

BAB 5

SISTEM PENGURUSAN LETAK KERETA DI MPPJ DAN MPSJ

5.1 Pengenalan

Setiap organisasi mempunyai pendekatan yang tersendiri untuk membangunkan sesuatu sistem pengurusan. Ianya sering berbeza dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran, terutamanya dalam proses membuat keputusan, menjalankan prosedur, mengamalkan sistem dan mengaplikasikan program. Sungguhpun PBT di Malaysia terikat dengan beberapa dasar di ketiga-tiga peringkat kerajaan iaitu persekutuan, negeri dan tempatan, namun setiap PBT mempunyai gaya dan sistem tersendiri untuk menjalankan dasar-dasar tersebut. Peruntukan undang-undang yang ada juga membenarkan mereka menentukan sendiri beberapa perkara dalam membangunkan infrastruktur dan kemudahan-kemudahan masyarakat.

Bagaimanapun, terdapat PBT yang kecil mengamalkan gaya dan sistem pengurusan yang 'dipinjam' daripada PBT yang lebih besar dan tinggi statusnya. Malah berlaku juga 'peniruan' sistem pengurusan di kalangan PBT yang setaraf atau dengan PBT di negara yang dianggap lebih maju daripada Malaysia.

Dalam konteks PBT di negeri Selangor yang terikat dengan dasar Kerajaan Negeri, namun sistem pengurusan yang diamalkan oleh PBT di negeri Selangor

tidak semuanya serupa. Mereka memilih dan membentuk model-model tertentu untuk diikuti. Sekiranya model yang dipilih itu mempunyai persamaan dengan yang lain, ia mungkin suatu kebetulan atau mungkin juga suatu pakatan dan kerjasama. Oleh itu, dalam bab ini sistem pengurusan letak kereta di kedua-dua buah PBT kajian akan cuba diperlihatkan dengan jelas. Bab ini akan menjelaskan sistem pengurusan letak kereta yang diamalkan oleh kedua-dua PBT tersebut. Beberapa aspek utama yang sering diberikan perhatian dalam bidang pengurusan awam akan dijadikan parameternya. Aspek-aspek itu meliputi struktur pengurusan dan pembangunan sistem; proses membuat keputusan; sumber pelaburan, operasi dan penyelenggaraan; kerjasama dengan pihak swasta; peraturan-peraturan yang digunapakai; aplikasi IT; program-program sokongan dan lain-lain lagi.

5.2 Struktur Pengurusan dan Pembangunan Sistem Letak Kereta

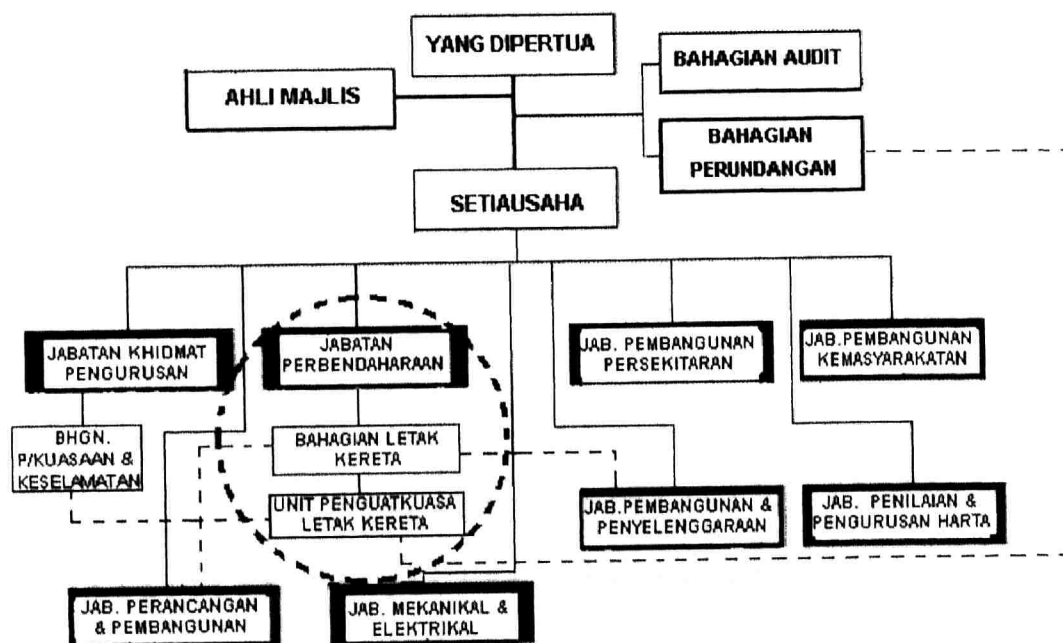
MPPJ

Tanggungjawab pengurusan hal ehwal TLK di MPPJ diberikan kepada Jabatan Perbendaharaan. Ini kerana MPPJ menganggap bahawa aktiviti meletak kereta adalah satu aktiviti bandar yang mendatangkan hasil. Selain daripada menjadi keperluan asas bandar ia turut berfungsi memberi sumber pendapatan kepada majlis. Tugas mengurus TLK dan SILK di MPPJ diketuai oleh seorang Penolong Akauntan merangkap Ketua di Bahagian Letak Kereta jabatan tersebut. Dalam menjalankan pentadbiran dan pengurusan harian bahagian ini, terdapat dua orang Pembantu Tadbir Kanan dan beberapa orang Pembantu Tadbir. Tugas utama

bahagian ini ialah menentukan semua hasil daripada caj letak kereta dibayar oleh pihak SwastaPark mengikut kadar yang telah ditetapkan. Selain itu, bahagian ini juga bertanggungjawab menyediakan penyata kira-kira mengenai hasil tersebut. Di samping itu, bahagian ini juga menjalankan tugas-tugas pengurusan asas yang lain seperti menerima dan menyelesaikan aduan, menguruskan kompaun, menyiapkan laporan untuk tindakan mahkamah serta menyelesaikan masalah-masalah lain yang berkaitan dengan TLK dan SILK termasuk isu yang ditimbulkan oleh pihak SwastaPark dan pengguna.

Bagi menguatkuasakan peraturan yang telah ditetapkan dalam pemakaian sistem ini, Bahagian Letak Kereta, Jabatan Perbendaharaan ini turut mempunyai pasukan penguatkuasaannya sendiri. Para penguatkuasa ini diletakkan dalam satu unit yang dikenali sebagai Unit Penguatkuasaan Letak Kereta. Terdapat kira-kira 50 orang penyelia atau penguatkuasa letak kereta di unit tersebut. Semua mereka sebelum ini merupakan atendan letak kereta (Gred N9) yang dinaiktarafkan kepada penyelia untuk menjalankan tugas khas penguatkuasaan letak kereta. Unit Penguatkuasa Letak Kereta ini berbeza dan terasing daripada Bahagian Penguatkuasaan di Jabatan Khidmat Pengurusan yang menjalankan tugas penguatkuasaan am dan bertindak sebagai '*task force*'.

Rajah 5.1: Struktur Pengurusan dan Pembangunan SILK MPPJ



Sumber: *Ubahsuai daripada, Jabatan Khidmat Pengurusan MPPJ.*

Dalam hal menentukan kedudukan petak baru atau perubahan petak, tanggungjawab diberikan kepada Jabatan Perancangan dan Pembangunan. Jabatan Perancangan dan Pembangunan terlibat kerana setiap ruang guna tanah mungkin berubah atau ada yang telah diwartakan sebagai guna tanah yang lain. Oleh itu ia terlibat untuk membincangkan perancangan baru kepada TLK. Selain Jabatan Perancangan dan Pembangunan, Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan juga turut terlibat, terutamanya dalam hal penyelenggaraan dan pembinaan TLK. Antara lain yang diutamakan oleh jabatan berkenaan ialah kualiti tapak dan garisan serta saiz petak. Walaupun tugas pembinaan terletak pada pihak SwastaPark, namun Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan terlibat untuk memberi komen dan

cadangan agar setiap pembangunan yang berkaitan dengan TLK menepati spesifikasinya.

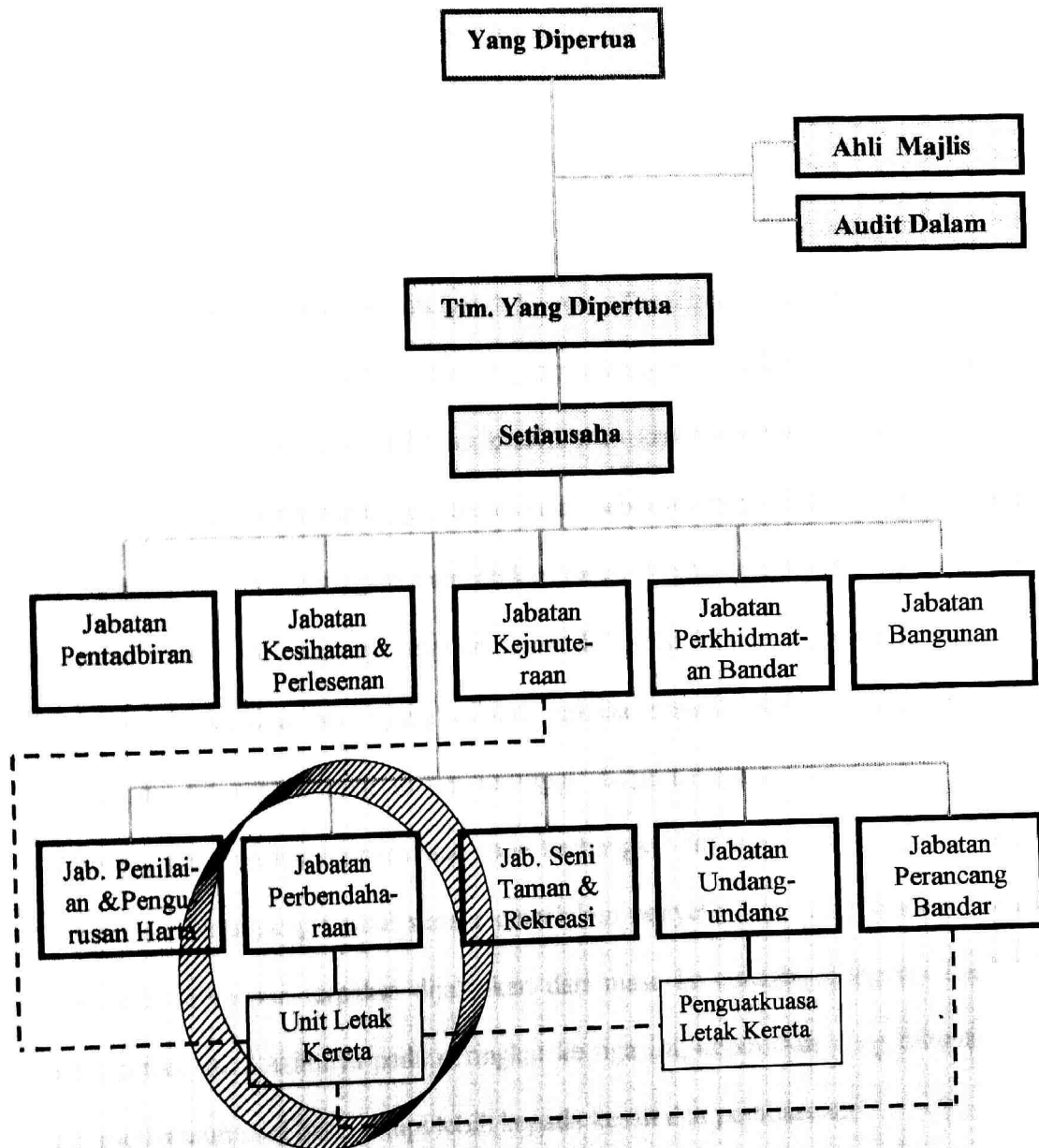
MPSJ

Seperti yang telah dijelaskan pada bab keempat, pengurusan dan pembangunan infrastruktur di MPSJ melibatkan empat buah organisasi dalaman utama yang terdiri daripada jabatan-jabatan yang berkaitan. Semuanya menjalankan fungsi masing-masing untuk mewujudkan sebuah pengurusan yang bersifat kolektif. Sungguhpun begitu, terdapat sebuah unit khas ditubuhkan untuk mengetuai pengurusan TLK dan SILK. Unit yang dimaksudkan ialah Unit Letak Kereta. Unit ini terletak di bawah Jabatan Perbendaharaan dan diketuai oleh seorang pegawai yang berjawatan Penolong Akauntan. Secara amnya, unit inilah yang menguruskan sebahagian besar fungsi TLK dan SILK di kawasan MPSJ.

Dalam hal menguatkuasakan undang-undang dan peraturan pemakaian TLK dan SILK, Unit Penguatkuasaan (Tempat Letak Kereta) merupakan organisasi khusus yang menjalankan peranan tersebut. Unit ini terletak di bawah Jabatan Undang-undang dan Penguatkuasaan. Ia tidak diletakkan di bawah Unit Letak Kereta atau Jabatan Perbendaharaan seperti di MPPJ. Pada masa ini terdapat kira-kira 40 orang Penguatkuasa dan Pembantu Penguatkuasa yang bertugas untuk menguatkuasakan peraturan yang berkaitan dengan TLK dan SILK. Jumlah keseluruhan Penguatkuasa dan Pembantu Penguatkuasa di MPSJ buat masa ini ialah 150 orang. Selain daripada 40 orang itu, 110 orang lagi bertugas menguatkuasakan

peraturan-peraturan lain yang berkenaan dengan pembangunan, kebersihan, judi haram, video haram, perindustrian haram dan lain-lain.

Rajah 5.2: Struktur Pengurusan dan Pembangunan SILK MPSJ



Sumber: Ubahsuai daripada, *Unit Perancangan Korporat MPSJ*.

Manakala, untuk tujuan penyelenggaraan TLK dan SILK di dalam kawasan MPSJ ini, Jabatan Kejuruteraan merupakan organisasi yang bertanggungjawab. Jabatan ini berperanan menjalankan segala bentuk penyelenggaraan terutamanya menguruskan pembaikan turapan tapak TLK, mengurus pengecatan petak TLK lama dan baru, mengubah lokasi petak, mengukur kesesuaian petak dengan jalan serta membuka lokasi-lokasi TLK yang baru. Jabatan ini juga mengawal selia kerja-kerja penyelenggaraan yang dibuat oleh pihak swasta agar mengikut piawaian.

5.3 Proses Penentuan Sistem Letak Kereta (*Decision-making*)

Sebelum sesuatu projek atau program dibangun dan dilaksanakan, terdapat proses membuat keputusan terhadap keseluruhan konsep projek dan program itu. Proses membuat keputusan juga mempunyai beberapa peringkat. Peringkat yang paling penting ialah peringkat menentukan dasar dan konsep keseluruhan sesuatu projek. Proses ini biasanya dijalankan pada peringkat awal, tetapi ada juga keputusan-keputusan baru yang dibuat semasa sesuatu program itu berjalan. Keputusan ini dibuat oleh forum tertinggi di pertengahan pelaksanaan projek apabila timbulnya isu-isu baru atau yang berbangkit. Ini adalah suatu tindak balas kepada isu baru yang timbul serta memerlukan penyelesaian yang segera. Proses membuat keputusan terpaksa dijalankan dari masa ke semasa mengikut keadaan pada ketika itu. Lazimnya pada peringkat ke tiga ini, keputusan yang dibuat tidak lagi menyentuh soal dasar tetapi lebih kepada kesan dan pembaruan.

MPPJ

Proses membuat keputusan telah dimaklumi berlangsung di peringkat tertinggi dalam sesebuah organisasi. Dalam konteks MPPJ, peringkat Mesyuarat Ahli Majlis (*Councilors Meeting*) merupakan forum untuk membuat keputusan dasar. Bagaimanapun, dalam kes pemakaian sistem letak kereta Bayar dan Peraga di MPPJ, keputusan dasar tidak dibuat oleh Ahli-Ahli Majlis MPPJ. Keputusan menggunakan sistem Bayar dan Peraga di MPPJ telah dibuat oleh Kerajaan Negeri Selangor menerusi Mesyuarat Ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan (*Exco*) yang dipengerusikan oleh Menteri Besar. Usul untuk menggunakan sistem Bayar dan Peraga ini dibawa oleh Pengerusi Jawatankuasa Kerajaan Tempatan, Perumahan, Setingan dan Alam Sekitar.

Selain daripada membuat keputusan terhadap jenis sistem yang akan digunakan, kerajaan negeri juga membuat keputusan untuk menswastakan pengurusan TLK dan SILK tersebut di kawasan MPPJ.¹ Hak atau konsesi pengurusan itu telah diberikan kepada syarikat SwastaPark Sdn. Bhd. selama 20 tahun bermula daripada perjanjian kerjasama tersebut ditandatangani dengan PBT terbabit. Bagi menyelaraskan keseluruhan projek penswastan ini Kerajaan Negeri telah menyerahkan tanggungjawab tersebut kepada Unit Penswastan Negeri Selangor. Dengan itu dasar-dasar mengenai pelaksanaan penswastan dan pemakaian sistem letak kereta di seluruh negeri Selangor dikendalikan oleh unit ini.

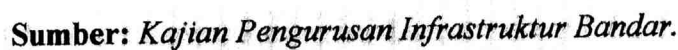
Oleh kerana keputusan menggunakan sistem Bayar dan Peraga dibuat oleh Kerajaan Negeri, MPPJ tidak ada pilihan lain kecuali akur dengan keputusan itu. MPPJ hanya membuat keputusan untuk memilih tarikh atau menangguhkan

pelaksanaan sistem tersebut mengikut kesesuaian mereka. Selain itu MPPJ juga mempunyai kuasa membuat keputusan untuk menentukan hal-hal yang berkaitan dengan rundingan mengenai pelaksanaan sistem itu dengan pihak SwastaPark. Antara perkara penting yang diputuskan oleh MPPJ menerusi Mesyuarat Ahli Majlisnya ialah penentuan pembahagian keuntungan dan kos, kaedah bayarannya serta tanggungjawab menyelenggara petak dan mesin. Berdasar kepada keputusan MPPJ, pihak SwastaPark dikehendaki membayar kadar caj seunit lot TLK secara tetap setiap bulan. Kadar untuk seunit lot TLK ialah RM41.69 sebulan.

Jawatankuasa Kecil Pelaksanaan Sistem Letak Kereta merupakan organisasi dalaman yang berperanan penting dalam proses membuat keputusan terutama menjalankan rundingan berkaitan hal-hal yang terperinci dalam proses ini. Ia dianggotai 6 orang Ahli Majlis serta beberapa ahli lain seperti Ketua-ketua Jabatan tertentu. Ia di pengurusan oleh YDP MPPJ. Segala laporan daripada jawatankuasa ini dibawa ke Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan yang dianggotai oleh 16 orang ahli untuk diluluskan. Antara jabatan dan bahagian yang terlibat dalam jawatankuasa ini adalah Jabatan Perbendaharaan selaku urusetia, Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan, Unit Perundangan dan Bahagian Penguatkuasaan. Jabatan-jabatan lain seperti Perancangan dan Pembangunan hanya terlibat dalam mesyuarat ini apabila ada isu-isu yang berkenaan dengannya.

Keseluruhan proses membuat keputusan berjalan hampir setahun sejak awal tahun 1999 dengan aliran seperti dalam rajah 5.3. Pada 3 Januari 2000 MPPJ telah menggunakan sistem Bayar dan Peraga. Penguatkuasaan sistem ini dibuat menurut Perintah Lalu Lintas (Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta) Petaling

Rajah 5.3: Aliran Proses Membuat Keputusan Sistem di MPPJ



MPSJ

Dalam konteks MPSJ, peringkat Ahli Majlis juga merupakan saluran terpenting dalam proses membuat keputusan. Dalam kes ini, keputusan untuk menggunakan SILK kupon telah dibuat oleh Majlis menerusi dua peringkat utama jawatankuasa. Keputusan tersebut dibuat menerusi mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Taksiran serta mesyuarat Jawatankuasa Tender. Kedua-dua jawatankuasa ini dianggotai oleh beberapa orang Ahli Majlis termasuk YDP Majlis selaku pengerusinya. Ia juga dianggotai oleh pegawai-pegawai yang berkenaan dengan jawatankuasan tersebut. Antara pegawai yang terlibat ialah Akauntan, Penasihat Undang-undang, Jurutera dan beberapa yang lain.

Perbincangan isu menentukan SILK ini dibuat oleh Jawatankuasa Kewangan dan Taksiran kerana Majlis menganggapkan pemakaian sistem meletak kereta adalah aktiviti ekonomi yang mendatangkan hasil kepadanya. Dengan kata lain, SILK telah diberikan fungsi kewangan. Tentang penyediaan dan penyelenggaraan TLK pula, ia telah diberikan kepada Jabatan Kejuruteraan dan Jabatan Perancangan Bandar untuk menguruskannya.

Forum perbincangan untuk membuat keputusan pemakaian SILK di MPSJ ini telah berjalan agak lama iaitu sejak tahun 1997 lagi. Pada ketika itu MPSJ baru sahaja dinaiktarafkan daripada Majlis Daerah Petaling (MDP). Sebelum MPSJ diwujudkan, sebahagian daripada kawasannya berada di bawah pentadbiran MPPJ (SS15 dan PJS). MDP tidak menggunakan sistem berbayar terhadap aktiviti meletak kereta di kawasannya atau dikenali sebagai SILK percuma. Oleh itu, MPSJ telah mempertimbangkan sistem yang sesuai digunakan di kawasan mereka.

Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Taksiran telah membuat pilihan untuk menggunakan sistem kupon setelah kajian perbandingan dibuat di Singapura, Petaling Jaya (sebelum ini) dan juga di Majlis Bandaraya Kuching Utara (MBKU). Lanjutan daripada itu, Mesyuarat Ahli Majlis telah bersetuju dan membuat keputusan untuk menggunakan sistem kupon. Mesyuarat Ahli Majlis adalah pembuat keputusan akhir terhadap pemakaian SILK di MPSJ.

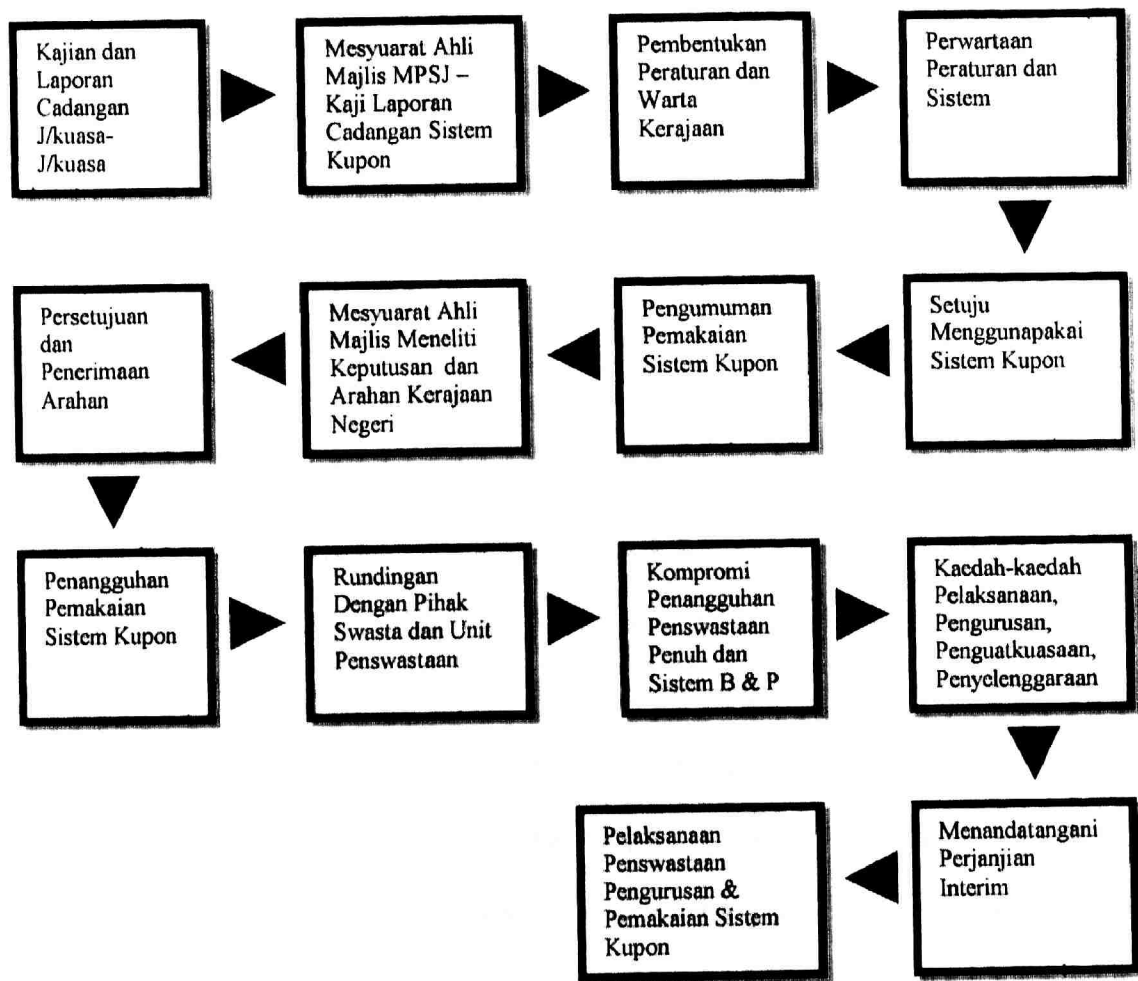
Antara sebab keputusan untuk menggunakan sistem kupon dibuat ialah kos penyediaan yang rendah dan kos penyelenggaraan yang hampir tiada. Sistem kupon menurut MPSJ tidak melibatkan penggunaan alat mekanikal seperti mesin dan meter. Oleh itu ia dilihat sebagai sangat mudah untuk diselenggarakan. MPSJ juga mengambil pendirian bahawa sistem ini adalah baik, cekap dan menguntungkan berdasarkan kejayaan pemakaiannya di Singapura, Petaling Jaya dan Kuching Utara. Keputusan itu berkait rapat dengan dasar yang dibentuk iaitu menyediakan sistem letak kereta yang cekap dan selesa serta mengelakkan berlakunya kesesakan.

Setelah hampir setahun setengah proses membuat keputusan itu berjalan, MPSJ telah menyediakan pula rangka pewartannya untuk dimajukan kepada Kerajaan Negeri. Setelah disemak oleh pihak Kerajaan Negeri, SILK kupon di MPSJ telah diwartakan dalam Warta Kerajaan Negeri Selangor (Jil. 52, No. 33) pada 11 November 1999. Dengan itu, SILK kupon di MPSJ boleh dikuatkuasakan sebagai Peruntukan Tempat Letak Kereta MPSJ 1999 menurut Akta Pengangkutan Jalan 1987 (Akta 333). Mengikut peruntukan Warta Kerajaan tersebut semua atau seluruh kawasan MPSJ diwartakan sebagai kawasan kawalan sistem ini. Ia

bermaksud semua petak baru dan kawasan baru yang mungkin ditambah pada masa akan datang turut termasuk sebagai kawasan yang diwartakan dengan sistem ini.

Setelah selesai proses asas, MPSJ membuat keputusan untuk menggunakan sistem kupon pada awal tahun 2000. Bagaimanapun, ia ditangguhkan apabila Kerajaan Negeri Selangor mengarahkan semua PBT mengswastakan pengurusan letak kereta serta menggunakan sistem yang seragam iaitu Bayar dan Peraga. MPSJ terpaksa menggerakkan semula proses membuat keputusan melalui Mesyuarat Ahli Majlis untuk menentukan tindakan selanjutnya. Setelah rundingan dibuat, MPSJ telah mendapat kompromi daripada Kerajaan Negeri dan syarikat swasta yang memegang konsesi untuk meneruskan pelaksanaan sistem kupon buat sementara waktu. Ia dipersetujui menerusi perjanjian interim antara MPSJ dengan SwastaPark Sdn. Bhd.. Pun begitu, penswastaan pengurusan tetap diteruskan. Secara ringkasnya proses membuat keputusan pemakaian sistem kupon dan penswastaan di MPSJ dapat dilihat menerusi aliran dalam rajah 5.4 di bawah.

Rajah 5.4: Aliran Proses Membuat Keputusan Sistem di MPSJ



Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

5.4 Sumber Pelaburan, Operasi dan Penyelenggaraan

MPPJ

Bagi MPPJ, mereka tidak mengeluarkan sebarang kos penyediaan secara langsung kerana pemakaian sistem Bayar dan Peraga telah diswastakan sepenuhnya. Penyediaan sistem dan infrastruktur asas TLK dilakukan oleh pihak

swasta berserta dengan kosnya. Antara pelaburan asas yang dikeluarkan oleh pihak swasta ialah kos menyediakan mesin Bayar dan Peraga, tiket, perisian (software), petak baru dan membaiki petak sedia ada.

Pada peringkat awal, MPPJ hanya terlibat mengeluarkan kos promosi dan iklan. Pelaburan ini melibatkan kos menyediakan pamflet hebahan, pamflet cara guna sistem, papan tanda, papan tunjuk arah dan lain-lain kos promosi dan seranta. Kos untuk promosi ini tidak melibatkan jumlah perbelanjaan yang besar. Sumbernya datang daripada dana MPPJ sendiri. Begitu juga dengan kos operasi dan penyelenggaraan. MPPJ tidak mengeluarkan sebarang kos operasi dan penyelenggaraan kerana semuanya ditanggung oleh pihak SwastaPark.² Untuk menyediakan sebanyak 650 buah mesin Bayar dan Peraga, SwastaPark telah melaburkan kos sebanyak kira-kira RM9.8 juta. Bagaimanapun, berdasar kepada sumber MPPJ untuk tahun 2000 sebanyak RM2,715,500.00 diperuntukkan sebagai perbelanjaan Letak Kereta. Jumlah ini dilihat lebih kecil berbanding tahun-tahun 1998 dan 1999 iaitu semasa MPPJ menggunakan sistem kupon. Pada tahun 1998 sebanyak RM7,070,000.00 telah diperuntukan dalam belanjawannya tetapi perbelanjaan sebenar yang dikeluarkan hanya RM4,128,959.00. Pada tahun 1999 pula kos yang dianggarkan untuk perbelanjaan Letak Kereta ialah sebanyak RM5,962,000. Jumlah-jumlah tersebut adalah termasuk Belanja Mengurus dan Belanja Pembangunan aspek letak kereta yang diuruskan oleh Jabatan Perbendaharaan.

MPSJ

Pada peringkat awal pelaksanaan sistem kupon, MPSJ telah menggunakan dananya sendiri untuk tujuan penyediaan dan pembangunan. Sebanyak hampir RM4.7 juta telah ditender kepada syarikat SwastaPark Sdn. Bhd untuk tujuan pencetakan kupon-kupon tersebut. Bagaimanapun jumlah kos itu tidak dibayar sekaligus kepada syarikat tersebut, ia dibayar berperingkat-peringkat dalam tempoh lima tahun. Mengikut perjanjian, jumlah RM4.7 juta itu ialah untuk penyediaan 29,060,000 keping kupon letak kereta. Oleh kerana bayaran dibuat berperingkat-peringkat, maka penyediaan kupon juga dibuat berperingkat-peringkat. Penyediaan kupon dibuat berdasarkan permintaan dan perbincangan antara MPSJ dan SwastaPark Sdn. Bhd. dari masa ke semasa. Setakat ini bayaran tender pencetakan kupon hanya dikeluarkan untuk tempoh dua tahun pertama.

Sementara kos operasi dan penyelenggaraan pula dikongsi bersama dengan pihak SwastaPark mengikut kadar 50/50. Setiap kos yang ingin dikeluarkan atau sebarang perbelanjaan penyelenggaraan dan pembangunan perlu dibincangkan bersama-sama oleh mereka. Setelah itu semua penyelenggaraan akan dilaksanakan oleh MPSJ dengan kosnya dibiayai bersama-sama mengikut pembahagian yang telah dipersetujui oleh kedua-dua pihak (50% - 50%). Sumber kos awal tersebut datangnya daripada dana MPSJ sendiri.³

5.5 Kerjasama dan Penswastaan Pengurusan Sistem Letak Kereta

Oleh kerana keputusan telah dibuat oleh Kerajaan Negeri Selangor bahawa pengurusan sistem letak kereta di kawasan PBT di negeri tersebut diswastakan, maka kedua-dua PBT kajian terpaksa akur. Ini bermakna kedua-duanya bekerjasama dan menerima penglibatan pihak swasta dalam pengurusan sistem letak kereta di kawasan mereka. Kebetulan pula kedua-dua PBT kajian menerima syarikat swasta yang sama untuk mengendalikan pakej pengurusan sistem letak kereta mereka. Kerajaan Negeri Selangor telah memutuskan bahawa dua buah syarikat swasta diberi konsesi untuk menguruskan sistem letak kereta di negeri tersebut. Dua syarikat itu ialah SwastaPark Sdn. Bhd dan Swasta Efektif Sdn. Bhd. Setiap syarikat diberikan konsesi pengurusan ke atas lima kawasan PBT. Bagi MPPJ dan MPSJ mereka telah menerima ketetapan bahawa pengurusan sistem letak kereta di kawasan mereka diswastakan kepada syarikat SwastaPark Sdn. Bhd. Sungguhpun begitu terdapat beberapa perbezaan dalam proses dan amalan penswastaan tersebut.

MPPJ

MPPJ menerima dasar dan arahan pihak Kerajaan Negeri agar menyerahkan pengurusan sistem dan TLK kepada pihak SwastaPark Sdn. Bhd.. Bagaimanapun terdapat beberapa perkara asas dalam pelaksanaan penswastaan itu yang mereka tentukan sendiri. Tindakan ini dilihat merupakan suatu kerjasama yang tidak 'stereotype' malah terdapat unsur '*give and take*'. Beberapa ketetapan telah dibuat

oleh MPPJ untuk menyesuaikan dengan situasi, amalan, objektif dan budaya pengurusan mereka.

Antara perkara penting yang tekankan oleh MPPJ dalam kerjasama dengan pihak swasta ini ialah tiadanya perkongsian dalam kos penyediaan dan penyelenggaraan TLK dan SILK. Atas prinsip itu, MPPJ juga tidak ingin mengamalkan konsep perkongsian dalam keuntungan yang berdasarkan pendapatan semasa. Oleh itu MPPJ memutuskan agar suatu kadar tetap dibayar kepadanya mengikut jumlah petak yang diswastakan. Dengan keputusan itu, pihak SwastaPark diberikan kebebasan untuk mengurus dan menyelenggara pendapatannya sendiri. Dengan kata lain, MPPJ tidak mengambil respon terhadap tahap pendapatan yang diperolehi oleh pihak SwastaPark setiap bulan. MPPJ hanya meminta pihak swasta menyerahkan hak pendapatan yang telah diswastakan sahaja. Mengikut perjanjian kerjasama antara MPPJ dengan SwastaPark Sdn. Bhd., setiap bulan SwastaPark perlu membayar kadar tetap RM41.69 untuk satu petak TLK kepada MPPJ. Pada asasnya, petak TLK yang disediakan oleh MPPJ untuk diswastakan pada tarikh penswastan iaitu 3 Januari 2000 ialah sebanyak 18,505 buah petak.

Bagaimanapun, pihak SwastaPark telah memohon kepada MPPJ, seterusnya kepada Kerajaan Negeri untuk mengecualikan kira-kira 6000 buah petak di kawasan perindustrian daripada dikenakan caj. Kerajaan Negeri telah menerima rayuan itu dan memutuskan bahawa semua petak di kawasan perindustrian dikecualikan daripada caj. Akibatnya, hanya 12,505 buah petak yang aktif dan sewanya dibayar kepada MPPJ. Sungguhpun begitu, berdasar kepada Warta Kerajaan yang dibuat pada 1992 bahawa seluruh kawasan MPPJ telah diwartakan

dengan sistem letak kereta, maka MPPJ telah menambah 895 buah petak lagi di kawasan baru di Zon Petaling Jaya Selatan (PJS) untuk dikenakan caj dan dimasukkan sebagai TLK yang diuruskan oleh pihak SwastaPark. Setakat penyelidikan ini dibuat terdapat 13,400 buah petak yang diswastakan oleh MPPJ. Secara kasarnya, pihak SwastaPark menyerahkan kira-kira RM558,646.00 setiap bulan atau hampir RM6.7 juta setahun kepada MPPJ.

Berdasarkan kerjasama MPPJ dengan pihak SwastaPark juga, tugas menguatkuasakan peraturan letak kereta yang berasaskan kepada Akta Pengangkutan Jalan 1987, Perintah Lalu Lintas (Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta) Petaling Jaya 1992 dilaksanakan oleh MPPJ. Dengan itu, keseluruhan hasil daripada penguatkuasaan dan kompaun menjadi hasil langsung kepada MPPJ tanpa diagihkan kepada pihak swasta. Hasil selain daripada penguatkuasaan dan bayaran tetap sewa bulanan petak TLK adalah menjadi hak kepada pihak SwastaPark.

Mengikut perjanjian yang telah dipersetujui antara MPPJ dengan SwastaPark Sdn. Bhd., semua kuasa mengurus SILK dan TLK diserahkan kepada pihak swasta. Ini bermakna segala urusan dan tanggungjawab eksekutif dan penyelenggaraan terletak pada pihak SwastaPark Sdn. Bhd.. Antara aspek pengurusan yang dipertanggungjawabkan ialah menyediakan sistem dan mesin Bayar dan Peraga termasuk menyelenggarakannya, mengecat dan membaiki petak serta menyelenggarakannya, menyedia dan menggantikan tiket serta memungut hasil daripada caj yang dikenakan.

Di pihak MPPJ pula, mereka mempunyai kuasa penuh ke atas penguatkuasaan undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan terhadap pemakaian sistem tersebut. Selain daripada itu, MPPJ juga berkuasa untuk menuntut hak hasil pungutan daripada caj yang dikenakan iaitu RM41.69 bagi setiap petak TLK. Tuntutan boleh dibuat terhadap pihak SwastaPark sekiranya mereka tidak menjelaskan bayaran tersebut setiap bulan seperti yang telah dipersetujui. Malah MPPJ boleh mengemukakan cadangan untuk membatalkan kerjasama penswastan tersebut kepada Kerajaan Negeri. MPPJ juga, walaupun telah melepaskan tanggungjawab pengurusan TLKnya kepada pihak swasta tetap mempunyai kuasa untuk menentu dan mengubah beberapa perkara asas yang menjadi kepentingan kepada rakyat dan MPPJ sendiri. Bagaimanapun hal ini agak rumit untuk direalisasikan kerana MPPJ terpaksa merujuk kepada Kerajaan Negeri terlebih dahulu.

MPSJ

MPSJ juga terbabit dalam dasar penswastan SILK oleh Kerajaan Negeri Selangor, namun pembahagian kuasa secara rasmi masih belum dibuat antara mereka dengan SwastaPark Sdn. Bhd. Oleh itu kerjasama antara MPSJ dengan pihak SwastaPark buat masa ini masih bersifat interim. Ini kerana mereka masih lagi belum bersedia untuk mengalihkan sistem yang telah dirancang terlebih dahulu kepada sistem yang ditetapkan oleh Kerajaan Negeri. Keputusan MPSJ untuk menggunakan sistem kupon telah lebih awal dibuat sebelum Kerajaan Negeri

mengarahkan penswastaan dilaksanakan. Malah kupon-kupon telah dicetak sebelum daripada itu lagi.

Walau bagaimanapun, MPSJ tetap tertakluk kepada dasar itu dengan kompromi antara mereka dengan Kerajaan Negeri dan pihak SwastaPark Sdn. Bhd.. Kompromi yang diperolehi ialah mereka dibenarkan meneruskan sistem yang telah diputuskan sehingga semua kos yang dikeluarkan dan dipersetujui dapat dikembalikan serta semua perancangan awal mereka terhadap sistem itu selesai dijalankan. Ia bermaksud perjanjian interim, kontrak dan tender yang telah diluluskan hendaklah dijalankan hingga selesai sebelum mengalihkan sistem penswastaan sepenuhnya. Pemakaian sistem kupon ini yang dijalankan dengan kerjasama syarikat SwastaPark Sdn. Bhd. bermula pada 1 April 2000. Daripada tarikh itu MPSJ telah menyerahkan hampir 23,000 buah petak TLK untuk diuruskan di bawah sistem kupon kepada SwastaPark. Sama seperti MPPJ, apabila Kerajaan Negeri mengarahkan semua petak di kawasan perindustrian dikecualikan daripada kuasa SILK pada pertengahan tahun 2000, jumlah petak yang diuruskan oleh SwastaPark ialah kira-kira 17,000 buah.

Dalam kompromi itu, MPSJ juga menerima SwastaPark Sdn. Bhd. sebagai kontraktor yang menguruskan sistem dan TLK di kawasan mereka. Di sini terdapat pembahagian kuasa antara kedua-duanya. Antara kuasa yang diberikan kepada SwastaPark ialah kebenaran melantik agen dan menjual kupon di kawasan terbabit. Pihak swasta boleh menjual kupon secara terus kepada pengguna atau pun melantik agen yang mereka kehendaki. Ini bermakna mereka juga berkuasa untuk memungut hasil secara langsung. Sambil itu MPSJ juga boleh menjual kupon di kaunter-

kaunternya. Setiap agen yang dilantik diberikan komisen tertentu oleh kedua-dua pihak. Keuntungan daripada jualan kupon dibahagikan mengikut dua kaedah. Bagi hasil yang dikutip daripada jualan kupon oleh pihak SwastaPark atau agennya, 60% daripada keuntungannya hendaklah diserahkan kepada MPSJ. Ia bermaksud keuntungan daripada jualan oleh SwastaPark dikongsi secara 60/40 antara MPSJ dengan SwastaPark. Manakala hasil jualan kupon yang diperolehi MPSJ dikongsi secara 50/50 antara keduanya.

Kerjasama dalam bentuk perkongsian kuasa yang lain ialah dalam hal penyelenggaraan. Untuk menyelenggara, membaiki petak dan sebagainya MPSJ akan mengadakan perbincangan dari masa ke semasa. Proses penyelenggaraan dalam perjanjian ini dilakukan sepenuhnya oleh MPSJ tetapi kosnya ditanggung bersama. Berdasarkan perjanjian interim antara MPSJ dengan SwastaPark setiap kos penyelenggaraan ditanggung bersama secara 50/50. Ini bermakna setiap pihak mengeluarkan 50% kos penyelenggaraan yang dijalankan oleh MPSJ.

Bagaimanapun kuasa untuk menguatkuasakan undang-undang dan peraturan sistem kupon ini terletak pada MPSJ sepenuhnya. Begitu juga dengan hal-hal yang berkaitan dengan dasar dan aduan. Oleh itu MPSJ tidak berkongsi apa-apa hasil daripada proses penguatkuasaan dengan pihak swasta. Semua 100% hasil penguatkuasaan adalah kepunyaan MPSJ. Pada tahun 2000 iaitu sejak sistem ini dikuatkuasakan pada bulan April, MPSJ telah memungut hasil berjumlah kira-kira RM3.8 juta. Daripada jumlah itu, RM913,665.58 datang daripada aktiviti penguatkuasaan. Manakala RM2.8 juta lagi adalah secara langsung diperolehi daripada jualan kupon.

5.6 Pembangunan Peraturan Sistem Letak Kereta

MPPJ

Sebagai sebuah PBT yang berpengalaman dan teguh MPPJ telah mewartakan undang-undang kecil mengenai TLK sejak awal tahun 1990-an lagi. Kira-kira lima tahun selepas Akta Pengangkutan Jalan 1987 (Akta 333) digubal, MPPJ telah mendapat kelulusan Kerajaan Negeri melalui Warta Kerajaan Jil.45, No.27 pada 31 Disember 1992 untuk menguatkuasakan Perintah Lalu Lintas (Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta) Petaling Jaya 1992. Ini bersesuaian dengan peruntukan Seksyen 72 Akta 333 tersebut.

Antara perkara penting yang dimuatkan dalam perintah itu ialah kuasa kepada MPPJ menyediakan TLK, kawasan-kawasan yang diwartakan, sistem-sistem yang boleh digunakan, bayaran, pengendalian TLK dan SILK tersebut. Di samping itu disenaraikan juga jenis-jenis kesalahan yang boleh dikenakan tindakan oleh MPPJ terhadap pesalah letak kereta. Berdasarkan perintah itu, MPPJ menguatkuasakan seluruh kawasan pentadbirannya dengan perintah tersebut. Ini bermakna semua kawasan sedia ada dan yang akan diwujudkan termasuk sebagai kawasan kawalan letak kereta.

Terdapat beberapa sistem yang boleh digunakan oleh MPPJ sebagai agen kawalan menurut perintah tersebut. Pada peringkat awal, MPPJ telah memilih untuk menggunakan sistem letak kereta berkupon. Sistem kupon telah digunakan oleh MPPJ sejak tahun 1992 hingga tahun 2000. Pemakaian sistem kupon ini terpaksa dihentikan setelah Kerajaan Negeri mengarahkan semua PBT di negeri Selangor

menggunakan sistem Bayar dan Peraga pada akhir tahun 1999. Sebelum daripada itu, MPPJ telah menggunakan sistem resit sejak tahun 1972/73 tetapi ia dikuatkuasakan mengikut peruntukan undang-undang yang lain.

Menurut Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta 1992 itu, setiap penggunaan petak TLK di dalam kawasan MPPJ akan dikenakan caj. Waktu berkuatkuasanya peraturan ini ialah dari jam 8.00 pagi hingga 6.30 petang setiap hari biasa (Isnin – Jumaat). Manakala pada hari Sabtu waktu kuatkuasanya ialah dari jam 8.00 pagi hingga 1.00 petang sahaja. Bagi hari cuti umum pula tiada waktu yang dikuatkuasakan. Kadar caj yang dikenakan ialah sebanyak 60 sen untuk setiap satu jam atau sebahagian daripadanya. Bagaimanapun MPPJ memberi sedikit keistimewaan kepada mereka yang meletak kereta sepanjang waktu yang dikuatkuasakan iaitu kira-kira 10 jam 30 minit dengan kadar caj RM5 sahaja. Ini bagi meringankan beban kewangan kepada mereka yang bekerja di kawasan terbabit.

Cara atau kaedah aplikasi sistem yang dijelaskan dalam peraturan kecil ini ialah pengguna perlu membayar caj tersebut di mesin-mesin Bayar dan Peraga yang disediakan mengikut tempoh waktu yang dikehendaki. Setelah memasukkan jumlah wang yang sesuai, pengguna seterusnya diperlukan memasukkan nombor pendaftaran kenderaan mereka untuk mengelakkan sebarang penipuan dan penganiayaan. Selepas itu barulah proses pencetakan tiket bermula. Di atas tiket tersebut tercetak maklumat mengenai masa masuk, masa keluar/tamat, nombor pendaftaran kenderaan, tarikh dan jumlah bayaran. Tiket tersebut perlu dipamerkan di papan hadapan (*dashboard*) kereta yang berkenaan. Selagi tempoh sah belum

tamat, pengguna boleh meletak kereta di mana-mana sahaja petak yang ada di dalam kawasan MPPJ.

Kegagalan pengguna mengikut peruntukan caj tersebut membolehkan MPPJ mengenakan kompaun dan seterusnya tindakan mahkamah kepada pengguna tersebut. Antara kesalahan-kesalahan yang dianggap lazim dan akan dikenakan tindakan oleh MPPJ ialah:

- i. Meletak kenderaan dengan mempamerkan tiket bayar dan peraga yang tidak laku;
- ii. Meletak kenderaan melebihi tempoh masa laku tiket bayar dan peraga atau pas bulanan;
- iii. Meletak kenderaan dengan mempamerkan tiket letak kereta selain daripada tiket bayar dan peraga;
- iv. Meletak kenderaan dengan mempamerkan tiket bayar dan peraga terbalik atau ditutup dengan ruangan **no.kereta/tarikh/dan waktu tamat** tidak kelihatan atau dihalang dengan benda lain yang menyebabkan butir-butir tersebut tidak dapat dilihat;
- v. Meletak kenderaan dengan mempamerkan tiket bayar dan peraga untuk nombor kereta yang lain;
- vi. Meletak kenderaan dengan mempamerkan tiket bayar dan peraga yang telah dipinda, dipadam atau lain-lain pindaan yang menunjukkan tiket telah diubahsuai;
- vii. Gagal mempamerkan tiket bayar dan peraga semasa meletak kereta di petak letak kereta.

Bagi kesalahan nombor i hingga v kompaun sebanyak RM30.00 akan dikenakan. Manakala bagi kesalahan nombor vi dan vii, kompaun masing-masing sebanyak RM50.00 dan RM100.00 akan dikenakan kepada pengguna. Terdapat banyak lagi kesalahan yang disenaraikan di dalam peruntukan tersebut. Setiap satunya mempunyai kadar kompaun dan denda-denda yang berlainan.⁴

Selain daripada mengkompaun, peruntukan undang-undang kecil MPPJ ini juga membenarkan pihak penguatkuasa MPPJ mengunci roda kenderaan yang melakukan kesalahan meletak kereta. Tindakan mengunci ini lebih dikenali sebagai '*Wheel Clamping*' terhadap kesalahan seperti meletak kereta bukan di petak letak kereta, menghalang lalu lintas, meletak kereta di garisan kuning atau di atas lorong siar kaki. Bagi setiap kenderaan yang telah dikenakan tindakan 'clamp' ini, bayaran denda sebanyak RM50.00 boleh dikenakan mengikut undang-undang. Sekiranya pemandu/pemilik kenderaan itu tidak menuntutnya sehingga jam 6.00 petang, kenderaan tersebut akan ditunda ke depot simpanan kenderaan. Ia akan mengakibatkan caj tunda boleh dikenakan sebanyak RM100.00 serta caj simpanan sebanyak RM5.00 untuk satu malam. Sekiranya kenderaan tersebut tidak dituntut juga tindakan mahkamah boleh diambil seterusnya dengan kebenaran mahkamah kenderaan tersebut akan dilelong.

MPSJ

Dalam menguatkuasakan undang-undang dan peraturan pemakaian sistem kupon, MPSJ telah menggunakan Akta Pengangkutan Jalan 1987 (Peruntukan Tempat Letak Kereta MPSJ) 1999 sepenuhnya. Kuasa untuk menggunakan akta ini diperolehi daripada akta itu sendiri yang mana membenarkan PBT membuat undang-undang dan peraturan kecil terhadap pemakaian sistem letak kereta bagi kawasan mereka. Akta 333 tersebut juga terlebih dahulu menghendaki PBT mendapatkan kebenaran Kerajaan Negeri menerusi pewartaan peruntukan tersebut di dalam Warta Kerajaan.

Antara peruntukan utama yang terkandung di dalam peraturan tersebut adalah kawasan yang dikuatkuasakan dengan sistem tersebut, peraturan penggunaan sistem, caj-caj yang dikenakan, kesalahan-kesalahan dan tindakan-tindakan yang boleh dikenakan terhadap setiap kesalahan yang dilakukan. Mengikut peruntukan tersebut seluruh kawasan pentadbiran MPSJ adalah kawasan yang dikuatkuasakan dengan peraturan-peraturan sistem letak kereta. Peruntukan itu telah membahagikan kawasan kuatkuasa tersebut kepada tiga yang dikenali sebagai Zon A, Zon B dan Zon C. Zon A meliputi kawasan Subang Jaya (SS12 hingga SS19), USJ (USJ 1 hingga USJ 21), Bandar Sunway (PJS 7,9 dan 11) serta kawasan Batu Tiga dan Subang Hi-Tech. Zon B pula adalah seluruh kawasan Puchong dan Kinrara. Manakala Zon C termasuk seluruh kawasan Serdang dan Seri Kembangan.

Cara atau peraturan menggunakan kupon disebut secara ringkas iaitu setiap pengguna perlu mendapatkan kupon-kupon terbabit sama ada terus daripada MPSJ ataupun agen-agen yang dilantik sebelum meletak kereta. Apabila pengguna ingin

meletakkan kereta mereka perlu menebuk dan menanggalkan lubang kupon mengikut masa, hari, bulan serta tahun yang betul. Setelah itu, kupon tersebut hendaklah dipamerkan di tingkap sebelah pemandu atau di atas papan hadapan (*dashboard*) kereta.

Caj-caj yang dikenakan mengikut peruntukan sistem kupon terbahagi kepada tiga jenis caj. Jenis pertama dikenali sebagai Kupon Jam yang mana meletakkan kereta untuk setiap jam atau sebahagian daripadanya dikenakan bayaran sebanyak 50 sen sejam. Jenis kedua pula dikenali sebagai Kupon Harian. Kupon Harian ini memberi potongan harga kepada pengguna. Caj meletak kereta untuk tempoh seharian (8.00 pagi hingga 6.30 petang) dikenakan bayaran RM4. Jenis ketiga dikenali sebagai Kupon Bulanan. Nilai Kupon Bulanan ini ialah RM90. Di samping caj menerusi sistem kupon, peraturan yang digunakan oleh MPSJ juga memperuntukan kuasa kepada MPSJ untuk menyewakan petak yang direzabkan/sewa khas kepada firma yang menghendakinya. Caj untuk satu petak yang direzabkan bagi petak di hadapan bangunan ialah RM350 sebulan. Manakala caj bagi rezab petak di belakang bangunan ialah RM150 sebulan. Kedua-dua caj ini sebenarnya telah dikurangkan daripada caj sebenar iaitu masing-masing RM500 dan RM220 sebulan.

Di dalam peruntukan undang-undang kecil letak kereta MPSJ ini juga dijelaskan kesalahan-kesalahan yang boleh dikenakan tindakan undang-undang. Antaranya terdapat 13 jenis kesalahan yang dianggap utama dan kerap dilakukan oleh pengguna. Kesalahan-kesalahan itu termasuklah yang berikut:

- i. Meletak kenderaan dengan tidak mempamerkan kupon yang sah atau mempamerkan kupon yang tidak cukup nilainya;
- ii. Meletak kenderaan dengan mempamerkan kupon yang tidak laku;
- iii. Kupon dipamerkan dengan tidak jelas kelihatan dari hadapan atau tepi kenderaan;
- iv. Kupon dipamer menunjukkan waktu mula letak kenderaan adalah lewat waktunya dari waktu sebenar kenderaan mula diletakkan;
- v. Mempamerkan kupon yang ada pindaan telah diubahsuai dan sebagainya;
- vi. Meletak kenderaan melebihi tempoh laku kupon seperti kadar bayaran yang ditetapkan;
- vii. Meletak kenderaan di garisan kuning;
- viii. Meletak kenderaan di atas siar kaki;
- ix. Meletak kenderaan di petak khas;
- x. Meletak kenderaan secara berkembar;
- xi. Meletak kenderaan di tempat orang cacat;
- xii. Meletak kenderaan di Zon Kunci;
- xiii. Meletak kenderaan di pili Bomba.

Bagi kesalahan-kesalahan yang dilakukan MPSJ diberi kuasa oleh undang-undang tersebut untuk mengambil empat tindakan utama. Tindakan pertama ialah mengkompaun pemilik dan kenderaan terbabit dengan kadar tidak melebihi RM300.00. Kompaun tersebut hendaklah dijelaskan dalam tempoh 14 hari dari

tarikh kompaun dikeluarkan. Kedua, mengunci tayar kenderaan (*wheel clamping*) sehingga pemandunya menuntut dan membayar denda. Ketiga, MPSJ berkuasa menunda kenderaan terbabit ke depot simpanan. Kenderaan terbabit hanya akan diserahkan semula kepada pemiliknya setelah dituntut dan denda dijelaskan. Yang terakhirnya, MPSJ berkuasa untuk membawa kes kesalahan terbabit ke mahkamah untuk didakwa dan dibicarakan sekiranya pemilik kenderaan terbabit gagal menjelaskan kompaun atau menyelesaikan kesnya di peringkat awal.

5.7 Penggunaan Teknologi Maklumat (IT) Dalam Sistem Penguatkuasaan

Sesuai dengan keadaan semasa, di mana banyak golongan telah menerima perkembangan IT, kedua-dua PBT kajian juga mengaplikasikan teknologi tersebut dalam pengurusan dan pentadbiran mereka. Dalam konteks kajian ini, kedua-duanya telah mengaplikasikan IT ke dalam proses penguatkuasaan peraturan TLK dan SILK masing-masing. Ia bukan semata-mata bertujuan untuk mendenda kesalahan atau mengutip hasil tetapi bagi menjamin SILK diaplikasikan dengan optimum oleh para pengguna. Tanpa penguatkuasaan yang baik, sistem yang disediakan pasti gagal mengawal penggunaan ruang dan lalulintas bandar. Oleh sebab itulah kedua-dua PBT kajian menggunakan teknologi yang sama dalam proses penguatkuasaan peraturan letak kereta mereka.

Alat berteknologi informasi utama yang digunakan dalam proses penguatkuasaan peraturan letak kereta oleh kedua-dua PBT kajian (MPPJ dan MPSJ) ialah HandHeld. Alat HandHeld yang digunakan adalah bercirikan komputer serta membolehkan aplikasi IT dijalankan. Untuk menyokong pemakaian sistem

Bayar dan Peraga, MPPJ telah mula menggunakan komputer HandHeld ini pada bulan Mei 2000. Pada peringkat awal atau lebih tepat pada 29 Mei 2000, MPPJ telah memulakan operasi penguatkuasaan peraturan letak keretanya dengan menggunakan 20 unit komputer HandHeld. Kemudiannya pada 2 Mac 2001, bilangan komputer HandHeld telah ditambah kepada 50 unit bagi membolehkan lebih ramai penguatkuasa dibekalkan dengan komputer tersebut seterusnya dapat menguatkuasakan peraturan dengan lebih mudah dan cekap lagi.

Begitu juga dengan MPSJ di mana pemakaian sistem kupon turut disokong oleh penguatkuasaan yang menggunakan teknologi komputer HandHeld. MPSJ mula menggunakan komputer HandHeld itu sejak bulan Mac 2001. Pada peringkat permulaan itu MPSJ telah membekalkan sebanyak 25 unit HandHeld kepada para penguatkuasanya. Sejak bulan Mac hingga Ogos tahun 2001, MPSJ menumpukan penguatkuasaan menggunakan komputer HandHeld di kawasan-kawasan utama seperti SS15 dan Taipan USJ. Menjelang akhir tahun 2001, MPSJ telah menambah bilangan alat komputer HandHeld kepada 45 unit bagi membolehkan semua penguatkuasa letak kereta dapat menggunakannya. Ini bertujuan untuk menambahkan kecekapan serta meluaskan kawasan penguatkuasaan ke seluruh kawasan pentadbiran MPSJ. Untuk tahun 2001, MPSJ mensasarkan pungutan sebanyak RM5 juta daripada penguatkuasaan berteknologi IT tersebut.

Komputer HandHeld berupaya merakamkan data-data kenderaan yang melakukan kesalahan dengan pantas dan sistematik. Pantas bermaksud setiap kenderaan yang didapati telah melanggar peraturan, maklumat kenderaan tersebut akan dirakamkan secara automatik dengan menekan beberapa butang kekunci

sahaja. Ini kerana setiap butang kekunci telah diformatkan dengan kod-kod yang tertentu. Antara data dan maklumat yang direkodkan ialah nombor pendaftaran kenderaan, data-data cukai jalan, warna dan jenis kenderaan. Malah komputer HandHeld juga berupaya untuk merakamkan gambar penuh kenderaan yang didapati melanggar peraturan. Seterusnya ialah memasukkan tarikh (telah dimasukkan lebih awal), waktu, tempat serta kod kesalahan yang dilakukan. Semua data itu disimpan di dalam sistem penstoran komputer HandHeld tersebut. Semua maklumat yang dimasukkan itu akan dicetak serta merta oleh pencetak tanpa wayar (*wireless printer*) komputer HandHeld dan diletakkan pada kenderaan terbabit sebagai tawaran kompaun.

Setiap kali tamat satu sesi penguatkuasaan, semua data yang telah disimpan di dalam storan HandHeld akan dialihkan ke pengkalan data di Ibu Pejabat MPPJ/MPSJ. Data yang tersimpan itu akan digunakan untuk tindakan selajutnya. Selepas 14 hari daripada tarikh kesalahan dilakukan, sekiranya pemilik kenderaan terbabit tidak menjelaskan kompaun yang ditawarkan, MPPJ/MPSJ akan memproses data yang diambil untuk tindakan mengeluarkan notis peringatan dan amaran. Notis itu dihantar kepada pemilik berdaftar kenderaan terbabit. Pengesanan pemilik dan alamat dapat dibuat kerana sistem ini disambungkan dengan rangkaian (*network*) IT ke Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) Malaysia. Aplikasi ini diproses dalam tempoh beberapa jam sahaja (kebiasaannya 2-3 jam). Aplikasi IT ini membolehkan tindakan diambil dengan cepat berbanding dengan kaedah manual yang penuh dengan birokrasi. Bukan sahaja notis boleh dihantar dengan segera, tindakan menyenaraihitamkan kenderaan terbabit juga dapat dibuat oleh JPJ selepas

diarahkan oleh PBT terbabit. Malah tindakan mendakwa pesalah di mahkamah juga dapat diambil dengan kadar yang lebih segera.

5.8 Program-program Sokongan Sistem

Pada kebiasaannya, setiap kali ada aktiviti atau sistem baru yang diperkenalkan, pihak terbabit akan mengadakan program-program tertentu untuk memperkenalkan aktiviti atau sistem tersebut kepada penduduk atau pengguna. Ini adalah satu daripada kaedah yang wajar dijalankan oleh kedua-dua buah PBT sebagai memenuhi konsep Good Urban Governance dan Kerajaan Mesra Pengguna.

MPPJ

Pada peringkat awal untuk memperkenalkan pemakaian sistem Bayar dan Peraga di seluruh kawasan MPPJ, terdapat beberapa program yang telah dijalankan. Program-program ini dijalankan bertujuan untuk memberi penerangan tentang rasionaliti, kebaikan dan kelemahan, kaedah penggunaan serta operasi sistem tersebut kepada para pengguna. MPPJ bersama-sama dengan pihak SwastaPark telah bekerjasama mengadakan publisiti dan promosi tersebut ke seluruh kawasan MPPJ. Program ini telah dijalankan sejak bulan November 1999 lagi iaitu kira-kira satu setengah bulan sebelum sistem tersebut dikuatkuasakan pemakaiannya.

Antara program yang dijalankan ialah iklan visual melalui akhbar, bas dan aerolite kemudian iklan audio menerusi Radio Malaysia Selangor. Selain itu MPPJ turut mengedarkan 50,000 keping brosur dan poster; mengadakan pameran bergerak di kompleks-kompleks perniagaan; dan memasang sepanduk di lokasi-lokasi

strategik untuk memperkenalkan seterusnya mendidik pengguna. Usaha lain juga dilakukan oleh MPPJ dan SwastaPark dengan mengadakan sesi penerangan secara langsung kepada penduduk di sekitar Petaling Jaya. Untuk mengukuhkan lagi pelaksanaan sistem ini MPPJ dan SwastaPark juga menyediakan *hotline* untuk memberi peluang kepada pengguna menghubungi mereka seterusnya menjawab sebarang kemusykilan yang timbul. Di samping itu, setelah sistem ini dikuatkuasakan MPPJ dan SwastaPark telah menempatkan beberapa orang pegawai dan kakitangan untuk bertugas di lokasi-lokasi TLK bagi membantu para pengguna mengaplikasikan sistem tersebut.

Satu lagi program yang dijalankan oleh MPPJ ialah penukaran kupon lama kepada wang tunai. Program ini dijalankan kerana pada sebelum ini MPPJ menggunakan sistem letak kereta berkupon. Oleh itu ada pengguna yang telah membeli stok kupon yang banyak untuk kegunaan masa depan. Apabila sistem Bayar dan Peraga dimulakan, kupon tidak lagi sah digunakan. Oleh itu, MPPJ mengadakan program penukaran kupon kepada wang tunai ini. Pengguna yang telah membeli kupon dan masih ada dalam simpanan tidak kerugian kerana wang mereka dikembalikan oleh MPPJ. Program penukaran ini berjalan sehingga 30 Jun 2000 iaitu kira-kira enam bulan selepas sistem Bayar dan Peraga digunapakai.

MPSJ

Begitu juga dengan MPSJ, mereka turut menjalankan program promosi untuk menghebahkan pemakaian sistem letak kereta berkupon yang digunakan. MPSJ telah pun menjalankan program ini sejak bulan November 1999 lagi. Pada

masa itu, mereka menghebahkan bahawa pemakaian sistem kupon akan mula dikuatkuasakan pada awal tahun 2000. Antara alat yang digunakan ialah akhbar, papan iklan, sepanduk dan pamplet. Bagaimanapun mereka terpaksa mengubah program tersebut setelah Kerajaan Negeri mengarahkan semua PBT di Negeri Selangor menggunakan sistem Bayar dan Peraga. Serentak dengan itu MPSJ terpaksa mengadakan perbincangan untuk meneruskan pemakaian sistem kupon. Setelah mereka berjaya mendapat kompromi, sekali lagi mereka terpaksa menjalankan program promosi. Promosi tersebut terbahagi kepada dua iaitu mengenai penangguhan tarikh kuatkuasa pemakaian sistem kupon serta promosi pelaksanaan sistem tersebut.

MPSJ menggunakan mekanisme-mekanisme asal iaitu akhbar, papan iklan, sepanduk dan pamplet untuk menghebahkan kepada penduduk tentang pemakaian sistem tersebut. MPSJ seterusnya memperhebatkan program pengenalan ini dengan mewujudkan maskot khas untuk mempromosikan sistem baru itu. Selain daripada itu, mereka juga memasukkan maklumat tentang sistem dan peraturannya ke dalam bahan-bahan terbitan bercetak serta laman web rasmi mereka.

5.9 Kelebihan dan Kekurangan Sistem

Kedua-dua sistem yang digunakan oleh MPPJ dan MPSJ mempunyai kelebihan dan kekurangan.

MPPJ

Bagi sistem Bayar dan Peraga yang digunakan oleh MPPJ kelebihan utama yang dapat ditonjolkan secara langsung ialah asas sistem berkomputernya. Penggunaan alat-alat yang berasaskan komputer adalah suatu yang seiring dengan perkembangan dunia semasa. Rata-rata masyarakat menerima aplikasi sistem yang berasaskan komputer sebagai sesuatu yang baik dan berfaedah. Malah ia memberikan imej dan lambang kemajuan, cepat, produktif dan bernilai tinggi. Ramai yang mengakui termasuk MPPJ, pengguna dan SwastaPark bahawa sistem berkomputer telah terbukti cekap di dalam dan luar negara.

Kelebihan kedua sistem ini ialah mesra alam. Ia dianggap begitu kerana menggunakan kertas pada kadar yang minimum; menggunakan tenaga suria sebagai kuasa penjana yang sekaligus menjimatkan tenaga elektrik dan seumpamanya; dan memerlukan ruang yang kecil tanpa mengganggu eko-sistem dalam bandar di samping mewujudkan lanskap yang menarik. Selain mesra alam, sistem ini juga mesra pengguna. Antara alasan untuk dikatakan begitu ialah kerana ianya mudah digunakan; menerima wang syiling dan kad; mengeluarkan resit untuk tujuan semakan, tuntutan dan cukai; bayaran dibuat apabila ingin meletakkan kereta; caj mengikut masa yang diperlukan; serta tiada masalah menyimpan kupon yang tamat tempoh dan merugikan. Lagi kelebihan sistem ini ialah pengguna boleh meletakkan

kereta mereka di mana-mana petak yang disediakan di seluruh kawasan MPPJ setelah membayar caj dan mengambil tiket. Apa yang penting tiket itu masih sah tempoh lakunya. Ini bermakna had sempadan untuk meletak kereta adalah luas.

Kelebihan-kelebihan lain pada sistem ini ialah penerimaan kad pintar sebagai kaedah pembayaran yang dilihat seiring dengan perkembangan teknologi dan usaha kerajaan untuk mewujudkan lebih banyak perdagangan elektronik; adanya maklumat yang lengkap pada tiket/resit yang boleh mengelak penipuan; kepelbagaian pada struktur tarif yang dikenakan; jaminan keselamatan kepada kutipan bayaran; dan mesin yang kalis pecah dan roboh. Selain itu sistem ini juga tidak memerlukan kakitangan yang ramai untuk bertugas mengutip caj serta tidak perlu pondok bayaran disediakan di kawasan letak kereta.

Walau bagaimanapun terdapat juga beberapa kelemahan pada sistem Bayar dan Peraga ini. Antaranya ialah tidak wujud interaksi dua hala kerana pengguna hanya berdepan dengan mesin. Ini memberi masalah kepada pengguna sekiranya ada sebarang kesulitan yang timbul. Misalnya apabila mesin rosak, pengguna tidak dapat membuat bayaran tetapi kereta yang diletakkan telah dikenakan kompaun. Kelemahan lain pula ialah kerugian masa berbayar kepada pengguna setelah bayaran dibuat tetapi kawasan letak kereta penuh. Pengguna yang terpaksa mencari petak lain atau menunggu petak dikosongkan telah kerugian masa yang dibayar itu. Lagi, kelemahan mesin ialah tidak menerima wang kertas hingga menyukarkan pengguna untuk membayar, mereka terpaksa menukar wang kertas tersebut kepada syiling sebelum membayar caj. Selain itu dalam konteks MPPJ, pemakaian sistem Bayar dan Peraga serta penamatan sistem kupon telah menutup peluang peniaga

untuk menjual kupon-kupon letak kereta. Selain itu secara bandingan, kos penyediaannya juga adalah lebih tinggi daripada sistem kupon.

Jadual 5.1: Kelebihan dan Kekurangan Sistem Bayar dan Peraga

Kelebihan	Kekurangan
1. Aplikasi sistem komputer	1. Tiada interaksi dua hala
2. Mesra alam	2. Tidak terima wang kertas
3. Jimat tenaga – solar	3. Tutup peluang peniagaan kupon
4. Jimat ruang – ruangan kecil	4. Kos penyediaan tinggi dari kupon
5. Dwi Bayaran – syiling dan kad	
6. Keluarkan resit – bukti	
7. Caj mengikut masa penggunaan	
8. Tiket sah untuk seluruh kawasan	
9. Maklumat lengkap	
10. Pelbagai tarif	
11. Meter tahan lasak – elak vandalisme	
12. Tenaga manusia minimum	
13. Imej menarik	

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

MPSJ

Sistem kupon yang digunakan oleh MPSJ juga mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri. Walaupun pemakaian sistem kupon ini tidak diaplikasikan

dengan teknologi komputer, robotik, mekanikal dan sebagainya tetapi disebalik proses penyediaannya ada juga teknologi yang digunakan. Kupon yang digunakan oleh MPSJ adalah dari jenis kupon yang berteknologi tinggi. Ia diperbuat daripada kertas berserabut tinggi yang hanya dihasilkan menerusi penggunaan teknologi tertentu. Oleh itu tidak mudah untuk orang lain mengeluarkan kertas jenis itu tambahan pula dalam kuantiti yang kecil. Kos untuk menyediakan kertas tersebut adalah tinggi, namun tempahan untuk jumlah yang banyak dapat merendahkan kos itu. Penggunaan kertas berserabut tinggi ini menjadikan ia satu daripada kelebihan sistem ini. Kertas tersebut apabila dikoyak atau ditebuk akan menampakkan tekstur/serabutnya yang sangat berguna untuk penguatkuasa menentukan sama ada kupon itu telah digunakan atau tidak. Walaupun begitu, kertas kupon tersebut tidak mudah luntur, rosak serta tahan lasak terutama akibat keadaan cuaca.

Di samping penggunaan kertas berserabut tinggi itu, kupon yang digunakan oleh MPSJ juga mempunyai ciri-ciri keselamatan yang tinggi. Ciri-ciri keselamatan yang diterapkan pada kupon itu ialah adanya imej terlindung seperti yang digunakan pada wang kertas. Imej yang terlindung pada kupon itu ialah logo MPSJ yang hanya boleh dilihat dengan alat khas yang mempunyai sinar ultra. Selain itu, kupon letak kereta MPSJ ini juga menggunakan corak latarbelakang khusus dari jenis *Gullichoche Design* berserta warna yang berkualiti tinggi. Corak latar belakang yang rumit dan warna yang berkualiti tinggi itu menyukarkan sebarang peniruan atau penipuan dibuat. Ia dapat mengelak daripada kupon itu dicetak secara palsu. Ciri keselamatan lain yang ada pada kupon MPSJ ialah nombor siri kupon yang berdaftar. Sebarang persamaan atau kelainan nombor siri dapat dikesan oleh MPSJ.

Kelebihan seterusnya ialah sistem kupon ini dianggap sebagai mudah untuk diaplikasikan. Pengguna hanya perlu mengopek bulatan yang telah disediakan mengikut masa dan tarikh yang sesuai serta mempamerkannya sama ada di atas papan hadapan kereta atau di cermin tingkap sebelah pemandu. Ada kalanya pengguna tidak perlu untuk turun daripada kereta kerana set kupon telah dibeli lebih awal. Itu juga merupakan satu lagi kelebihan sistem ini kerana pengguna boleh membeli kupon dalam bilangan yang banyak untuk kegunaan masa hadapan. Ini bermakna pengguna tidak perlu untuk membeli kupon setiap kali ingin meletak kereta.

Selain mudah diaplikasi, sistem ini juga mudah untuk diuruskan oleh MPSJ. Pada asasnya MPSJ hanya mempunyai dua peranan utama untuk menjalankan sistem ini iaitu mencetak kupon dan menjual kupon, kemudiannya mereka boleh menikmati keuntungan. Ini adalah satu daripada kelebihan sistem kupon yang digunapakai oleh MPSJ. Satu lagi kelebihan ialah tidak adanya kos penyelenggaraan mesin atau alat-alatan yang dikeluarkan oleh MPSJ kerana sistem ini tidak menggunakan sebarang alatan mekanikal. Kos penyelenggaraan yang dikeluarkan hanya untuk tapak TLK dan penguatkuasaan. Malah kos penyediaan juga adalah lebih rendah berbanding dengan yang lain. Contohnya, MPSJ telah mengeluarkan tender berjumlah RM4.7 juta untuk mencetak kupon sebanyak 29,060,000 keping untuk tempoh lima tahun. Berbanding dengan MPPJ yang terpaksa membelanjakan kos sekitar RM9.8 juta untuk menyediakan sebanyak 650 buah mesin Bayar dan Peraga.

Kelebihan-kelebihan lain yang ada pada sistem di MPSJ ini ialah boleh digunakan di seluruh kawasan MPSJ selagi tempoh masih ada. Sistem ini juga memberi peluang kepada para peniaga di sekitar kawasan MPSJ mendapatkan komisyen sebagai ejen jualan kupon. Ia sekaligus menggalakkan lebih ramai peniaga menjadi ejen seterusnya memudahkan para pengguna mendapatkan kupon-kupon serta tidak terhad daripada kaunter MPSJ sahaja.

Sementara itu terdapat juga beberapa kelemahan pada sistem yang digunapakai oleh MPSJ ini. Antaranya ialah MPSJ perlu melantik ramai ejen jualan kupon serta memberikan kadar komisyen yang munasabah. Sekiranya bilangan ejen yang dilantik terhad atau kadar komisyen yang diberikan tidak dipersetujui oleh para peniaga, ia akan memberi kesan kepada jualan kupon itu sendiri. Dengan tidak langsung, sistem tersebut gagal berfungsi dengan baik.

Sistem kupon yang berasaskan penggunaan kertas sudah pasti memberi kesan kepada alam sekitar kerana kupon-kupon yang telah digunakan pasti menjadi sisa pepejal. Sisa pepejal yang terhasil dari dalam kenderaan mempunyai kadar kemungkinan yang tinggi untuk dibuang merata-rata tempat. Ini memberi kesan kepada kebersihan bandar. Selain itu, sisa atau serpihan tebukan kupon juga dibuang oleh para pengguna secara sewenang-wenangnya. Serpihan yang bersaiz kecil itu pasti tidak akan dianggap penting oleh pengguna.

Kelemahan yang seterusnya ialah jika berlaku kesilapan menebuk kupon seperti tersalah tarikh atau masa, kupon itu dianggap telah digunakan dan tidak boleh dibetulkan semula. Pengguna akan dikenakan kompaun sekiranya mempamerkan kupon yang tidak tepat tebukan tarikh dan masanya. Pengguna tidak

mempunyai peluang untuk membetulkan kesilapannya. Mereka terpaksa membayar tanpa mendapat manfaat daripadanya, malah mereka mungkin akan membayar lebih akibat didenda.

Selain itu, bagi pengguna yang meletak kereta untuk tempoh lebih daripada satu jam dan kurang daripada tempoh seharian, mereka terpaksa mempamerkan banyak kupon. Ini menyemakkan kereta serta menyusahkan pengguna kerana terpaksa berulang-alik ke kereta pada setiap jam jika tidak meletakkan kupon untuk tempoh yang selanjutnya. Berkaitan dengan keadaan itu juga sistem ini tidak memberikan imej yang menarik kepada pengurusan letak kereta.

Jadual 5.2: Kelebihan dan Kekurangan Sistem Kupon

Kelebihan	Kekurangan
1. Kupon berteknologi tinggi	1. Perlu agen yang ramai
2. Kertas serabut tinggi	2. Mencemarkan alam sekitar – kertas
3. Tidak mudah salah guna/cetak	3. Kesilapan tidak boleh ditebus
4. Tahan lasak	4. Perlu banyak kupon untuk lebih 1 jam
5. Ciri-ciri keselamatan tinggi	5. Imej yang kurang menarik
6. Mudah diuruskan	
7. Jualan secara stok	
8. Tiada kos penyelenggaraan sistem	
9. Sah untuk seluruh kawasan	
10. Peluang peniagaan	

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

5.10 Pengenalpastian Isu-isu Utama

Pengurusan dan pentadbiran awam sememangnya tidak dapat lari daripada isu dan masalah. Selain daripada isu dan masalah yang tersurat terdapat juga isu-isu yang tersirat, di mana ia mempunyai ruang yang terhad untuk dibincangkan. Kebanyakan daripada isu dan masalah tersebut tidak diketahui oleh masyarakat umum.

5.10.1 Arahan Pemakaian Sistem Bayar dan Peraga

Keputusan Kerajaan Negeri Selangor untuk menyeragamkan pengguna SILK Bayar dan Peraga telah menimbulkan isu di kedua-dua PBT kajian. Pada peringkat awal MPPJ tidak bersetuju dengan pemakaian sistem Bayar dan Peraga ini dilaksanakan di kawasan mereka. Ketidaksetujuan mereka itu berasaskan alasan-alasan yang dianggap wajar oleh mereka. Perkara utama yang menyebabkan MPPJ tidak bersetuju ialah kerana mereka telah menggunakan sistem letak kereta berkupon sejak sekian lama iaitu dari tahun 1992 lagi. Sistem dan pengurusannya telah stabil dan kukuh, malah ia menjadi rujukan kepada PBT yang lain di seluruh Malaysia. Sistem kupon yang digunakan telah terbukti memberikan kesan yang amat baik dari segi kawalan permintaan petak TLK dan juga hasil pendapatan.

Bagi MPSJ pula, mereka tidak bersetuju dengan keputusan itu kerana ia tidak tepat pada masanya. Pada masa itu, MPSJ baru sahaja mengumumkan penggunaan sistem kupon di kawasan mereka. Sebelum arahan tersebut dikeluarkan oleh Kerajaan Negeri pada akhir tahun 1999, MPSJ sebenarnya telah membuat persediaan untuk menguatkuasakan sistem letak kereta berkupon. Persediaan itu telah dibuat sejak tahun 1997 lagi. Mereka telah pun mengeluarkan tender untuk

mencetak kupon, malah stok kupon untuk tempoh dua tahun telah pun tersedia. Selain itu, MPSJ juga telah menjalankan promosi dan publisiti terhadap pemakaian sistem tersebut. Arahkan baru itu telah memaksa MPSJ mengadakan beberapa rundingan serta mengubah beberapa aspek pengurusan dan pelaksanaan yang dijadualkan terdahulu.

5.10.2 Pendapatan

Isu pendapatan sebenarnya mempunyai kaitan dengan ketidaksetujuan PBT kajian terhadap penswastan serta penggunaan sistem Bayar dan Peraga. MPPJ, menerusi sistem kupon yang dijalankan selama kira-kira 8 tahun, dari segi pendapatannya telah berjaya memungut sekitar RM12 juta setahun. Jumlah ini secara bandingannya dengan sistem Bayar dan Peraga adalah lebih tinggi. Ini kerana melalui pemakaian sistem Bayar dan Peraga yang diswastakan, MPPJ hanya memperolehi pendapatan sekitar RM6.7 juta setahun. Malah jumlah itu adalah statik jika tidak ada penambahan bilangan petak. Ini bermakna dari segi pendapatan MPPJ telah mengalami penyusutan sebanyak kira-kira RM5.3 juta setahun. Hal ini menjadi isu kerana MPPJ kehilangan hasil yang banyak untuk menampung perbelanjaan pengurusan dan pembangunannya.

Bagi MPSJ, mereka menyedari perbezaan pendapatan tersebut tetapi tidak begitu merasainya kerana mereka belum pernah menggunakan sebarang SILK sebelum ini. Oleh itu perbandingan hasil daripada kedua-dua sistem itu dilihat secara teori sahaja.

5.10.3 Penswastaan

Selain itu, kedua-dua PBT beranggapan menguruskan sistem Bayar dan Peraga adalah lebih rumit berbanding dengan sistem kupon, sekalipun ia diswastakan. Dalam menguruskan sistem kupon mereka menumpu kepada dua tugas utama sahaja iaitu mencetak dan menjual kupon, kemudian memungut hasil. Berbeza dengan sistem Bayar dan Peraga, mereka terpaksa mengambil kira hubungan dengan pihak swasta di samping terikat dengan beberapa perjanjian. Mereka juga terpaksa mengalihkan perhatian pengurusan kepada pihak swasta kerana pasti timbul beberapa perkara dan urusan yang perlu dikawal. Dari satu sudut yang lain, mereka tidak dapat mengawal dan mengarah secara langsung pihak swasta terbabit kerana mereka merupakan entiti yang berasingan. Malah kedua-dua PBT terdedah kepada beberapa tindakan yang tidak menyebelahi mereka dari aspek pengurusan dan kepentingan sosial masyarakat.

MPSJ pula telah mendapat kompromi daripada Kerajaan Negeri dan pihak SwastaPark, mereka boleh meneruskan pemakaian sistem kupon. Bagaimanapun mereka mesti menswastakan pengurusan sistem tersebut. Dengan itu mereka terpaksa memeterai suatu perjanjian yang bersifat interim dengan pihak swasta terbabit. Kesannya ialah pemakaian sistem kupon yang dirancang adalah bersifat sementara dan mereka terdedah kepada risiko tidak dapat mengembalikan modal yang telah dikeluarkan.

Walau bagaimanapun isu ini tidak dapat ditangani oleh mereka atau dalam erti kata lain mereka tidak berupaya menyekat arahan Kerajaan Negeri itu. Arahan penswastaan pengurusan dan pemakaian sistem baru terpaksa diikuti, cuma mereka

cuba untuk menentukan beberapa perkara yang boleh mendatangkan kebaikan dan keuntungan kepada mereka dipertahankan.

5.10.4 Penawaran Bilangan Petak

Satu lagi isu yang timbul ialah pengurangan bilangan petak TLK yang dikuatkuasakan dengan sistem Bayar dan Peraga. Isu ini timbul setelah beberapa bulan sistem tersebut dikuatkuasakan. Ia ditimbulkan oleh pihak swasta yang mendapat konsesi menguruskan sistem tersebut. Pihak SwastaPark pernah memohon kepada PBT (MPPJ) untuk mengecualikan semua petak TLK di kawasan-kawasan industri daripada dikuatkuasakan dengan sistem Bayar dan Peraga. Dengan kata lain petak-petak tersebut tidak dikenakan caj serta tidak perlu dibayar sewa. Pihak swasta memberikan alasan bahawa petak-petak tersebut tidak aktif dan merugikan. MPPJ telah menolak permohonan itu kerana ia menyebabkan pendapatan mereka akan terus berkurangan. Bagaimanapun, pihak swasta telah bertindak menghantar permohonan dan rayuan kepada Kerajaan Negeri. Permohonan itu telah diterima oleh Kerajaan Negeri dan satu arahan baru telah dikeluarkan bahawa petak-petak di kawasan perindustrian di seluruh Negeri Selangor dikecualikan daripada sebarang caj sistem letak kereta. MPPJ bagaimanapun telah beberapa kali membuat rayuan kepada Kerajaan Negeri Selangor untuk mengeneipkan arahan tersebut, namun ianya tidak mendapat respon.

MPSJ juga terbabit dengan isu pengurangan bilangan petak yang dikuatkuasakan dengan sistem letak kereta. Ia adalah isu yang sama seperti yang dihadapi oleh MPPJ. Oleh itu mereka tidak dapat menguatkuasakan sistem letak kereta di kawasan-kawasan industri seperti di PJS11, SS13 dan Subang Hi-Tech.

Bagaimanapun mereka tidak begitu merasakan ianya suatu yang merugikan kerana mereka belum lagi melaksanakan mana-mana sistem sebelum ini. Cuma mereka menyedari bahawa mereka akan kerugian hasil daripada petak-petak tersebut. Begitupun, apa yang lebih dipertikaikan oleh kedua-dua PBT ialah pengecualian itu termasuk banyak petak TLK yang aktif, seperti di beberapa kawasan industri di Damansara, Petaling Jaya Selatan (PJS) dan Puchong yang mana terdapat aktiviti perniagaan komersial dan industri ringan (IKS). Kawasan-kawasan itu menerima pengunjung yang ramai dan kadang-kadang permintaan petak TLK adalah melebihi penawaran.

5.10.5 Permintaan/Jualan Kupon

Satu isu lagi yang dihadapi ialah kadar permintaan atau jualan kupon yang rendah. Isu ini dihadapi oleh MPSJ sahaja iaitu setelah setahun menggunakan sistem kupon mereka gagal untuk menjual kupon mengikut sasaran awal. Stok kupon yang telah dicetak untuk tempoh dua tahun masih banyak serta dianggap gagal menepati sasaran. MPSJ mengesani kegagalan tersebut berpunca daripada kurang tumpuan untuk melaksanakan sistem tersebut kerana ia sentiasa dibayangi oleh desakan untuk menggunakan sistem Bayar dan Peraga. Di samping itu, kelemahan penguatkuasaan juga dikesan sebagai masalah yang menyebabkan kegagalan tersebut. Kelemahan penguatkuasaan ini menyebabkan pengguna tidak takut hingga menyebabkan sistem itu tidak diaplikasi dan kupon tidak terjual.

5.10.6 Penguatkuasaan

MPSJ juga menghadapi isu kekurangan kakitangan dan penguatkuasa. Dengan keluasan 161.8 km persegi mereka mempunyai 4 orang kakitangan dan 40

orang penguatkuasa letak kereta sahaja. Jumlah tenaga tersebut tidak dapat menjalankan pengurusan, pentadbiran dan penguatkuasaan yang maksimum. Tambahan pula kedudukan zon-zon kawalan yang berjauhan antara satu sama lain. Buat masa ini dengan jumlah tenaga sebanyak itu tugas-tugas yang dijalankan termasuklah pentadbiran harian dan pengkeranian, perakaunan, jualan dan promosi, rayuan dan aduan, lawatan dan pemeriksaan tapak, penguatkuasaan biasa, penguatkuasaan HandHeld, kawalan lalulintas serta penundaan kereta dan pengurusan depoh.

Bagaimanapun, MPPJ tidak menghadapi masalah ini kerana mereka mempunyai bilangan pegawai dan penguatkuasa yang mencukupi. Selain itu, pengalaman para penguatkusanya juga menjadi suatu kelebihan untuk mereka menguatkuasakan peraturan-peraturan sistem.

5.11 Kesimpulan

Daripada keseluruhan bab ke lima ini secara ringkasnya terdapat beberapa persamaan pada perkara-perkara yang bersifat umum dalam sistem pengurusan TLK dan SILK di kedua-dua buah PBT kajian. Pun begitu ada banyak perbezaan yang jelas dalam perkara-perkara yang bersifat intra-organisasi. Persamaan dan perbezaan itu telah membentuk dinamika, gaya dan sistem tersendiri yang diamalkan oleh kedua-duanya. Ringkasan persamaan dan perbezaan itu boleh dilihat menerusi jadual 5.3 dan 5.4 di bawah.

Jadual 5.3: Persamaan Dalam Sistem Pengurusan MPPJ dan MPSJ

Bil.	Perkara
1	Menerima Keputusan Kerajaan Negeri
2	Syarikat Konsesi Penswastaan Pengurusan SILK
3	Peraturan Penguatkuasaan SILK
4	Aplikasi Teknologi Maklumat (IT)
5	Struktur Pengurusan dan Pembangunan SILK

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

Berasaskan jadual 5.3 di atas disimpulkan bahawa persamaan-persamaan yang dapat dikesan dalam bab ini ialah penerimaan arahan daripada Kerajaan Negeri terhadap pemakaian sistem letak kereta. Dalam kes ini, pembuat keputusan (*Decision-Maker*) terhadap pemakaian sistem tersebut ialah Kerajaan Negeri Selangor, oleh itu kedua-duanya menerima keputusan tersebut sebagai menurut undang-undang dan prosedur pentadbiran awam. Pada dasarnya mereka dikehendaki menggunakan sistem yang serupa iaitu Bayar dan Peraga.

Persamaan kedua yang dapat dikesan dalam bab ini ialah syarikat swasta yang mendapat konsesi dan bekerjasama dengan mereka. Kedua-duanya bekerjasama dengan syarikat SwastaPark Sdn. Bhd.. Persamaan ini terhasil daripada keputusan Kerajaan Negeri yang telah mengagihkan sepuluh buah PBT yang ada di Negeri Selangor kepada dua buah syarikat konsesi swasta yang akan menjalankan pengurusan sistem letak kereta berkomputer di seluruh negeri itu. Satu lagi syarikat swasta yang mendapat konsesi tersebut ialah Swasta Efektif Sdn. Bhd..

Persamaan ketiga ialah peraturan yang disediakan dan digunakan untuk menguatkuasakan sistem letak kereta di kawasan masing-masing. Daripada kajian yang dibuat didapati peraturan yang digunakan seakan-akan sama. Hal ini terjadi kerana MPSJ sebagai PBT baru telah mengambil peraturan yang digunakan oleh MPPJ untuk dijadikan panduan dan contoh. Hasilnya peraturan kecil letak kereta yang digunakan mempunyai persamaan yang ketara.

Keempatnya pula ialah aplikasi IT dalam proses penguatkuasaan sistem letak keretanya. Kedua-dua PBT kajian mengaplikasikan teknologi HandHeld dalam penguatkuasaan peraturan letak kereta yang mempunyai jaringan luar IT dengan Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) serta jaringan dalaman yang menghubungkan semua unit IT dalam organisasi mereka.

Dalam sistem pengurusan letak kereta kedua-dua PBT kajian juga terdapat persamaan pada struktur pengurusan dan pembangunan sistem letaknya. Mereka mewujudkan dan meletakkan sub-oragnisasi utama yang menguruskan hal ehwal letak kereta kepada Unit Letak Kereta di bawah Jabatan Perbendaharaan. Oleh itu dapat dikatakan bahawa mereka mempunyai persepsi pengurusan dan pentadbiran yang sama terhadap konsep letak kereta. Seperti yang telah disebutkan pada para di atas bahawa aktiviti letak kereta telah diberi persepsi ekonomi oleh kedua-duanya. Dari sudut sumber manusia, jawatan Ketua Unit Letak Kereta juga telah diberikan kepada pegawai yang mempunyai gred jawatan yang sama iaitu Penolong Akauntan. Begitu juga dengan struktur pembangunan TLK dan SILK, kedua-duanya menyenaraikan penglibatan jabatan-jabatan mekanikal dan teknikal ke dalamnya.

Manakala perbezaan-perbezaan yang terdapat pada sistem pengurusan mereka antaranya seperti ringkasan yang ditunjukkan dalam jadual 5.4 di bawah.

Jadual 5.4: Perbezaan Dalam Sistem Pengurusan MPPJ dan MPSJ

Bil.	Perkara
1	Pengstruktur Organisasi dan Budaya Korporat
2	Sumber Pelaburan, Operasi dan Penyelenggaraan
3	Kerjasama dan Perjanjian Dengan Pihak Swasta
4	Isu-isu Utama
5	Amalan Birokrasi Dalam Pengurusan

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

Menyimpulkan perbezaan-perbezaan yang terdapat dalam jadual 5.4 di atas dapat dikatakan bahawa MPPJ menggunakan beberapa pendekatan korporat dalam penstruktur organisasinya. Misalnya, ketua bagi setiap jabatan digelar sebagai Pengarah. Selain itu jabatan-jabatan mereka juga menggunakan nama yang berbeza dengan MPSJ seperti Jabatan Perancangan dan Pembangunan untuk merujuk kepada Jabatan Perancang Bandar. Begitu juga dengan Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan yang merujuk kepada Jabatan Kejuruteraan di MPSJ. Inilah perbezaan yang terdapat di MPPJ. Malah kelainan itu turut membezakannya dengan kebanyakan PBT yang lain di Malaysia. MPSJ dalam konteks ini menggunakan struktur dan gelaran biasa dan sama dengan PBT yang lain di Malaysia untuk jabatan-jabatan dan penjawat-penjawat jawatan utamanya.

Perbezaan juga wujud pada aspek pelaburan, operasi dan penyelenggaraan. Dalam konteks pemakaian sistem baru, MPPJ mengeluarkan kos hanya untuk program promosi dan publisiti. Berbeza dengan MPSJ yang mengeluarkan kos sepenuhnya untuk menyediakan sistem kupon letak kereta. Begitu juga kos harian dan penyelenggaraan di mana MPPJ menyerahkan sepenuhnya kepada pihak swasta. Ini berbeza dengan MPSJ yang berkongsi keuntungan dan kos penyelenggaraan.

Kerjasama mereka dengan pihak swasta juga terdapat perbezaan apabila MPPJ telah menandatangani perjanjian selama 20 tahun dengan pihak swasta sebagai persetujuan menyerahkan pengurusan letak kereta. MPSJ pula hanya menandatangani perjanjian interim atau sementara dengan syarikat swasta yang sama. Selain itu butir-butir dan syarat-syarat perjanjian mereka juga berbeza. Misalnya, MPPJ meminta pihak SwastaPark membayar sewa bulanan mengikut bilangan petak yang diuruskan tetapi MPSJ meminta pihak swasta membayar keuntungan jualan kupon mengikut dua jenis kadar iaitu 50/50 dan 60/40 (bergantung kepada siapa yang menjualnya).

Perbezaan juga dilihat jelas pada isu-isu yang dihadapi oleh mereka. MPSJ sebagai sebuah PBT baru menghadapi isu yang lebih banyak dan agak rumit berbanding dengan MPPJ. MPSJ misalnya menghadapi isu penguatkuasaan yang mana MPPJ tidak menghadapinya. Begitu juga dengan isu kegagalan mereka mencapai sasaran jualan kupon. Dalam konteks ini, MPPJ dapat mempertahankan statusnya sebagai PBT yang cemerlang dan berpengalaman.

Selain daripada itu terdapat juga perbezaan pada gaya dan kaedah pengurusan kedua-duanya. Dalam menjalankan pentadbiran serta melalui proses-proses birokrasi, MPSJ menggunakan kaedah birokrasi yang lebih ketat berbanding dengan MPPJ. Untuk urusan dalam di MPSJ misalnya, semua arahan, permohonan/permintaan, pernyataan, pengumuman dan sebagainya dilakukan secara rasmi iaitu menggunakan surat rasmi, sekalipun di dalam Jabatan yang sama. Bagi MPPJ pula mereka dilihat tidak begitu menekankan soal birokrasi dalaman untuk menjalankan pengurusannya, walaupun mereka ingin menuju sebagai sebuah PBT bertaraf korporat.

Dengan kata lain, wujudnya persamaan dalam hal-hal yang mana kedua-duanya tidak dapat membuat pilihan. Hal-hal tersebut bersangkutan dengan undang-undang dan prosedur pentadbiran awam; amalan-amalan '*stereo-type*' PBT di Malaysia; konsep-konsep terkini seperti IT serta beberapa perkara yang bersifat umum. Bagaimanapun mereka berjaya mewujudkan dan membentuk sistem pengurusan dan pembangunan letak kereta yang tersendiri apabila mereka dapat membuat pilihan dan keputusan secara bebas. Keupayaan dan kebolehan mereka membuat pilihan dan keputusan sendiri itu telah memperlihatkan wujudnya banyak perbezaan dalam sistem pengurusan letak kereta kedua-dua PBT terbabit. Sungguhpun begitu, perbezaan-perbezaan tersebut tidak menjadi suatu kesalahan malah mewujudkan variasi kepada pengurusan PBT. Mereka menggunakan kreativiti, daya dan sistem yang dirasakan sesuai serta dapat menambahbaikkkan pengurusan infrastruktur bandar mereka.

Nota Hujung

¹ Keputusan menswastakan pengurusan TLK dan SILK oleh Kerajaan Negeri adalah untuk semua PBT dalam negeri Selangor.

² Data lengkap mengenai pelaburan dan kos belum dikemaskini oleh MPPJ dan ada yang masih berstatus SULIT.

³ Data lengkap mengenai pelaburan dan kos belum dikemaskini oleh MPSJ dan ada yang masih berstatus SULIT.

⁴ Lihat Warta Kerajaan Negeri Selangor, Perintah Lalu Lintas (Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta) Petaling Jaya 1992.