula (*restructuring*), MPPJ mempunyai 8 buah jabatan sahaja. Setiap jabatan ini diberikan fungsi dan tanggungjawab tersendiri bagi menggerakkan segala kewajipan sebagai PBT. Jabatan-jabatan yang ada di MPPJ terdiri daripada Jabatan Khidmat Pengurusan, Perbendaharaan, Pembangunan dan Penyelenggaraan, Pembangunan Persekitaran, Perancangan dan Pembangunan, Mekanikal dan

Elektrikal, Pembangunan Kemasyarakatan serta Penilaian dan Pengurusan Harta. Semua jabatan itu diketuai oleh seorang yang di gelar Pengarah. Jabatan-jabatan itu juga mempunyai struktur pentadbiran kecil yang khusus. Secara umumnya, jabatan-jabatan itu membentuk struktur organisasi MPPJ yang menunjukkan peranannya dalam beberapa fungsi untuk mengurus bandar dengan optimum.

Di samping jabatan-jabatan itu, terdapat beberapa lagi sub-organisasi pengurusan MPPJ yang lebih rendah hierarkinya. Antara sub-struktur itu ialah seperti Unit Aduan Awam, Bahagian Perhubungan Awam dan Korporat, Unit Alam Sekitar, Unit Kawal Selia dan Unit Perlesenan dan Iklan. MPPJ juga mempunyai struktur perkhidmatan yang lebih kecil tetapi hubungannya lebih hampir dengan masyarakat. Antaranya ialah Perkhidmatan Krematorium, Perkhidmatan Tempahan, Permohonan Lesen Anjing, Perpustakaan Komuniti, Pusat Pendidikan Alam Sekitar Bukit Gasing dan Sewaan Kemudahan Bergerak. Semua bahagian dan unit itu ialah sub-struktur kepada jabatan-jabatan terbabit atau secara langsung diletakkan di bawah kuasa YDP.

Secara amnya MPPJ mempunyai kira-kira 1300 orang kakitangan. Seramai 53 orang daripadanya merupakan penjawat jawatan tinggi di bahagian pengurusan, 200 orang Penguat kuasa (*Am, Parking dan Task Force*) selebihnya ialah kakitangan sokongan pelbagai peringkat.

Rajah 4.4: Carta Organisasi Pengurusan MPPJ



Sumber: Ubahsuai daripada <http://www.mppj.gov.my>

4.2.5 Perancangan Kewangan dan Belanjawan Organisasi

Lazimnya tugas merancang kewangan dan belanjawan MPPJ dibuat oleh Jabatan Perbendaharaan. Di bawah jabatan ini terdapat bahagian-bahagian yang mempunyai peranan untuk merancang kewangan, pendapatan dan perbelanjaan. Pengarah Perbendaharaan mengetuai jabatan ini untuk menyediakan belanjawan bagi setiap tahun kewangan. Setiap belanjawan yang disediakan oleh jabatan ini seterusnya dibentangkan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan yang dianggotai oleh kebanyakan Ahli Majlis. Belanjawan yang dipersetujui oleh Jawatankuasa Kewangan ini akan menjadi rancangan kewangan kepada MPPJ bagi tahun yang berikutnya. Bagaimanapun belanjawan itu perlu mendapat kelulusan Kerajaan Negeri terlebih dahulu untuk sah digunakan. Kerajaan Negeri berhak

untuk meminta MPPJ meminda belanjawan tersebut sekiranya ia dianggap tidak selari dengan dasar dan belajawan Kerajaan Negeri. Malah Kerajaan Negeri boleh mengubah mana-mana 'item' di dalam belanjawan tersebut kerana mereka mempunyai Kuasa Veto Butiran seperti yang diperuntukkan oleh undang-undang.

Dalam merangka belanjawan untuk setiap tahun baru, MPPJ meletakkan matlamat dan sasaran tertentu. Ini bagi membolehkan belanjawan yang dirangka mempunyai hala tuju yang khusus. Belanjawan tahun 2001 misalnya bermatlamat untuk memberikan perkhidmatan yang lebih telus kepada masyarakat. Di samping mengambilkira pelbagai aspek ke arah pembaikan, menambah kemahiran, melaksanakan perubahan demi untuk mengukuhkan pembangunan fizikal dan rohani. Selaras dengan keazaman Kerajaan Negeri Selangor, MPPJ turut menekankan pendekatan 4E (*educated, efficient, effective, electronic*).

Selain itu, MPPJ juga merancang untuk memfokuskan belanjawannya kepada aspek-aspek seperti mesra rakyat, pembangunan insan, kerajaan elektronik, pegurusan berkualiti, pembangunan seimbang, pembangunan mampan, pengurusan kebersihan dan penjagaan alam sekitar. Aspek lain yang difokuskan ialah pendekatan keusahawanan, pembangunan sosio-budaya dan kemasyarakatan, pembangunan pelancongan dan projek-projek pembangunan lain. Secara ringkasnya, MPPJ merancang kewangannya menerusi belanjawan tahunan (2001) untuk memacu kemajuan era teknologi, pembangunan seimbang serta mewujudkan masyarakat berbudaya ICT agar dapat sama-sama menikmati pembangunan yang makmur dan sejahtera.

Di sini ditunjukkan ringkasan belanjawan MPPJ untuk tahun 1999, 2000 dan 2001.

Jadual 4.2: Ringkasan Belanjawan MPPJ 2000-2001

Item	2001 (RM)	2000 (RM)
Hasil	152,011,500.00	142,322,120.00
Perbelanjaan Mengurus	136,396,480.00	118,151,570.00
Pembangunan	30,720,080.00	24,170,550.00
Jumlah Perbelanjaan	167,116,560.00	142,322,120.00
Defisit	15,105,060.00	

Sumber: *Jabatan Perbendaharaan MPPJ.*

Jadual 4.3: Ringkasan Belanjawan MPPJ 1999-2000

a. Pendapatan MPPJ Bagi Tahun 1999-2000

Perkara	1999 (RM)	2000 (RM)
Hasil Cukai	80,000,000.00	88,000,000.00
Hasil Bukan Cukai	42,566,600.00	40,114,120.00
Geran Keseimbangan		
i. Persekutuan	215,000.00	215,000.00
ii. Negeri	-	-
Geran dari Agensi-Agensi Kerajaan Yang Lain	5,400,000.00	9,209,500.00
Sumbangan Bantu Kadar	800,000.00	800,000.00
Geran Penyelenggaraan Jalan	4,087,000.00	3,883,500.00
Pulangan Balik Perbelanjaan	100,000.00	100,000.00
Jumlah Hasil	133,168,600.00	142,322,120.00

b. Perbelanjaan MPPJ Bagi Tahun 1999-2000

Perkara	1999 (RM)	2000 (RM)
Emolumen	25,701,140.00	26,767,520.00
Perkhidmatan dan Bekalan	71,968,150.00	79,036,520.00
Perbelanjaan Penyelenggaraan Jalan	4,087,000.00	3,883,500.00
Aset	5,019,200.00	6,481,520.00
Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	636,610.00	420,500.00
Perbelanjaan-perbelanjaan Lain	1,234,200.00	1,562,500.00
Perbelanjaan Mengurus	108,646,300.00	118,151,570.00
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Majlis	22,887,110.00	24,170,550.00
Jumlah Perbelanjaan	131,533,410.00	142,322,120.00
Lebihan	1,635,190.00	-
Jumlah Besar Perbelanjaan	133,168,600.00	142,322,120.00

Sumber: *Jabatan Perbendaharaan MPPJ.*

Berdasar kepada jadual-jadual di atas, perancangan kewangan dan belanjawan MPPJ dilihat bergantung kepada hasil cukai, terutama cukai taksiran. Mengikut Laporan Anggaran Hasil 2000, pada tahun 1998 hasil daripada cukai ini ialah sebanyak RM80 juta (iaitu sama dengan tahun 1999). Bagaimanapun hasil cukai sebenar yang diperolehi ialah RM64,805,016.35.⁵ Pada tahun 2000 MPPJ merancang untuk memungut hasil cukai sebanyak RM88 juta iaitu 61.8% daripada anggaran hasil keseluruhan yang lebih tinggi berbanding tahun 1999 (60.0%).

Manakala perbelanjaan paling besar yang dirancang ialah untuk belanja mengurus. Pada tahun 1999 sebanyak RM108,646,300.00 atau 81.6 peratus di rancang untuk perbelanjaan mengurus. Pada tahun 2000 dan 2001 pula MPPJ merancang sebanyak RM118,151,570.00 (83.02 peratus) dan RM136,396,480.00 (81.6 peratus) untuk dibelanjakan. Perbelanjaan besar dalam aspek pengurusan ini dibuat untuk menjamin proses pengurusan berjalan dengan lancar.

Dari tahun 1999 hingga 2001, MPPJ sentiasa meningkatkan anggaran pendapatan dan perbelanjaannya. Pada tahun 1999 sebanyak RM133,168,600.00 dijangka dapat diperolehi sebagai hasil tetapi perbelanjaan yang dirancang hanya RM131,533,410.00 – yang mewujudkan lebihan sebanyak RM1,635,190.00. Pada tahun 2000 MPPJ menganggarkan pendapatan dan perbelanjaan sebanyak RM142,322,120.00. Bagaimanapun perbelanjaan sebenar tahun tersebut telah melebihi anggaran. Pada tahun 2001 pula hasil yang dianggarkan ialah sebanyak RM152,011,500.00. Manakala perbelanjaan ialah sebanyak RM167,116,560.00 yang mewujudkan defisit sebanyak RM15,105,060.00.

4.2.6 Dasar dan Strategi Pengurusan

a. Dasar dan Strategi Korporat

Misi/Visi

MPPJ meletakkan visi atau wawasan untuk menjadi sebuah bandar pintar untuk manfaat masyarakat. Target masa untuk wawasan mereka ialah 2005 iaitu selari dengan wawasan Selangor Maju 2005. Wawasan itu menggunakan slogan *Petaling Jaya Bandar Bestari Milik Semua*. Visi ini diterjemahkan oleh MPPJ sebagai satu usaha untuk menyediakan segala kemudahan yang sesuai untuk semua peringkat dan golongan masyarakat, terutama kepada para penduduk yang mendiami kawasan MPPJ.

Di antara kandungan visi MPPJ yang berkenaan dengan pengurusan infrastruktur ialah memberikan perkhidmatan yang berkualiti dan pengurusan bandaraya yang cemerlang; kemudahan prasarana yang sempurna, selamat, selesa dan mesra; dan mewujudkan alam sekitar yang sejahtera. Perkhidmatan yang

berkualiti dan pengurusan bandaraya yang cemerlang merupakan suatu visi yang umum dan luas. Oleh itu ia merangkumi semua jenis pengurusan yang dijalankan termasuk pengurusan infrastruktur bandar. Misi terhadap prasarana sememangnya tepat dan fokus kepada pengurusan infrastruktur itu sendiri. Sementara mewujudkan alam sekitar yang sejahtera adalah misi untuk melihat semua program dan pendekatan yang digunakan untuk pembangunan bandar dapat memelihara kesejahteraan alam sekitar. Ia bermakna, MPPJ juga mengambil kira hubungan antara pengurusan infrastruktur dengan alam sekitar.

Matlamat dan objektif

Untuk menjamin pencapaian terhadap visi dan misi mereka, MPPJ telah menggariskan lapan matlamat yang khusus untuk memandu perjalanan usaha mereka. Daripada lapan matlamat yang digariskan, tiga matlamat telah menyentuh mengenai pengurusan infrastruktur bandar iaitu

- i. Pengurusan alam sekitar yang mampan (Local Agenda 21);
- ii. Persekitaran yang mesra ICT bagi menyokong Koridor Raya Multimedia;
- iii. Menyelia dan mengurus prasarana moden yang terancang serta mesra pengguna;

Sebagai kesinambungan antara misi dan matlamat, MPPJ juga telah menggariskan objektif-objektif yang perlu dicapai melalui enam sektor utama. Semua objektif diditilkan melalui pembahagian ringkas sektor-sektor seperti Perancangan Pembangunan, Penggunaan ICT, Pengurusan Alam Sekitar, Ekonomi, Sosial dan Kemudahan Awam. Setiap sektor mempunyai antara 3 hingga 6 objektif

yang perlu dicapai.⁶ Dalam konteks pengurusan infrastruktur bandar yang dikaji ini, objektif-objektif yang berkenaan secara langsung terkandung di dalam sektor Kemudahan Awam, namun secara umumnya sektor-sektor lain juga ada mengandungi objektif yang terbabit.

Piagam Pelanggan

Sebagai sebuah agensi kerajaan yang penting kepada masyarakat, MPPJ telah menyediakan piagam untuk memberi layanan dan menyelesaikan masalah masyarakat yang merupakan pelanggan utama mereka. Penyediaan Piagam Pelanggan ini telah menjadi amalan agensi-agensi kerajaan setelah ia diperkenalkan di peringkat kerajaan pusat sebagai suatu inovasi dalam pengurusan dan perkhidmatan awam Malaysia. Dalam Piagam Pelanggan MPPJ terdapat tiga komitmen yang mengenai pengurusan infrastruktur bandar. Tiga daripada tujuh komitmen berkenaan ialah memberikan perkhidmatan berkualiti dengan mesra, cepat, tepat dan memuaskan seperti:-

- Mengambil tindakan membaiki kerosakan jalan raya, lampu isyarat, longkang, tebing runtuh dalam masa 24 jam dan tidak melebihi 1 bulan.
- Meluluskan permohonan membina bonggol, pelan infrastruktur, pelan tatatur dan pelan pembangunan dalam tempoh tidak melebihi 3 bulan.
- Menjalankan kerja-kerja pembersihan longkang, parit, jalan, kawasan lapang dan pungutan sisa pepejal dengan cepat, kemas dan memuaskan mengikut jadual yang ditetapkan.

b. Polisi Pengurusan Am

Dalam menjalankan peranannya sebagai sebuah PBT yang penting kepada masyarakat bandar, MPPJ secara umumnya mempunyai dasar yang tertentu bagi menjamin setiap tanggungjawab dilaksanakan untuk kepuasan masyarakat. Lebih-lebih lagi dasar-dasar tersebut digunapakai untuk mencapai visi, misi, matlamat dan objektif yang telah digariskan di atas. Merujuk kepada Rancangan Struktur Daerah Petaling dan Sebahagian Daerah Klang (RSDPDSDK) 1988-2010, MPPJ menggunakan tujuh dasar utama di dalam pengurusan am dan kewangannya.

Dasar pertama yang digariskan dikenali dengan kod PK1 ialah memperkukuhkan fungsi PBT dengan mengambil kira peranannya dalam pemberian kemudahan asas dan menggalakkan asas pembangunan sosio-ekonomi penduduk. Dasar kedua (PK2) menyebut bahawa satu kajian menyeluruh akan dilaksanakan untuk mengkaji suatu struktur organisasi dan kakitangan PBT, fungsi dan keluasan kawasan pentadbirannya. PK3 pula menyatakan bahawa PBT akan memberi penekanan kepada aspek pembangunan sumber manusia.

Selain itu, MPPJ juga mempunyai dasar untuk menubuhkan jawatankuasa perancangan bersama daerah Petaling yang melibatkan beberapa PBT bagi mewujudkan suatu perancangan pembangunan yang bersepadu dan sepakat. Menerusi PK5, MPPJ akan dirujuk untuk mendapatkan kelulusan dan pandangan bagi semua pembangunan dan kegunaan tanah dan bangunan di dalam kawasan tadbirannya, sama ada pembangunan tersebut dibuat oleh jabatan kerajaan, swasta atau orang perseorangan. MPPJ juga mempunyai dasar bersama dengan PBT yang lain di dalam daerah Petaling untuk menyusun semula sempadan pentadbiran

masing-masing yang melibatkan MPSJ dan Majlis Bandaraya Shah Alam (MBSA). Dasar ini bertujuan untuk melicinkan pentadbiran PBT serta mengelakkan pertindihan kawasan dan tugas pengurusan. MPPJ juga menggariskan dasar untuk sentiasa menjalankan kajian bagi memperkukuhkan keadaan kewangannya serta memastikan punca-punca hasil yang baru.

c. Polisi Pengurusan dan Pembangunan Infrastruktur

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab yang ketiga bahawa infrastruktur bandar dalam konteks kajian pengurusan bandar ini adalah termasuk semua keperluan asas dalam kehidupan bandar. Ia termasuk sektor infrastruktur dan utiliti, pengangkutan dan lalu lintas, kemudahan masyarakat dan sebagainya yang terkandung di dalam setiap perancangan pembangunan (Rancangan Struktur dan Rancangan Tempatan) di Malaysia.

Semua dasar dan strategi utama pembangunan infrastruktur MPPJ terkandung di dalam rancangan-rancangan pembangunannya terutama Rancangan Struktur.⁷ Berkenaan dengan utiliti awam, MPPJ telah menggariskan sebanyak 16 dasar utama yang dikenali dengan kod UA1 hingga UA16. Antara dasar-dasar penting mengenai utiliti awam ialah seperti berikut:

- UA1: kerjasama antara semua agensi yang terlibat dengan penyediaan utiliti awam akan dipertingkatkan bagi memastikan perancangan dan pelaksanaan program-program utiliti awam yang selaras, mencukupi dan berkesan.
- UA2: semua program utiliti awam akan dilaksanakan dengan gangguan yang minimum kepada orang ramai.

Di sektor pengangkutan dan lalu lintas juga memperlihatkan terdapat sebanyak 16 dasar utama (PT1 – PT16) di mana antara yang terpenting ialah:

- PT1: setiap pembangunan yang dijalankan akan diselaraskan dengan pembangunan sistem pengangkutan secara keseluruhan.
- PT3: program pembaikan jalan sedia ada dan pembangunan jalan baru akan terus dilaksanakan untuk meningkatkan aksesibiliti.
- PT5: pengangkutan awam yang cekap, selesa dan berkesan akan diwujudkan sebagai alternatif kepada pengangkutan persendirian.
- PT12: organisasi pengangkutan awam perlu disusun semula untuk menjamin perancangan, pelaksanaan dan pengurusan pengangkutan awam yang lebih teratur dan berkesan.
- PT13: program pengurusan lalu lintas yang bersesuaian harus dilaksanakan untuk memperbaiki aliran lalu lintas di jalan-jalan utama dan di dalam pusat bandar.
- PT14: kemudahan letak kereta yang terancang dan mencukupi akan disediakan.

Manakala, sektor kemudahan masyarakat pula memperlihatkan MPPJ telah menyediakan sebanyak 19 dasar utama (KM1 – KM19) dalam perancangan pembangunan mereka. Antara dasar-dasar penting MPPJ terhadap pembangunan sektor ini ialah:

- KM1: PBT akan menyediakan kemudahan masyarakat yang mencukupi dan bersesuaian selaras dengan pertambahan penduduk sehingga tahun 2010.

- KM2: PBT akan memastikan penawaran tanah yang mencukupi bagi penyediaan pelbagai perkhidmatan masyarakat.
- KM16: kemudahan kebajikan masyarakat yang mencukupi di peringkat tempatan akan disediakan bagi golongan yang kurang bernasib baik.
- KM19: kemudahan perpustakaan awam akan disediakan dengan mencukupi mengikut tumpuan penduduk.

4.2.7 Organisasi Dalaman Pengurusan dan Pembangunan Infrastruktur

Peranan besar yang ada pada MPPJ sebagai sebuah PBT ialah menyediakan keperluan yang berupa prasarana kepada penduduk bandar. Prasarana wujud dalam banyak sektor perbandaran lebih-lebih lagi dalam sektor-sektor asas seperti utiliti awam, kemudahan masyarakat serta pengangkutan dan lalu lintas. Terdapat lapan buah jabatan yang berperanan untuk mengurus dan membangunkan infrastruktur-infrastruktur di MPPJ.

Daripada lapan buah jabatan yang ada di MPPJ, empat daripadanya merupakan organisasi dalaman yang penting dalam konteks ini. Jabatan-jabatan itu ialah Jabatan Perbendaharaan, Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan, Jabatan Perancangan dan Pembangunan serta Unit Perundangan. Pada amnya, empat buah jabatan inilah yang banyak mengurus dan membangunkan projek-projek infrastruktur. Jabatan Perbendaharaan merupakan sebuah organisasi dalaman yang terlibat dengan semua projek pembangunan kerana setiap projek itu melibatkan kewangan yang perlu diuruskan oleh jabatan ini. Dalam kes MPPJ dan PBT di seluruh negeri Selangor, Jabatan Perbendaharaan juga turut mengurus dan

membangunkan program infrastrukturnya sendiri. Antara yang paling jelas ialah sistem dan kemudahan letak kereta yang dikaji ini.

Begitu juga dengan Unit Perundangan, lazimnya ia terlibat dalam semua projek pembangunan infrastruktur dari aspek pengurusan perundangan dan kontrak. Hal ehwal legal merupakan aspek penting dalam setiap program untuk menjamin keadilan dan kesaksamaan kepada semua pihak serta melancarkan usaha tersebut. Manakala, Jabatan Perancangan dan Pembangunan pula sememangnya telah dimaklumi terlibat secara langsung dalam merancang dan membangunkan infrastruktur keperluan masyarakat bandar Petaling Jaya. Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan pula ialah sebuah organisasi yang paling banyak melaksanakan projek yang dirancang agar menjadi kenyataan. Jabatan ini juga berfungsi mengawal, menyelia dan menyelenggara semua projek yang dibangunkan agar menepati spesifikasi dan piawai yang ditetapkan.

Di samping jabatan-jabatan itu, Jawatankuasa-jawatankuasa Majlis yang dianggotai oleh kebanyakan Ahli Majlis merupakan organisasi yang tertinggi membuat dasar dan keputusan setiap perancangan dan pembangunan infrastruktur. Pada peringkat jawatankuasa inilah setiap cadangan pembangunan infrastruktur diteliti dan dipertimbangkan. Segala arahan dan perkara asas dibuat oleh jawatan-jawatankuasa yang berkaitan, yang kemudiannya akan dilaksanakan oleh jabatan-jabatan terbabit.

4.3 Majlis Perbandaran Subang Jaya

4.3.1 Latar belakang

Subang Jaya ialah sebuah lagi bandar baru yang dirancang pembangunannya untuk menampung keperluan pelbagai sektor. Ia yang berasal daripada kawasan ladang getah, kelapa sawit dan lombong telah dibangunkan sebagai sebuah bandar yang terancang. United Estate Properties (UEP) adalah antara pemaju utama yang mengalihkan guna tanah pertanian dan perlombongan itu menjadi sebuah kawasan penempatan yang lengkap. Oleh sebab perkembangan

Plat 4.2: Bangunan Pentadbiran MPSJ

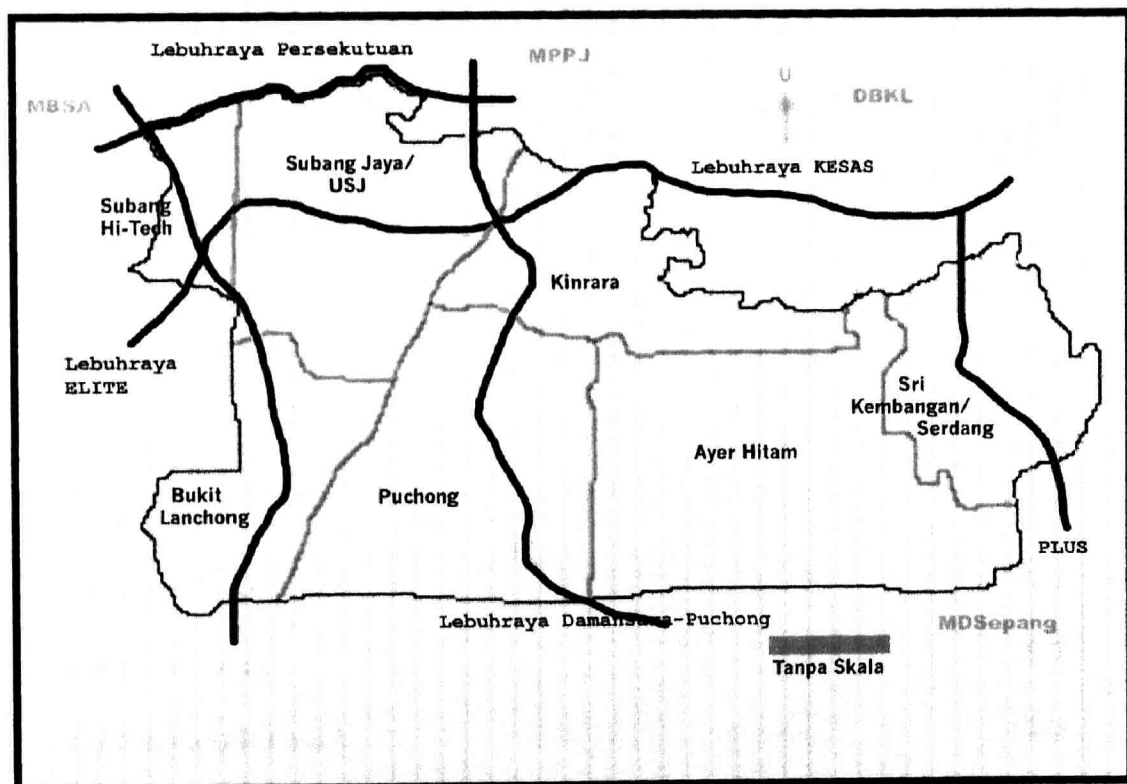


Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

yang pesat di kawasan itu, pihak kerajaan mula memberikan tumpuan kerana ia berpotensi untuk menjadi sebuah kawasan perbandaran yang unggul. Selari dengan perkembangan pembangunan, pada tahun 1994 kerajaan negeri telah memutuskan untuk menubuhkan sebuah Majlis Perbandaran di situ. Akhirnya pada 2 Januari 1997, Kerajaan Negeri Selangor telahewartakan Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) di dalam Warta No. 62. Seterusnya pada 25 April 1998, MPSJ telah

diisytiharkan secara rasmi sebagai penaiktarafan dari Majlis Daerah Petaling. Sejar dengan penubuhan itu juga, organisasi pengurusan MPSJ disusun semula untuk menghadapi tekanan pembangunan fizikal, sosial, ekonomi dan pemulihan alam sekitar. Mengikut Pelan Warta 1192, MPSJ telah diperuntukkan kawasan pentadbiran seluas 161.8km persegi. Dengan keluasan itu, MPSJ telah dibahagikan kepada tiga zon utama iaitu Zon Damansara (Subang Jaya, Bukit Lanchong); Zon Puchong (seluruh Puchong) dan Zon Sri Kembangan (Serdang, Sri Kembangan, Universiti Putera Malaysia dan sebahagian Hutan Simpan Air Hitam). Kawasan MPSJ ini juga terletak di dalam kawasan Daerah Petaling.

Rajah 4.5: Peta Kawasan Pentadbiran MPSJ



Sumber: Ubahasuai daripada Rancangan Tempatan Subang Jaya 1998-2010.

4.3.2 Sosio-ekonomi

Jumlah penduduk di MPSJ menurut Laporan Banci Penduduk 2000 ialah seramai 423,338 orang. Manakala mengikut laporan yang dibuat di dalam buku ISO 9002 yang dikeluarkan oleh MPSJ jumlah penduduk pada tahun 2000 ialah seramai 323,220 orang sahaja. Sementara, dalam Draf Rancangan Tempatan MPSJ, jumlah penduduk pada tahun 1998 di kawasan ini ialah seramai 379,465 orang. Apapun dalam konteks kajian ini Laporan Banci Penduduk 2000 dianggap paling tepat untuk menunjukkan jumlah penduduk terkini di kawasan MPSJ iaitu seramai 423,338 orang. Kepadatan penduduknya pula lebih rendah berbanding dengan MPPJ iaitu 2,616 orang untuk satu kilometer persegi.

Jadual 4.4: Populasi Penduduk Kawasan MPSJ (RT MPSJ 1998-2010)

Blok Perancangan	1991	1998	Kadar Pertumbuhan (%)
Seri Kembangan/Serdang	51,156	99,302	8.6
Ayer Hitam	14,131	16,634	3.2
Kinrara	17,447	34,266	8.8
Puchong	15,845	84,434	23.3
Subang Jaya/USJ	62,239	129,468	9.6
Subang Hi-Tech	6,308	12,775	9.2
Bukit Lanchong	1,236	2,586	9.7
Jumlah Keseluruhan	168,362	379,465	12.3

Sumber: *Draf Rancangan Tempatan MPSJ 1998-2010.*

Berdasarkan Banci Penduduk 1991, pekerjaan utama penduduk di kawasan MPSJ adalah tertumpu kepada kerja pengeluaran dan operator serta pengangkutan dan buruh iaitu merangkumi 41.10 peratus. Kemudiannya diikuti oleh pekerjaan profesional dan teknikal serta pengkeranian yang masing-masing berada pada kadar 14.15 peratus dan 14.12 peratus. Manakala pekerjaan yang paling kurang diceburi oleh penduduk di kawasan ini ialah pertanian, penternakan, perhutanan, nelayan dan pemburuan. Pekerjaan desa ini hanya merangkumi 1.61 peratus. Jualan dan perkhidmatan ialah antara pekerjaan yang juga mendapat tumpuan penduduk di kawasan MPSJ.

Jadual 4.5: Jenis-jenis Pekerjaan Utama Di Kawasan MPSJ

Pekerjaan	Bilangan	Peratus (%)
Profesional dan Teknikal	9,856	14.15
Pentadbiran dan Pengurusan	5,191	7.45
Pekeranian	9,836	14.12
Jualan	7,016	10.07
Perkhidmatan	6,737	9.67
Pertanian, penternakan, perhutanan, nelayan dan pemburuan	1,123	1.61
Pengeluaran dan operator, pengangkutan dan buruh	28,626	41.10
Lain-lain	1,263	1.81
Jumlah	69,648	100

Sumber: *Draf Rancangan Tempatan MPSJ 1998-2010.*

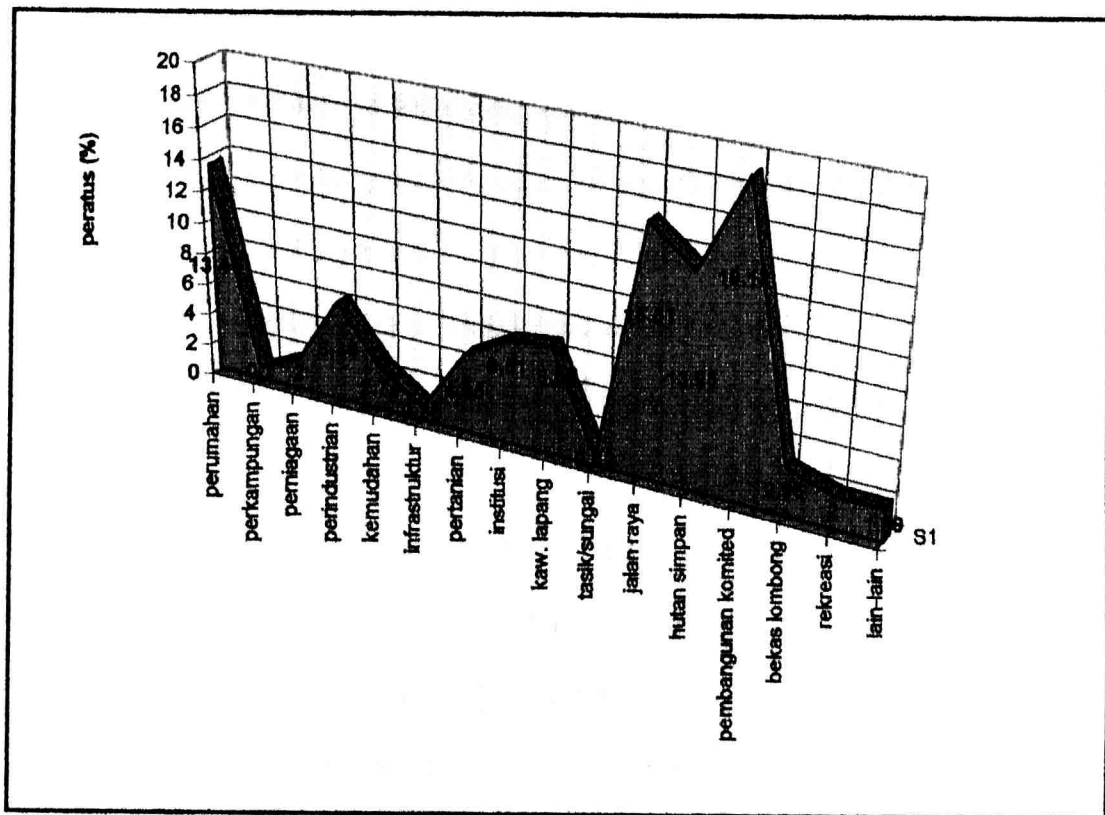
4.3.3 Komposisi Guna Tanah

Guna tanah utama dalam kawasan seluas 161.8km persegi ini ialah pembangunan yang telah ditetapkan (*committed development*) seluas 3,123.35 hektar atau 19.12 peratus. Guna tanah ini telah ditetapkan untuk pembangunan masa depan yang melibatkan kawasan Hutan Simpan Ayer Hitam, Puchong, Sri Kembangan, Subang Jaya, Ebor Estate dan Bukit Lanchong. Guna tanah kedua besar ialah lebuh raya, jalan raya dan tempat letak kereta yang meliputi keluasan 2,534.14 hektar (15.51 peratus). Selain itu, Hutan Simpan Ayer Hitam juga merupakan ruang fizikal yang agak besar dalam kawasan MPSJ iaitu kira-kira 13.28 peratus di samping guna tanah perumahan seluas 2,169.64 hektar atau 13.45 peratus.

Guna tanah yang lain melibat kurang daripada 10 peratus. Antaranya kawasan lapang (6.85 peratus), institusi kerajaan/UPM (6.51 peratus) dan perindustrian (6.36 peratus). Manakala yang lainnya ialah guna tanah pertanian (4.95 peratus), bekas lombong (2.96 peratus), kemudahan masyarakat (2.74 peratus), perniagaan dan rekreasi masing-masing 2.0 peratus. Keluasan guna tanah di bawah 1.0 peratus pula ialah infrastruktur dan utiliti (0.86 peratus), perkampungan (0.7 peratus), tasik/sungai (0.62 peratus) dan guna tanah yang lain seperti pemisah dan belukar sekitar 1.99 peratus.

Dengan kata lain, guna tanah di kawasan MPSJ adalah cenderung kepada pembangunan bandar yang berteraskan perumahan dan komersial. Guna tanah pertanian/perladangan dan hutan seperti Ebor Estate dan Hutan Simpan Ayer Hitam telah dirancang penggunaannya untuk pembangunan fizikal tersebut. Pada masa ini kadar guna tanah perumahan telah mendominasi guna tanah aktif yang lain.

Rajah 4.6: Komposisi Guna Tanah Kawasan MPSJ



Sumber: *Draf Rancangan Tempatan MPSJ 1998-2010.*

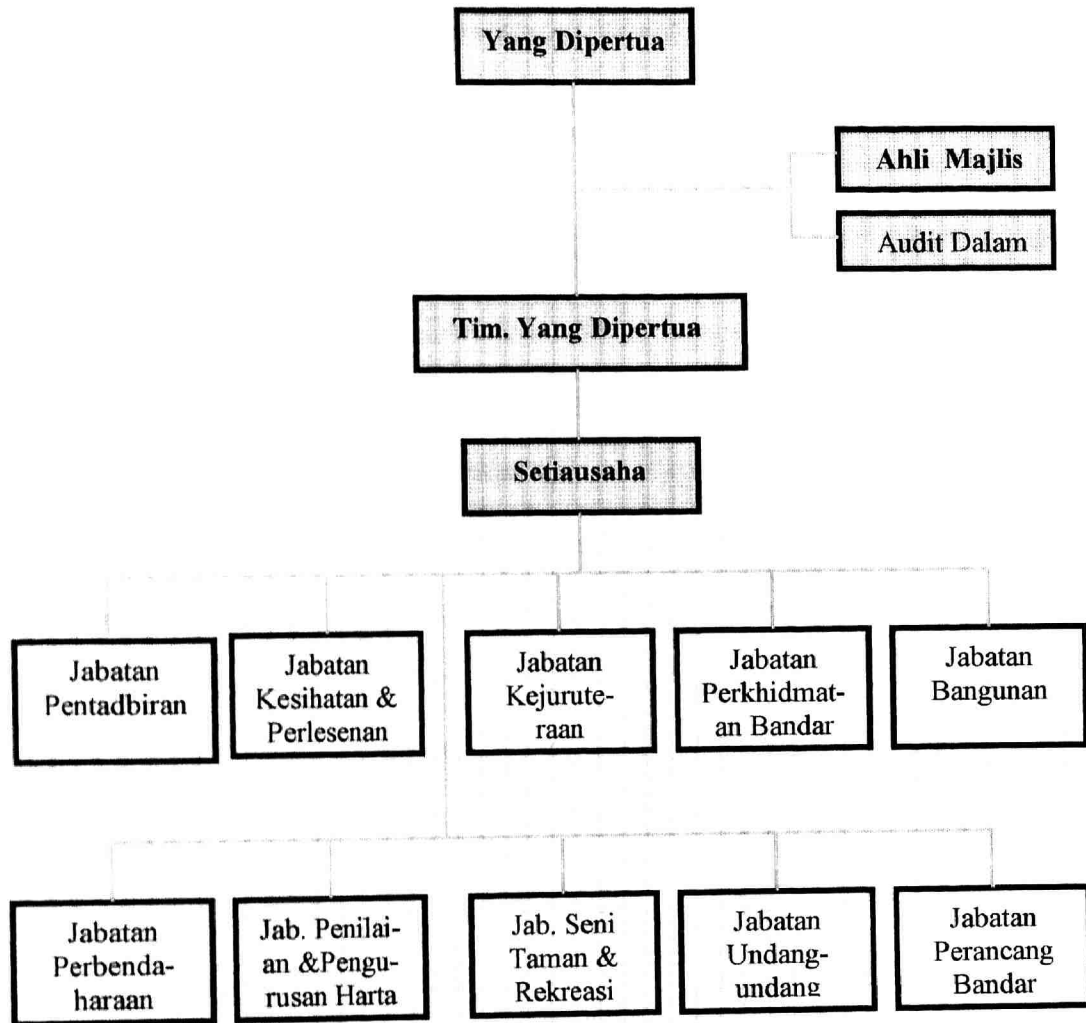
4.3.4 Struktur Eksekutif Pengurusan Bandar

MPSJ diketuai oleh seorang Yang Dipertua (YDP) sambil dibantu oleh 24 orang Ahli Majlis dalam hal-hal pengurusan dasar. Buat masa ini YDP MPSJ ialah Encik Ahmad Fuad Bin Ismail. Ia juga dibantu oleh seorang Timbalan Yang Dipertua (TYDP) sebagai seorang daripada pemegang kuasa eksekutif kepada majlis. Kewujudan TYDP ialah untuk membahagikan kuasa dan tanggungjawab dalam pengurusan dan pentadbiran MPSJ. Ahli-ahli Majlis di MPSJ adalah terdiri daripada mereka yang berpengaruh serta berpengalaman luas dalam bidang-bidang tertentu. Malah Ahli Majlisnya adalah termasuk tiga orang ahli-ahli politik atau

wakil rakyat kawasan tersebut. Selain itu, YDP dan TYDP dibantu oleh seorang Setiausaha dalam menjalankan pentadbiran harian PBT.

Terdapat 10 buah jabatan yang mempunyai fungsi dan objektif tertentu di MPSJ. Jabatan-jabatan yang terbabit ialah Jabatan Pentabiran, Undang-undang dan Penguat kuasa, Perbendaharaan, Bangunan, Perancangan Bandar, Kejuruteraan, Penilaian dan Pengurusan Harta, Perkhidmatan Bandar, Seni Taman dan Rekreasi serta Jabatan Perlesenan dan Kesihatan. Dari segi pembahagian kuasa dan tanggungjawab, YDP diberi kuasa secara langsung ke atas Audit Dalam dan beliau dibantu oleh Penasihat Undang-undang di Jabatan Undang-undang dan Penguat kuasa dalam hal-hal yang berkaitan. YDP juga berkuasa terus ke atas lapan buah Jabatan di MPSJ iaitu Jabatan Kejuruteraan, Penilaian dan Pengurusan Harta, Perancangan Bandar, Perbendaharaan, Perkhidmatan Bandar, Bangunan, Seni Taman dan Rekreasi serta Perlesenan dan Kesihatan. Sementara, TYDP pula berkuasa ke atas Jabatan Pentadbiran secara langsung, yang mana di dalamnya terdapat Unit-unit Perjawatan, Perancangan Korporat, Perhubungan Awam, Komputer, Pembangunan Sosial, Kebudayaan dan Penerbitan. Oleh kerana MPSJ merupakan sebuah PBT baru, bilangan sumber tenaga kerjanya agak kecil berbanding dengan MPPJ misalnya. Pada masa ini, MPSJ mempunyai kira-kira 580 orang kakitangan sahaja.

Rajah: 4.7 : Carta Organisasi Pengurusan MPSJ



Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

4.3.5 Perancangan Kewangan dan Belanjawan Organisasi

Proses perancangan kewangan dan belanjawan MPSJ pada dasarnya dikelolakan oleh Jabatan Perbendaharaan terutama menerusi Unit Belanjawannya. Unit Belanjawan berfungsi menyediakan belanjawan tahunan kepada MPSJ. Setiap tahun kewangan, semua unit, bahagian dan jabatan di MPSJ dikehendaki

mengemukakan belanjawan mereka untuk tahun seterusnya kepada unit ini. Selain daripada itu, laporan hasil dan perbelanjaan tahun semasa juga perlu dikemukakan. Ini bagi membolehkan Unit Belanjawan menyediakan laporan lengkap untuk dibentangkan kepada mesyuarat-mesyuarat Jawatankuasa Kewangan, Belanjawan dan Taksiran serta Ahli Majlis.

Belanjawan MPSJ biasanya disediakan dari tahun ke tahun. Setelah belanjawan siap dibahaskan di peringkat Majlis serta diluluskan oleh Ahli Majlis, belanjawan itu dihantar ke peringkat negeri. Kerajaan Negeri Selangor akan meneliti belanjawan itu dan menentukan sama ada ia diterima ataupun tidak. Kerajaan Negeri berkuasa untuk meluluskan ataupun tidak belanjawan tersebut. Ia juga boleh meminta pihak MPSJ mengubah mana-mana peruntukan yang dirasakan perlu. Pihak MPSJ tidak boleh mengatasi kehendaki Kerajaan Negeri itu, malah Kerajaan Negeri mempunyai Kuasa Veto Butiran untuk mengubah butiran belanjawan yang dikemukakan.

Berikut ialah ringkasan penyata belanjawan MPSJ tahun 1999-2000 dan cadangan belanjawan MPSJ untuk tahun 2001 yang boleh dijadikan gambaran perancangan dan operasi pengurusan kewangannya:-

Jadual 4.6a: Penyata Pendapatan Sebenar MPSJ Bagi Tahun 1999

Perkara	Amaun (RM)
Hasil Cukai	60,000,000.00
Hasil Bukan Cukai	24,580,000.00
Geran Keseimbangan	411,733.15
1. Kerajaan Persekutuan (RM411,723.15)	
2. Kerajaan Negeri (RM10.00)	
Carum Bantu Kadar	135,020.00
Geran Penyelenggaraan Jalan	4,047,317.00
Geran Pembangunan Kerajaan Negeri	10.00
Jumlah Hasil	89,174,080.15
Pindaan Dari Rezab	32,895,056.85
Jumlah Besar Pendapatan	122,069,137.00

Sumber: *Ubahsuai daripada pelbagai sumber*

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Jadual 4.6b: Penyata Perbelanjaan Sebenar MPSJ Bagi Tahun 1999

Perkara	Amaun (RM)
Emolumen	10,023,760.00
Perkhidmatan dan Bekalan	60,182,000.00
Perbelanjaan Penyelenggaraan Jalan	4,047,317.00
Aset	13,916,000.00
Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	900,010.00
Perbelanjaan-perbelanjaan Lain	100,020.00
Perbelanjaan Mengurus	89,169,107.00
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Majlis	32,900,020.00
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Negeri	10.00
Jumlah Keseluruhan Perbelanjaan	122,069,137.00

Sumber: *Ubahsuai daripada pelbagai sumber*

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Jadual 4.6c: Pendapatan MPSJ Bagi Tahun 2000 (Hingga Bulan Oktober)

Perkara	Amaun (RM)
Hasil Cukai	75,000,000.00
Hasil Bukan Cukai	30,693,200.00
Geran Keseimbangan	411,733.15
3. Kerajaan Persekutuan (RM411,723.15)	
4. Kerajaan Negeri (RM10.00)	
Carum Bantu Kadar	135,000.00
Geran Penyelenggaraan Jalan	5,787,581.03
Geran Pembangunan Kerajaan Negeri	10.00
Jumlah Hasil	122,027,524.18
Pindaan Dari Rezab	71,477,096.85
Jumlah Besar Pendapatan	183,504,621.03

Sumber: Ubahsuai daripada pelbagai sumber

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Jadual 4.6d: Perbelanjaan MPSJ Bagi Tahun 2000 (Hingga Bulan Oktober)

Perkara	Amaun (RM)
Emolumen	12,878,900.00
Perkhidmatan dan Bekalan	74,033,000.00
Perbelanjaan Penyelenggaraan Jalan	5,787,581.03
Aset	33,158,000.00
Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	950,010.00
Perbelanjaan-perbelanjaan Lain	100,020.00
Perbelanjaan Mengurus	126,904,511.03
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Majlis	56,600.100.00
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Negeri	10.00
Jumlah Keseluruhan Perbelanjaan	183,504,621.03

Sumber: Ubahsuai daripada pelbagai sumber

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Jadual 4.6e: Cadangan Pendapatan MPSJ Bagi Tahun 2001

Perkara	Amaun (RM)
Hasil Cukai	87,000,000.00
Hasil Bukan Cukai	32,300,100.00
Geran Keseimbangan	411,733.15
5. Kerajaan Persekutuan (RM411,723.15)	
6. Kerajaan Negeri (RM10.00)	
Carum Bantu Kadar	54,000.00
Geran Penyelenggaraan Jalan	5,787,581.03
Geran Pembangunan Kerajaan Negeri	10.00
Jumlah Hasil	122,553,424.18
Pindaan Dari Rezab	16,426,336.85
Jumlah Besar Pendapatan	141,979,761.03

Sumber: Ubahsuai daripada pelbagai sumber

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Jadual 4.6f: Cadangan Perbelanjaan MPSJ Bagi Tahun 2001

Perkara	Amaun (RM)
Emolumen	15,090,000.00
Perkhidmatan dan Bekalan	72,522,010.00
Perbelanjaan Penyelenggaraan Jalan	5,787,581.03
Aset	10,850,000.00
Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	830,010.00
Perbelanjaan-perbelanjaan Lain	200,010.00
Perbelanjaan Mengurus	105,279,611.03
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Majlis	36,700,140.00
Perbelanjaan Pembangunan Biayaan Negeri	10.00
Jumlah Keseluruhan Perbelanjaan	141,979,761.03

Sumber: Ubahsuai daripada pelbagai sumber

Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

Berdasarkan kepada penyata dan cadangan belanjawan di atas, pendapatan utama pihak MPSJ datanganya daripada Hasil Cukai. Pada tahun 1999, pendapatan dari cukainya merangkumi 49.2%. Begitu juga pada tahun 2000, walaupun kadarnya sekitar 40% daripada hasil keseluruhan tetapi ia masih yang paling tinggi. Dalam belanjawan tahun 2001, MPSJ mensasarkan pendapatan daripada Hasil Cukai sebanyak 61%. Sementara, perbelanjaan yang paling besar ialah ke atas perbelanjaan mengurus. Perbelanjaan mengurus yang dikeluarkan dari tahun 1999 hingga 2001 ialah masing-masing 73%, 69% dan 74%.

MPSJ juga dalam belanjawannya tidak mengamalkan perbelanjaan yang melebihi daripada pendapatannya. Dengan kata lain belanjawan yang dikemukakan dan digunakan bukanlah *Belanjawan Defisit* seperti yang berlaku kepada beberapa buah PBT yang lain. Perancangan kewangan yang berhati-hati ini dibuat kerana MPSJ merupakan PBT yang masih baru dan belum mempunyai aset yang banyak. Mereka membelanjakan duit mengikut pendapatan yang diperolehi.

4.3.6 Dasar dan Strategi Pengurusan

a. Dasar dan Strategi Korporat

Misi/Visi

Sebagai sebuah PBT yang baru dan mengurus sebuah kawasan bandar yang pesat membangun, MPSJ mempunyai visi untuk meletak organisasinya sebagai Majlis Perbandaran yang terunggul di Malaysia. Terunggul ialah dalam erti kata berjaya mencapai tahap “*World Class*”. Manakala visi perbandarannya pula ialah menjadi perbandaran yang bistari, kota niaga dan kediaman idaman. Secara

umumnya, visi MPSJ ini menunjukkan wawasan mereka terhadap semua aspek termasuk pengurusan infrastruktur bandar.

Matlamat dan objektif

MPSJ mempunyai matlamat untuk memastikannya dapat memberi perkhidmatan yang terbaik dalam usaha meletakkan MPSJ sebagai perbandaran bistari yang bersih, cantik dan selesa untuk urusan perniagaan, perindustrian dan kediaman.

Berdasarkan matlamat di atas MPSJ telah membentuk lapan objektif utama pengurusanannya. Daripada lapan objektif itu, tiga didapati mengenai aspek pengurusan infrastruktur bandar. Tiga objektif itu ialah:

- i. Memastikan perancangan dan pelaksanaan projek-projek pembangunan serta penyelenggaraan infrastruktur dijalankan dengan baik untuk kemudahan dan keselesaan awam;
- ii. Mewujudkan sistem percukaian dan sewaan yang adil melalui penilaian dan pengurusan harta yang berkesan serta “*reliable*”;
- iii. Memberi perkhidmatan perbandaran pada tahap yang memuaskan melalui proses penyeliaan yang cekap dan berkesan;

Ketiga-tiga objektif tersebut secara langsung dan tidak langsung memberikan perhatian kepada infrastruktur bandar. Objektif pertama jelas menunjukkan komitmen MPSJ terhadap infrastruktur bandar. Objektif kedua membawa maksud setiap infrastruktur yang berbayar akan dikenakan caj yang berpatutan dan sesuai dengan penilaian yang dibuat. Begitu juga dengan objektif

ketiga, dimana aspek penguat kuasa dan pemantauan diberikan perhatian dalam menjalankan program dan pemakaian mana-mana sistem.

Piagam Pelanggan

Sebagai sebuah agensi yang melibatkan tanggungjawab kepada orang ramai, MPSJ mempunyai Piagam Pelanggannya yang tersendiri. Piagam tersebut pada permulaannya menyebutkan janji mereka untuk mewujudkan dan mengekalkan MPSJ sebagai Perbandaran Bistari, Kota Niaga, Kediaman Idaman. Tiga daripada lima piagam mereka ada menjanjikan komitmen pengurusan infrastruktur bandar. Antaranya ialah

- Menyediakan perkhidmatan secara profesional dalam semua urusan perkhidmatan perbandaran, kemudahan awam dan seterusnya memenuhi tanggungjawab sosial kepada penduduk-penduduk MPSJ.
- Memastikan projek-projek pembangunan, penyelenggaraan tempat-tempat awam dan kemudahan awam diuruskan mengikut piawai yang telah ditetapkan.
- Memastikan mutu penguat kuasa dan perundangan berada pada tahap yang efisien, profesional dan mesra pelanggan.

b. Polisi Pengurusan Am

Selain daripada misi/visi, matlamat dan objektif asas di atas, untuk menjamin pengurusan MPSJ berjalan dengan lancar dan menepati sasaran, terutama terhadap aspek-aspek pentadbiran dan pembangunan, mereka juga menggunakan dasar-dasar yang digariskan dalam RSDPDSDK 1988-2010. Seperti yang telah disebutkan pada para terdahulu, MPSJ ialah PBT yang terlibat sama dalam

rancangan pembangunan daerah Petaling bersama-sama dengan MPPJ dan sebahagian MBSA. Oleh itu pemakaian dasar pengurusan, pelaksanaan dan kewangan ialah mengikut apa yang telah digariskan dalam RSDPDSDK tersebut. Sungguhpun begitu, hanya empat daripada tujuh dasar dalam RSDPDSDK yang digunapakai oleh MPSJ. Dasar- dasar yang terbabit ialah PK 1, PK 2, PK 3 dan PK 4 seperti yang telah disebutkan pada bahagian yang sama di para MPPJ di atas.

c. Polisi Pengurusan dan Pembangunan Infrastruktur

Pada dasarnya, MPSJ menggunakan dasar dan strategi pembangunan yang telah digariskan dalam RSDPDSDK 1988-2010 kerana semasa rancangan tersebut dibuat MPSJ masih lagi dikenali sebagai Majlis Daerah Petaling (MDP). Oleh yang demikian, MPSJ meneruskan pemakaian dasar-dasar yang telah digariskan itu. Hal ini ternyata dilaksanakan oleh MPSJ terutama menerusi Rancangan Tempatan Subang Jaya (RTSJ) 1998-2010. Misalnya dalam sektor kemudahan dan perkhidmatan masyarakat tiga daripada sembilan belas dasar RSDPDSDK diambil kira dalam RTSJ 1998-2010.

KM 1 menyatakan bahawa PBT akan memastikan penawaran tanah yang mencukupi bagi penyediaan pelbagai perkhidmatan masyarakat di kawasan mereka. KM 2 – penyediaan kemudahan pendidikan akan berdasarkan kepada usaha untuk mencapai piawaian Nasional. Sementara, dasar ke tiga (KM 3) ialah lokasi dan taburan tapak-tapak sekolah yang akan dilaksanakan untuk mengatasi kekurangan masa kini mestilah mengambil kira keselamatan pergerakan penuntut serta tidak mengganggu lalu lintas.

Begitu juga dengan sektor-sektor dan sub-sektor yang lainnya. Dasar-dasar dalam RSDPDSDK itu sama ada digunapakai secara terus ataupun diterjemahkan supaya bersesuaian dengan keadaan. Antara infrastruktur yang terlibat dalam penterjemahan rancangan ini ialah laluan pejalan kaki dan infrastruktur pengurusan sisa pepejal yang mana pemakaian dasarnya masing-masing diletakkan di bawah sektor pusat bandar dan alam sekitar. Semasa kajian ini dibuat, sektor pengangkutan dan lalu lintas yang melibatkan infrastruktur bandar seperti TLK, stesyen pengangkutan awam, jalan raya dan sebagainya masih belum lengkap perancangannya di dalam RTSJ. Bagaimanapun dasar-dasar yang akan diterimapakai adalah sama dengan apa yang telah digariskan di dalam RSDPDSDK. Sama juga dengan sektor infrastruktur dan utiliti awam di mana dasar-dasar tentangnya adalah sama dengan RSDPDSDK, malah dasar-dasar yang diterimapakai mengikut apa yang telah termaktub dalam Pelan Perspektif Wilayah Lembah Kelang (PELAWI) 1 dan 2.

4.3.7 Organisasi Dalam Pengurusan dan Pembangunan Infrastruktur

Tanggungjawab mengurus, yang mana termasuk memberi perkhidmatan am, membangun dan menyelenggarakan infrastruktur di kawasan MPSJ terletak kepada beberapa buah fungsi jabatan. Ini bermakna tidak ada satu badan ataupun organisasi dalaman yang khusus untuk menjalankan tugas mengurus pembangunan sesebuah infrastruktur secara keseluruhannya. Pada kebanyakan kes pengurusan infrastruktur, boleh dikatakan beberapa buah organisasi dalaman yang terlibat. Bagaimanapun, antara yang penting di MPPJ terdiri daripada Jabatan Perbendaharaan, Jabatan Kejuruteraan, Jabatan Perancangan Bandar dan Jabatan Undang-undang dan

Penguat kuasa. Di samping itu, Jawatankuasa-jawatankuasa yang berkaitan juga terlibat dalam membincangkan pengurusan infrastruktur bandar ini di peringkat dasar dan strategi seterusnya membuat keputusan.

Jawatankuasa-jawatankuasa yang berkenaan akan membincangkan perkara-perkara pokok dan rangka keseluruhan berkenaan dengan sesuatu projek pembangunan atau penyelenggaraan infrastruktur. Di sini keputusan akan dibuat berkaitan dengan beberapa perkara seperti sistem dan teknologi yang digunakan, masa dan tempoh pembangunan serta pelaksanaan, jumlah peruntukan kewangan dan dasar-dasar yang perlu dipatuhi untuk memberi perkhidmatan yang terbaik. Manakala, Jabatan Perbendaharaan pula akan melaksanakan dasar yang telah diputuskan oleh Jawatankuasa di peringkat Ahli Majlis berkenaan dengan soal kewangan. Segala cadangan, agihan, cara pemabayaran dan semua prosedur kewangan akan dilaksanakan oleh jabatan ini. Jabatan Perancangan Bandar, akan menjalankan tanggungjawabnya dalam merancang letakan dan pelan-pelan yang berkaitan. Biasanya piawaian pembangunan sesuatu infrastruktur ditentukan oleh jabatan ini. Mereka juga turut mengawal aspek yang berkaitan dengan guna tanah, susun atur, kepentingan sosial dan ekonomi, pemeliharaan alam sekitar dan sebagainya. Jabatan Kejuruteraan pula lazimnya akan menguruskan semua hal yang berkaitan dengan piawaian kejuruteraan dan pembangunan infrastruktur tersebut. Jabatan ini banyak terlibat dalam menguruskan hal-hal yang bersifat teknikal dan mekanikal, atau dengan kata lain menjamin pembangunan sesuatu infrastruktur itu mengikut spesifikasinya. Selain itu, jabatan ini turut menjalankan fungsi penyelenggaraan dari masa ke semasa terhadap semua infrastruktur bandar.

Sementara itu, Jabatan Undang-undang dan Penguat kuasa pula terbabit dalam menentukan prosedur dan syarat-syarat pembangunan, penyelenggaraan dan penggunaan dipatuhi oleh semua pihak yang terlibat. Mereka juga bertindak menguatkuasakan segala undang-undang yang berkaitan. Ia bermakna jabatan tersebut menjamin semua aturan pembangunan, penyelenggaraan dan penggunaan dilakukan dengan adil dan saksama.

Dalam hal yang lain, setiap organisasi dalaman di MPSJ ini dikatakan tidak berkuasa untuk memberikan arahan kepada satu sama lain, melainkan menjalankan tugas dan fungsi secara bersama. Setiap satu daripadanya harus bergerak seiring kerana kegagalan satu jabatan boleh menyebabkan kegagalan seluruh proses pembangunan dan penyelenggaraan infrastruktur tersebut. Arahan hanya boleh datang daripada peringkat tertinggi di dalam Majlis PBT itu iaitu di peringkat Ahli Majlis dan Jawatankuasa. Arahan dan keputusan juga datang daripada mesyuarat-mesyuarat bersama yang diadakan. Amalan birokrasi di MPSJ dilihat agak ketara kerana semua urusan dalaman dibuat melalui surat rasmi.

4.4 Kesimpulan

Bagi kedua-dua buah PBT yang dianggap sentiasa menghadapi tekanan pembangunan, politik dan kehendak masyarakat, terdapat beberapa perbezaan walaupun tekanan sosio ekonomi terutamanya populasi hampir sama. Dilihat dari sudut pengurusan, perbezaan-perbezaan itu dapat ditunjukkan menerusi jadual di bawah. Walaupun tekanan populasi kedua-duanya agak seimbang tetapi dari segi kawalan gunatanah dan keluasan memberikan kesan yang berbeza. Begitu juga

dengan aspek-aspek yang lain seperti tekanan nisbah bilangan kakitangan dengan keluasan fizikal serta kehendak masyarakat yang berbeza mengikut kecenderungan taraf pendidikan dan pekerjaan.

Jadual 4.7: Perbandingan Asas Pengaruh Pengurusan MPPJ – MPSJ.

Perkara	MPPJ	MPSJ
Keluasan	97.2 km persegi	161.8 km persegi
Populasi ⁸	438,084 orang	423,338 orang
Pekerjaan Utama	Teknikal dan Separa Profesional (26.8%)	Pengeluaran, Operator, Pengangkutan & Buruh (41.10%)
Gunatanah Utama	Perumahan (53%)	Pembangunan Komited (19.2%)
Bilangan Jabatan	8 buah	10 buah
Bilangan Kakitangan	1300 orang	580 orang
Purata Pendapatan ⁹	142,500,740	149,184,506.35

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

Bagaimanapun secara ringkasnya dalam bab ini dapat diperlihatkan terdapatnya kecenderungan yang sama dalam proses pengurusan bandar oleh kedua-dua PBT. Kedua-duanya mempunyai visi dan misi yang jelas ingin menjadi organisasi yang terbaik kepada perbandaran masing-masing, di samping bersaing untuk mengatasi sesama mereka. Dari sudut pembentukan organisasi, MPPJ telah mengstruktur semula organisasi mereka untuk mendepani cabaran di alaf baru ini. Dengan penyusunan itu pengurusan dalamannya telah dikecilkan dengan menggabungkan beberapa buah jabatan. Ini bertujuan untuk menjadikan fungsi mereka lebih realistik dan mantap. Manakala MPSJ pula sebagai sebuah PBT baru turut berusaha memantapkan organisasi pengurusan juga dengan menyusun semula

organisasi mereka. Ini kerana mereka mempunyai cabaran yang hebat untuk membangunkan sebuah perbandaran baru yang serba lengkap setelah dinaiktarafkan sebagai Majlis Perbandaran daripada Majlis Daerah Petaling.

Boleh dikatakan kedua-duanya mempunyai struktur organisasi yang lengkap untuk menjalankan pengurusan bandar yang cekap dan berkesan. Perbezaan yang terdapat pada kedua-duanya ialah gaya dan pendekatan pengurusan yang dijalankan. Misalnya, perancangan kewangan dan belanjawan yang dibuat dengan cermat oleh MPSJ. Mereka tidak mahu menanggung belanjawan defisit melainkan berbelanja dengan hasil yang ada sahaja. Dalam masa yang sama mereka turut menggiatkan pungutan hasil dengan aplikasi teknologi IT. Dilihat daripada RTSJ, MPSJ telah mempunyai perancangan kewangan untuk tempoh yang panjang sehingga tahun 2010. Mereka membentuk unjuran-unjuran yang sesuai dengan status sebagai PBT baru. Bagi MPPJ pula, mereka yang sudah stabil serta mempunyai aset yang besar agak berani untuk berbelanja melebihi hasil. Ini terbukti apabila pada tahun 2000 dan 2001 mereka menanggung belanjawan defisit. Perbelanjaan defisit ini dijalankan untuk memulih dan membangunkan semula beberapa sektor di Petaling Jaya yang sudah terbentuk sejak 30 tahun lalu. MPPJ mengamalkan kaedah dua perbelanjaan iaitu untuk pembangunan kawasan baru dan pemuliharaan kawasan lama. Bagaimanapun dari segi jumlah, belanjawan MPPJ adalah lebih kecil berbanding MPSJ.

Dalam pada itu terdapat juga beberapa perbezaan lain dalam cara, amalan, budaya dan idea pengurusan bandar pada kedua-duanya. Antaranya ialah pembentukan struktur organisasi dan fungsi-fungsinya, pembangunan IT dan

aplikasi teknologi, birokrasi dalaman, pembentukan imej korporat, kerjasama komuniti dan pengurusan sumber manusia. Kedua-duanya dilihat menggunakan idea tersendiri untuk menguruskan hal-hal tersebut. Ini menunjukkan adanya strategi-strategi yang tertentu dalam proses pengurusan pada kedua-duanya. Malah ada sesetengahnya dilaksanakan sebagai saingan kepada salah satunya atau suatu bentuk peniruan dan ambilan dari yang lainnya. Perbezaan-perbezaan dalam proses pengurusan ini memang wajar kerana ia akan mewujudkan persaingan yang sihat kepada pembentukan bandar yang harmoni.

Dari segi tekanan pengurusan, MPSJ dilihat menghadapi tekanan yang lebih kuat berbanding MPPJ. Ini kerana MPSJ adalah sebuah PBT baru yang masih dalam proses 'pembinaan'. Mereka mempunyai kawasan pentadbiran yang lebih luas berbanding MPPJ tetapi mempunyai kakitangan yang lebih sedikit. Dengan keluasan 161.8km persegi, MPSJ hanya mempunyai kakitangan seramai 580 orang. Sedangkan MPPJ mempunyai kakitangan seramai 1300 orang untuk bertugas dalam kawasan seluas 97.2km persegi sahaja. Selain itu MPSJ mempunyai tekanan untuk mengejar semua bentuk pengurusan baru termasuk ICT, alam sekitar, infrastruktur, pembangunan masyarakat dan lain-lainnya. Lebih memberikan cabaran ialah MPSJ kurang persediaan untuk mendepani konsep-konsep baru seperti *e-Government* dan *Good Urban Governance*. Walaupun begitu, tidak bermakna MPPJ tidak menghadapi tekanan langsung, cuma dengan pengalaman, aset, kakitangan dan persediaan awal yang ada mereka kurang merasakan tekanan itu.

Nota Hujung

- ¹ Laporan Banci Penduduk 2000, Jabatan Perangkaan Malaysia, (<http://www.statistics.gov.my>).
- ² Maklumat Asas MPPJ 1999/2000, Unit PJGIS, Jabatan Perancangan Bandar MPPJ.
- ³ Socio-economic Survey of Majlis Perbandaran Petaling Jaya, 1992.
- ⁴ Dialog bersama YDP MPPJ dengan Deligasi Walikota Medan Indonesia sempena Bengkel Pengurusan Perkotaan Indonesia-Malaysia 1 pada 23 Mac 2001.
- ⁵ Anggaran Hasil 2000, Belanjawan MPPJ 2000.
- ⁶ Penditilan objektif-objektif terdapat dalam Modul Perancangan Strategik dan Program-program MPPJ.
- ⁷ Senarai Dasar, Rancangan Struktur Daerah Petaling dan Sebahagian Daerah Klang.
- ⁸ Berdasarkan Laporan Banci Penduduk 2000.
- ⁹ Berdasarkan Belanjawan 1999, 2000 dan 2001.