

DESENTRALISASI DAN DELEGASI KUASA DALAM PENTADBIRAN AWAM: SUATU ANALISIS KONSEPTUAL

(Decentralisation and delegation of power in public administration: A conceptual analysis)

Azmi Awang & Arifin Che Mat

ABSTRAK

Di dalam pentadbiran awam, pembuatan keputusan yang cekap dan efisien adalah perlu untuk memenuhi keperluan rakyat dan negara. Bagi memastikan supaya proses pembuatan keputusan berjalan dengan cekap dan lancar, maka penerapan amalan desentralisasi kuasa dan delegasi kuasa di semua peringkat pentadbiran awam—sama ada di peringkat kerajaan pusat, negeri dan kerajaan tempatan atau peringkat kementerian, jabatan serta agensi kerajaan adalah penting. Ini kerana desentralisasi dan delegasi kuasa dapat mengurangkan karenah birokrasi. Artikel ini membincangkan desentralisasi dan delegasi kuasa dalam pentadbiran awam. Fokus utamanya menilai kepentingannya dalam meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian dalam pentadbiran awam.

Kata kunci: desentralisasi, delegasi kuasa, pentadbiran awam, ciri desentralisasi, sistem penyampaian

ABSTRACT

In public administration, efficient decision-making is necessary to meet the needs of the people and the country. To ensure that the decision-making process run efficiently and smoothly, the adoption of decentralization and delegation of power at all levels of public administration, whether at the federal, state and local governments or ministries, government departments and agencies is important. This is because decentralization and delegation of power can reduce bureaucratic red-tape. This article discusses decentralization and delegation of power in public administration. Its main focus is to evaluate its importance in enhancing the effectiveness of the delivery system in the public administration.

Keywords: Decentralisation, delegated authority, public administration, characteristic of decentralization, delivery system.

PENGENALAN

Sesebuah negara yang berdaulat mempunyai badan pentadbiran tertinggi yang fungsinya mengurus tadbir negara. Elemen yang terpenting dalam mengurus tadbir negara adalah pembuatan keputusan awam yang merujuk kepada penggubalan dan pelaksanaan dasar kerajaan untuk memenuhi kepentingan rakyat. Keputusan yang diambil perlu perhalusi secara mendalam supaya dapat memenuhi keperluan awam dan tidak mendatangkan sebarang kesan yang negatif, terutamanya kepada organisasi pentadbir dan pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks pentadbiran awam di Malaysia, pemerintah mengguna pakai konsep desentralisasi dan delegasi kuasa dalam membuat keputusan awam. Ini kerana desentralisasi dan delegasi kuasa memberi kepercayaan kepada peringkat pelaksana untuk membuat keputusan, sekali gus membolehkan pembuatan keputusan dibuat secara cepat dan tepat.

Bagi menilai sejauh mana kedua-dua konsep ini penting dalam meningkatkan pembuatan keputusan awam, artikel ini dimulakan dengan membincangkan konsep desentralisasi dan delegasi kuasa. Seterusnya, artikel ini menilai keberkesanan pendekatan kedua-dua konsep tersebut dalam meningkatkan pembuatan keputusan awam dalam pentadbiran awam di Malaysia.

KONSEP DAN CIRI DESENTRALISASI KUASA

Desentralisasi kuasa merupakan elemen penting di dalam sesebuah organisasi bagi memastikan perjalanan pentadbiran dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan. Bagi mentakrifkan konsep desentralisasi kuasa secara tepat tidaklah mudah kerana para sarjana memberikan definisi dan takrifan yang berbeza tentang konsep ini.

Grindle (2009:32) mendefinisikan desentralisasi kuasa sebagai “*transfer of powers and resources from higher to lower levels in a political system.*” Yang dimaksudkan dengan definisi ini ialah desentralisasi kuasa adalah pemindahan kuasa pentadbiran, perundangan, dan kewangan secara berperingkat oleh kerajaan pusat kepada kerajaan negeri, namun kerajaan pusat masih mengekalkan kuasa yang cukup untuk menjaga kestabilan pentadbiran dan kewangan negara.

Antwi-Boasiako & Csanyi (2014:42) pula mendefinisikan konsep desentralisasi kuasa sebagai “... *transfer of decision making power and assignment of accountability and responsibility for results. It is accompanied by delegation of commensurate authority to individuals or units at all levels of an organization even those far remote from headquarters or other centers of power.*” Definisi ini bermaksud desentralisasi adalah pemindahan kuasa dan tanggungjawab daripada kerajaan pusat kepada pihak berkuasa tempatan bagi membolehkan sistem pentadbiran dinikmati oleh semua lapisan masyarakat sehingga ke peringkat yang lebih rendah.

Pemindahan kuasa ini adalah dengan cara pihak berkuasa atasan membenarkan pihak berkuasa di peringkat bawahan menggunakan autoriti yang diperuntukkan ke atasnya bagi menggubal undang-undang atau peraturan yang berada di bawah bidang kuasanya. Tujuannya adalah bagi membolehkan pemerintahan yang bersifat tempatan memberi manfaat kepada masyarakat setempat. Ini kerana kerajaan tempatan lebih memahami persekitaran dan kehendak masyarakat setempat.

Berdasarkan definisi di atas, dapatlah dirumuskan desentralisasi kuasa sebagai kebenaran yang diberikan oleh peringkat atasan kepada peringkat yang lebih rendah untuk menggubal undang-undang kecil mahupun peraturan baru di peringkat pentadbirannya asalkan tidak bercanggah dengan undang-undang di peringkat atasan, selain hanya sah digunakan di dalam kawasan yang merangkumi bidang kuasa pihak berkuasa peringkat bawahan itu sahaja.

Daripada definisi konsep di atas, maka ciri-ciri desentralisasi kuasa dapat dirumuskan seperti berikut. Pertama ialah wujudnya hierarki lain yang terpisah daripada hierarki yang utama di dalam sesebuah organisasi. Kedua ialah penyerahan kuasa pemerintahan kepada hierarki bawahan bagi mewujudkan kecekapan dan keefisienan dalam mengurus tadbir organisasi. Ketiga ialah pihak berkuasa bawahan mempunyai autoriti untuk menggubal undang-undang dan peraturan selagi tidak bercanggah dengan pihak atasan kerana pihak berkuasa tempatan dianggap lebih memahami aspirasi dan kehendak masyarakat tempatan. Keempat ialah penyerahan kuasa pembuatan keputusan kepada hierarki bawahan bagi memastikan keputusan yang dibuat dapat dilakukan dengan lebih berkesan. Hal ini disebabkan oleh bidang kuasa pihak atasan yang pelbagai tidak memungkinkan semua keputusan dapat dibuat dengan lebih cepat dan berkesan sekiranya kuasa tidak diberikan kepada pihak berkuasa bawahan.

Konsep dan ciri-ciri desentralisasi kuasa yang dibincangkan di atas menunjukkan kepentingannya dalam mewujudkan proses pembuatan keputusan yang cekap dan berkesan. Sehubungan itu, analisis seterusnya artikel ini ialah menilai kelebihan dan kekurangan amalan ini dalam pentadbiran awam.

KELEBIHAN DAN KELEMAHAN PRAKTIK DESENTRALISASI KUASA

Para sarjana seperti Sharma (2006), Mok Soon Sang (2010), Shafriz & Hyde (2012) menggariskan beberapa kelebihan dan kelemahan praktik desentralisasi kuasa dalam pentadbiran awam. Antara kelebihannya ialah meringankan beban tugas pihak berkuasa atasan, membahagikan tanggungjawab dan fungsi tugas dengan jelas, membangunkan potensi pekerja, mempercepatkan proses pembuatan keputusan, meningkatkan kecekapan dan ketepatan dalam pembuatan keputusan dan merapatkan hubungan antara rakyat dengan kerajaan.

Pertama, meringankan beban pihak pentadbiran di peringkat atasan. Apabila konsep ini diguna pakai, maka ini membolehkan pihak pengurusan atasan menumpukan sepenuh perhatian untuk merancang strategi organisasi, manakala perkara-perkara pelaksanaan diserahkan kepada autoriti di peringkat bawahan untuk menyelesaikannya. Kedua, desentralisasi kuasa membahagikan tanggungjawab dan fungsi tugas setiap jabatan dengan jelas. Oleh itu, tidak wujud kecelaruan dalam pembahagian tugas dan fungsi kementerian dan jabatan masing-masing. Sebagai contoh Kementerian Pengangkutan akan mengurus tadbir hal berkaitan dengan kemudahan pengangkutan yang melibatkan aspek keselamatan jalan raya, kenderaan dan sebagainya kerana kementerian tersebut dianggotai oleh pegawai yang pakar dalam bidang berkenaan.

Kelebihan ketiga desentralisasi kuasa ialah ia memberi peluang kepada kakitangan di peringkat bawahan untuk membangunkan potensi diri dalam pembuatan

keputusan dan meningkatkan keupayaan mereka dalam menyelesaikan masalah. Hal ini tentunya memberi keuntungan kepada organisasi kerana memiliki pekerja yang berkualiti tinggi. Jika pembuatan keputusan hanya dibuat oleh hierarki di peringkat atasan, tentunya pekerja akan bergantung sepenuhnya kepada pihak atasan tanpa mempunyai kemahiran dalam proses menyelesaikan masalah.

Selain itu, amalan desentralisasi kuasa dalam organisasi juga dapat mempercepatkan proses pembuatan keputusan. Ini kerana jika keputusan perlu ditentukan oleh hierarki teratas dalam sesebuah organisasi, ini tentunya memakan masa yang lama, selain timbulnya masalah *red tape* di setiap peringkat pentadbiran. Misalnya, Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) di peringkat hierarki teratas menyerahkan kuasa kepada Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) di peringkat Negeri untuk membuat keputusan berkaitan dengan masalah-masalah pentadbiran setempat sama ada yang berkaitan dengan urusan pembaharuan cukai jalan, lesen dan sebagainya. Hal ini menyebabkan aduan rakyat dapat diselesaikan dengan cepat tanpa menyusahkan mereka.

Akhirnya, amalan desentralisasi kuasa dapat mendekatkan hubungan rakyat dengan kerajaan. Ini kerana desentralisasi membolehkan hierarki bawahan melayani dan menyelesaikan masalah rakyat dengan lebih pantas dan cekap tanpa menunggu keputusan dari pemerintah atasan yang tentunya mengambil masa yang lama. Layanan baik dan cekap yang diberikan kepada rakyat tempatan mendorong mereka untuk percaya kepada kerajaan bagi menyelesaikan masalah mereka dan ini sekali gus merapatkan hubungan antara rakyat dengan kerajaan.

Bagaimana pula dengan kelemahan praktik desentralisasi kuasa dalam pentadbiran awam? Sarjana seperti Sharma (2006), Mok Soon Sang (2010), Shafriz & Hyde (2012) telah membahaskan hal ini dan mendapati antara kelemahan utamanya ialah kurangnya interaksi antara hierarki-hierarki pentadbiran, mementingkan hierarki berbanding organisasi, dan terhadapnya pembangunan potensi diri dalam kalangan kakitangan awam.

Kelemahan desentralisasi kuasa seperti yang dinyatakan di atas menyebabkan tidak semua organisasi pentadbiran dalam negara menggunakan pendekatan ini. Bagi mengatasi kelemahan dalam desentralisasi kuasa ini, maka muncul pula amalan delegasi kuasa dalam pentadbiran awam. Apa itu delegasi kuasa? Apa bezanya dengan desentralisasi kuasa? Bahagian seterusnya membincangkan hal ini.

KONSEP DELEGASI KUASA

Konsep delegasi kuasa merupakan sebahagian daripada konsep yang berada di bawah konsep desentralisasi kuasa. Walau bagaimanapun konsep ini mempunyai perbezaan dengan konsep desentralisasi kuasa. Perbezaan utamanya ialah desentralisasi kuasa merupakan penyerahan kuasa pembuatan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berada di bawah hierarki berkenaan, manakala delegasi kuasa pula hanya penyerahan kuasa daripada individu teratas dalam hierarki berkenaan kepada individu yang lain yang turut berada di dalam hierarki yang sama.

Menurut Tracy (2013), delegasi kuasa ialah suatu proses pemberian tugas dan tanggungjawab untuk membuat keputusan kepada individu yang merujuk kepada

individu atasan kepada orang yang berada di bawah kawalannya tanpa perlu merujuk dan mendapat kelulusan daripada pihak atasan. Kata beliau:

...it is the act whereby a political authority invested with certain powers turns over the exercise of those powers, in full or in part, to another authority. Accordingly, the powers of the delegate are precisely those that belonged to the delegant, and the actions performed in virtue of the delegation have the same juridical nature as if they had been performed by the delegant himself. Delegation should not, therefore, be regarded as permission or authorization; rather, it is a transfer of power. The fundamental problem then is to find out whether, and to what extent, that transfer is legitimate in the realm of public law (Tracy 2013:31).

Lawson (2007) pula mendefinisikan delegasi kuasa sebagai berikut:

Delegation is the assignment of responsibility or authority to another person (normally from a manager to a subordinate) to carry out specific activities. It is one of the core concepts of management leadership. However, the person who delegated the work remains accountable for the outcome of the delegated work. Delegation empowers a subordinate to make decisions, i.e. it is a shift of decision-making authority from one organizational level to a lower one. Delegation, if properly done, is not abdication. The opposite of effective delegation is micromanagement, where a manager provides too much input, direction, and review of delegated work.

Petikan di atas menunjukkan delegasi kuasa ialah pemberian tanggungjawab dan kuasa oleh pengurus atasan kepada orang bawahannya dalam membuat keputusan ke atas tugas dan kuasa yang telah diberikan bagi mengurangkan beban tugas yang dimiliki oleh pengurus berkenaan. Selain itu, delegasi kuasa juga merupakan aspek terpenting dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan tugas sesebuah organisasi. Organisasi yang mengamalkan delegasi kuasa memberikan tanggungjawab kepada pekerja bawahan dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti kerja serta melancarkan sistem pengurusan yang diamalkan di dalam organisasi. Dari aspek pembuatan keputusan, delegasi kuasa dilihat sebagai usaha untuk melancarkan sistem pengurusan selain memastikan perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi dapat berjalan dengan lebih efisien dan berkesan.

KELEBIHAN DAN KELEMAHAN DELEGASI KUASA

Para sarjana seperti Yulk & Ping (1999), Lawson (2007) dan Shafriz & Hyde (2012) telah menggariskan beberapa kelebihan praktik delegasi kuasa kepada organisasi awam yang mengamalkannya. Antaranya ialah delegasi kuasa berfungsi untuk meningkatkan pembuatan keputusan, memperkasakan kualiti kerja pekerja bawahan, dan memberi peluang kepada pekerja bawahan meningkatkan kemahiran kepimpinan melalui penglibatan mereka di dalam pentadbiran. Di dalam sesebuah organisasi delegasi kuasa dilihat dapat meningkatkan kecekapan dalam sistem pentadbiran.

Selain itu, delegasi kuasa juga dapat mengurangkan beban tugas pihak atasan. Keadaan ini membolehkan pihak atasan merangka dan melaksanakan tindakan lain yang dapat diaplikasikan bagi meningkatkan lagi keberkesanan organisasi. Bukan itu

sahaja, delegasi kuasa juga dapat meningkatkan potensi individu dalam sesebuah organisasi mempunyai banyak bahagian dan peringkat. Ini kerana melalui delegasi kuasa, kakitangan bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan sendiri dasar-dasar organisasi, sekali gus membangkitkan semangat mereka untuk bekerja secara bersungguh-sungguh bagi memastikan kejayaan organisasi. Oleh itu, pengurus atasan perlulah meletakkan kepercayaan kepada kemahiran dan pengetahuan kakitangannya. Ini kerana setiap orang mempunyai peluang untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya berinovasi untuk kebaikan organisasinya.

Di samping itu, delegasi kuasa juga dapat meningkatkan keberkesanan organisasi, memperbaiki prestasi dan mencapai tahap produktiviti yang lebih tinggi kerana halangan-halangan prosedur, arahan tetap dan peraturan yang melambatkan kerja kakitangan dapat dikurangkan.

Selain kelebihan, delegasi kuasa ini juga mempunyai kelemahannya. Antaranya ia boleh menyebabkan berlakunya salah guna kuasa dan rasuah. Hal ini boleh terjadi kerana kuasa meluluskan dan membuat keputusan yang telah diturunkan kepada individu tertentu di dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan berlakunya salah guna kuasa. Selain itu, delegasi kuasa juga boleh menyebabkan berlakunya karenah birokrasi di dalam perlaksanaan tugas dan peranan organisasi.

Akhirnya, delegasi kuasa boleh menyebabkan wujudnya ketidakseragaman keputusan di pihak yang diwakilkan. Ini kerana penurunan kuasa kepada pegawai di peringkat jabatan yang lebih kecil boleh menyebabkan keputusan yang diambil adalah mengikut budi bicara individu yang diwakilkan. Hal ini semakin menjadi kekangan terhadap keberkesanan delegasi kuasa apabila jabatan yang diwakilkan itu terletak di kawasan yang sukar dijangkau oleh individu atasan yang lain dan jauh dari ibu pejabat menyebabkan pemantauan dari pihak atasan sukar dilakukan. Ketidakseragaman ini boleh menimbulkan kekeliruan terdapat pihak yang terlibat seterusnya memperlihatkan kelemahan dalam sistem pentadbiran.

Setelah membincangkan konsep desentralisasi dan delegasi kuasa serta kelebihan dan kekurangannya, maka analisis seterusnya adalah menilai pelaksanaan kedua-dua konsep ini dalam perkhidmatan awam di Malaysia.

DESENTRALISASI KUASA DAN DELEGASI KUASA DALAM PERKHIDMATAN AWAM DI MALAYSIA

Bagi melicinkan jentera pentadbiran awam negara, desentralisasi kuasa telah digunakan dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Jadual Kesembilan di dalam Perlembagaan Persekutuan telah menjelaskan mengenai desentralisasi kuasa merujuk kepada pembahagian kuasa di antara kerajaan pusat, negeri dan senarai bersama. Desentralisasi kuasa ini diamalkan dari peringkat kerajaan pusat kepada kerajaan negeri dan seterusnya kepada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT).

Perlembagaan Persekutuan di dalam Bahagian VI—merangkumi Perkara 73 hingga Perkara 79—memperuntukkan mengenai hubungan Persekutuan dan Negeri serta pelaksanaan desentralisasi kuasa berdasarkan kepada peraturan dan undang-undang yang termaktub di dalam Perlembagaan Persekutuan. Misalnya Perkara 76A adalah mengenai kuasa Parlimen untuk memperluas kuasa perundangan negeri, yang

membolehkan Parlimen membuat undang-undang dan mewakilkan kuasa dalam Senarai Persekutuan kepada pihak berkuasa di peringkat negeri.

Pelaksanaan desentralisasi kuasa di dalam pentadbiran awam di Malaysia boleh dilihat melalui peruntukan ke atas Kementerian Kerja Raya di dalam Perlembagaan Persekutuan. Bidang kuasa Kementerian ini terkandung di dalam Senarai 1 (Senarai Persekutuan) Jadual Kesembilan yang menyenaraikan perkara berkaitan bidang kuasa Kementerian dan Agensinya di peringkat Persekutuan. Manakala Senarai II (Senarai Negeri) memperuntukkan kuasa yang sama, namun terhad kepada Negeri sahaja. Peruntukan yang terkandung di dalam Perlembagaan Persekutuan ini telah memberi garis panduan yang jelas kepada mengenai pelaksanaan desentralisasi kuasa di dalam perkhidmatan awam. Hal ini penting bagi memastikan supaya setiap peringkat kerajaan bertindak dalam bidang kuasa masing-masing, sekaligus melicinkan sistem pentadbiran negara tanpa adanya tindakan dan pelaksanaan yang bertindan lapis antara pentadbiran kerajaan pusat dan negeri.

Dalam konteks pembuatan keputusan awam pula, desentralisasi kuasa ini dapat dilihat dari pemberian kuasa oleh kerajaan pusat kepada kerajaan negeri dan PBT. Di Malaysia, PBT merupakan peringkat pentadbiran terendah yang terletak di bawah bidang kuasa kerajaan negeri dan dipantau oleh Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan, dan Kerajaan Tempatan (KPKT) di peringkat kerajaan pusat. Dalam usaha untuk menjalankan dan melicinkan pentadbiran di peringkat tempatan, tugas dan peranan PBT telah digariskan di bawah Akta Kerajaan Tempatan 1976. Kuasa PBT termasuklah tugas wajib seperti penyelenggaraan sampah, lampu jalan, dan kesihatan awam selain terdapat fungsi budi bicara di dalam pentadbiran yang diwakilinya. PBT juga mempunyai kuasa untuk mengeluarkan lesen, menguatkuasakan undang-undang kecil, mengutip cukai tertentu serta pembangunan tempatan dengan mendirikan projek berkaitan pembangunan tempatan.

Desentralisasi kuasa yang diberikan kepada PBT ini dapat memudahkan proses pentadbiran awam di peringkat paling bawah dalam pemerintahan negara. Hal ini memberi peluang kepada peringkat pentadbiran tempatan membuat keputusan sendiri mengikut skop kuasanya tanpa perlu bergantung kepada kerajaan pusat dan kerajaan negeri. Selain itu, ia juga dapat memastikan keperluan rakyat tempatan dipenuhi kerana pentadbiran pada peringkat PBT lebih memahami aspirasi dan keperluan masyarakat tempatan. Di samping itu, ia juga dapat mengurangkan beban pentadbiran di peringkat kerajaan pusat kerana beban ini dapat diagihkan kepada 149 buah PBT yang terdapat di seluruh Malaysia pada hari ini. Tidak cukup dengan itu, desentralisasi kuasa juga dapat membantu usaha untuk mengawal, memantau dan menguatkuasakan perundangan pembangunan tanah bagi memastikan pembangunan negara dapat dilaksanakan dengan lebih berhemah, sistematik dan berkesan.

Selain desentralisasi kuasa sebagai satu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan keberksanan pentadbiran awam, delegasi kuasa juga telah diamalkan di pelbagai peringkat kementerian dan jabatan. Delegasi kuasa dalam perkhidmatan awam Malaysia terkandung di dalam peruntukan Undang-undang Malaysia Akta 358 Akta Perwakilan Kuasa 1956 (Act 358 Delegation of Powers 1596) yang disemak semula pada 1988. Akta ini telah dikuatkuasa bermula pada 20 Disember 1956 untuk Malaysia Barat dan pada 22 Oktober 1964 di Malaysia Timur. Akta ini menerangkan mengenai perwakilan kuasa oleh Yang di-Pertuan Agong, Jemaah Menteri, Ketua Menteri, Pegawai bawahan Menteri dan Ketua Menteri, Raja dan Yang Di-Pertua

Negeri melalui pemberitahuan di dalam Warta Kerajaan bagi menjalankan kuasa dan melaksanakan kewajipan kepada mana nama dan jawatan yang dinyatakan.

Bagi menjelaskan bagaimana keberkesanan delegasi kuasa penting dalam meningkatkan pembuatan keputusan dalam perkhidmatan awam, dibincangkan di sini contoh pelaksanaannya. Melalui Akta ini, setiap kementerian mempunyai kuasa untuk menurunkan kuasanya kepada jabatan lain di bawah kuasanya berdasarkan kepada peruntukan perundangan yang telah disediakan. Sebagai contoh, di dalam Seksyen 5 Akta Perwakilan Kuasa 1956 (Kementerian Kewangan), Menteri boleh menurunkan kuasanya di bawah seksyen 17 Akta Tatacara Kewangan 1957 untuk melupus dan menghapus kira aset alih kerajaan seperti berikut. Warta bertarikh 6 Ogos 2009 menurunkan perwakilan kuasa oleh kementerian seperti berikut: di peringkat pentadbiran pusat, kementerian boleh melupuskan barangan sehingga RM200,000 dan tidak lebih satu juta ringgit bagi nilai agregatnya dan kuasa ini hanya terletak pada Ketua Setiausaha Kementerian, Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian dan Setiausaha Bahagian Aset. Bagi pelupusan yang kosnya tidak lebih RM50,000, kuasa ini diturunkan kepada Ketua Pengarah, dan bagi kos pelupusan yang tidak melebihi RM10,000 kuasa ini diturunkan kepada Pengarah atau Timbalan Pengarah sahaja.

Selain itu, penurunan kuasa ini juga dilaksanakan dengan menggunakan Pekeliling Kerajaan yang mengandungi pekeliling perkhidmatan serta surat edaran yang diturunkan oleh Ketua Setiausaha Negara (KSU). Di pihak penjawat awam pula, Perintah Am yang mengandungi garis panduan, kod etika, disiplin serta undang-undang kecil merangkumi semua tanggungjawab kerja penjawat awam digunakan. Pekeliling Kerajaan dan Perintah Am ini adalah sebagai panduan dalam memastikan pelaksanaan delegasi kuasa dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan di semua peringkat jabatan.

Contohnya ialah pelaksanaan delegasi kuasa di peringkat Kementerian Pelajaran di mana untuk menjayakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, Ketua Setiausaha Kementerian telah meluluskan penurunan kuasa kepada pejabat peringkat negeri bagi meluluskan projek bernilai RM5 juta setahun untuk negeri masing-masing berbanding sekadar RM500,000 setahun pada tahun sebelumnya. Pengarah JPN boleh meluluskan perkara berkaitan pembangunan pendidikan seperti pelaksanaan infrastruktur fizikal di peringkat negeri. Penurunan kuasa ini kepada Pengarah JPN telah berjaya meningkatkan mutu penyampaian pendidikan di setiap negeri kerana Pengarah JPN boleh meluluskan peruntukan dengan cepat di bawah bidang kuasanya untuk meningkatkan infrastruktur pembelajaran di setiap negeri. Peruntukan kewangan menjadi lebih cepat disalurkan dan dapat membantu meningkatkan prestasi pendidikan negara.

Satu yang pasti dari praktik penurunan kuasa ini ialah keputusan boleh dibuat dengan cepat dan segera untuk meningkatkan kecekapan sistem pentadbiran awam. Hal ini penting bagi memastikan setiap matlamat dan dasar kerajaan dapat dilaksanakan untuk kepentingan rakyat dan negara. Penurunan kuasa di setiap peringkat kementerian dan jabatan berdasarkan kepada peruntukan di dalam Warta Kerajaan yang menggariskan kuasa dan tanggungjawab setiap pegawai dapat mengurangkan salah guna kuasa dan ketidakcekapan di dalam pentadbiran awam. Ini kerana delegasi kuasa dapat mengurangkan pemusatan kuasa dan menentukan tanggungjawab setiap individu tertentu di jabatan yang terlibat.

KESIMPULAN

Desentralisasi dan delegasi kuasa adalah penting dalam pentadbiran awam kerana ia dapat mewujudkan keseimbangan, kecekapan, keefisienan dan ketepatan dalam proses pembuatan keputusan. Kedua-dua konsep ini bukan sahaja meningkatkan keupayaan kakitangan, malah membantu melancarkan sistem urus tadbir pentadbiran yang terbaik untuk rakyat. Ini kerana desentralisasi kuasa dapat mengurangkan beban di pihak pusat, manakala delegasi kuasa berperanan untuk meluaskan kuasa dan tanggungjawab pihak pentadbiran. Kedua-dua konsep ini adalah seperti kembar Siam yang tidak boleh dipisahkan dan oleh itu, perlu diamalkan seiring di dalam sistem pentadbiran awam sesebuah negara.

Selain itu, konsep ini penting dalam merapatkan hubungan rakyat dengan kerajaan dan juga membantu melicinkan jentera pentadbiran negara dalam usaha untuk memastikan keperluan rakyat sentiasa dipenuhi melalui kementerian, jabatan dan agensi kerajaan.

Di Malaysia, hasil perbincangan menunjukkan pelaksanaan konsep ini telah berjaya mewujudkan sistem penyampaian dan pembuatan keputusan kerajaan yang lebih efisien dan cekap. Walaupun terdapat kekangan dalam menerapkan konsep ini di dalam perkhidmatan awam, namun hasil dari usaha penambakan yang berterusan, pelaksanaannya telah menampakkan impak yang positif ke arah mencapai keberkesanan pentadbiran awam yang berkesan.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Hussin. 2010. *Kuasa, bidang kuasa dan penurunan kuasa*. www.hbp.usm.my/aziz/KUASA-19.5.00.doc [Ogos 18 2015].
- Anderson, J. E. 2003. *Public policy making: an introduction*. Boston: Houghton Mifflin.
- Antwi-Boasiako, K.B & Csanyi, P. 2014. *The theories of decentralization and local government: implementation, implications, and realities*. Texas: Austin State University Press.
- Cohen, J.M. & Peterson, S.B. 1999. *Administrative decentralization: strategies for developing countries*. London: Kumarian Press.
- Crook. R. & Manor. J. 2000. *Democratic decentralization*. Washington, D.C: World Bank.
- Dickovick, J.T. 2012. *Decentralization and recentralization in the developing world: comparative studies from Africa and Latin America*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Fleurke, F. & Willemse, R. 1970. *Administrative theory & practice: approaches to decentralization and local autonomy*. New York: M.E. Sharpe. Inc.
- Genett, D.M. 2004. *If you want it done right, you don't have to do it yourself!: the power of effective delegation*. New York: Quill Driver Books.
- Greenberg, J. & Baron, A.R. 2003. *Behaviour in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grindle, M.S. 2009. *Going local: decentralization, democratization, and the promise of good governance*. Cetakan Ketiga. Princeton: Princeton University Press.

- Koontz, H. & O'Donnell, C. 1972. *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2012. Blueprint Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Diakses dari <http://www.moe.gov.my/userfiles/file/PPP/Preliminary-Blueprint-BM.pdf> [19 September 2015].
- Lawson, K. 2007. *How to delegate effectively*. Lansdale: Lawson Consulting Group.
- Manor, J. 1999. *The political economy of democratic decentralization*. Washington D.C.: The World Bank.
- Mok Soon Sang. 2010. *Pengurusan & pentadbiran organisasi awam*. Puchong: Penerbitan Multimedia.
- Perbendaharaan Malaysia. 2013. *Pekeliling Perbendaharaan Malaysia, WP 3.1/2013*. Diakses dari <http://www.treasury.gov.my/pekeliling/topik/CM%20WP%203.1-1.pdf> [19 September 2015].
- Shafriz, J.M. & Hyde, A.C. 2012. *Classics of Public Administration*. Edisi ke-7. Boston: Wasworth.
- Sharma, C.K. 2006. Decentralization dilemma: measuring the degree and evaluating the outcomes. *Indian Journal of Political Science* 67(1): 49–64.
- Sharma, C.K. 2009. Emerging dimensions of decentralization: debate in the age of globalization. *Indian Journal of Federal Studies* 19(1): 47–65.
- Suhaili Sarif. 2003. Konsep penurunan autoriti (delegation) menurut persepektif Islam. *Jurnal Syariah* 11(2): 51-60.
- Tracy, B. 2013. *Delegation & Supervision*. New York: Amacom Publishers.
- Undang-undang Malaysia. *Akta Perwakilan Kuasa 1956 (Akta 358) & Delegation of Powers Act 1956 (Act 358)*.
- Undang-undang Malaysia. *Perlembagaan Persekutuan Pindaan Terkini: Akta 1260/2006*.
- Warta Kerajaan Persekutuan. *Perwakilan kuasa di bawah seksyen 5: Jabatan Peguam Negara*.
- Yulk. G. & Ping Ping Fu. 1999. *Determinants of delegation and consultation by managers*. New York: John Wiley & Sons.

Dr. Azmi Awang

Berkelulusan Ph.D (Sains Politik) dari Universiti Kebangsaan Malaysia dan sekarang ini adalah pegawai kanan di Jabatan Pengangkutan Jalan Malaysia.
azmi@jppj.gov.my

Arifin Che Mat

Berkelulusan MBA dari University of New Haven, Connecticut dan sekarang ini adalah Timbalan Ketua Pengarah (Pengurusan), Jabatan Pengangkutan Jalan Malaysia.