

BAB 6

SISTEM PENGURUSAN LETAK KERETA: SATU PERBANDINGAN ANTARA MPPJ DENGAN MPSJ

6.1 Pengenalan

Dua persoalan yang perlu diberi perhatian oleh kebanyakan PBT ialah bagaimana mengurus dengan baik di samping menyediakan perkhidmatan dan program yang cekap dan berkesan. Keberkesanan setiap program akan dicapai sekiranya pengurusan dijalankan dengan cekap, mempunyai halangan yang minimum, berjaya menyelesaikan masalah serta diterima oleh masyarakat dengan penuh toleransi. Pengurusan yang cekap dan berkesan menjadi impian kepada masyarakat bandar dan PBT itu sendiri.

Dalam bidang pengurusan bandar, selain daripada kecekapan dan keberkesanan terdapat juga aspek-aspek lain lagi yang perlu diberikan perhatian. Lebih-lebih lagi setelah konsep pengurus bandar itu diberi dimensi baru melalui pengenalan konsep urus tadbir bandar yang baik (*Good Urban Governance*). Seperti yang telah disebutkan di dalam bab kedua dan ketiga terdahulu, antara yang perlu ditekankan ialah nilai ekonomi, produktiviti, mesra pengguna dan adil. Di samping itu termasuklah ciri tanggungjawab (*responsiveness*); ketelusan (*transparency*); kebertanggungjawaban (*accountability*); penyertaan awam dalam proses membuat keputusan; kepatuhan undang-undang (*role of law*); kesaksamaan

(equity); mempunyai visi strategik dan mengutamakan kesepakatan. Bagaimanapun dalam konteks kajian ini aspek kecekapan dan keberkesanan menjadi skop utama untuk dilihat kerana ia merupakan nadi kepada aspek-aspek yang lain. Malah di peringkat antarabangsa dua aspek ini sering diperbahaskan, dinilai, dikaji dan dibaiki sejak tahun 1960-an.

Bab ini akan melaporkan analisis dan tafsiran berdasarkan kepada data-data dan maklumat yang telah diperolehi seperti yang diutarakan dalam bab-bab keempat dan kelima. Terdapat dua sumber data dan maklumat utama yang dianalisis iaitu sumber daripada pihak-pihak PBT dan sumber daripada para pengguna. Sumber-sumber ini diperolehi menerusi kaedah yang telah disebutkan pada bab awal. Dua jenis analisis dijalankan iaitu kualitatif dan kuantitatif yang kemudiannya akan digabung untuk mendapatkan suatu keputusan yang jitu bagi mencapai matlamat kajian ini. Apa yang penting dalam bab ini ialah perbandingan analitikal di antara kedua-dua sistem pengurusan TLK dan SILK.

6.2 Pencapaian

Untuk membuat perbandingan mengenai keupayaan kedua-dua organisasi, aspek-aspek berikut telah dianalisis:

6.2.1 Identiti Korporat

Secara kualitatifnya, kedua-dua PBT berusaha untuk menyediakan satu organisasi perkhidmatan awam yang dinamik. Antara perkara yang diberikan penekanan ialah membentuk imej dan strategi korporat yang tersendiri sebagai reaksi kepada perkembangan semasa. Dalam hal ini MPPJ dan MPSJ dilihat

membentuk imej korporatnya melalui beberapa perkara seperti lambang, slogan dan piagam. MPPJ memberikan imej bandar mereka sebagai Bandar Inai Merah dengan slogan korporat '*Petaling Jaya Bandar Bestari Milik Semua*'. MPPJ juga menyediakan Piagam Pelanggan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Di dalam piagam itu MPPJ secara langsung telah memberikan penegasan kepada aspek infrastruktur bandar. Piagam tersebut menegaskan bahawa MPPJ akan membaiki kerosakan infrastruktur dalam masa 24 jam. Sementara itu, MPSJ pula memilih slogan korporat '*Perbandaran Bistari, Kota Niaga, Kediaman Idaman*'. Bagaimanapun, di dalam piagam pelanggannya tiada penegasan terhadap infrastruktur bandar secara langsung kecuali menyebut projek-projek pembangunan dan penyelenggaraan tempat-tempat awam akan dilakukan dengan mengikut piawai. Oleh itu dapat dikatakan bahawa kedua-dua PBT ini memberikan penekanan kepada meningkatkan imej dan strategi korporatnya selaras dengan kehendak perubahan sektor perkhidmatan awam di Malaysia. Pengkaji berpendapat bahawa MPPJ lebih tegas dan jelas imej serta strategi korporatnya yang menampakkan kedinamikan organisasi.

6.2.2 Penstrukturan

Dalam membentuk struktur pengurusan, kedua-duanya terlibat dalam proses penstrukturan semula (*restructuring*). MPPJ telah menstrukturkan semula organisasinya untuk menghadapi cabaran era baru di abad ke 21. Selain itu penstrukturan itu juga bertujuan untuk menambahbaikkan kecekapan pengurusan, fungsi dan sumber manusia. MPSJ turut menstrukturkan semula organisasi mereka setelah dinaiktarafkan sebagai sebuah Majlis Perbandaran. Selain itu, penstrukturan

semula dibuat untuk menghadapi tekanan dan cabaran yang lebih besar. Dalam kedua-dua penstruktur semula ini terdapat beberapa perbezaan, terutamanya ciri-ciri penstruktur. MPPJ menstrukturkan organisasinya dengan memasukkan ciri-ciri korporat seperti menggelarkan ketua setiap jabatan sebagai Pengarah. Gelaran ini telah memberikan gambaran bahawa jabatan-jabatan yang berfungsi di MPPJ merupakan suatu sub-organisasi yang besar serta mempunyai cabang-cabang dan peranan yang banyak. MPSJ pula masih mengekalkan tradisi pentadbiran awam dengan menggunakan gelaran Ketua Jabatan untuk status pangkat yang sama.

Selain itu, kedua-dua penstruktur juga berbeza dari segi kaedah dan strategi. MPPJ telah mengecil atau mengurangkan bilangan jabatan daripada 11 kepada 8 sahaja. Bagi jabatan yang kurang tekanan dan peranan – malah merugikan sumber tenaga – ia digabungkan ke dalam jabatan-jabatan yang sesuai. Nama-nama jabatan telah ditukar untuk memberi perspektif dan peranan yang baru tanpa menjelaskan fungsi asasnya. Berbeza dengan MPSJ yang mana, bilangan jabatan telah bertambah serta menggunakan strategi konvensional seperti PBT yang lain di Malaysia, termasuk nama kepada jabatan-jabatan tersebut. Dapat dikatakan bahawa MPPJ mempunyai pencapaian struktur organisasi yang lebih cekap daripada MPSJ. Bagaimanapun daripada sudut kawalan pentadbiran, MPSJ dilihat lebih cekap kerana ia membahagikan kuasa pentadbiran kepada dua pengurus. Sebahagian besar kuasa pentadbiran diletakkan di bawah YDP, manakala sebahagian lagi dikawal oleh Timbalan YDP. Ini membawa maksud adanya pengagihan kuasa pengurusan di MPSJ. Sungguhpun begitu kedua-duanya mempunyai unit-unit operasi yang banyak dan mencukupi untuk memberikan perkhidmatan yang mesra-penduduk.

6.2.3 Keupayaan Sumber Manusia

Dalam konteks organisasi ini juga, analisis dibuat terhadap perbandingan antara keluasan, jumlah penduduk, kepadatan dengan jumlah sumber tenaga manusia. Untuk mencapai pengurusan infrastruktur bandar yang cekap dan berkesan bilangan sumber manusia perlu berada pada nisbah yang sesuai untuk ketiga-tiga aspek tersebut. MPPJ dilihat berada pada nisbah yang lebih baik berbanding dengan MPSJ. MPPJ mempunyai kira-kira 1300 orang kakitangan yang berkhidmat untuk penduduk seramai 486,040 orang atau nisbah 1:374 orang. MPSJ pula mempunyai kakitangan sekitar 580 yang berkhidmat untuk 423,338 orang penduduk atau 1:729 orang. Selain itu, keluasan kawasan pentadbiran MPPJ adalah lebih kecil berbanding MPSJ iaitu 97.2 km persegi berbanding 161.8 km persegi. Bagaimanapun dari segi kepadatan penduduk, MPSJ mengatasi MPPJ. MPPJ mempunyai kepadatan 4,507 orang sekilometer persegi, sedang MPSJ hanya 2,616 orang sahaja. Dalam konteks sumber manusia ini, MPPJ mempunyai peluang yang lebih baik untuk mencapai keberkesanan dalam program dan pengurusan yang dijalankan.

6.2.4 Proses Membuat Keputusan

Dari segi membuat keputusan, kedua-dua PBT mempunyai sistem yang sama iaitu menerusi Mesyuarat Ahli Majlis dan Mesyuarat Jawatankuasa. Kedua-duanya mempunyai seramai 25 orang Ahli Majlis iaitu jumlah maksimum yang dibenarkan oleh undang-undang (Akta 171). Dalam konteks kajian ini, proses membuat keputusan utama telah dibuat oleh Kerajaan Negeri. Perberbezaan yang terlibat hanya keputusan bagaimana menjalankan arahan Kerajaan Negeri serta

kaedah mengaplikasikannya. Kecekapan dan keberkesanan proses membuat keputusan oleh mereka hanya dapat dinilai melalui aspek-aspek yang dianalisis dalam bab ini. Ia bermaksud, setiap aspek yang dianalisis dalam bab ini menunjukkan keputusan-keputusan yang telah dibuat oleh kedua-dua PBT.

6.2.5 Kewangan dan Belanjawan

Satu aspek yang penting dalam pengurusan organisasi awam ialah kewangan dan belanjawan. MPPJ mempunyai suatu matlamat dan strategi belanjawan kewangan yang jelas. Tumpuan mereka menerusi belanjawan 2001 ialah untuk memberikan perkhidmatan yang lebih telus kepada masyarakat. Di dalamnya terkandung keutamaan-keutamaan seperti pembangunan insan, kerajaan elektronik, pemberian infrastruktur, pengurusan berkualiti serta pengurusan kebersihan dan alam sekitar. MPSJ pula tidak menyediakan matlamat yang jelas terhadap belanjawannya sekalipun mereka mempunyai belanjawan jangka sederhana dan panjang untuk tempoh lima tahun ke hadapan. MPPJ juga lebih berani menanggung risiko apabila mengemukakan belanjawan defisit untuk tahun 2001. Pada tahun itu MPPJ menanggung lebihan perbelanjaan berbanding pendapatan sebanyak RM15,105,060.00. MPSJ pula mengamalkan belanjawan jimat cermat yang tidak membenarkan sebarang defisit. Dengan prinsip yang demikian, walaupun tanpa matlamat belanjawan yang jelas MPSJ telah memperolehi pendapatan yang lebih besar daripada yang dirancang. Oleh itu MPSJ telah berupaya menggiatkan usaha pembangunan lebih awal daripada yang dirancang.

Kesungguhan MPPJ dan MPSJ untuk membaiki pengurusannya dapat dilihat daripada kadar peruntukan belanjawan yang diberikan kepada belanja

mengurus. Belanja mengurus merupakan item perbelanjaan paling besar dikeluarkan oleh kedua-duanya. Bagaimanapun, MPPJ telah memperuntukan jumlah perbelanjaan yang lebih besar untuk item tersebut. Pada tahun 1999 MPPJ telah memperuntukan 81.6% untuk belanja mengurus berbanding MPSJ sebanyak 73.1% sahaja. Begitu juga pada tahun 2000 dan 2001 di mana MPPJ mendahului dengan kadar 83.02% dan 81.6% berbanding MPSJ 69.2% dan 74.2%.

Bagaimanapun untuk belanja penyelenggaraan jalan termasuk TLK, MPSJ mengeluarkan peruntukan yang lebih berbanding MPPJ. Dari tahun 1999 hingga 2001, MPSJ telah membelanjakan 3.3%, 4.7% dan 4.1% daripada belanjawannya untuk projek dan program pembinaan, pembalikan dan penyelenggaraan jalan dan TLK. Manakala MPPJ hanya membelanjakan 3.1% (1999) dan 2.7% (2000).

6.2.6 Pengurusan dan Pembangunan TLK/SILK

Kajian ini mendapati struktur pengurusan TLK dan SILK kedua-dua PBT adalah hampir sama. Kedua-dua PBT memberi tanggungjawab mengurus TLK dan SILK kepada Jabatan Perbendaharaan. Di jabatan itu terdapat Bahagian Letak Kereta (MPPJ) dan Unit Letak Kereta (MPSJ) yang menguruskan keseluruhan aspek TLK dan SILK. Pengurusan TLK dan SILK diseragamkan di bawah satu jabatan yang sama kecuali beberapa aspek lain seperti kerja-kerja penyelenggaraan dan perancangan petak-petak baru. Dengan itu, Jabatan Perbendaharaan tidak sahaja berfungsi untuk memungut dan menguruskan peruntukan dan hasil daripada sistem yang digunakan tetapi turut mengawal aspek lain yang berkaitan dengannya. Mengetuai unit itu ialah seorang pegawai yang berjawatan Penolong Akauntan.

Walaupun mempunyai struktur pengurusan yang hampir serupa, Bahagian Letak Kereta MPPJ didapati lebih cekap berperanan. Ia disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama ialah pengalaman dan kestabilan unit itu menguruskan TLK dan SILK. Sebagai sebuah PBT yang tersohor, ia berpengalaman menguruskan TLK dan SILK sejak tahun 1972/73 dengan mengaplikasikan sistem resit berbayar. Kemudiannya mereka telah mengaplikasikan sistem kupon sehingga menjadi contoh kepada PBT yang lain. Berbanding dengan Unit Letak Kereta MPSJ yang baru ditubuhkan empat tahun lalu iaitu semenjak ia dinaiktaraf kepada Majlis Perbandaran. Pengalaman mengurus masih sedikit, malah mereka tidak pernah menggunakan mana-mana sistem letak kereta berbayar.

Faktor kedua ialah kepimpinan Bahagian Letak Kereta MPPJ. Pada masa ini Timbalan Pengarah Jabatan Perbendaharaan iaitu seorang pegawai senior menjadi Ketua Bahagian. Seterusnya, faktor bilangan kakitangan juga mempengaruhi kecekapan pengurusan TLK dan SILK. Bahagian Letak Kereta MPPJ mempunyai enam orang kakitangan sokongan yang membantu Ketua Unit berbanding MPSJ yang mempunyai empat orang kakitangan sahaja.

6.3 Strategi dan Polisi

6.3.1 Visi dan Misi Am

Operasi sesebuah PBT umumnya menjadikan strategi dan dasar am sebagai panduan yang utama. Strategi dan dasar am merupakan gambaran umum hala tuju setiap aspek pembangunan yang dipertanggungjawabkan kepada PBT. Dalam hal ini, kedua-dua PBT telah menyediakan strategi dan dasar amnya. Bagi MPPJ

mereka telah menggariskan visi utama untuk menjadi Bandar Pintar pada tahun 2005. Ungkapan yang digunakan ialah *Petaling Jaya Bandar Bestari Milik Semua*. MPSJ pula meletakkan visinya untuk menjadi sebuah PBT bertaraf dunia (*World Class*) serta mewujudkan perbandaran yang bistari, kota niaga dan kediaman idaman. Dengan adanya visi tersebut dapat dikatakan bahawa kedua-dua PBT telah mengambil usaha proaktif untuk mencapai suatu tujuan yang jelas. Ini adalah suatu usaha menjamin kecekapan dan keberkesanan dalam setiap perkhidmatan, program dan projek yang dijalankan. Dengan kata lain, pembentukan visi tersebut dapat menjamin penyediaan, perlaksanaan dan penyelenggaraan infrastruktur TLK dan SILK yang cekap dan berkesan. Seperti kata Leo Fonseka (1999), "*A Government without a vision is blind. Where there is no vision, there is no progress*".

Selain daripada visi, kedua-dua PBT juga menggariskan beberapa misi untuk dicapai. Bagi MPPJ, beberapa misi, matlamat dan objektif yang secara langsung berhubungan dengan infrastruktur TLK dan SILK ialah misi untuk menyediakan kemudahan prasarana yang sempurna, selamat, selesa dan mesra; serta perkhidmatan organisasi yang berteraskan IT. Di samping itu MPPJ juga menggariskan beberapa matlamat dan objektif yang berkaitan dengan TLK dan SILK seperti persekitaran yang mesra ICT bagi menyokong MSC serta menyelia dan mengurus prasarana moden yang terancang serta mesra pengguna.

MPSJ pula tidak menggariskan misi khas seperti MPPJ tetapi sekadar menyediakan matlamat dan objektif. MPSJ membentuk satu matlamat iaitu untuk memastikan mereka dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik dalam usaha meletakkan MPSJ sebagai perbandaran bistari yang bersih, cantik dan selesa untuk

urusian perniagaan, perindustrian dan kediaman. Sementara antara objektif yang berkaitan dengan TLK dan SILK ialah memastikan perancangan dan perlaksanaan projek-projek pembangunan serta penyelenggaraan infrastruktur dijalankan dengan baik untuk kemudahan dan keselesaan awam; dan memberikan perkhidmatan perbandaran pada tahap yang memuaskan melalui proses penyeliaan yang cekap dan berkesan.

Bagi memenuhi status organisasi awam yang berimej korporat serta memberikan perkhidmatan terbaik kepada pengguna, kedua-dua PBT juga telah menyediakan piagam pelanggan masing-masing. Menerusi piagam pelanggan tersebut, masing-masing memperuntukan satu atau dua tumpuan kepada aspek infrastruktur termasuk TLK dan SILK.

Secara perbandingannya, walaupun kedua-dua PBT telah menyediakan visi, misi, matlamat, objektif dan piagam pelanggan mereka sendiri untuk mewujudkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan, MPPJ dilihat telah membentuk panduan dan wawasan yang lebih jelas dan praktikal.

6.3.2 Strategi dan Polisi Pembangunan Infrastruktur (TLK)

Kajian ini mendapati secara amnya kedua-dua PBT berpandukan kepada strategi dan dasar pembangunan infrastruktur yang sama. Asas strategi dan dasar kedua-dua PBT terkandung di dalam rancangan pembangunan yang sama iaitu Rancangan Struktur Daerah Petaling dan Sebahagian Daerah Kelang (RSDPDSDK). Oleh kerana kedua-dua PBT terletak di dalam daerah perancangan yang mempunyai pelan pembangunan yang sama, maka strategi dan dasar pembangunan infrastruktur mereka juga adalah sama.

Walau bagaimanapun secara teperinci telah dikesan bahawa MPPJ mempunyai dasar-dasar pembangunan infrastruktur yang lebih jelas dalam bentuk bertulis berbanding MPSJ. MPPJ telah pun mengambil inisiatif awal untuk menterjemah, memperinci seterusnya menjalankan dasar pembangunan infrastruktur yang terdapat di dalam rancangan pembangunan mereka. Antara dasar pembangunan infrastruktur yang dapat dikesan ialah kerjasama antara semua agensi (awam & swasta); keselarasan pembangunan infrastruktur dengan sistem pengangkutan; program pembaikan dan pembangunan jalan (termasuk TLK) yang berterusan; program pengurusan lalu lintas; dan penyediaan kemudahan letak kereta yang terancang dan mencukupi.

Berbeza daripada MPPJ, MPSJ tidak mempunyai senarai dasar pembangunan infrastruktur pengangkutan terutamanya TLK yang terperinci. Mereka masih lagi bergantung kepada dasar umum yang ada pada RSDPDSDK. Walaupun MPSJ telah mempunyai Draf Rancangan Tempatan Subang Jaya, namun kajian mengenai sektor pengangkutan belum disempurnakan. Dasar perancangan infrastruktur juga tidak dibuat dengan baik. Situasi ini memberikan tafsiran bahawa perancangan dasar infrastruktur bandar terutamanya TLK oleh MPSJ adalah tidak cekap berbanding MPPJ. Ini membayangkan bahawa perlaksanaan program dan projek infrastruktur TLK sukar untuk mencapai tahap keberkesanan yang optimum.

6.3.3 Penswastaan dan Pemakaian Sistem

Kajian mendapati dasar-dasar pengurusan dan pembangunan infrastruktur termasuk TLK dan SILK di kedua-dua PBT berasaskan dua pengaruh utama. Pertama ialah pengaruh dasar Kerajaan Negeri Selangor dan yang kedua pengaruh

dasar tempatan yang dibuat oleh Ahli Majlis PBT itu sendiri. Sememangnya telah diketahui bahawa PBT adalah agen atau wakil pelaksana dasar kepada Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan, namun apa yang berlaku di kedua-dua PBT ialah pengaruh dasar Kerajaan Negeri itu lebih kuat berbanding dengan PBT di negeri-negeri lain di Malaysia. Ia terjadi disebabkan oleh tekanan pembangunan yang tertumpu di negeri Selangor; kelemahan dasar tempatan; serta usaha proaktif Kerajaan Negeri untuk mewujudkan pembangunan seimbang dan bersepadu.

Bertolak daripada situasi itu, dasar TLK dan SILK yang digunakan oleh kedua-dua PBT adalah keputusan yang dibuat oleh Kerajaan Negeri. Kerajaan Negeri telah membuat keputusan untuk menyeragamkan sistem letak kereta di semua bandar dan kawasan PBT di negeri Selangor. Sistem yang dipilih untuk digunakan ialah Sistem Letak Kereta Berkomputer Bayar dan Peraga. Oleh itu kedua-dua PBT terpaksa akur dengan dasar tersebut walaupun sebelum ini mereka telah membuat keputusan untuk menggunakan sistem yang lain. Selain daripada itu, Kerajaan Negeri juga telah membuat keputusan agar pengurusan SILK Bayar dan Peraga itu diswastakan. Oleh yang demikian, kedua-dua PBT tidak lagi menguruskan sepenuhnya SILK di kawasan mereka. Secara tidak langsung dasar ini telah menjayakan Dasar Penswastaan yang diperkenalkan oleh Kerajaan Persekutuan pada 1983 untuk mengurangkan beban pentadbiran dan kewangan PBT terbabit. Dasar penswastaan ini pada asasnya telah menambahkan kecekapan pengurusan dan kewangan kepada kedua-dua PBT. Bagaimanapun, dari sudut yang lain ia memberi kesan negatif kepada pengguna dan masyarakat, terutama terhadap kesan harga dan perkhidmatan serta aduan.

Dasar penyeragaman dan penswastaan SILK di kedua-dua PBT dilihat boleh menambahkan kecekapan pengurusan awam. Dalam usaha menswastakan pengurusan SILK itu, kedua-dua PBT tidak berpeluang untuk memilih atau melantik syarikat konsesi swasta sendiri. Ia tidak dipilih melalui proses tender terbuka atau tender tertutup tetapi dibuat secara langsung oleh Kerajaan Negeri. Oleh kerana pengaruh politik begitu kuat di peringkat negeri, Syarikat SwastaPark Sdn. Bhd yang mendapat konsesi tersebut terus oleh Kerajaan Negeri melalui Unit Penswastaan Negeri dan Unit Kerajaan Tempatan. Cadangan lantikan itu datangnya daripada ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri yang terlibat membuat keputusan tersebut. Pemilihan syarikat swasta yang menjalankan konsesi pengurusan SILK boleh dikatakan mendapat campurtangan politik yang kuat di peringkat negeri. Berdasarkan kepada persekitaran bandar dan PBT yang berbeza-beza, pemilihan syarikat swasta sebegini boleh memberi kesan negatif kepada kecekapan dan keberkesanan pengurusan SILK.

Begitu juga dengan dasar pengecualian petak-petak TLK di kawasan perindustrian daripada aplikasi SILK. Pihak swasta telah menggunakan saluran politik untuk mendapat pengecualian tersebut. Walaupun permohonan telah dibuat kepada PBT pada awalnya tetapi ia ditolak. Reaksi negatif daripada PBT itu telah menyebabkan pihak swasta yang dilantik menggunakan saluran politik di peringkat negeri. Akhirnya, Kerajaan Negeri telah membuat dasar bahawa semua petak TLK di kawasan perindustrian dikecualikan daripada aplikasi SILK. Dasar ini secara langsung telah mengurangkan bilangan petak yang boleh disewakan oleh PBT kepada pihak swasta.

6.4 Ciri-ciri Perkhidmatan dan Pengoperasian

Analisis kuantitatif dan kualitatif terhadap data-data kajian telah dijalankan untuk membandingkan ciri-ciri perkhidmatan dan pengoperasian. Analisis kualitatif dibuat ke atas sumber-sumber sekunder dan analisis kuantitatif bagi sumber primer terutama dari soal selidik. Persepsi pengguna sangat penting untuk menganalisis ciri-ciri perkhidmatan dan pengoperasian ini. Oleh itu, perbandingan profil sampel turut dibuat. Analisis Min dan Chi-Square digunakan untuk menganalisis data dengan darjah signifikan di bawah 0.05. Hipotesis Null ialah tiada perbezaan signifikan di antara lokasi MPPJ (1) dan MPSJ (2).

Seramai 300 orang responden – masing-masing 150 orang dari setiap kawasan terlibat dalam kajian ini. Kebanyakannya adalah lelaki iaitu 73.3%, manakala perempuan 26.7%. Taburan jantina itu ditunjukkan dalam jadual 6.1.

Jadual 6.1: Taburan Jantina Responden Mengikut Lokasi

	JANTINA				Total
	lelaki	%	perempuan	%	
Lokasi 1	109	72.6	41	27.4	150
Lokasi 2	111	74	39	26	150
Total	220	73.3	80	26.7	300

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Kebanyakan responden bekerja sendiri dan berpendapatan antara RM2000 – RM2999 sebulan. Dari segi pendidikan, ramai yang berkelulusan universiti. Kebanyakan mereka meletak kereta antara 6 hingga 8 jam sehari. Tiada perbezaan yang signifikan bagi pemboleh-pembolehubah pekerjaan, pendapatan, pendidikan

dan tempoh meletak kereta di kawasan kajian. Ringkasan analisisnya dapat dilihat dalam jadual-jadual di bawah.

Jadual 6.2: Perbezaan Pekerjaan Mengikut Lokasi

	PEKERJAAN					Total
	kerajaan	swasta	sendiri	surirumah	pelajar	
Lokasi 1	17	64	54	7	7	149
Lokasi 2	13	72	50	7	7	149
Total	30	136	104	14	14	298

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar*.

Jadual 6.3: Perbezaan Pendapatan Mengikut Lokasi

	PENDAPATAN						Total
	< 1000	1001-1999	2000-2999	3000-3999	4000-4999	> 5000	
Lokasi 1	10	23	38	26	24	25	146
Lokasi 2	13	35	47	21	13	19	148
Total	23	58	85	47	37	44	294

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar*.

Jadual 6.4: Perbezaan Tahap Pendidikan Mengikut Lokasi

	PENDIDIKAN				Total
	pmr	spm	stpm	ipt	
Lokasi 1	17	44	4	81	146
Lokasi 2	27	36	9	78	150
Total	44	80	13	159	296

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar*.

Jadual 6.5: Perbezaan Tempoh Meletak Kereta Mengikut Lokasi

	TEMPOH PARKING						Total
	< 1/2 jam	1/2 - 1 jam	2 - 3 jam	4 - 5 jam	6 - 8 jam	> 8 jam	
Lokasi 1	2	36	31	6	57	18	150
Lokasi 2	9	32	23	10	52	24	150
Total	11	68	54	16	109	42	300

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar*.

Bagaimanapun terdapat perbezaan signifikan pada pembolehubah tujuan perjalanan. Walaupun pergi bekerja lebih popular, namun tujuan perjalanan lain berbeza terutamanya untuk membeli belah dan rekreasi. Lebih ramai responden di kawasan MPPJ melakukan perjalanan untuk membeli belah dan mendapatkan perkhidmatan berbanding di MPSJ. Manakala berlaku sebaliknya bagi perjalanan berekreasi dan urusan peribadi. Perbezaan itu dapat dilihat dalam jadual 6.6.

Jadual 6.6: Perbezaan Tujuan Perjalanan Mengikut Lokasi

	TUJUAN PERJALANAN						Total
	beli belah	kerja	rekreasi	peribadi	pkhidmat	lain-lain	
Lokasi 1	23	78	1	14	33	1	150
Lokasi 2	8	82	6	26	24	4	150
Total	31	160	7	40	57	5	300

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar*.

6.4.1 Perspektif Mesra Pengguna

MPPJ ada menyatakan konsep mesra pengguna di dalam misi dan objektif serta dasar mereka. Dalam misi mereka untuk merealisasikan visi bandar bistari, MPPJ menyatakan bahawa mereka akan memberikan perkhidmatan penyediaan kemudahan prasarana yang sempurna, selamat, selesa dan mesra. Kemudian, satu daripada matlamat MPPJ ialah menyelia dan mengurus prasarana moden yang terancang serta mesra pengguna. Penekanan kepada aspek mesra pengguna menerusi misi dan matlamat itu adalah usaha yang baik. Bagi MPSJ, aspek mesra pengguna diletak pada bidang penguat kuasaan dan perundangan. Piagam pelanggannya menyatakan bahawa MPSJ akan memastikan mutu penguat kuasaan dan perundangan berada pada tahap efisien, profesional dan mesra pelanggan.

Setelah meneliti dasar pengurusan kedua-dua PBT, kajian ini juga telah menganalisis pandangan pengguna terhadap kecekapan dan keberkesanan PBT dalam konteks mesra pengguna. Untuk mengukur tahap mesra pengguna PBT, analisis min telah dibuat terhadap aspek asas penggunaan SILK, halangan dan masalah mengaplikasikan sistem serta penguatan kuasaan undang-undang.

Analisis aspek asas penggunaan mendapatkan pemakaian SILK Bayar dan Peraga oleh MPPJ telah memberikan kesan mesra pengguna. Semua pembolehubah yang diuji menunjukkan sistem pengurusan TLK dan SILK yang digunakan oleh MPPJ berkesan daripada perspektif mesra pengguna. Analisis min ke atas sembilan pembolehubah MPPJ mendapatkan kesemuanya memberi kesan positif berbanding MPSJ yang mana empat daripadanya memberi kesan yang kurang baik. Keempat-empat pembolehubah itu ialah kadar caj, lokasi agen, bilangan agen dan mendapatkan kupon. Pembolehubah-pembolehubah yang lain seperti proses mendapatkan kupon/agen, menggunakan/menukarkan duit syiling, menuju ke kereta, memamerkan tiket/kupon dan lain-lain mempunyai ciri-ciri mesra pengguna pada kedua-dua sistem. Nilai min yang rendah di antara 1 hingga 2.59 bermakna lebih sesuai/mudah dan nilai min yang tinggi seperti 2.6 hingga 4 bermakna tidak sesuai/susah. Nilai-nilai min itu akan memberikan tafsiran tahap-tahap skel daripada sangat sesuai/sangat mudah, sesuai/mudah, tidak sesuai/susah hingga sangat tidak sesuai/sangat susah. Nilai-nilai min yang telah diuji itu ditunjukkan dalam jadual 6.7 di bawah.

Jadual 6.7: Perbandingan Pencapaian Mesra Pengguna (Penggunaan)

Bil	Pembolehubah B&P / Kupon	Min (MPPJ)	Tahap (MPPJ)	Min (MPSJ)	Tahap (MPSJ)
1	Kadar Caj	2.44	Sesuai	2.71	< sesuai
2	Lokasi Meter / Agen	2.27	Sesuai	2.56	< sesuai
3	Bil. Meter / Agen	2.39	Sesuai	2.71	< sesuai
4	Dapatkan Meter / Kupon	2.21	Mudah	2.31	Mudah
5	Guna Syiling / Tukar Syiling	2.27	Mudah	2.25	Mudah
6	Masuk No. Plat / Kupon Masa Depan	2.13	Mudah	2.17	Mudah
7	Dapatkan Tiket / Setup Kupon	2.05	Mudah	2.60	Agak Susah
8	Tuju Ke Kereta	2.38	Mudah	2.39	Mudah
9	Pamer Tiket / Kupon	2.27	Mudah	2.27	Mudah

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Analisis chi-square seperti dalam jadual 6.7a telah mengukuhkan dapatan.

Jadual 6.7a: Darjah Signifikan Asas Penggunaan SILK

Pearson Chi-square

Variable		Chi-square Value	Df	Sig.
Kadar Caj	Antara Lokasi	11.196	4	0.024
Lokasi Meter/Agen	Antara Lokasi	23.745	3	0.000
Bil. Meter/Agen	Antara Lokasi	23.278	3	0.000
Dapat Meter/Kupon	Antara Lokasi	31.656	3	0.000
Guna/Tukar Koin	Antara Lokasi	6.257	3	0.100
Tuju Ke Kereta	Antara Lokasi	7.358	3	0.061
Pamer Tiket/Kupon	Antara Lokasi	0.884	3	0.829

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Pembolehubah seperti kadar caj, lokasi meter/agen bilangan meter/agen dan mendapatkan meter/kupon mempunyai perbezaan yang signifikan. Dengan kata lain, terdapat perbezaan antara lokasi MPPJ dengan MPSJ. Darjah signifikan di bawah 0.05 dalam jadual 6.7a membuktikan terdapat perbezaan kepada asas-asas penggunaan SILK di kedua-dua PBT.

Signifikan pada kadar caj kemungkinan besar disebabkan oleh keupayaan membayar yang lebih tinggi di kalangan responden selain tekanan keperluan TLK itu sendiri. Julat-julat pendapatan menunjukkan lebih ramai responden di MPPJ berpendapatan lebih daripada RM3000 sebulan berbanding di MPSJ. Oleh itu responden berasa sesuai dengan kadar caj yang dikenakan walaupun ia lebih tinggi daripada kadar caj MPSJ. Begitu juga dengan lokasi meter, bilangan meter dan mendapatkan meter di MPPJ yang didapati lebih sesuai, mencukupi dan mudah berbanding lokasi agen, bilangan agen dan mendapatkan kupon di MPSJ.

Berdasarkan analisis halangan dan masalah untuk mengaplikasikan SILK, didapati SILK MPPJ lebih mesra pengguna. Analisis menunjukkan banyak pilihan ‘tidak pernah berlaku’ dan ‘sangat jarang berlaku’ vandelisme, syiling penuh, tiket habis dan salah cetak pada sistem Bayar dan Peraga. Berbanding SILK MPSJ, hanya pembolehubah ‘salah cetak kupon’ didapati ‘sangat jarang berlaku’. Nilai-nilai min yang hampir kepada 4.0 banyak diterima oleh MPPJ, terutama masalah salah cetak tiket. Dalam kes ini, nilai min antara 2.6 hingga 4 bermaksud lebih baik, manakala nilai min antara 1 hingga 2.59 adalah lebih buruk. Nilai min 3.97 misalnya, bermakna tidak pernah berlaku kesalahan mencetak tiket oleh SILK Bayar dan Peraga. Bagi pembolehubah meter rosak atau agen tiada, min 3.42

menandakan ia jarang berlaku. Bagaimanapun, keseluruhan analisis min terhadap aspek halangan dan masalah menunjukkan tiada halangan dan masalah yang serius pada kedua-dua SILK. Semua perbandingan nilai min terdapat di dalam jadual 6.8.

Jadual 6.8: Perbandingan Pencapaian Mesra Pengguna (Halangan)

Bil	Pembolehubah B&P / Kupon	Min (MPPJ)	Tahap (MPPJ)	Min (MPSJ)	Tahap (MPSJ)
1	Meter Rosak / Agen Tiada	3.42	Jarang	3.42	Jarang
2	Vandelisme / Tukar Syiling	3.77	Sgt Jarang	3.55	Jarang
3	Syiling Penuh / Kupon Rosak	3.83	Tidak Pernah	3.69	Jarang
4	Tiket Habis / Kupon Habis	3.79	Sgt Jarang	3.58	Jarang
5	Salah Cetak	3.97	Tidak Pernah	3.77	Sgt Jarang

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Begitu juga keputusan yang diperolehi melalui analisis chi-square yang menunjukkan terdapat signifikan antara SILK MPPJ dan MPSJ dari segi halangan dan masalah yang berlaku. Darjah signifikan 0.001 yang ditunjukkan dalam jadual 6.8a bermakna terdapat perbezaan yang ketara pada pembolehubah tiket/kupon habis dan salah cetak di kedua-dua PBT. Ini bererti tahap dan ciri mesra pengguna adalah berbeza jika dibandingkan antara kedua-dua PBT. Tersalah cetak kupon misalnya pernah berlaku di MPSJ berbanding dengan MPPJ yang tidak pernah mengalami kesalahan mencetak tiket Bayar dan Peraga.

Jadual 6.8a: Darjah Signifikan Mesra Pengguna (Halangan)

Pearson Chi-square				
Variable		Chi-square Value	Df	Sig.
Tiket/Kupon Habis	Antara Lokasi	13.153	2	0.001
Salah Cetak	Antara Lokasi	16.806	3	0.001

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Penilaian mesra pengguna seterusnya ialah berdasarkan aspek penguat kuasaan peraturan. Analisis mendapati kedua-dua PBT telah menjalankan penguat kuasaan yang mesra pengguna. Bagaimanapun secara perbandingan MPPJ telah menunjukkan penguat kuasaan yang lebih mesra pengguna berbanding MPSJ. Di dalam jadual 6.9, MPPJ memperolehi nilai min yang lebih rendah iaitu lebih baik berbanding MPSJ kecuali pembolehubah sikap penguatkuasa. Kelemahan mesra pengguna yang paling ketara pada kedua-dua PBT ialah komunikasi penguat kuasa. Pada pembolehubah komunikasi kedua-duanya mencapai tahap sederhana tetapi nilai min MPPJ lebih baik iaitu 1.99 berbanding 2.01 yang diperolehi MPSJ. Bagaimanapun secara amnya, tahap penguat kuasaan kedua-dua PBT adalah sama.

Jadual 6.9: Perbandingan Pencapaian Mesra Pengguna (Penguat kuasaan)

Bil	Pembolehubah B&P / Kupon	Min (MPPJ)	Tahap (MPPJ)	Min (MPSJ)	Tahap (MPSJ)
1	Bilangan Penguat kuasa	1.76	Cukup	1.88	Cukup
2	Komunikasi	1.99	Sederhana	2.01	Sederhana
3	Tindakan Mengkompaun	1.79	Tegas	1.86	Tegas
4	Sikap Penguat kuasa	1.74	Tolak Ansur	1.72	Tolak Ansur
5	Keberadaan	1.30	Sentiasa	1.45	Sentiasa

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Analisis chi-square menunjukkan perbezaan tahap mesra pengguna pada kedua-dua PBT dari aspek penguat kuasaan apabila dua pembolehubah mempunyai signifikan. Dua pembolehubah itu ialah tindakan mengkompaun dan keberadaan penguat kuasa di lokasi. Pembolehubah yang lain menunjukkan darjah signifikan yang lemah iaitu tahap mesra pengguna yang hampir sama seperti yang ditunjukkan dalam jadual 6.9a di bawah. Daripada analisis didapati keberadaan penguat kuasa MPPJ di lokasi lebih kerap berbanding penguat kuasa MPSJ. Begitu juga dengan tindakan mengkompaun yang mana MPPJ lebih tegas berbanding MPSJ. Dari segi bilangan, penguat kuasa MPPJ lebih ramai dimana membolehkan mereka berada di banyak lokasi bertugas pada masa-masa yang ditetapkan berbanding MPSJ.

Jadual 6.9a: Darjah Signifikan Mesra Pengguna (Penguat kuasaan)

Pearson Chi-square				
Variable		Chi-square Value	Df	Sig.
Bil. Penguat kuasa	Antara Lokasi	2.703	2	0.259
Komunikasi	Antara Lokasi	2.031	2	0.362
Kompaun	Antara Lokasi	7.997	2	0.018
Sikap	Antara Lokasi	1.249	2	0.535
Keberadaan	Antara Lokasi	9.431	2	0.009

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

6.4.2 Aspek Kepenggunaan

Daripada analisis kepenggunaan beberapa keputusan mengenai pengurusan TLK dan SILK telah diperolehi. Pandangan pengguna ini boleh menggambarkan keberkesaan pengurusan. Dari aspek penyediaan dan penyelenggaraan asas sistem

TLK, analisis mendapati MPSJ telah menyedia dan menyelenggarakan TLK dan SILK dengan lebih cekap dan berkesan berbanding MPPJ. Sekalipun bilangan petak TLK yang disediakan tidak mencukupi tetapi secara bandingan hanya 69.1% pengguna di MPSJ menyatakan demikian berbanding 93.9% di MPPJ. Malah terdapat pengguna di MPSJ menyatakan petak yang disediakan lebih (4%). Berlainan di MPPJ, 25% pengguna menyatakan sangat tidak mencukupi. Saiz petak yang disediakan pula masing-masing didapati sesuai, tetapi dari segi peratusan MPPJ mengatasi MPSJ sebanyak 26 %. Dua lagi aspek merupakan kelebihan kepada MPSJ pula ialah kualiti turapan dan penyelenggaraan. Kedua-duanya dikatakan baik dengan peratusan yang diperolehi MPSJ lebih tinggi. Perbandingan peratusan yang terperinci ditunjukkan dalam jadual 6.10 di bawah.

Jadual 6.10: Perbandingan Peratusan Aspek Penyediaan dan Penyelenggaraan

Variable	Lavel	MPPJ (%)	MPSJ (%)
Bil. Petak	Berlebihan	-	4.0
	Mencukupi	6.1	26.8
	Tidak cukup	68.9	41.6
	Sangat tidak cukup	25.0	27.5
Saiz Petak	Besar	0.7	4.7
	Sesuai	94.7	86.7
	Kecil	4.7	8.7
Warna Garisan	Terang	46.7	57.7
	Pudar	52.7	42.3
	Tiada	0.7	-
Kualiti Turapan	Baik	54.0	55.3
	Sederhana	34.7	38.7
	Buruk	11.3	6.0
Penyelenggaraan	Baik	40.7	45.3
	Sederhana	36.0	42.0
	Lemah	23.3	12.7

Sumber: *Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.*

Dari aspek penggunaan, kadar caj yang dikenakan oleh MPPJ lebih sesuai berbanding yang dikenakan oleh MPSJ. Seramai 59.4% pengguna menyetujui kadar caj itu, sebaliknya 58.7% pengguna sistem kupon pula tidak menyetujui. Perletakan mesin-mesin Bayar dan Peraga MPPJ di lokasi sekarang didapati sesuai berbanding perletakan agen-agen jualan kupon MPSJ. Begitu juga dengan bilangan mesin Bayar dan Peraga berbanding bilangan agen kupon. Sebanyak 62% pengguna sistem Bayar dan Peraga menyatakan bilangan mesin yang disediakan oleh MPPJ adalah sesuai. Manakala 63.4% pengguna sistem kupon mengatakan bilangan agen yang disediakan tidak sesuai. Jadual 6.11 menunjukkan peratusan terperinci.

Jadual 6.11: Perbandingan Peratusan Aspek Penggunaan Sistem

Variable	Level	MPPJ (%)	MPSJ (%)
Kadar Caj	Sangat Sesuai	0.7	0.7
	Sesuai	58.7	40.0
	Tidak Sesuai	36.7	52.7
	Sangat Tidak Sesuai	4.0	6.0
Lokasi Meter/Agen	Sangat Sesuai	0.7	0.7
	Sesuai	72.7	45.3
	Tidak Sesuai	26.0	51.3
	Sangat Tidak Sesuai	0.7	2.7
Bilangan Meter/Agen	Sangat Sesuai	0.7	0.7
	Sesuai	61.3	36.0
	Tidak Sesuai	36.7	54.7
	Sangat Tidak Sesuai	1.3	8.7

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Penilaian seterusnya ialah mengukur SILK yang manakah lebih disukai oleh pengguna, sekali gus menggambarkan keberkesanannya keputusan dan program yang dipilih oleh PBT terbabit. Analisis mendapati kedua-dua sistem diterima baik oleh pengguna masing-masing dan tiada bantahan yang serius terhadap aplikasi sistem-

sistem tersebut. Bagaimanapun, secara perbandingan sistem Bayar dan Peraga yang digunakan oleh MPPJ lebih disukai oleh pengguna. Keputusan itu diperolehi apabila peratusan setiap pembolehubah yang berkaitan dengan kaedah penggunaannya melebihi peratusan sistem kupon MPSJ seperti yang ditunjukkan dalam jadual 6.12 di bawah. Pemilihan jawapan ‘mudah’ kepada pembolehubah seperti mendapatkan mesin, menggunakan syiling, memasukkan nombor kenderaan, mendapatkan tiket, menuju ke kereta dan mempamerkan tiket menghasilkan purata peratusan sebanyak 77.23%. Berbeza dengan kaedah sistem kupon yang menerima purata peratusan sebanyak 68.9%. Ini menggambarkan pemilihan SILK yang dibuat oleh MPPJ adalah lebih berkesan berbanding MPSJ.

Jadual 6.12: Perbandingan Peratusan Aspek Aplikasi Sistem

MPPJ			MPSJ		
Variable	Level	%	Variable	Level	%
Mendapat Meter	Sgt Mudah	4.7	Mendapat Kupon	Sgt Mudah	2.0
	Mudah	70.7		Mudah	66.0
	Susah	24.0		Susah	30.6
	Sgt Susah	0.7		Sgt Susah	1.4
Guna Koin	Sgt Mudah	-	Dapat Kupon	Sgt Mudah	2.1
	Mudah	74.0		Masa Depan	80.6
	Susah	24.7		Susah	16.0
	Sgt Susah	1.3		Sgt Susah	1.4
Masuk No. Plat	Sgt Mudah	5.3	Tukar Koin	Sgt Mudah	1.4
	Mudah	78.0		Mudah	72.2
	Susah	15.3		Susah	26.4
	Sgt Susah	1.3		Sgt Susah	-
Dapatkan Tiket	Sgt Mudah	6.0	Tuju Ke Kereta	Sgt Mudah	4.8
	Mudah	84.0		Mudah	57.8
	Susah	9.3		Susah	31.
	Sgt Susah	0.7		Sgt Susah	6.1
Tuju Ke Kereta	Sgt Mudah	4.7	Setup Kupon	Sgt Mudah	1.3
	Mudah	59.3		Mudah	51.7
	Susah	29.3		Susah	33.6
	Sgt Susah	6.7		Sgt Susah	13.4
Pamer Tiket	Sgt Mudah	4.7	Pamer Kupon	Sgt Mudah	5.3
	Mudah	72.0		Mudah	67.3
	Susah	20.0		Susah	22.7
	Sgt Susah	3.3		Sgt Susah	4.7

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

Tidak banyak masalah dan halangan sistem. Keputusan ini diperolehi apabila analisis mendapati jarang berlaku masalah-masalah serius seperti mesin rosak/tiada agen; vandelisme/susah tukar wang syiling; syiling penuh/kupon mudah rosak; tiket habis/kupon habis dan tersalah cetak. Ini telah membantu menambah kecekapan dan keberkesanan pengurusan TLK dan SILK kedua-dua PBT.

6.4.3 Peraturan dan Penguat kuasaan

Kedua-dua PBT menggunakan undang-undang kecil yang diturunkan kuasa oleh Akta Pengangkutan Jalan 1987 (Akta 333). Secara amnya, kedua-dua peraturan iaitu Perintah Lalu Lintas (Peruntukan Mengenai Tempat Letak Kereta) Petaling Jaya 1992 dan Akta Pengangkutan Jalan (Peruntukan Tempat Letak Kereta MPSJ) 1999 adalah peruntukan peraturan yang cukup untuk mengawal aspek TLK dan SILK. Boleh dikatakan kandungan peruntukan kedua-dua undang-undang kecil itu hampir sama antara satu sama lain. Dengan kata lain, kedua-duanya telah mempunyai peruntukan undang-undang yang cekap dan boleh dikuat kuasakan untuk mencapai keberkesanan pengurusan TLK dan SILK.

Bagaimanapun amat sukar untuk menganalisis penguat kuasaannya. Sekiranya pendapatan daripada tindakan mengkompaun diambilkira, ia tidak dapat menunjukkan tahap keberkesanan penguat kuasaan yang sebenar. Misalnya, jika jumlah hasil kompaun yang diperolehi besar, ia mungkin hasil daripada kesalahan yang sedikit tetapi nilai denda kompaunnya mahal. Jumlah hasil yang besar juga mungkin datang daripada operasi yang dijalankan sekali sekala, sedangkan penguat kuasaan yang berterusan tidak dibuat hingga ramai pengguna berani melakukan kesalahan. Begitu juga jika pendapatan daripada aktiviti penguat kuasaan rendah, ia

mungkin akibat kurang penguat kuasaan atau mungkin juga akibat kurangnya kesalahan dilakukan. Ini memberikan penilaian yang berbeza dan kontra. Begitu juga sekiranya penilaian hendak dibuat berdasarkan jumlah kes. Ia juga boleh memberikan penilaian pro dan kontra. Begitu juga jika penilaian dibuat berdasarkan hasil pendapatan yang dipungut daripada aplikasi sistem. Bagi kes MPPJ, ia sukar dibuktikan kerana mereka hanya menerima bayaran tetap sebanyak RM 558,646.00 sebulan daripada SwastaPark. Jumlah ini tidak dapat dijadikan asas menilai aplikasi sempurna SILK akibat penguat kuasaan yang berkesan. Oleh itu, keberkesanan penguat kuasaan undang-undang hanya boleh dinilai berdasarkan pemerhatian atau cerapan, perspektif pengguna dan komen pegawai atasan yang berkenaan.

Berdasarkan pemerhatian dan cerapan yang dijalankan, secara perbandingannya aktiviti penguat kuasaan yang dijalankan oleh MPPJ adalah lebih berkesan berbanding MPSJ. Dari segi keberadaan di lokasi, kedua-dua pihak penguat kuasa ada di lokasi bertugas tetapi penguat kuasa MPPJ didapati lebih proaktif. Dalam beberapa kes di mana penulis menjalankan cerapan, penguat kuasa MPSJ yang bertugas banyak membuat tinjauan statik. Mereka berdiri di satu tempat sambil memerhatikan sahaja keadaan trafik. Tindakan ini seolah-olah bertujuan memberi amaran kepada para pengguna bahawa penguat kuasa ada di kawasan tersebut dan pengguna jangan melakukan kesalahan.¹ Berbeza dengan penguat kuasa MPPJ mereka jarang dilihat berhenti dan statik di sesuatu tempat. Aktiviti penguat kuasaan dijalankan berterusan pada waktu mereka bertugas. Begitu juga dengan pasukan mengunci roda (*wheel clamping*) yang meronda kawasan demi kawasan untuk menguatkuasakan peraturan.

Dari sudut pandangan pengguna juga kajian mendapati MPPJ telah menguatkuaskan peraturan dengan berkesan. Seramai 79.2% responden menyatakan bahawa penguat kuasa MPPJ tegas mengenakan kompaun berbanding 67.6% yang diperolehi oleh MPJS. Begitu juga dari segi menjalankan tugas, 73.3% respon menyatakan penguat kuasa MPPJ sentiasa berada di lokasi. Berbeza dengan MPSJ di mana hanya 57.4% responden bersetuju untuk mengatakan penguat kuasa MPSJ sentiasa berada di tempat mereka bertugas.

Berdasar kepada temuramah yang dijalankan, Ketua Unit Letak Kereta MPSJ sendiri menyatakan bahawa mereka gagal mencapai matlamat dan sasaran jualan kupon untuk menjayakan sistem berkupon kerana kurang berkesannya aktiviti penguat kuasaan. Penguat kuasaan yang lemah menyebabkan pengguna terus melanggar peraturan. Antara faktor yang diberikan oleh Ketua Unit Letak Kereta MPSJ ialah mereka tidak mempunyai bilangan penguat kuasa yang mencukupi untuk menguatkuaskan peraturan secara berterusan ke atas kira-kira 17,000 buah petak TLK. Malah mereka belum mempunyai unit penguat kuasa khas untuk menguatkuaskan peraturan letak kereta. Selain itu, MPSJ juga bersetuju bahawa para penguat kuasa mereka masih belum cukup terlatih. Berlainan dengan MPPJ yang mana mereka mempunyai pasukan khas yang dikenali sebagai Unit Penguat kuasaan Letak Kereta. Unit itu mempunyai 50 orang anggota yang bertugas menguat kuasakan peraturan untuk kira-kira 13,400 buah petak TLK. Berdasarkan temuramah yang dibuat dengan Ketua Bahagian Letak Kereta MPPJ, mereka tidak menghadapi masalah besar dengan aktiviti penguat kuasaan kerana ramai penguat kuasa mereka yang berpengalaman dan terlatih sejak 10 tahun yang lalu.

Walaupun terdapat perbezaan pencapaian dalam penguat kuasaan antara MPPJ dan MPSJ, tidak boleh dinafikan bahawa operasi penguat kuasaan yang dijalankan oleh mereka telah membantu meningkatkan hasil kewangan PBT masing-masing. Peningkatan pendapatan kedua-dua PBT banyak dibantu oleh inovasi dalam sistem penguat kuasaan terutamanya pemakaian alat komputer HandHeld. MPPJ telah mula menggunakan komputer HandHeld sejak bulan Mei 2000. Dalam tempoh tujuh bulan sahaja sehingga Disember 2000, MPPJ berjaya memungut RM702,090.00, berbanding operasi manual yang memungut RM964,197.00 untuk tempoh setahun. Dalam tahun 2001 pula, sehingga bulan Ogos mereka telah memungut RM1,738,118.00 dengan menggunakan 50 unit komputer HandHeld. MPSJ yang mula menguatkuasakan sistem kupon sejak April 2000, selama lapan bulan iaitu hingga Disember 2000 telah memungut hasil kompaun sebanyak RM913,665.58 daripada operasi penguat kuasaan manual. Untuk tempoh yang sama iaitu dari bulan Januari hingga Ogos 2001 pendapatan daripada kompaun telah meningkat kepada RM1,037,751.00 iaitu setelah operasi penguat kuasaan dijalankan dengan 25 unit komputer HandHeld mulai bulan Mac 2001. Peningkatan ini berlaku kerana operasi penguat kuasaan bertambah cekap berbanding manual. Secara manual, seorang penguat kuasa hanya mampu mengenakan kompaun antara 15 hingga 20 kesalahan sehari, tetapi dengan komputer HandHeld mereka mampu mengkompaun sehingga 30 kesalahan sehari. Pada tahun 2002, MPSJ telah memiliki 45 unit komputer HandHeld. Jika 45 unit itu mengkompaun 30 kesalahan setiap satu, bermakna dalam sehari sebanyak 1350

kesalahan boleh dikompaun. Dengan purata RM40 setiap kesalahan yang diandaikan oleh MPSJ, pendapatan sehari yang boleh diperolehi ialah RM54,000.

Jadual 6.13: Perbandingan Hasil HandHeld – Manual MPPJ 2000/2001

Tahun	Manual (RM)	Tahun	HandHeld (RM)
2000	964,197.00	2000 (Mei – Dis)	702,090.00
2001	-	2001 (Jan – Ogos)	1,738,118.00

Sumber: Jabatan Perpendaharaan MPPJ.

Jadual 6.14: Perbandingan Hasil Hand Held – Manual MPSJ 2000/2001

Tahun	Manual (RM)	Tahun	HandHeld (RM)
2000 (Apr – Dis)	913,665.58	2001 (Jan – Ogos)	1,037,751.00

Sumber: Jabatan Perpendaharaan MPSJ.

6.4.4 Kesan Terhadap Masalah Lalu Lintas dan Alam Sekitar

Pada bab kedua dan ketiga telah disebutkan bahawa pemakaian sistem letak kereta berbayar merupakan antara mekanisme yang dapat mengurangkan masalah kesesakan lalu lintas serta memperbaiki keteraturan bandar. Walau bagaimanapun menerusi kajian ini, kesan tersebut adalah sangat sedikit. Dengan lain perkataan, pemakaian SILK sama ada Bayar dan Peraga atau Kupon tidak dapat mengatasi masalah kesesakan lalu lintas. Caj atau mekanisme harga dan kaedah pemakaian yang dikenakan tidak mendatangkan kesan besar untuk mengurangkan masalah lalu lintas. Ini kerana pemakaian SILK tersebut tidak disokong oleh sistem

pengangkutan awam yang cekap. Walaupun ada dasar untuk memperbaiki sistem pengangkutan awam secara komprehensif pada kedua-dua PBT tetapi setakat ini tidak ada tindakan yang konkret dilakukan.

Di MPSJ misalnya, kajian mengenai sektor pengangkutan dan lalu lintas masih belum siap sekalipun Draf Rancangan Tempatan Subang Jaya telah dikeluarkan. Manakala di MPPJ pula, ada sedikit pembaikan terhadap sektor tersebut. Antaranya ialah dengan adanya laluan dan stesyen Transit Aliran Ringan (LRT) di beberapa lokasi dalam kawasan mereka. Selain itu mereka juga telah mempunyai stesyen pengangkutan darat seperti bas dan teksi di PJ Old Town dan PJ State. Kemudahan-kemudahan ini sedikit sebanyak menjadi alternatif kepada penggunaan kenderaan persendirian. Kemudian ditambah pula oleh caj dan kaedah yang dikenakan oleh sistem Bayar dan Peraga.

Bagaimanapun dari segi pengagihan penggunaan ruang, jelas pemakaian SILK berbayar ini dapat mengagihkan ruang TLK untuk kegunaan lebih ramai pengguna. Pemakaian sistem di kedua-dua PBT telah memberi kesan kepada pengguna untuk menghadkan masa penggunaan petak TLK. Pengguna tidak lagi sewenang-wenangnya meletak kereta tanpa had masa. Ini kerana sebarang aktiviti meletak kereta yang melebihi had masa akan dikenakan tindakan. Pengguna juga tidak akan meletakkan kereta terlalu lama kerana ia akan melibatkan kos yang lebih banyak. Oleh itu, ruang TLK dapat digunakan oleh lebih ramai pengguna.

Manakala dari segi kesan alam sekitar, kajian mendapati SILK Bayar dan Peraga lebih berkesan untuk memelihara alam sekitar. Ia mempunyai kesan alam sekitar yang minimum kerana tidak melibatkan unsur pencemar kecuali tiket yang

dikeluarkan. Tiket daripada sistem ini boleh mewujudkan sisa pepejal kecil yang dibuang oleh pengguna secara sewenang-wenangnya. Hanya kertas tiket itu sahaja yang boleh mencemar dan mengotorkan persekitaran bandar jika dibuang merata-rata. SILK Bayar dan Peraga juga menjimatkan sumber tenaga kerana boleh beroperasi dengan menggunakan tenaga suria. Ini dapat memelihara alam sekitar daripada kesan toksid seperti akibat penggunaan tenaga bateri dan minyak.

Pemakaian SILK Kupon secara bandingannya dengan SILK Bayar dan Peraga adalah lebih mencemarkan alam sekitar. Asas aplikasi sistem ini ialah kertas, oleh itu ia lebih memungkinkan berlakunya pencemaran sisa pepejal di bandar. Saiz kupon adalah lima kali ganda lebih besar berbanding tiket Bayar dan Peraga. Jika ia dibuang merata-rata akan memberi kesan kekotoran yang lebih berbanding tiket Bayar dan Peraga. Selain itu, untuk mengaplikasikan sistem tersebut, pengguna akan secara langsung membuang sisa tebukan kupon tersebut. Kupon itu perlu ditebuk mengikut tarikh dan masa yang tepat. Sisa tebukan itu sudah pasti dibuang oleh pengguna di mana-mana sahaja mereka menebuknya. Dalam konteks yang lebih luas, penggunaan kertas yang lebih banyak oleh SILK Kupon ini mengakibatkan kesan negatif kepada tumbuh-tumbuhan.

6.5 Perspektif Kewangan: Kos dan Pendapatan

Jika dilihat kepada belanjawan tahunan kedua-dua PBT, sejak tahun 1999 hingga 2001 didapati MPPJ membelanjakan wang lebih banyak berbanding MPSJ. Walaupun mempunyai keluasan fizikal yang lebih kecil, MPPJ mampu memungut hasil lebih tinggi daripada MPSJ untuk dibelanjakan dengan lebih banyak.

Keupayaan memungut hasil yang tinggi itu juga telah meletakkan MPPJ menjadi PBT kedua ‘terkaya’ selepas Majlis Perbandaran Pulau Pinang (MPPP) sejak beberapa tahun yang lalu. Walaupun MPSJ mempunyai belanjawan yang rendah berbanding MPPJ tetapi MPSJ dilihat mengamalkan belanjawan berhemat dan berjimat cermat. Mereka sangat berhati-hati dalam berbelanja serta mengelakkan berlakunya defisit. Dalam masa yang sama MPSJ mempergiatkan usaha memungut hasil daripada sumber-sumber yang disasarkan. Usaha tersebut telah memberikan hasil yang baik apabila pendapatan sebenarnya telah melebihi pendapatan yang dijangka. Berdasar kepada analisis belanjawan untuk tempoh tiga tahun itu, kedua-dua PBT didapati cekap menguruskan kewangan mereka dengan objektif dan strategi-strategi yang tersendiri. Sekalipun belanjawan MPPJ mengalami defisit tetapi ia dirancang bersandar kepada keyakinan untuk memperolehi pendapatan daripada aset tetap yang sedia ada.

Dalam konteks kos dan perbelanjaan terhadap aspek TLK dan SILK, didapati bahawa MPPJ telah membuat keputusan yang sangat memihak kepada pengurusan kewangan mereka. Setelah bersetuju untuk menswastakan pengurusan TLK dan SILK kepada SwastaPark Sdn. Bhd., MPPJ menandatangani perjanjian di mana seluruh kos penyediaan sistem, pombaikan semula petak dan kemudahan-kemudahan yang berkaitan dikeluarkan oleh pihak swasta. MPPJ tidak mengeluarkan sebarang kos untuk memulakan aplikasi sistem Bayar dan Peraga tersebut kecuali kos promosi, publisiti dan iklan. Ada sebahagian kos tersebut ditanggung bersama dengan pihak swasta. Keputusan ini telah mengalihkan sebahagian besar beban modal kepada pihak swasta. Berbeza dengan MPSJ di mana

kos untuk menyediakan sistem Kupon dikongsi bersama dengan pihak SwastaPark Sdn. Bhd.. Antara kos yang dikongsi ialah kos penyediaan petak dan penyelenggaraan sebanyak 50% setiap bahagian. Begitu juga dengan kos promosi, publisiti dan iklan. Selain daripada mengeluarkan kos, MPSJ juga bertindak menjalankan kerja-kerja pemberian dan penyelenggaraan tersebut. Bagi kos mencetak kupon pun dikeluarkan sepenuhnya oleh MPSJ melalui tender bernilai RM4.7 juta. Tindakan sebegini adalah tidak cekap setelah penswastaan dilaksanakan kerana beban kewangan, pengurusan dan penyelenggaraan masih ditanggung. Pengeluaran tender yang besar (RM4.7 juta) untuk tempoh lima tahun juga pada dasarnya adalah suatu tindakan yang kurang bijak kerana risiko seperti perubahan dasar Kerajaan Negeri akan menyebabkan masalah. Lazimnya, tender yang dikeluarkan oleh agensi kerajaan ialah untuk tempoh 2 atau 3 tahun.

Bagaimanapun MPSJ telah berasas baik apabila tidak membayar tender tersebut sekali gus. Mereka hanya membayar tender mencetak kupon untuk tempoh dua tahun pertama sahaja. Tindakan ini telah menyelamatkan mereka daripada menanggung risiko mengembalikan modal. Selain itu MPSJ juga berjaya memungut semula hasil daripada jualan kupon sebanyak kira-kira RM3.6 juta sehingga April 2001 iaitu setelah genap setahun sistem itu diaplikasikan. Sehingga bulan Ogos 2001 MPSJ telah dapat mengumpulkan hasil tambahan daripada jualan kupon kira-kira RM1,749,120.76 yang menjadi hasil keseluruhan sejak sistem ini diaplikasikan sebanyak RM4,584,489.36. Kejayaan ini adalah hasil kecekapan mereka menangani semula masalah kos yang telah dikeluarkan dengan menggiatkan kempen semula penggunaan serta tindakan penguatan kuasaan. Kesedaran yang tinggi di kalangan

pengguna serta operasi penguat kuasaan yang agak baik telah berjaya mengelakkan MPSJ daripada kerugian.

Dari segi pendapatan juga MPPJ diperhatikan telah membuat keputusan yang bijak. Oleh kerana tiada perkongsian dalam mengeluarkan kos, maka MPPJ juga menuntut hasil dibayar penuh kepadaanya mengikut syarat penswastaan. Mengikut perjanjian 20 tahun itu, pihak swasta dikehendaki membayar sewa seunit petak TLK sebanyak RM41.69 sebulan. Dengan itu, MPPJ tidak terlibat dalam pengurusan pungutan hasil atau sebagainya melainkan hanya menerima jumlah hasil yang tetap setiap bulan mengikut bilangan petak yang ada. Tindakan ini juga dapat mengecilkan jurang perbezaan/kemerosotan pendapatan daripada SILK sebelumnya. Semasa menggunakan sistem kupon, MPPJ memperoleh pendapatan hampir RM12 juta setahun. Setelah penswastaan dijalankan mereka cuba untuk menetapkan hasil kepada jumlah tertentu mengikut bilangan petak yang disewakan tanpa bersandar kepada pendapatan semasa yang tidak menentu. Malah dapat mengelak daripada ditipu oleh pihak swasta yang memungut hasil tersebut. Keadaan berbeza di MPSJ apabila mereka memutuskan bahawa pendapatan daripada jualan kupon letak kereta dikongsi bersama. Perkongsian hasil itu adalah berdasarkan nisbah 60:40 dan 50:50. Bagi hasil daripada jualan kupon yang dibuat oleh MPSJ atau agennya, ia dikongsi sebanyak 60:40 iaitu 60% kepada MPSJ dan selebihnya untuk SwastaPark. Manakala bagi hasil daripada jualan kupon oleh agen swasta, ia dibahagi sama rata. Jika dibandingkan kedua-duanya, didapati sistem pendapatan yang diamalkan oleh MPSJ adalah lebih rumit berbanding MPPJ. Setiap bulan mereka terpaksa melakukan tugas-tugas perakaunan yang rumit untuk

menentukan jumlah hasil dan pembahagian yang betul. Lebih mudah bagi MPPJ kerana mereka tidak perlu menjalankan operasi perakaunan kecuali memasukkan jumlah wang yang dibayar oleh pihak swasta ke dalam akaunnya dengan digit yang betul sahaja. Selain itu, MPSJ berhadapan dengan kesukaran mengawal aliran tunai dan akaunnya kerana terlibat dalam penjualan kupon.

Selain daripada kos dan pendapatan SILK, kedua-dua PBT juga menguruskan kewangan daripada operasi penguat kuasaan. Terdapat persamaan dalam hal ini kerana penguat kuasaan adalah hak dan tanggungjawab PBT. Oleh itu, hasil daripada penguat kuasaan terutamanya kompaun diuruskan sendiri oleh MPPJ dan MPSJ.

Suatu lagi aspek yang diberikan perhatian ialah jumlah pendapatan berbanding kos yang dikeluarkan. Dalam kes ini didapati MPPJ tidak mempunyai masalahimbangan kos dan pendapatan. Mereka tidak mengeluarkan kos sebaliknya menerima pendapatan daripada sewaan petak TLK kepada pihak swasta. Berbeza dengan MPSJ kerana mereka mempunyai risiko tinggi untuk berhadapan dengan masalah pendapatan yang tidak seimbang dengan kos. Ini kerana mereka telah mengeluarkan kos mencetak kupon tetapi terpaksa menswastakan pengurusan TLK dan SILK. Stok kupon untuk tempoh dua tahun pertama juga masih banyak yang belum dijual.² Bagaimanapun situasi semasa menunjukkan MPSJ mampu memungut hasil yang setimpal menjelang akhir tahun 2001, seterusnya mengimbangi kos. Apa pun analisis mendapati kaedah yang digunakan oleh MPSJ tidak stabil dan berisiko tinggi. Ia boleh menyebabkan pengurusan infrastruktur

kurang cekap sekali gus mendatangkan kesan negatif kepada pengurusan TLK dan SILK serta pengurusan PBT itu sendiri pada amnya berbanding dengan MPPJ.

Jadual 6.15: Hasil Aplikasi Sistem Bayar dan Peraga MPPJ 2000

Bulan	Hasil (RM)
Januari	558,646.00
Februari	558,646.00
Mac	558,646.00
April	558,646.00
Mei	558,646.00
Jun	558,646.00
Julai	558,646.00
Ogos	558,646.00
September	558,646.00
Oktober	558,646.00
November	558,646.00
Disember	558,646.00
Jumlah	6,703,752.00

Sumber: Jabatan Perbendaharaan MPPJ.

Jadual 6.16: Hasil Aplikasi Sistem Kupon MPSJ 2000/2001

Tahun	Hasil (RM)
2000 (April – Disember)	2,835,368.60
2001 (Januari – Ogos)	1,749,120.76
Jumlah	4,584,489.36

Sumber: Jabatan Perbendaharaan MPSJ.

6.6 Kerjasama dan Hubungan Awam – Swasta

Bekerjasama dengan pihak swasta adalah menepati objektif pengurusan awam dalam konsep *Good Urban Governance*. Ia merupakan peluang kepada kedua-dua pihak untuk sama-sama terlibat dalam proses membuat keputusan dan menguruskan bandar serta berkongsi beban secara bijak. Kedua-dua PBT kajian telah memenuhi konsep tersebut. Bagaimanapun dalam kajian ini analisis mendapati MPPJ sekali lagi mendahului MPSJ. MPPJ telah menandatangani perjanjian penswastaan pengurusan TLK dan SILK dengan SwastaPark Sdn. Bhd. untuk tempoh 20 tahun bermula dari tahun 2000 hingga 2020. Dengan adanya perjanjian itu, kedua-dua pihak terikat antara satu sama lain. Ini adalah suatu jaminan kepada pengurusan yang cekap dan berkesan. Manakala MPSJ pula walaupun menjalankan dasar penswastaan dengan syarikat yang sama tetapi tidak menandatangani perjanjian yang tetap. Mereka hanya menandatangani perjanjian enterim dan boleh diubah dari masa ke semasa. Ini merupakan suatu kerugian kepada MPSJ serta tidak dapat menjamin wujudnya suatu pengurusan swasta yang cekap dan berkesan. Malah, sebarang ketidakakuratan terhadap perjanjian, ia tidak dapat dibawa ke mahkamah atas sifat sementaranya itu. Perjanjian enterim itu tidak lebih sebagai tanda hormat menghormati antara satu sama lain sahaja.

Kerjasama dengan pihak swasta yang dijalankan oleh MPSJ juga tidak banyak mengurangkan beban pengurusan TLK dan SILK. MPSJ masih lagi mengeluarkan kos penyediaan, kos dan kerja penyelenggaraan, terpaksa pula menguruskan perakaunan, menjual kupon dan terpaksa juga menguruskan tender pencetakan kupon. Sedangkan pihak swasta hanya menerima tender mencetak

kupon, menjual kupon, memberi komen dan berunding perkara-perkara yang berbangkit. Kerjasama MPSJ dengan SwastaPark Sdn. Bhd. ini adalah penswastaan yang tidak menguntungkan serta boleh juga dianggap sebagai penswastaan yang tidak berkesan. Bagi MPPJ pula, penswastaan yang dijalankan adalah lebih baik. Mereka telah menyerahkan pengurusan TLK dan SILK hampir sepenuhnya kepada pihak swasta. Bermula daripada kos penyediaan, kos dan aktiviti penyelenggaraan, pemungutan hasil, perakaunan dan sebagainya diuruskan oleh pihak swasta. MPPJ hanya menerima hasil seperti yang dijanjikan, memantau aplikasi sistem, menerima aduan serta memeriksa aktiviti penyelenggaraan. Malah mereka tidak menguruskan akaun harian kecuali menerima laporan. MPPJ juga tidak perlu mengeluarkan tender mencetak tiket kerana ia juga adalah urusan swasta. Selain itu, dasar penswastaan yang dijalankan oleh MPPJ memberi ruang kepada pengguna untuk berinteraksi dengan pihak swasta melalui ruang pengaduan. Oleh yang demikian kajian ini mendapati kerjasama MPPJ dengan pihak swasta adalah berkesan dan berfaedah kepada pengurusan PBT amnya dan TLK dan SILK khasnya.

6.7 Isu-isu Berkaitan

Terdapat beberapa isu lain yang berkaitan dengan TLK dan SILK tidak dapat dianalisis dalam kajian ini. Tiga isu yang dikesan ialah operasi penguatan kuasaan tunda kereta, penyelenggaraan sistem dan tapak TLK serta hubungan kekurangan petak TLK dengan kesesakan lalu lintas.

Isu pertama iaitu operasi penguatan kuasaan tunda kereta sememangnya dijalankan oleh kedua-dua PBT tetapi terdapat dua alasan mengapa ia tidak dapat

diberi tumpuan dan seterusnya dianalisis. Pertamanya kerana operasi tunda kereta yang dijalankan oleh MPPJ tidak begitu tegas hingga tiada data lengkap yang boleh diproses. Malah operasi tunda kereta di MPPJ bukanlah suatu tindakan secara langsung ke atas kesalahan yang dilakukan tetapi sebagai tindakan lanjut setelah kenderaan yang bersalah dikunci (*clamping*). Tindakan menunda kereta di kawasan MPPJ hanya dilakukan sekiranya pemilik kenderaan tidak membayar kompaun *clamping* atau menuntut kenderaan mereka selepas jam enam petang. Sementara, di MPSJ pula operasi penguat kuasaan tunda kereta baru sahaja dimulakan iaitu pada bulan Julai 2001. Walaupun MPSJ melaksanakan operasi tunda secara langsung kepada kenderaan yang melakukan kesalahan (*on the spot action*), tidak ada data yang boleh dikumpul buat masa ini. Malah perbandingan operasi yang dijalankan oleh kedua-dua PBT juga adalah suatu yang tidak dapat dilakukan. Ringkasnya dapat dikatakan bahawa operasi penguat kuasaan tunda kereta di kedua-dua PBT tidak serius seperti yang dijalankan oleh Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL).

Isu kedua ialah penyelenggaraan TLK dan SILK di kedua-dua PBT. Aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan tidak dapat dianalisis dengan lengkap dalam kajian ini kerana kedua-dua sistem baru sahaja diswastakan. Kerja-kerja penyelenggaraan di kedua-dua kawasan PBT melibatkan Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (MPPJ) dan Jabatan Kejuruteraan (MPSJ) bersama-sama dengan pihak SwastaPark. Bagi kes MPPJ, semua kerja penyelenggaraan telah diserahkan kepada pihak swasta. Oleh itu mereka tidak mempunyai data dan maklumat lengkap mengenai kerja-kerja penyelenggaraan pada peringkat awal penswastaan tersebut. Data dan maklumat yang ada pada pihak swasta pula adalah terlalu sukar untuk

diperolehi. Lagipun skop kajian ini ialah terhadap pengurusan oleh PBT dan bukannya pengurusan oleh pihak swasta. Manakala bagi kes MPSJ pula, kerja-kerja penyelenggaraan utama belum lagi bermula sejak penswastaan pengurusan SILK dibuat. Hanya terdapat beberapa kerja-kerja penambahan petak dilakukan di kawasan-kawasan baru yang mana data dan maklumatnya belum dikemaskinikan oleh Jabatan Kejuruteraan MPSJ, malah ia masih lagi berstatus sulit.

Isu ketiga pula ialah isu hubungan kekurangan petak dengan kesesakan lalu lintas di kedua-dua kawasan PBT. Berdasarkan kajian yang dibuat, rata-rata pengguna di kedua-dua kawasan PBT mengatakan bilangan petak TLK tidak mencukupi. Di kawasan MPPJ seramai 93.9% responden menyatakan demikian, malah 25% daripada 93.9% itu menyatakan ianya sangat tidak mencukupi. Di kawasan MPSJ seramai 69.1% responden memberitahu bilangan petak TLK tidak cukup. Ini telah menyebabkan berlakunya kesesakan lalu lintas yang teruk di beberapa kawasan pusat bandar. Persoalannya di sini ialah adakah ketidakcukupan petak itu dirasai kerana sememang masih ada ruang yang boleh dijadikan TLK atau kerana tidak adanya pembaikan sistem pengangkutan yang bersepadu. Jika hendak dinisbahkan antara bilangan kenderaan dengan bilangan petak TLK sememangnya ia tidak adil. Ruang bandar yang terhad itu tidak mampu menampung jumlah kenderaan yang semakin hari semakin banyak di atas jalan. Adalah mustahil bagi PBT untuk menyediakan petak TLK yang dapat memenuhi jumlah kenderaan yang memasuki kawasan bandar. Oleh itu dalam kajian ini masalah kekurangan bilangan petak TLK adalah suatu isu yang sukar untuk dianalisis. Bagi penulis adalah tidak wajar mengukur kecekapan dan keberkesanan pengurusan TLK dan SILK

berdasarkan kepada keputusan bilangan petak TLK itu. Ini kerana masalah ketidakcukupan petak akan timbul selagi sistem pengangkutan awam tidak diperbaiki – perlu ada alternatif untuk menyelesaikan masalah ini. Bagaimanapun respon yang diterima daripada pengguna di atas boleh menjadi ukuran dan panduan kepada PBT untuk bertindak dengan lebih cekap dan berkesan.

6.8 SILK: Inovasi Dalam Pengurusan

Kajian ini mendapati kedua-dua sistem yang digunakan telah menginovasikan pengurusan TLK dan SILK kedua-dua PBT. Penulis berpendapat demikian kerana dalam konteks Malaysia, pemakaian SILK sebenarnya masih baru dan mentah. Mekanisme harga (*Road Pricing*) yang digunakan untuk mengawal kesesakan lalu lintas bandar adalah terlalu muda berbanding dengan negara maju. Tindakan menggunakan sistem yang berasaskan bayaran ini mampu untuk mengurangkan kesesakan penggunaan ruang dalam bandar di Malaysia, sekalipun buat masa ini ia masih belum menampakkan kesan yang optimum.

Pemakaian sistem Bayar dan Peraga oleh MPPJ secara jelas telah menunjukkan suatu inovasi terhadap pengurusan TLK dan SILK. Operasi sistem yang berasaskan komputer adalah menepati senario global semasa. Sistem ini yang dibawa masuk ke Malaysia sejak tahun 1995, pada peringkat nasionalnya masih lagi kurang meluas penggunaannya. Oleh itu, pemakaianya dilihat suatu bentuk inovasi yang dapat membantu pengurusan TLK di MPPJ. Sistem ini juga mempunyai beberapa kelebihan seperti mudah diaplikasi, kurang kawalan manusia, menjimatkan tenaga, kurang mencemarkan dan lain-lain.

Begitu juga dengan sistem kupon yang digunakan oleh MPSJ, ia juga merupakan inovasi kepada pengurusan TLK kerana MPSJ pada sebelum ini tidak pernah menggunakan mana-mana sistem letak kereta. Walaupun sistem kupon ini tidak menonjolkan aplikasi komputer atau mekanikal tetapi penyediaan kupon tersebut sangat bergantung kepada teknologi tinggi. Misalnya kertas serabut tinggi yang digunakan serta ciri-ciri keselamatan tersembunyi yang diselitkan pada kupon tersebut. Sistem kupon juga bukanlah suatu sistem yang ketinggalan kerana ia juga tergolong antara sistem berdasarkan bayaran yang baru diperkenalkan. Kelebihan-kelebihan yang ada padanya – terutama dari segi untuk menguruskan pencetakannya serta kos yang diperlukan adalah rendah – telah menjadi pilihan kepada beberapa PBT besar yang lain di Malaysia. Malah ia juga digunakan dengan meluas di Singapura.

Kedua-dua sistem itu juga telah disokong oleh kaedah penguat kuasaan yang berteknologi. Penggunaan mesin Handheld adalah suatu lagi inovasi kepada pengurusan TLK dan SILK di kedua-dua PBT. Sistem berteknologi ini telah membantu proses penguat kuasaan ke tahap yang lebih baik kerana mempunyai ciri-ciri komputer dan ICT. Proses pengambilan, penyimpanan dan pengalihan data kesalahan dapat dibuat dengan cekap dan pantas oleh mesin Handheld ini. Interaksi maya sistem ini dengan sistem komputer pusat dan jaringan membolehkan tindakan penguat kuasaan undang-undang ke peringkat yang lebih tinggi dapat dibuat dengan cepat dan mudah.

Analisis min yang dibuat telah menghasilkan keputusan analitikal kuantitatif terhadap kecenderungan inovasi pengurusan kedua-dua PBT. Walau bagaimanapun,

kebanyakannya membolehubah penting yang dianalisis mendapati nilai min memihak kepada MPPJ. Ia dapat dilihat melalui jadual 6.17 di bawah ini. Ia dapat menunjukkan perbandingan kecekapan dan keberkesanan dalam inovasi sistem antara kedua-dua PBT memihak kepada MPPJ.

Jadual 6.17: Perbandingan Min Aspek Penting Pengurusan MPPJ – MPSJ

Bil.	Pembolehubah	Min (MPPJ)	Tahap	Min (MPSJ)	Tahap
1	Kadar Caj	2.44	Sesuai	2.71	< Sesuai
2	Lokasi Meter/Agen	2.27	Sesuai	2.56	< Sesuai
3	Bil. Meter/Agen	2.39	Sesuai	2.71	< Sesuai
4	Dapatkan Meter/Kupon	2.21	Mudah	2.31	Mudah
5	Guna/Tukar Syiling	2.27	Mudah	2.25	Mudah
6	Menuju Ke Kereta	2.38	Mudah	2.39	Mudah
7	Pamer Tiket/Kupon	2.27	Mudah	2.27	Mudah
8	Tiket/Kupon Habis	3.79	Tidak Pernah	3.58	Jarang
9	Salah Cetak	3.97	Tidak Pernah	3.77	Tidak Pernah
10	Bil. Penguat kuasa	1.76	Cukup	1.88	Cukup
11	Komunikasi Penguat kuasa	1.99	Sederhana	2.01	Sederhana
12	Mengkompaun	1.99	Tegas	1.86	Tegas
13	Sikap Penguat kuasa	1.74	Tolak Ansur	1.72	Tolak Ansur
14	Keberadaan Penguat kuasa	1.30	Sentiasa	1.45	Sentiasa
15	Penswastaan Pengurusan	1.67	Tidak Tahu	1.66	Tidak Tahu
16	Persetujuan Penswastaan	1.72	Tidak Setuju	1.70	Tidak Setuju
17	Kecekapan & Keberkesanan	1.62	Tidak	1.62	Tidak
18	Kejayaan PBT Mengurus Bandar	1.87	Belum Berjaya	1.76	Belum Berjaya

Sumber: Kajian Pengurusan Infrastruktur Bandar.

6.9 Kesimpulan

Secara ringkasnya bab ini telah mengemukakan satu analisis perbandingan yang memberikan keputusan dan gambaran terhadap kecekapan dan keberkesanan pengurusan infrastruktur TLK dan SILK oleh PBT. Sebanyak tujuh subjek utama yang menjadi mekanisme ukuran telah dianalisis dan beberapa daripadanya mengandungi aspek-aspek yang penting. Subjek pertama yang dianggap penting ialah pencapaian organisasi di mana antara aspek penting yang dianalisis ialah pembentukan identiti korporat yang dihasilkan melalui proses pembudayaan korporat (*Corporate Culture*). Proses mewujudkan identiti korporat ini adalah suatu tindakan yang penting kepada institusi awam seperti PBT untuk menyesuaikannya dengan fenomena semasa serta menghadapi cabaran baru masa kini. Selain itu aspek penstrukturan juga dianalisis untuk melihat kebijakan PBT terbabit membentuk struktur organisasi mereka. Dalam mengukur pencapaian organisasi, aspek-aspek seperti keupayaan sumber manusia, proses membuat keputusan serta kewangan dan belanjawan juga telah dinilai. Bagi melengkapi keperluan, turut sama dianalisis ialah aspek pengurusan dan pembangunan TLK dan SILK itu sendiri.

Selain daripada pencapaian organisasi, bab ini juga telah menganalisis strategi dan polisi yang terdiri daripada aspek-aspek visi dan misi, strategi dan polisi pembangunan infrastruktur dan penswastaan dan pemakaian sistem. Subjek seterusnya ialah ciri-ciri perkhidmatan dan pengoperasian yang mencakupi aspek-aspek seperti mesra pengguna, kepenggunaan, peraturan dan penguat kuasaan serta kesan terhadap masalah lalu lintas. Sementara, subjek-subjek lain yang telah dianalisis ialah perspektif kewangan, kerjasama dan hubungan antara sektor awam

dengan swasta, isu-isu yang berkaitan dan inovasi dalam pengurusan bandar. Semua subjek dan aspek yang dianalisis adalah penting dalam pengukuran kecekapan dan keberkesanan pengurusan infrastruktur TLK dan SILK. Oleh itu ia telah berjaya memberikan suatu keputusan dan gambaran terhadap kecekapan dan keberkesanan pengurusan PBT secara perbandingan.

Ringkasnya menerusi analisis perbandingan ini, ditemui bahawa kedua-dua PBT telah mengambil tindakan yang proaktif dalam pengurusan infrastruktur TLK dan SILK mereka. Bagaimanapun secara perbandingannya pengurusan infrastruktur TLK dan SILK yang dijalankan oleh MPPJ telah mencapai tahap kecekapan dan keberkesanan yang lebih tinggi berbanding MPSJ. Secara amnya banyak keputusan analisis kualitatif dan kuantitatif memihak kepada MPPJ. Analisis cerapan dan temuduga yang telah dijalankan juga memberikan keputusan yang lebih memihak kepada MPPJ dalam banyak hal. Di samping itu, terdapat juga beberapa keputusan yang memihak kepada MPSJ. Perspektif pengguna juga memperlihatkan sebahagian besar tindakan MPPJ disenangi oleh mereka. Ini sekali gus berupaya memberikan panduan dan pengajaran kepada PBT terbabit atau yang lainnya di samping merupakan suatu keputusan yang sangat berguna untuk kajian bidang pengurusan bandar ini.

Nota Hujung

¹ Pernah satu ketika, pengkaji mendapati tiga orang penguat kuasa berada di satu tempat yang sama di kawasan SS15. Seorang berjalan kaki, seorang menunggang motosikal dan seorang memandu van tetapi tidak melakukan apa-apa tindakan penguat kuasaan. Sedangkan pada waktu itu keadaan lalu lintas sangat sibuk. Semua petak TLK penuh, manakala banyak kereta lain berhenti menunggu masa untuk meletak kereta, sambil kenderaan lain tidak boleh bergerak.

² Berdasar kepada temuramah dengan Ketua Unit Letak Kereta MPSJ.