

# PIHAKBERKUASA TEMPATAN DI MALAYSIA: pengurusan dan masalah

*Mahamad Tayib*

Sekolah Perakaunan,  
Universiti Utara Malaysia.

## ABSTRAK

*Penglibatan dan komitmen semua ahli organisasi adalah kunci kejayaan pengurusan. Penemuan kajian ini amat jelas menunjukkan bahawa Pihakberkuasa Tempatan (PBT) kurang mendapat kerjasama daripada semua peringkat dalaman dan luaran. PBT ternyata gagal menguasai aset kemanusiaan (human assets) yang penting kerana tiadanya ikrar-janji daripada semua peringkat dalam pengurusan organisasi. Faktor inilah dilihat sebagai punca utama mengapa penyelesaian masalah dalaman tidak terurai.*

## PENGENALAN

Pada dekad 80-an dan awal dekad 90-an, sektor awam di Malaysia berhadapan dengan era perubahan yang begitu mencabar. Pelbagai konsep dan saranan telah dikemukakan untuk mengubah sikap dan pandangan kakitangan pengurusan sektor ini. Perubahan mendadak yang cuba dilakukan ialah untuk menghasilkan satu budaya pengurusan yang kelak boleh dibanggakan. Budaya baru ini akan memberi penekanan yang kuat ke atas tiga aspek penting pengurusan, iaitu kecekapan, keberkesanan dan keekonomian. Tekanan terhadap sektor awam bagi menyediakan perkhidmatan yang memenuhi ketiga-tiga aspek tersebut sudah tentu memerlukan tahap keupayaan pengurusan yang tinggi di kalangan pegawai kerajaan, sama ada di peringkat kerajaan pusat, kerajaan negeri mahu pun kerajaan tempatan.

Mengikut kedudukan susunan pecahan sistem kerajaan di Malaysia, kerajaan tempatan berada di tahap paling bawah dan juga paling hampir dengan masyarakat. Kewujudan kerajaan tempatan (dalam sesebuah negara) dianggap penting menurut laporan Layfield (1976)<sup>1</sup> dan laporan Suruhanjaya Nahappan (1970)<sup>2</sup>. Kewujudan mereka akan dapat menggambarkan beberapa aspek penting: amalan demokrasi; pemecahan kuasa politik dan kuasa; mewujudkan konsep akauntabiliti; mengurangkan beban kerajaan pusat;

menggalakkan pertumbuhan dan pembentukan idea dan polisi baru; memperlihatkan kecekapan pengurusan dan pentadbiran; dan pembangunan ekonomi.

Memandangkan tanggungjawab yang terpaksa dipikul oleh kerajaan tempatan begitu berat lagi membebankan, maka kajian ini cuba memperlihatkan kedudukan dan keupayaan pengurusan pihak kerajaan tempatan atau pihak berkuasa tempatan (PBT) dalam melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka.

## **PENGURUSAN PIHAKBERKUASA TEMPATAN (PBT)**

Corak pemakaian dan amalan sistem pengurusan PBT merupakan warisan zaman sebelum penyusunan semula strukturnya. Faezah (NST, 30 Oktober 1989) menegaskan bahawa kebanyakan PBT yang diwujudkan selepas proses penyusunan semula pada tahun 1976 merupakan hasil pencantuman beberapa PBT yang kecil tanpa membuat sebarang perubahan dalam struktur pengurusan organisasinya. Malah menurut beliau lagi, PBT kecil yang dicantumkan itu menjadi subsidiari kepada PBT yang lebih besar. Ia seolah-olah memberi gambaran bahawa penyusunan semula PBT dalam tahun 1976, secara automatik dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh PBT sebelum ini.

Chahl (1988) pula berpendapat masalah yang dihadapi PBT disebabkan kurang jelasnya polisi dan reka bentuk reformasi yang hendak dilaksanakan oleh mereka. Beliau berpendapat kebanyakan polisi berkaitan PBT adalah tidak jelas. Contohnya, berdasarkan Akta 171, PBT mempunyai kuasa autonomi dalam hal-ehwal kewangan walhal keadaan sebenar adalah sebaliknya. Beliau juga menegaskan bahawa kekurangan kakitangan yang berkemahiran dalam pengurusan juga menyumbang kepada kelemahan organisasi PBT. Pendapat ini disokong oleh Mahamad (1994) yang secara puratanya mendapati PBT mengambil masa empat bulan untuk menguruskan akaun masing-masing<sup>3</sup>. Daripada 77 buah PBT<sup>4</sup> yang dikaji, didapati bahawa masalah yang sangat serius dialami oleh PBT ialah berkaitan dengan kekurangan kakitangan yang berkemahiran dalam bidang perakaunan (lihat Jadual 1).

Terdapat beberapa PBT yang telah menswastakan penyediaan akaun tahunan mereka. Walau bagaimanapun, ini merupakan jalan penyelesaian bagi jangka pendek. Akauntan atau pegawai kewangan diperlukan bukan hanya untuk penyediaan akaun sahaja malah untuk melicinkan aspek pengurusan kewangan yang lain dan juga untuk membuat perancangan jangka panjang PBT. Mahamad (1994) juga mendapati bahawa lapan daripada PBT yang dikaji hanya memiliki pembantu tadbir akaun sahaja bagi menguruskan penyediaan akaun, manakala tujuh PBT yang lain tidak

mempunyai sebarang pegawai khusus bagi tugas tersebut. Fadzilah (1990) juga membuat kesimpulan yang sama berkaitan dengan masalah komitmen PBT dalam isu di atas. Oleh itu, kekurangan akauntan dan penolong akauntan menyulitkan proses pertukaran asas tunai kepada asas akrual. Keadaan ini menyebabkan PBT terutamanya majlis daerah gagal mengemukakan penyata kewangan mereka untuk diaudit<sup>5</sup>.

**Jadual 1**  
Kakitangan di Bahagian Akaun

Jawatan	Bilangan (pegawai)
Akauntan	23
Penolong Akauntan	55
Pembantu Tadbir Akaun	31

*Sumber:* Mahamad, T., "Pengurusan dan penyediaan Penyata Kewangan Pihakberkuasa Tempatan", Laporan Kajian Pengurusan Akaun Pihakberkuasa Tempatan, November, 1994.

Beberapa pengkaji lain seperti Pillay dan Tan (1985), Mohamad (1990), Atory (1991) dan Zahari (1991) juga menyentuh aspek pengurusan PBT tetapi penekanan mereka lebih tertumpu kepada aspek pengurusan kewangan berbanding pengurusan PBT secara keseluruhan. Mereka mendapati bahawa ketidakcekapan mengutip cukai dan kurangnya sumber bantuan kerajaan adalah antara punca yang menyebabkan goyangnya struktur pengurusan PBT. Walaupun kajian yang dijalankan oleh Chahl (1988) agak menyeluruh tetapi tidak dijalankan secara empirikal dan penemuan beliau hanya berdasarkan pengalaman beliau sebagai salah seorang yang pernah berkhidmat dengan PBT.

Oleh sebab itu, kajian ini memberi penumpuan ke atas pengurusan PBT secara menyeluruh. Penekanan akan diberi kepada amalan pengurusan di PBT, iaitu meliputi sistem pengurusan, urusan pentadbiran dan masalah pengurusan semasa.

## METODOLOGI

Kaedah soal selidik digunakan dalam kajian ini. Soal selidik ini diedarkan kepada 62 peserta yang merupakan kakitangan PBT seluruh Semenanjung Malaysia yang menghadiri bengkel "*Kaedah Kewangan dan Perakaunan Kerajaan Tempatan*" di INTAN, Kluang, Johor. Mereka terdiri daripada pegawai PBT berjawatan Yang Dipertua, Setiausaha, Bendahari, Akauntan, dan Pegawai Kerja Akaun. Bengkel ini juga turut dihadiri oleh

seramai 24 orang kakitangan kerajaan negeri dan agensi kerajaan yang berkaitan dengan PBT. Seramai 86 orang peserta hadir di bengkel tersebut. Jadual 2. di bawah memperlihatkan taburan responden kajian ini.

**Jadual 2**  
Taburan Responden

Peserta Bengkel	Hadir	Responden
Majlis Perbandaran	14	8
Majlis Daerah	48	26
Lain-lain	24	-
<b>JUMLAH</b>	<b>86</b>	<b>34</b>

Peratusan yang menjawab soal selidik ialah 54.84%. Walaupun dalam keadaan yang terkawal, tidak semua responden yang dipilih berminat untuk menjawab soalan yang dinyatakan dalam soal selidik. Keadaan ini merupakan kekangan utama dalam kajian yang menggunakan kaedah soal selidik.

Soalan yang dikemukakan dalam soal selidik terbahagi kepada tiga bahagian<sup>6</sup>, iaitu pertama, sistem pengurusan, kedua, urusan pentadbiran, dan ketiga, masalah semasa pengurusan PBT. Bahagian pertama mengandungi tujuh soalan. Ia menekankan aspek amalan pengurusan yang diterapkan dalam operasi harian PBT, termasuklah misi, objektif dan bidang kuasa yang jelas, pengamalan perancangan strategik, pemilikan sistem pengumpulan data yang cekap dan kemas kini, pemilikan kriteria tertentu dalam mengukur kejayaan mereka, dan pengurusan ala sektor korporat. Bahagian kedua yang berkaitan dengan urusan pentadbiran pula lebih menekankan kepada aktiviti harian PBT. Bagi tujuan penilaian bahagian ini, sebanyak 30 soalan telah dikemukakan yang mencakupi aspek pemungutan sampah, pencucian parit, pemotongan rumput, penjagaan tandas awam dan tempat rekreasi serta aktiviti-aktiviti lain yang dilaksanakan. Bahagian ketiga memfokus kepada masalah pengurusan semasa PBT iaitu penekanan kepada masalah yang dihadapi oleh PBT masa ini. Sebanyak 30 soalan dikemukakan untuk dijawab. Antara soalan yang dikemukakan ialah yang merangkumi pengurusan pembayaran gaji, pungutan hasil, perbelanjaan pentadbiran, peruntukan gran persekutuan dan negeri dan lain-lain lagi. Kaedah dikotomi (memerlukan jawapan 'YA' atau 'TIDAK') digunakan dalam mengukur amalan pengurusan PBT. Manakala skala Likert (1 hingga 5) digunakan dalam mengukur tahap kepentingan aktiviti yang dijalankan dan status masalah semasa yang dihadapi oleh pengurusan PBT.

## ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Analisis dan perbincangan ini dibahagikan kepada tiga bahagian, iaitu: amalan pengurusan PBT; keutamaan aktiviti-aktiviti PBT; dan, masalah semasa yang dihadapi oleh PBT.

### *Amalan Pengurusan PBT*

Penemuan yang diperolehi berhubung dengan amalan pengurusan Majlis Perbandaran (MP) dan Majlis Daerah (MD) adalah berbeza. Secara perbandingannya, kajian ini mendapati bahawa pengurusan MP adalah lebih baik daripada MD kerana MP memenuhi kesemua ciri pengurusan berkesan seperti yang telah disenaraikan dalam soalselidik (lihat Jadual 3).

Semua MP menunjukkan yang mereka memiliki objektif dan bidang kuasa yang jelas. Mereka juga menggunakan kaedah dan kriteria tertentu dalam mengukur kejayaan mereka. Hanya sebuah daripada lapan buah MP yang dikaji menyatakan bahawa mereka tidak memiliki misi organisasi yang jelas. Kelemahan yang nyata bagi MD ialah mereka tidak mempunyai sistem pengumpulan data yang cekap dan efisien (23.1%). Hanya 24 buah MD yang dikaji menyatakan bahawa mereka mempunyai objektif yang jelas, manakala 14 buah MD sahaja yang mengamalkan perancangan strategik. Aspek ini dianggap penting di dalam pengurusan. Jadual 3 memperlihatkan amalan dan penerimaan kedua-dua Majlis, iaitu Majlis Perbandaran dan Majlis Daerah berhubung dengan aspek pengurusan.

**Jadual 3**  
Amalan Pengurusan oleh Pihakberkuasa Tempatan

Amalan Pengurusan Pihakberkuasa Tempatan	Majlis Perbandaran		Majlis Daerah	
	n=8	(%)	n=26	(%)
Objektif yang jelas	8	100	24	92.3
Mempunyai bidang kuasa yang jelas	8	100	16	61.5
Mengukur kejayaan dengan kriteria tertentu	8	100	17	65.4
Misi yang jelas	7	87.5	22	84.6
Mengamalkan perancangan strategik	6	75.0	14	53.8
Mempunyai sistem pengumpulan maklumat yang cekap dan efisien	6	75.0	6	23.1
Mengamalkan pengurusan ala korporat	4	50.0	10	38.5

Pengurusan ala korporat (bercirikan sektor swasta) tidaklah begitu popular di kedua-dua Majlis, tetapi terdapat penerapan pengurusan ala korporat ini di beberapa buah MP (4 buah) dan MD (10 buah).

Meskipun pengurusan ala korporat cuba diamalkan oleh beberapa PBT, namun tujuan asal penubuhannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat serta aktiviti utama ke arah mencapai tujuan tersebut masih tetap dikekalkan.

### ***Keutamaan Aktiviti PBT***

Kajian ini juga cuba menilai keutamaan aktiviti yang dilaksanakan oleh 34 buah PBT yang dikaji, iaitu lapan MP dan 26 MD. Penekanan ke atas sesuatu aktiviti itu dianggap penting bagi mengenalpasti sumber pembiayaan dan perbelanjaan utama PBT. Perkara ini secara tidak langsung dapat membantu PBT merancang dan melaksanakan aktiviti dengan lebih berkesan lagi.

Kebanyakan PBT masih lagi mengekalkan aktiviti tradisi harian mereka sejak awal penubuhan hingga kini. Jadual 4 menunjukkan hasil kajian yang dijalankan.

Penumpuan utama aktiviti PBT di antara MP dan MD secara amnya hampir sama. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa perbezaan yang jelas di antara kedua-duanya. Data kajian ini menunjukkan bahawa MD tidak memberi tumpuan kepada pengurusan trafik dan tempat letak kenderaan, pengindahan kawasan, penyediaan pelan tempatan, penyediaan padang permainan, penyediaan pelan struktur dan pencucian parit dan longkang. Kenapa MD tidak memberi perhatian kepada pengurusan letak kenderaan? Persoalan ini perlu difikirkan kerana aktiviti ini boleh mendatangkan hasil kepada PBT.

Pemotongan rumput merupakan aktiviti yang dianggap penting oleh MD berbanding MP, manakala penjagaan tanah perkuburan dan tempat penyembelihan mendapat kurang perhatian daripada MD berbanding MP. Penumpuan kepada aktiviti yang dinyatakan di atas mungkin disebabkan oleh pelbagai masalah (yang dihadapi oleh PBT) yang telah diperkatakan oleh kebanyakan pengkaji terdahulu.

### ***Masalah Yang Dihadapi Oleh PBT***

#### ***Majlis Perbandaran***

Bahagian ketiga kajian ini mendapati bahawa masalah kewangan bukanlah satu-satunya punca yang menyebabkan ketidاكلancaran pengurusan PBT.

**Jadual 4**  
**Keutamaan Aktiviti yang Dilaksanakan**  
**oleh Pihakberkuasa Tempatan<sup>7</sup>**

Aktiviti Pihakberkuasa Tempatan	Majlis Perbandaran n=8	(%)	Majlis Daerah n=26	(%)	Beza (%)
Pemungutan sampah	8	100	26	100	-
Pengindahan kawasan	8	100	19	73.1	26.9
Pencucian parit dan longkang	8	100	20	76.9	23.1
Penyediaan pelan tempatan	7	87.5	16	61.5	26.0
Penyediaan pelan struktur	7	87.5	17	65.4	22.1
Penjagaan tandas awam	6	75.0	18	69.2	5.8
Pemotongan rumput	6	75.0	23	88.5	(13.5)
Pembangunan kawasan pelancong	6	75.0	17	65.4	19.6
Pelupusan pembentungan & pemeliharaan	6	75.0	16	61.5	13.5
Penyediaan padang permainan	6	75.0	13	50.0	25.0
Pemeliharaan kesihatan awam	6	75.0	17	65.4	9.6
Pengurusan trafik dan tempat letak kenderaan	6	75.0	10	38.5	36.5
Pengawalan pasar, penjajaan & perniagaan haram	6	75.0	19	73.1	1.9
Pengawalan pembinaan bangunan	6	75.0	18	69.2	5.8
Pengawalan pembinaan jalan & longkang	5	62.5	15	57.7	4.8
Penjagaan tanah perkuburan	5	62.5	3	11.5	51.0
Penjagaan tempat penyembelihan	4	50.0	5	19.2	30.8

Jadual 5 menunjukkan kedudukan masalah yang dihadapi oleh PBT. Sikap dan mentaliti masyarakat (75.0%) adalah masalah yang merumitkan bagi MP. Masalah ini amat sukar diatasi kerana kepesatan pembangunan pusat bandar telah menarik ramai penduduk berhijrah ke bandar. Menurut bancian yang dijalankan oleh Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan pada tahun 1990 didapati bahawa 65% penduduk Malaysia bertumpu di kawasan pihakberkuasa tempatan dan peratusan ini dijangka meningkat kepada 75% menjelang tahun 2000. Penghijrahan penduduk ke kawasan bandar akan menimbulkan masalah sosial seperti pengangguran, perumahan dan juga kemudahan asas yang lain.

**Jadual 5**  
**Status Masalah yang Dihadapi oleh Pihakberkuasa Tempatan**

Masalah Dihadapi	Majlis Perbandaran n=8			Majlis Daerah n=26		
	Rumit (%)	Tidak Rumit (%)	Tak Ber-masalah (%)	Rumit (%)	Tidak Rumit (%)	Tak Ber-masalah (%)
Sikap dan mentaliti masyarakat	75.0	25.0	-	19.2	42.3	38.5
Pengisian jawatan kosong	75.0	25.0	-	69.2	26.9	3.8
Penguatkuasaan undang-undang & peraturan	62.5	37.5	-	65.5	23.0	11.5
Permohonan pinjaman daripada Kerajaan Pusat	62.5	25.0	12.5	38.5	38.5	23.0
Sikap dan mentaliti kakitangan	62.5	37.5	-	61.5	34.6	3.8
Proses meluluskan belanjawan	62.5	12.5	25.0	19.2	46.2	34.6
Potensi sumber semulajadi persekitaran	50.0	50.0	-	42.3	38.5	19.2
Pengisian jawatan profesional	50.0	37.5	12.5	80.8	15.4	3.8
Penggunaan arahan perbendaharaan	50.0	37.5	12.5	34.6	42.3	23.1



Jadual 5 (sambungan)

Masalah Dihadapi	Majlis Perbandaran n=8			Majlis Daerah n=26		
	Rumit (%)	Tidak Rumit (%)	Tak Ber-masalah (%)	Rumit (%)	Tidak Rumit (%)	Tak Ber-masalah (%)
Kelulusan gran projek kecil	50.0	37.5	12.5	30.8	61.5	7.7
Penyediaan akaun secara manual	50.0	25.0	25.0	53.8	38.5	7.7
Corak kewibawaan pemimpin majlis	37.5	37.5	25.0	42.3	26.9	30.8
Penyediaan penyata kewangan	37.5	37.5	25.0	38.5	57.7	3.8
Peruntukan gran tahunan	37.5	50.0	12.5	34.6	38.5	26.9
Pemungutan hasil cukai	37.5	62.5	-	73.1	26.9	-
Perletakan jawatan pekerja tetap	25.0	75.0	-	69.2	19.2	11.6
Perbelanjaan pentadbiran	25.0	50.0	25.0	42.3	46.2	11.5
Pembayaran gaji daripada pendapatan sendiri	25.0	25.0	50.0	30.8	34.6	34.6
Peruntukan gran bantu kadar	12.5	75.0	12.5	23.1	61.5	15.4

Masalah sosial khususnya masalah setingan, pengangguran dan penyalahgunaan dadah bukanlah perkara yang mudah untuk dihadapi dan diselesaikan. Masalah ini akan lebih merumitkan lagi kerana pihak MP menghadapi masalah pengisian jawatan kosong (75.0%); penguatkuasaan undang-undang dan peraturan (62.5%), diikuti sikap dan mentaliti kakitangan (62.5%), dan kewibawaan pemimpin majlis (37.5%). Masalah ini menyebabkan timbulnya masalah pengurusan dan sekaligus mengganggu prestasi pencapaian pihak majlis. Dalam keadaan yang sama, pihak MP juga berhadapan dengan masalah pungutan hasil cukai.

## *Majlis Daerah*

MD juga menghadapi masalah yang hampir serupa dengan MP. Kegagalan memungut hasil cukai (73.1%), pengisian jawatan profesional (80.8%), pengisian jawatan kosong (69.2%) dan kewibawaan pemimpin majlis (42.3%) adalah perkara yang amat menyulitkan dalam membuat perancangan dan pelaksanaan aktiviti majlis dan sekaligus meletakkan MD di tahap yang terendah penilaian prestasi pencapaiannya.

Masalah lain yang timbul sama ada di peringkat MP atau MD adalah kesan daripada tiga masalah utama, iaitu, pengisian jawatan kosong, sikap dan mentaliti kakitangan, dan kewibawaan pemimpin majlis. Kemampuan MP membiayai kakitangannya dengan pendapatan sendiri berbanding dengan MD tidak akan menjamin pencapaian yang lebih tinggi jika sikap dan mentaliti kakitangannya tidak berubah. Kakitangan adalah aset terpenting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi, di samping pemilikan sumber kewangan yang mencukupi.

Secara perbandingannya, MP menghadapi lebih banyak masalah berbanding MD. Di samping masalah yang dinyatakan di atas, MP juga terpaksa berhadapan dengan masalah perletakan jawatan pekerja tetapnya dan juga kekurangan sumber semula jadi persekitarannya.

## KESIMPULAN

Jika sikap *tempat kerjaku rumahku*, seperti yang diamalkan di negara timur jauh, tidak dapat diterapkan ke dalam budaya kerja di kalangan kakitangan PBT, maka adalah amat sukar untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PBT. Hasrat kerajaan agar kita mencontohi negara Jepun adalah pilihan yang terbaik. Budaya kerja Jepun dan budaya kerja negara kita amat jauh bezanya. Masalah sikap dan mentaliti kakitangan dan pengisian jawatan kosong sama ada profesional atau tidak bukanlah perkara yang sukar diatasi. Perkara ini terpulanglah kepada kewibawaan pemimpin majlis sendiri dan pihak lain, khususnya kerajaan negeri, untuk mengambil inisiatif mencari jalan penyelesaiannya. Walau bagaimanapun, kajian lanjut diperlukan untuk mencari penyelesaian alternatif.

## Nota

1. Laporan berkaitan dengan kajian yang dijalankan ke atas pihakberkuasa tempatan di UK yang diketuai oleh Layfied, 1976.
2. Laporan berkaitan dengan kajian yang dijalankan ke atas pihakberkuasa tempatan di Malaysia yang diketuai oleh Nahappan, 1970.
3. Masa yang paling cepat diambil untuk menyediakan akaun akhir oleh PBT ialah sebulan dan yang paling lama ialah 10 bulan.
4. Sila lihat laporan kajian yang dijalankan oleh Mahamad T. bertajuk Pengurusan dan Penyediaan Penyata Kewangan PBT, November 1994. Kajian ini hanya meliputi PBT yang berada di Semenanjung Malaysia sahaja.
5. Lihat Dina Fuad, *Why Local Authorities Still Fail To Submit Accounts*, *New Strait Times*, September 1987.
6. Maklumat lanjut berhubung dengan soalan soal selidik boleh didapati daripada penulis.
7. Bagi MP, hanya aktiviti yang mencapai keutamaan 50% yang dibentangkan dalam laporan ini.

## RUJUKAN

- Atory, H. (1991). *Kerajaan Tempatan: Teori dan Peranan Di Malaysia*, DBP, KL.
- Binder, B. (1987). Urban Finance and Management—Responses to Financial Stringency, paper presented to the UNCHS (Habitat), EDI, AIDAB Seminar On Urban Finance and Management for East Asia, Kuala Lumpur.
- Brian, W.R. & Patitucci, F.M. (1977). *Managing Local Government For Improved Performance: A Practical Approach*, Westview Press.
- Dina, F. (1987). *Why Local Authorities Still Fail To Submit Accounts*, *The New Straits Times*, September 26, 1987.
- Fadzilah, S. (1990). Format dan Penyediaan Penyata Kewangan PBT: Penyeragaman dan Masalahnya, Kertas di Seminar PBT bagi Negeri Johor, Negeri Sembilan dan Melaka, Ogos.
- Faezah, I. (1989). Inadequate Funds Hinder Progress of Local Authorities, *The New Straits Times*, October 30.
- Jones, R. & Pendlebury, M. (1988). *Public sector Accounting*, 2nd ed., Pitman.
- Lakhbir Singh Chahl (1988). Present Status and Future Improvements of Local Authority Perspectives in *Proceedings of the Higher Level Seminar on Local Financial Equalization System*.
- Laporan Athi Nahappan 1970.
- Laporan Layfield 1976.
- Mahamad, T. (1994). Pengurusan dan penyediaan Penyata Kewangan Pihakberkuasa Tempatan, *Laporan Kajian Pengurusan Akaun Pihakberkuasa Tempatan*, November.

- Mohamad, A.I. (1990). Ke Arah Autonomi Kewangan—Masalah dan Cabaran yang Dihadapi oleh Kuasa-kuasa Tempatan, Ogos 1990, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan.
- Pendlebury, M.W. (1985). Management Accounting in Local Government: A Research Study.
- Pillay, S. & Tan, H.N. (1985). Financial Management of Municipal Councils, Local Government Division, Ministry of Housing and Local Government, Oct..
- Samihah, K., Rusniah, A., Khulida, K.Y. & Abdullah, J.H. (1994). Penilaian Prestasi Penguasa Tempatan: Kajian Kes di Kuala Muda dan Kubang Pasu. Laporan Kajian Hasil Pihakberkuasa Tempatan.