

**ANALISIS SISTEM PENGURUSAN BELANJAWAN DALAM
KONTEKS SISTEM BELANJAWAN DIUBAHSUAI
KAJIAN KES: DI KEMENTERIAN PERDAGANGAN
ANTARABANGSA DAN INDUSTRI (MITI)**

BADARIAH BINTI DIN

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2002**



**SEKOLAH SISWAZAH
(GRADUATE SCHOOL)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

BADARIAH BINTI DIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Pentadbiran Awam

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

ANALISIS SISTEM PENGURUSAN BELANJAWAN DALAM KONTEKS SISTEM

BELANJAWAN DIUBAHSUAI – KAJIAN KES :

DI KEMENTERIAN PERDAGANGAN ANTARABANGSA DAN INDUSTRI (MITI)

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahasa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan liputan bidang ilmu yang memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada :

(that the thesis/dissertation is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field covered by the thesis was demonstrated by the candidate through an oral examination held on 26 Januari 2002

Pengerusi Viva : Prof. Madya Dr. Ahmad Faiz
(Chairman for Viva) : Abd. Hamid

Tandatangan :
(Signature)

Penilai Luar : Prof. Madya Dr. Ali
(External Assessor) : Boerhannoeddin

Tandatangan :
(Signature)

Penilai Dalaman : Prof. Madya Dr. Razak Chik
(Internal Assessor) :

Tandatangan :
(Signature)

Penyelia Utama : Prof. Madya Dr. Ahmad Atory
(Principal Supervisor) : Hussain

Tandatangan :
(Signature)

Penyelia Kedua : Puan Samihah Khalil
(Secondary Supervisor) :

Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : 8 Julai 2002
(Date)

PENGAKUAN

Saya akui tesis Sarjana Pentadbiran Awam (Kewangan) yang bertajuk “Analisis Sistem Pengurusan Belanjawan Dalam Konteks Sistem Belanjawan Diubahsuai:- Kajian Kes: Di Kementerian Perdagangan Antarabangsa Dan Industri (MITI) ” ini adalah hasil kajian saya sendiri, kecuali nukilan-nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh: 4 Ogos 2002

BADARIAH BINTI DIN
82222
Sekolah Pembangunan Sosial
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan untuk memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Pentadbiran Awam (Kewangan), Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang salinan untuk sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penulis. Penyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau sebarang kegunaan bahan dalam tesis ini, sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARULAMAN**

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, saya bersyukur ke hadrat Allah s.w.t dengan limpah kurnianya, tesis ini dapat disempurnakan. Di sepanjang tempoh saya mengikuti pengajian dalam Sarjana Pentadbiran Awam, saya mengucapkan ribuan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan kepada berbagai pihak yang terlibat dalam memberi kerjasama dan sokongan dalam kajian saya. Yang paling dihargai, setinggi-tinggi ucapan terima kasih saya tujukan kepada penyelia utama saya iaitu Profesor Madya Dr. Ahmad Atory bin Hussain, PPT. di atas segala kerjasama beliau sehingga penyelidikan ini siap dengan jayanya. Penghargaan yang tak terhingga juga saya tujukan kepada penyelia kedua saya iaitu Puan Samihah binti Khalil di atas semua bimbingan, tunjuk ajar serta sokongan dan dorongan beliau dalam menyiapkan tesis ini.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada Profesor Madya. Dr. Che Su binti Mustaffa, Profesor Madya Dr. Ahmad Faiz bin Abd. Hamid, dan Puan Siti Alida John Abdullah yang sudi memberi cadangan, pandangan, dan sumbangan maklumat yang diperlukan dalam proses menyiapkan tesis. Seterusnya, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan berbilang terima kasih kepada kakitangan Sekolah Pembangunan Sosial yang sudi membantu saya, antaranya Bashirah, Ibrahim, Fadzli, Norma, Rosazita, Faizah dan Khairul.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada Encik Mohd Rodzi bin Abu Seman selaku Penolong Pendaftar di Sekolah Pembangunan Sosial di atas kerjasama beliau di sepanjang tempoh pengajian saya. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi penghargaan yang tak terkira kepada pihak Universiti Utara Malaysia yang membiayai pengajian saya dan juga kepada Dekan Sekolah Siswazah, Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid.

Kalungan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan khas buat suami saya Mohd. Shukri bin Talib di atas keizinan, pengorbanan, sokongan, dorongan serta semangat yang dicurah di sepanjang tempoh pengajian saya.

ABSTRAK

Kajian ini menumpukan kepada sistem pengurusan belanjawan kerajaan Malaysia dalam konteks perbelanjaan mengurus. Sistem pengurusan belanjawan tersebut diuruskan oleh Jabatan Perbendaharaan di Kementerian Kewangan Malaysia. Perbendaharaan telah dipertanggungjawabkan ke atas hal-hal yang berkaitan dengan urusan perbelanjaan dan pengagihan hasil kerajaan bagi melaksanakan projek dan program kerajaan. Anggaran Belanjawan Tahunan disediakan oleh Perbendaharaan dan peruntukan perbelanjaan mengurus yang dicadangkan akan diluluskan untuk tujuan kegunaan jabatan, kementerian, dan agensi- agensi kerajaan. Walau bagaimanapun, peruntukan perbelanjaan yang diluluskan terhad kepada satu tahap batas perbelanjaan sahaja. Ianya merupakan salah satu ciri dalam Sistem Belanjawan Diubahsuai (SBD). Terdapat empat ciri yang utama dalam SBD, iaitu penetapan batas perbelanjaan, penyediaan laporan perjanjian program, laporan pengecualian program sekiranya mana-mana agensi kerajaan tidak memenuhi keperluan yang dipersetujui bersama. Akhir sekali, penyediaan laporan penilaian program untuk menentukan samada objektif program yang dilaksanakan tercapai atau tidak serta untuk mengenal pasti masalah dan penghalang kepada pencapaian matlamat asal. Untuk mendalami pengetahuan dan pemahaman dalam bidang ini, maka satu kajian dijalankan di salah sebuah agensi pelaksana iaitu di Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri Malaysia atau MITI. Ini bertujuan untuk mengenal pasti bagaimana sistem pengurusan belanjawan kerajaan dilaksanakan melalui konsep SBD. Skop kajian adalah merangkumi empat ciri utama yang terdapat dalam SBD. Metod kajian yang digunakan adalah kaedah kualitatif dan sedikit kuantitatif. Analisis kandungan dilakukan di samping temuduga tidak berstruktur bagi mendapatkan maklumat dan data yang diperlukan untuk tujuan kajian ini. Hasil kajian mendapati bahawa pelaksanaan SBD di MITI masih pada tahap percubaan dan perlu diperbaiki lagi. MITI telah melaksanakan empat program yang utama iaitu program khidmat sokongan, program dasar dan penyelidikan, program pembangunan perdagangan, dan program pembangunan perindustrian. Pelaksanaan program-program tersebut, menyebabkan MITI memerlukan jumlah peruntukan perbelanjaan yang tinggi. Sehingga tahun 1997, MITI telah membuat permohonan untuk mendapatkan peruntukan tambahan. Di samping itu, Rancangan Penilaian Program yang dijalankan oleh MITI adalah kurang menunjukkan kecekapan dan keberkesanan program yang telah dilaksanakan. Sehubungan itu, Jawatankuasa Pelaksana SBD di MITI perlu memantau masalah tersebut supaya ianya dapat diperbaiki dengan segera dan dapat mencapai matlamat organisasi MITI seperti yang telah dirancang.

ABSTRACT

This study focuses on the financial management system of Malaysian government in the context of operational expenditure. In practice, this system is managed by the Treasury Department, which is under the Ministry of Finance. The Treasury is responsible in managing the governmental expenditure and distribution of governmental wealth in completing project or any governmental projects. The Treasury also prepare for the Malaysian Annual Budget. The proposed and approved budget expenditure is for the use of all governmental departments, ministries, agencies to carry out the governmental projects efficiently and effectively. However, the approved budget is only limited to a certain phase of target expenditure. This is the criterion of Modified Budget System (MBS). There is four main criteria in MBS namely confirmed target expenditure, agreement report programme, exception report programme for those agencies that do not comply the mutual needs and evaluation report programme that decides on whether the objectives of the programmes are fulfilled in identifying problems and constraints towards the original goals. Hence, a study has been done at the Ministry of International Trade Industry (MITI), Its main objective is to identify how the management system of Malaysian government have been carried out using the concept of MBS. The scopes are based on the four main criteria in MBS. The methodology of this study is both quantitative and qualitative methods. In addition, this study also uses a content analysis and unstructured interviews to gain relevant data and information needed for this study. The findings show that the performance of MBS at the MITI is on the trial phase. There are ample spaces for improvement. MITI was carry out four main programmes namely support service, policy and research, developmental trade and industry programmes. Therefore, MITI needs a big budget to carry out these programmes. Until 1997, MITI has been asking for additional grant. In addition, the MITI evaluation plan programme shows lack in efficiency and effectiveness of the carried out programmes. Hence, the MBS committee at MITI should monitor and resolve these problems in order to achieve MITI's planned goals.

SENARAI ISI KANDUNGAN

PERKARA	MUKASURAT
Pengakuan	i
Kebenaran Merujuk Tesis	ii
Penghargaan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Senarai Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual	viii
Senarai Rajah	ix
Senarai Singkatan Perkataan	x

BAB SATU: PENGENALAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Penyataan Masalah	3
1.2	Objektif Kajian	8
1.3	Kepentingan Kajian	9
1.4	Kaedah Kajian	11
1.5	Skop Kajian	19
1.6	Batasan Kajian	20
1.7	Istilah dan Konsep	21
1.8	Rumusan	29

BAB DUA: ULASAN KARYA

2.0	Pengenalan	31
2.1	Definisi Belanjawan	31
2.2	Latar Belakang Reformasi Belanjawan	35
2.3	Fungsi dan Kepentingan Sistem Belanjawan di Malaysia	46
2.4	Teori Kajian	51
2.5	Pendekatan Sistem	57
2.6	Model Kajian	61
2.7	Rumusan	69

BAB TIGA: SISTEM DAN PROSES PENGURUSAN KEWANGAN DI MALAYSIA

3.0	Pengenalan	72
3.1	Strategi Belanjawan di Malaysia	72
3.2	Dasar Kewangan Malaysia	76
3.3	Jabatan Perbendaharaan	77
3.4	Peranan Institusi Pusat Dalam Pengurusan Belanjawan Negara	84
3.5	Sumber Kewangan Negara	88
3.6	Peruntukan Kewangan dalam Perlembagaan Malaysia	93
3.7	Amalan Sistem Belanjawan Diubahsuai	96
3.8	Peranan dan Tanggungjawab Ketua-ketua Aktiviti	110
3.9	Pusingan Belanjawan	112
3.10	Garis Panduan dan Agenda Dalam Jawatankuasa Pelaksanaan SBD	120
3.11	Rumusan	126

BAB EMPAT : HASIL KAJIAN

4.0	Pengenalan	129
4.1	Penyediaan Cadangan Perbelanjaan Mengurus MITI	129
4.2	Analisis Ciri-ciri MBS di MITI	134
4.3	Rancangan Penilaian Program MITI	185
4.4	Laporan Pengecualian MITI	191
4.5	Rumusan	192

BAB LIMA : RUMUSAN DAN CADANGAN

5.0	Pengenalan	193
5.1	Rumusan Kajian	193
5.2	Cadangan-cadangan untuk Meningkatkan Kecekapan dalam Sistem Pengurusan Belanjawan di MITI	198
5.3	Kebaikan Penyediaan Belanjawan	203
5.4	Penutup	205

SENARAI RUJUKAN	206
------------------------	------------

SENARAI JADUAL**MUKASURAT**

Jadual 1 : Anggaran Asal Perbelanjaan Mengurus dan Pembangunan Untuk Agensi Awam Untuk Tahun 1992-2002	2
Jadual 2 : Peringkat-peringkat Pembaharuan Dalam Sistem Belanjawan	41
Jadual 3 : Hasil Kerajaan Persekutuan	89
Jadual 4 : Hasil Kerajaan Negeri	90
Jadual 5 : Hasil Kerajaan Tempatan	91
Jadual 6 : Pelaksanaan SBD di Agensi-agensi Kerajaan yang Terlibat	96
Jadual 7 : Kalendar Aktiviti Penyediaan cadangan Perbelanjaan MITI Untuk Tahun 2002 dan 2003	131
Jadual 8 : Prestasi Perbelanjaan Sebelum Pelaksanaan SBD	137
Jadual 9 : Prestasi Perbelanjaan Selepas Pelaksanaan SBD	139
Jadual 10 : Prestasi Perbelanjaan Tahun 1998	141
Jadual 11 : Prestasi Perbelanjaan Tahun 1999	143
Jadual 12 : Prestasi Perbelanjaan Tahun 2000	145
Jadual 13 : Anggaran Prestasi Perbelanjaan Tahun 2001	147
Jadual 14: Jumlah Peruntukan Perbelanjaan Mengurus Bagi Tahun 1993-2001	148
Jadual 15: Rancangan Penilaian Program Mengikut Program / Aktiviti	190

SENARAI RAJAH

MUKASURAT

Rajah 1 : Model Input-Output-Impak	63
Rajah 2 : Model Sistem Belanjawan dan Akauntabiliti	67
Rajah 3 : Proses Penyediaan Belanjawan Tahunan	122
Rajah 4 : Proses Penyediaan Belanjawan Tahunan MITI	132
Rajah 5 : Model Sistem Pengurusan Kewangan di MITI	204

SENARAI SINGKATAN PERKATAAN

AICO	:	<i>ASEAN Industrial Cooperation</i>
JPA	:	Jabatan Perkhidmatan Awam
KSU	:	Ketua Setiausaha
MAMPU	:	Unit Permodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia
MATRADE	:	Perbadanan Pembangunan Perbadanan Luar Bandar
MBS	:	<i>Modified Budgeting System</i>
MIDA	:	Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia
MITI	:	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri Malaysia
NPC	:	Perbadanan produktiviti Negara
RM6	:	Rancangan Malaysia Keenam
SBPP	:	Sistem Belanjawan Program dan Prestasi
SDI	:	<i>Selective Dissemination of Information</i>
SMIDEC	:	Perbadanan Pembangunan Industri Keci dan Sederhana
TKSU	:	Timbalan Ketua Setiausaha
UPE	:	Unit Perancang Ekonomi
UPEN	:	Unit Perancang Ekonomi Negeri
WTO	:	<i>World Trade Organization</i>
YB	:	Yang Berhormat
ZBB	:	<i>Zero Base Budgeting</i>

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Latar Belakang Kajian

Sistem belanjawan terawal yang diguna pakai di Malaysia ialah Sistem Belanjawan Butir Garisan, kemudiannya ditukar kepada Sistem Belanjawan Program dan Prestasi (SBPP). Akibat daripada beberapa kelemahan yang wujud dalam kedua-dua sistem belanjawan tersebut telah menyebabkan ia diubah suai kepada satu sistem belanjawan baru. Sistem belanjawan tersebut ialah Sistem Belanjawan Diubahsuai (SBD) atau *Modified Budgeting System* (MBS).

SBD diperkenalkan untuk memperkukuhkan pengurusan belanjawan kerajaan dalam aspek perbelanjaan mengurus. Perbelanjaan mengurus merupakan perbelanjaan yang penting kepada kerajaan dan masyarakat keseluruhannya. Kerajaan mengadakan perbelanjaan mengurus dengan tujuan untuk melaksanakan program untuk kebaikan rakyat, contohnya, perkhidmatan kesihatan, keselamatan, pendidikan, dan sebagainya.

Berdasarkan jadual di bawah, kerajaan telah meningkatkan jumlah peruntukan perbelanjaan mengurus pada setiap tahun supaya agensi dapat melaksanakan program dan aktiviti mereka. Agensi pelaksana pula, perlu bertanggungjawab

The contents of
the thesis is for
internal user
only

SENARAI RUJUKAN

_____, (1991). **Malaysia Kita**. Kuala Lumpur: INTAN.

_____, (1997). **Buku Panduan Perolehan Kerajaan**. Kuala Lumpur: Kementerian Kewangan Malaysia.

A.E.Buck (1829). **Public Budgeting**. New York: Harper & Bros.Publisher.

A.W.Steiss (1972). **Public Budgeting and Management**. Laxiton: Laxiton Book.

Abdul Aziz Zakaria (1978). **Pengenalan Kepada Jentera Pentadbiran Kerajaan di Malaysia**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdullah Sanusi Ahmad (1980). **Kerajaan dan Pentadbiran Malaysia**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdullah Sanusi Ahmad (1982). **Kerajaan, Pentadbiran dan Rakyat. Kumpulan Esei**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdullah Sanusi Ahmad (1994). **Perkembangan Pentadbiran Awam dan Pengurusan**. Koleksi Ceramah Umum. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Atory Hussain (1985). **Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan Swasta**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Atory Hussain (1986). **Pengantar Pentadbiran Awam**. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distribution Sdn.Bhd.

Ahmad Atory Hussain (1990). **Pentadbiran Awam, Asas Pemikiran dan Falsafah**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Atory Hussain (1998). **Reformasi Pentadbiran di Malaysia**. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Ahmad Sarji Abdul Hamid (1963). dipetik dalam Jesse Burkhead, **Government Budgeting**. New York.

Ahmad Sarji Abdul Hamid (1991). **Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti**. Kuala Lumpur: INTAN.

Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993). **Perkhidmatan Awam Malaysia Satu Peralihan Paradigma**. Kuala Lumpur: INTAN.

Allen Shick (1967). **The Road to PBB: The Stages of Budget Reform**. Chicago: Markham Publishing Co.

Berelson,B (1952). **Content Analysis in Communication Research**. New York: Free Press.

Berelson,B (1966). **Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics**. London: John Wiley and Sons,Inc.

Bertalanffy,L.Von (1968). **General Systems Theory**. New York: George Braziller.

Black,G (1968). **The Application of Systems Analysis to Government Operations**. New York: Praeger.

Budd,R.W. Thorp,R.K. dan Donohew,L. (1967). **Content Analysis of Communications**. New York: Macmillan.

Caiden,A.dan Wildavsky,A. (1974). **Planning and Budgeting in Poor Countries**. New York: A Willy Interscience Publication.

Chamsuri Siwar (2000). **Ekonomi Malaysia**. Kuala Lumpur: Longman.

Chamsuri Siwar (1978) **Belanjawan: Takrif dan Fungsi**. Kuala Lumpur: Dewan Masyarakat

Churchman, C.W. (1968). **The Systems Approach**. New York: Delta Books.

Cozzetto,D.A.,Kweit, M.G. dan Kweit, R.W. (1995). **Public Budgeting: Politics, Institutions and Processes**, White Plains, New York: Longman Publishers.

Duetsch,K.W. (1966). **The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control**. New York: Free Press.

Easton,D. (1953). **The Political System: An Inquiry into the State of Political Science**. New York: Alfred A.Knopf.

Golembiewski T.Robert dan Rabin Jack (1975). **Public Budgeting and Finance Readings in Theory and Practise**,2nd.Ed.Illinois:F.E.Peacock Publishers,Inc.

Hampton,J. (1979). **Financial Decision Making: Concepts, Problems, and Cases**. Virginia: Restrom Publishing Company Inc.

Hendry Nicholas (1995). **Public Administration and Public Affairs**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International,Inc.

Herbert A.Simon (1947). **Administration Behavior**. New York: MacMillan.

Hussaini Abdul Jamil (1989). **Sistem Belanjawan Kerajaan Persekutuan**. Kuala Lumpur.

Jaafar Muhammad (1992). **Asas Pengurusan**, Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn.Bhd.

Jankowski N.W. &Wester F. (1991). **The Qualitative Tradition in Social Science Inquiry: Contribution to Mass Communication Research**. New York.

John Antony Xavier (1996). **Budgetary Control and Management at the Malaysian Central Budget Process-Principles and Practice**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Katz,D. and R.L.Kahn (1966). **The Sosial Psychology of Organizations**. New York:John Wiley and Sons,Inc.

Kementerian Kesihatan Malaysia (1993). **Analisis Sistem Belanjawan Diubahsuai..** Kuala Lumpur.

Kementerian Kewangan Malaysia (2001). **Laporan Ekonomi 2001/2002**. Kuala Lumpur.

Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat (1999). **Sistem Belanjawan Diubahsuai**. Kuala Lumpur.

Key V.O. (1940). **The Lack of Budgetary Theory**, American Political Science Review.

Koontz,H. dan O'Donnel,C. (1972). **An Analysis of Management Function**,5th.Ed. Tokto: McGrew Hill Kogakush.

Lee,A.M. (1970). **Systems Analysis Framework**.New York: John Wiley and Sons,Inc.

Lynch D.Thomas (1995). **Public Budgeting in America**,4th.Ed.Englewood Cliffs:Prentice Hall

Mintzberz,H. (1973). **The Nature Of Management Work**. New York: Hamper & Row.

Newman,W.H. (1963). **Administrative Action**. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.

Nigro, Felix.A & Lloyd.G. (1989).**Modern Public Administration**.New York: Happer & Row Publishers.

Perbendaharaan. (1996). **Pekeliling Perbendaharaan Bil.1.Tahun 1996**. Kuala Lumpur: Kementerian Kewangan Malaysia.

Premchand.A. (1990). **Government Financial Management: Issues and Country Studies**. Washington,D.C: International Moneytary Fund Publication Services.

Robbins,S. dan Mankerji,D. (1994). **Managing Organizations: New Challenges & Perspectives**,2nd. Ed. New York: Prentice Hall.

Rosenbloom,D.H. (1989). **Public Administration-Understanding Management, Politics and Law in Public Sector**. New York: McGraw-Hill Book Company.

Rozhan Othman (1991). **Pengurusan Personel dan Pengurusan Gunatenaga**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

S.Ahmad Hussein (1976). **Panduan Pentadbiran Awam: Konsep dan Amali**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Shafritz, Jay.M & Russell.W. (1997). **Introducing Public administration**. New York: Longman.

Shick, A.(1971). **Budget Innovation in the States**, Washington, D.C: The Brooking Institution.

Siagan, Sondang P.(1981). **Falsafah Pentadbiran dan Pengurusan**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Siew Nooi,Phang (1989). **Sistem Kerajaan Tempatan di Malaysia**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Smithies,A. (1969). **A Conceptual Framework of Program Budget**. New York: McGraw-Hill Book Co.

Soe Nyunt. (1994). **Economic Evaluation of the Primary Health Care in Sarawak**. Kuching.

Steiss,A.W. (1972). **Public Budgeting and Management**. Laxiton: Laxiton Book.

Urwich,L dan Dale,E. (1953). **Profitability Using Staff in Organisation** (AGM General Management Series No.165). New York: American Management Association.

Urwich,L.dan Dale,E (1960). **Staff in Organizations**. New York: MacGraw-Hill,Inc.

Wagner.E (1983). **Public Finance Revenues and Expenditures in A Democratic Society**.Toronto: Little, Brown and Company.

Wildavsky,A. (1964). **The Politics of Budgetary Process**. Boston: Little Brown and Company.

Wildavsky,A. (1974). **The Politics of the Budgetary Process in Planning and Budgeting in Poor Countries** by Naomi Caiden and Aaron Wildavsky. New York: A Willy Interscience Publication.