

PROCEEDINGS

STSS

2008

BROADENING HORIZONS THROUGH RESEARCH

3 - 4 June 2008

M.S. Garden Hotel
Kuantan, Pahang



SOCIAL SCIENCES

Minat Syarikat-Syarikat Penilai Berdaftar dalam Menjalankan Amalan Pengurusan Harta Tanah di Malaysia

Mohd Zaki Arif
Rohaya Ghani
Nor'Aini Yusuf

ABSTRAK

Pertumbuhan yang memberangsangkan dalam pembangunan harta tanah secara tak langsungnya telah menyebabkan permintaan terhadap pengurus harta. Bangunan-bangunan yang dibina memerlukan kepada khidmat seorang pengurus harta yang bertanggungjawab dalam memastikan bangunan yang diuruskan itu dalam keadaan yang baik serta memberikan pulangan yang tinggi kepada tuan punya bangunan. Profesion Pengurus Harta semakin tercabar dengan adanya pesaing-pesaing dari lain-lain profesion. Walaupun Akta Penilai, Pentaksir dan Ejen Harta Tanah, 1981 memperuntukkan kuasa kepada penilai berdaftar menjalankan amalan dalam pengurusan harta di Malaysia, keadaan ini tidak sepertimana sepatutnya disebabkan pelbagai masalah yang dihadapi oleh syarikat-syarikat penilai ini. Kaji selidik telah dilakukan ke atas 244 syarikat penilai berdaftar yang terdapat di Semenanjung Malaysia. Kajian dilakukan dengan menghantar borang kajiselidik dan mengadakan temuduga terpilih dengan syarikat-syarikat penilai yang berdaftar yang menjalankan atau tidak menjalankan amalan pengurusan harta. Tujuan utama kajian awal ini adalah untuk mengenalpasti bilangan syarikat penilai berdaftar yang menjalankan amalan pengurusan harta tanah. Selain itu, penulis ingin mengenalpasti masalah-masalah yang mempengaruhi minat penilai perdaftar menjalankan amalan pengurusan harta serta mengenalpasti kriteria-kriteria yang perlu ada pada syarikat penilai berdaftar untuk membolehkan mereka melibatkan diri dalam pengurusan hartanah dengan lebih aktif dan berdaya saing.

Kata kunci: Ejen hartanah, harta tanah, pengurus harta, penilai, pentaksir

Pendahuluan

Apabila berlakunya kejatuhan saham di Britain pada tahun 1929, bank dan institusi kewangan mula terikat dengan aktiviti cagaran dalam jumlah yang besar. Menjelang tahun 1934, sejumlah harta tanah yang dahulunya dicagarkan telah dimiliki oleh institusi-institusi pinjaman ini. Pada mulanya kakitangan bank-bank itu sendiri telah ditugaskan untuk menguruskan harta-harta tersebut. Akan tetapi, pihak bank mendapati pengurusan harta yang berjaya dan profesional adalah bukan dibawah bidang kepakaran mereka. Maka, syarikat dan firma broker telah diminta untuk menyumbangkan kepakaran pengurusan yang diperlukan berhubung pengurusan harta ini.

Faktor kedua yang mendorong kepada permintaan terhadap pengurus harta, adalah akibat daripada permintaan yang tinggi dalam pengurusan harta hasil daripada perkembangan pemilikan-pemilik yang tidak mempunyai masa untuk menguruskan harta-harta mereka. Kebiasaannya pemilik dan para pelabur tidak mahu dibebani dengan masalah-masalah berkaitan pengurusan harta. Maka dalam hal ini, mereka yang mempunyai kepakaran dalam bidang pengurusan harta telah dilantik dan ditugaskan melakukan kerja-kerja tersebut bagi menjamin kelancaran harta itu yang seterusnya dapat mempertingkatkan keuntungan pemilik.

Justeru itu, seorang pengurus harta hendaklah berkebolehan dalam memahami keadaan ekonomi, perkembangan populasi dan perkembangan bandar dengan mempunyai pengetahuan yang luas mengenai pasaran sewa semasa. Ini kerana dengan adanya pengetahuan seperti itu, ia dapat membantu dalam kerja-kerja perancangan jangka panjang program pengurusan dimana pengurus harta dapat memperbaiki senarai sewaan dan beberapa perbelanjaan yang lain berdasarkan perubahan dalam pasaran (Maurice, 1987).

Sorotan Literatur

Bidang pengurusan hartanah adalah salah satu daripada profesion yang berkembang dengan mantap. Ia merupakan salah satu daripada cabang pengurusan dalam sektor hartanah manakala sektor hartanah pula merupakan salah satu bentuk pelaburan. Terdapat tiga faktor yang signifikan yang mendorong kepada perkembangan yang mantap tersebut. Faktor pertama ialah pertumbuhan penduduk yang pesat yang telah mewujudkan keperluan ruang yang meningkat untuk semua jenis bangunan. Faktor kedua ialah peratus peningkatan hartanah untuk pelaburan yang tinggi. Faktor ketiga ialah wujudnya penerimaan yang meluas terhadap keperluan pendidikan dan latihan yang khusus untuk menjalankan pengurusan hartanah. Untuk mencapai tahap pulangan yang optimum, pelaburan berkenaan memerlukan kepada kemahiran dalam pengurusan seharian dan perancangan jangka panjang serta pelaksanaan polisi. Justeru itu mereka yang diberi kuasa untuk menjalankan kerja-kerja ini perlulah daripada golongan profesional.

Pengurusan harta yang efektif juga memerlukan pengetahuan yang luas bagi menjaga kepentingan pemilik dari segi perundangan sosial dan hubungan ekonomi. Pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan harta kebiasaannya adalah di luar skop pemilik bangunan yang mana memerlukan mereka bergantung kepada nasihat seorang pengurus harta. Justeru itu ada di antara pemilik-pemilik bangunan yang melantik pihak lain menjalankan kerja-kerja pengurusan hartanah.

Seseorang pengurus harta hendaklah berkebolehan dalam memahami keadaan ekonomi, perkembangan populasi dan perkembangan bandar dengan mempunyai pengetahuan yang luas mengenai pasaran sewa semasa. Ini kerana dengan adanya pengetahuan seperti itu, ia dapat membantu dalam kerja-kerja perancangan jangka panjang program pengurusan dimana pengurus harta dapat memperbaiki senarai sewaan dan beberapa perbelanjaan yang lain berdasarkan perubahan dalam pasaran. Antara perkara yang paling penting dan perlu diberikan keutamaan oleh pemilik ialah mendapatkan tahap pelaksanaan pengurusan harta yang sistematik, berpengalaman, mahir serta profesional dalam bidang ini.

Terdapat beberapa ciri-ciri asas yang diperlukan bagi menjalankan pengurusan hartanah yang baik. Antara ciri-ciri yang dimaksudkan ialah:

- i. Perancangan pengurusan
- ii. Objektif pengurusan hartanah
- iii. Peruntukan kewangan dan belanjawan
- iv. Pasukan pengurusan harta dan perhubungan dengan pekerja
- v. Kuasa untuk menjalankan pengurusan harta bagi pihak pemilik
- vi. Pengurusan rekod
- vii. Perhubungan dengan pemilik

Sumber Kuasa untuk Menjalankan Amalan Pengurusan Hartanah di Malaysia

Mengikut Seksyen 19, Akta Penilai, Pentaksir dan Ejen Hartanah, 1981, hanya penilai berdaftar atau pentaksir berdaftar yang telah diberikan kuasa untuk menjalankan amalan oleh Lembaga Penilai, Pentaksir dan Ejen Hartanah yang boleh menjalankan amalan pengurusan hartanah sama ada sebagai pengurus harta dan mendapatkan yuran perkhidmatan daripadanya (AktaA598, 1984).

Definisi

Hartanah

Menurut Ismail (1983), hartanah berasal dari perkataan Perancis iaitu 'propriete'. Dalam Bahasa Inggeris perkataan tersebut digunakan sebagai 'property', 'real property', 'realty', ataupun 'landed property' yang membawa maksud tanah dan bangunan di atas tanah atau hartanah.

Lieberman (1979) pula berpendapat, hartanah bermaksud sebagai tanah dan sesuatu yang melekat secara kekal kepadanya sama ada pembaikan yang dibuat oleh manusia seperti bangunan, rumah kediaman atau sesuatu yang tumbuh secara semulajadi di atasnya seperti tumbuh-

tumbuhan.

Di Malaysia, definisi hartanah adalah terangkum dalam maksud tanah seperti maksud peruntukan Seksyen 5, Kanun Tanah Negara, 1965 Akta 56, tahun 1965 iaitu:

- i. Permukaan bumi dan semua benda-benda yang membentuk permukaan tersebut
- ii. Tanah di bawah permukaan dan semua yang terkandung di dalamnya seperti batu-batu galian
- iii. Semua tumbuhan dan lain-lain keluaran semulajadi seperti pokok-pokok
- iv. Semua benda yang melekat pada bumi sama ada di atas atau di bawah permukaan bumi
- v. Tanah yang diliputi air

Pengurusan Hartanah

Laporan 'Central Housing Advisory' yang diterbitkan oleh H.M.S.O., London mendefinisikan pengurusan harta sebagai satu perlaksanaan kemahiran yang digunakan dalam menjaga komoditi rumah dengan sempurna supaya komuniti tersebut mampu mengekalkan nilainya kepada kedua-dua pihak iaitu tuan tanah dan penyewa (H.S.M.S.O, 1983).

Pengurusan yang dimaksudkan tersebut bukan hanya setakat memungut sewa dan mengarahkan pembaikan bangunan tetapi juga meliputi langkah-langkah yang diambil untuk mendidik penyewa supaya memberikan kerjasama kepada pihak tuan tanah dalam memelihara hartanah yang disewakan. Sebaliknya, jika tuan tanah berusaha memelihara hartanya, manakala penyewa pula dengan kecuaiannya merosakkan harta yang diduduki, maka kedua-dua pihak akan kekal berada dalam suasana perbalahan.

Menurut Zailan, pengurusan hartanah melibatkan penentuan matlamat, objektif dan polisi dan seterusnya menentukan perlaksanaan strategi untuk mencapai ketiga-tiga elemen tersebut. Menurut beliau lagi, dalam pengurusan hartanah, yang paling utama ialah menguruskan aset fizikal termasuklah penyenggaraan, pengurusan kegunaan organisasi yang terdiri dari pengurusan ruang atau kehendak pengguna; dan juga pengurusan kewangan yang terdiri dari penilaian hartanah, pembelian dan penjualan, pengurusan pelaburan hartanah dan pengurusan penyewaan (Zailan, 2001).

Definisi ini dipersetujui oleh (Thorncroft, 1965). Beliau pula berpendapat pengurusan hartanah ialah mengarah dan mengawal kepentingan yang wujud dalam hartanah dengan matlamat untuk mendapatkan pulangan yang optima. Pulangan ini tidak semestinya dalam bentuk kewangan sahaja tetapi berkemungkinan juga dalam bentuk keuntungan sosial, status, prestij, kuasa politik dan lain-lain matlamat.

Scarret (1983) mendefinisikan pengurusan hartanah sebagai mengawal kepentingan dengan mengambilkira objektif jangka pendek dan jangka panjang yang dikemukakan oleh pemilik hartanah, khususnya untuk mengawal tujuan pemegangan kepentingan-kepentingan itu sendiri, mengadakan rundingan sewa, semakan dan pembaharuan pajakan, mengawasi penyenggaraan fizikal, penguatkuasaan perjanjian, penyewaan, melihat keperluan dan merebut peluang untuk mencantumkan kepentingan, mengenalpasti peluang pembangunan yang bakal dimajukan, menemui tanggungjawab pemilik di sisi undang-undang dan juga memenuhi tanggungjawab sosial kepada masyarakat.

Pengurus Harta

Thorncroft berpendapat pengurus harta ialah seorang yang sentiasa memberikan perhatian utama kepada perlaksanaan dan interpretasi polisi-polisi pemilik didalam praktis dan pada masa yang tertentu memberikan nasihat dan memberitahu kesan kemungkinan daripada tindakan alternatif yang dicadangkan (Thorncroft, 1965). Jenkin menyatakan bahawa pengurus harta ialah seorang yang mengetuai pasukan yang menyediakan pengawasan dan pengawalan yang perlu ke atas hartanah untuk mencapai objektif pemilik (Jenkin, 1972).

Menurut Shankel, pengurus harta ialah pakar dalam bidang hartanah dan menguruskan hartanah untuk mendapatkan bayaran. Beliau menguruskan hartanah untuk memaksimumkan faedah-faedah daripada pemilikan hartanah. Faedah-faedah tersebut mungkin diarahkan untuk memaksimumkan perlindungan cukai atau memastikan penilaian modal tertinggi (Shankel, 1980). Oleh kerana pengurusan hartanah adalah merupakan satu daripada bidang pengkhususan dalam

bidang industri hartanah yang berkembang pesat, maka pada hari ini pengurus harta mestilah mempunyai pengetahuan, kemahiran berkomunikasi dan kepakaran teknikal yang diperlukan untuk menjadi pembuat keputusan yang dinamik. Mereka juga mesti dapat menyesuaikan diri kerana mereka mungkin dipanggil atau bertindak sebagai penganalisis pasaran, eksekutif pengiklanan, jurujual, akauntan, diplomatik atau sebagai jurutera penyenggaraan. Kemahiran interpersonal diperlukan untuk berhubung secara efektif dengan pemilik, bakal penyewa, pekerja, kontraktor luar dan lain-lain yang berkaitan dengan hartanah.

Berdasarkan kepada Lembaga Penilai, Pentaksir dan Ejen Hartanah, seseorang pengurus harta itu bertanggungjawab terutamanya untuk memaksimumkan pendapatan, mengurangkan perbelanjaan sejurus itu dapat meningkatkan nilai jangkahayat sesuatu bangunan (AktaA598, 1984).

Badan-badan Profesional yang Mengawal Amalan Pengurusan Hartanah di Malaysia

Mengikut perundangan yang terdapat di Malaysia, pada masa kini terdapat dua badan yang ditubuhkan untuk mengawal amalan penilaian, pentaksiran, pengurusan hartanah dan ejen hartanah. Badan-badan yang menjalankan fungsi ini adalah Lembaga Penilai Pentaksir dan Ejen Harta Tanah (LPPEH) dan Institut Jurukur Malaysia.

Jumlah Penilai, Pentaksir dan Agen Hartanah.

Jumlah syarikat-syarikat penilai yang berdaftar dengan Lembaga Penilai, Pentaksir dan Ejen Hartanah adalah seperti Jadual 1.

Jadual 1: Statistik Individu dan Firma yang Berdaftar dengan BOVEA

Berdaftar	Individu	Firma
Penilai	512	119
Pentaksir	116	-
Ejen Hartanah	1501	609

(Sumber: Laman Web Lembaga Penilai, Pentaksir dan Ejen Hartanah, 2005)

Institut Jurukur Malaysia

Jurukur, pertama kalinya dikenali pada tahun 1885. Jabatan Ukur ditubuhkan pada Mac 1961. Terdapat dua badan yang mewakili Jurukur. Institut Jurukur Malaysia dulunya cawangan R.I.C.S Persekutuan Tanah Melayu dan Institut Ukur Tanah. Pada 19 Jun 1966, nama institusi ini telah ditukar kepada "Institution of Surveyors, Malaysia". Kini Institut Jurukur Malaysia mewakili empat bidang profesional, iaitu:

- i. Penilaian dan Perunding Hartanah
- ii. Ukur Tanah dan Geomatik
- iii. Ukur Bahan
- iv. Ukur Bangunan

Rumusan dan Perbincangan

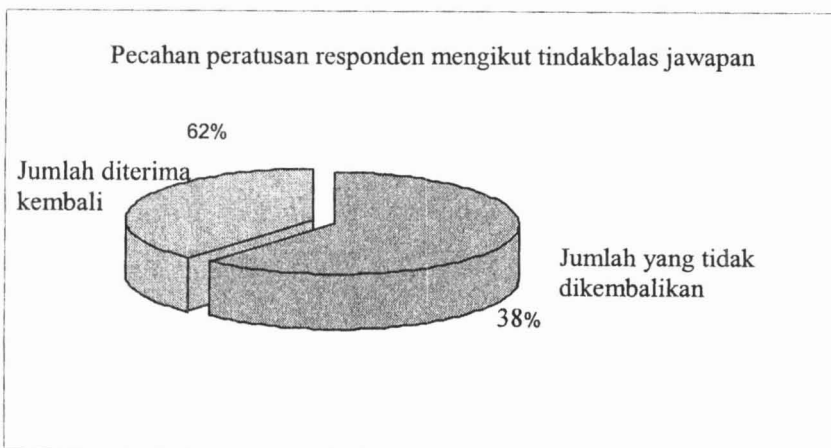
Peratusan Syarikat Penilai Berdaftar yang Menjalankan Amalan Pengurusan Harta Tanah

Maklumat yang didapati semasa kajian dibuat pada tahun 2005 mendapati kebanyakan syarikat-syarikat penilaian berdaftar tertumpu kepada negeri ataupun wilayah yang pesat

pembangunannya. Bandar-bandar ini adalah Kuala Lumpur 25.4%, Selangor 20.9%, Johor 15.2% dan lain-lain negeri seperti dalam Jadual 2. Soal selidik telah dihantar kepada semua syarikat penilai berdaftar sebanyak 244 firma di Semenanjung Malaysia dan soal selidik yang dikembalikan adalah sebanyak 63% peratus ataupun 151 Butiran lanjut adalah dinyatakan dalam Rajah 1

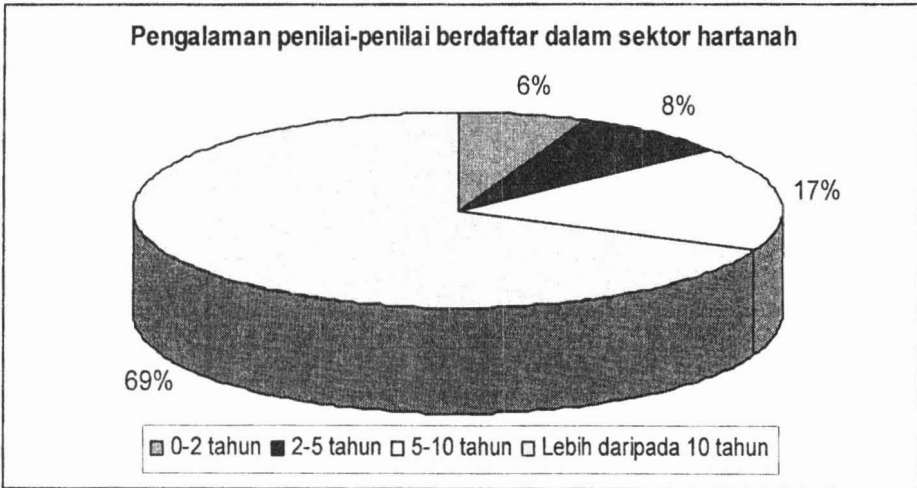
Jadual 2: Taburan Syarikat Penilai Berdaftar Mengikut Negeri Dan Wilayah Di Semenanjung Malaysia.

Bil	Kawasan	Jumlah	Peratus
1	Perlis	1	0.4
2	Kelantan	6	2.5
3	Terengganu	7	2.9
4	Melaka	9	3.7
5	Negeri Sembilan	9	3.7
6	Kedah	10	4.1
7	Pahang	11	4.5
8	Perak	11	4.5
9	Pulau Pinang	30	12.3
10	Johor	37	15.2
11	Selangor	51	20.9
12	Kuala Lumpur	62	25.4
	Jumlah Besar	244	100.0

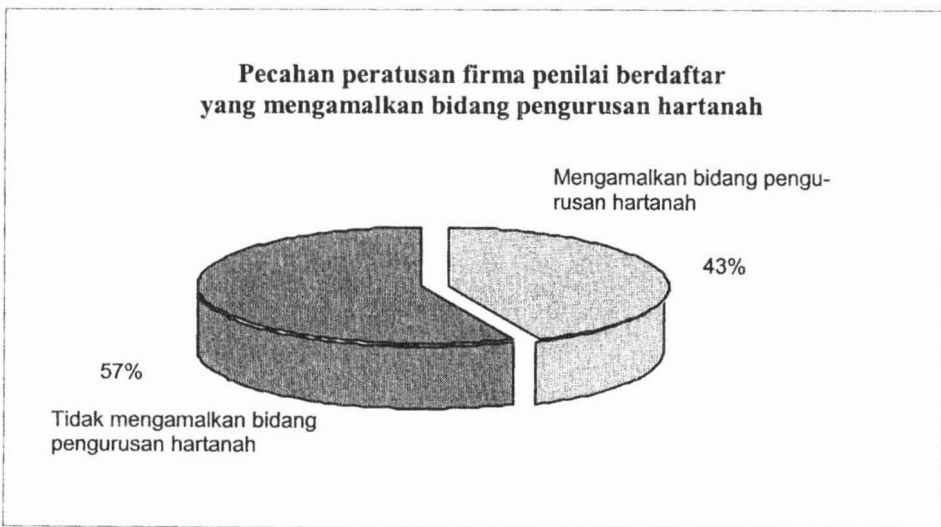


Rajah 1: Soal Selidik yang Dikembalikan.

Sehubungan dengan itu adalah didapati sebanyak 69% daripada penilai berdaftar yang memberi maklumbalas dalam kajian ini terdiri daripada penilai yang mempunyai pengalaman dalam sektor harta tanah melebihi 10 tahun (rujuk Rajah 2).



Rajah 2: Pengalaman Penilai-Penilai Berdaftar yang Memberikan Maklumbalas kepada Kaji Selidik.



Rajah 3: Bilangan Firma Penilai Berdaftar yang Menjalankan dan Tidak Menjalankan Amalan Pengurusan Hartanah.

Rajah 3 menunjukkan dengan jelas bahawa majoriti (57%) firma penilai pendaftar tidak mengamalkan amalan pengurusan hartanah manakala 43% pula mengamalkannya.

Masalah-Masalah yang dihadapi oleh Syarikat Penilai Berdaftar untuk Melibatkan Diri dalam Pengurusan Harta Tanah.

Lanjutan daripada sorotan literatur mendapati sebanyak tujuh perkara yang seringkali menjadi masalah kepada firma penilai berdaftar dalam menjalankan amalan pengurusan harta tanah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3. Masalah utama yang sering dihadapi adalah untuk menangani pelbagai ragam penyewa diikuti dengan yuran ikhtisas yang diterima untuk amalan pengurusan harta tanah yang tidak memuaskan. Masalah yang ketujuh tersenarai adalah campurtangan pihak luar dalam membuat keputusan pengurusan dan keenam pula adalah masa kerja yang tidak menentu kurang memberi kesan kepada pengurus harta.

Kriteria-kriteria yang Kritikal bagi Syarikat Penilai Berdaftar untuk Terus Menjalankan Amalan Pengurusan Hartanah dengan Berkesan.

Analisis yang perolehi dari kaji selidik ini dibentangkan dalam Jadual 4. Kriteria yang dianggap paling penting bagi syarikat-syarikat penilai berdaftar untuk menjalankan amalan pengurusan harta tanah adalah pengijazahan dan penguasaan bahasa kedua. Ini diikuti dengan kemahiran perhubungan awam, pengalaman, kewangan, 'goodwill' dan kesanggupan bekerja lebih masa. Hasil kaji selidik ini agak berlainan dengan kajian terdahulu yang dijalankan di negara barat.

Kajian pada akhir tahun 70an dan awal 80an berhubung "Apakah yang perlu diketahui oleh pengurus" lebih memberikan pilihan kepada pengetahuan teknikal. Sebagai contoh, kajian yang dijalankan oleh Sapienza ke atas sebahagian eksekutif hotel di Nevada menunjukkan hasil bahawa kursus pembelian bahan makanan dan minuman, perhubungan awam, 'house keeping', 'front office' dan keselamatan hotel sebagai perkara yang amat penting dalam menentukan kejayaan seorang pengurus (Sapienza, 1978).

Jadual 3: Senarai Masalah yang Sering dihadapi Syarikat Penilai Berdaftar dalam Menjalankan Pengurusan Harta Tanah Mengikut Kepentingan.

MASALAH	JUMLAH SKOR	PURATA SKOR	KEDUDUKAN
Pelbagai ragam daripada penyewa yang ramai	188	2.98	1
Yuran perkhidmatan ikhtisas yang tidak memuaskan	185	2.94	2
Kesukaran untuk mendapatkan kakitangan yang cekap	182	2.89	3.5
Tuan tanah lebih berminat menubuhkan badan pengurusan sendiri	182	2.89	3.5
Persaingan daripada firma selain daripada firma penilai berdaftar	181	2.87	5
Pengurus harta kurang pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan hartanah	179	2.84	6
Kurang penguatkuasaan daripada BOVEA	178	2.83	7
Campurtangan politik dalam penentuan pemilihan tender	176	2.79	8
Pendapatan yang kurang lumayan	175	2.78	9
Kerja-kerja yang remeh temeh	169	2.68	10
Masa kerja yang tidak menentu	168	2.67	11
Campurtangan pihak luar dalam membuat keputusan pengurusan	165	2.62	12

Lanjutan daripada itu, Rutherford telah meneliti kepentingan tanggungjawab ketua jurutera hotel pada tahun 1987 dan memberikan maklumbalas bahawa perhubungan, organisasi, kepimpinan dan

latihan adalah lebih penting daripada pengetahuan teknikal.

Dalam tahun yang sama, Tas dan Clayton (dalam Richard F. Tas, 1996) dalam kajiannya terhadap pelatih dan pengurusan harta untuk hotel, telah memilih kemahiran perhubungan awam, etika profesional, diplomasi, dan perhubungan lisan dan bertulis sebagai kompetensi yang diperlukan untuk menjamin kejayaan sesebuah pengurusan.

Rumusan bagi kajian ini mendapati bahawa syarikat-syarikat penilai berdaftar amat berminat untuk mengamalkan pengurusan harta tanah. Peratus yang kurang terlibat setakat ini adalah kerana terdapat pelbagai bidang pengetahuan, kemahiran dan perwatakan yang diperlukan untuk menjadi pengurus harta yang baik dan ianya sukar untuk didapati.

Perkara ini perlu dikaji dengan lebih terperinci untuk mengetahui kedudukan sebenar masalah dan penyelesaian yang diperlukan oleh syarikat-syarikat penilai yang berdaftar yang ingin menceburi bidang pengurusan harta tanah.

Jadual 4: Kriteria Kritikal yang dirasakan perlu oleh Syarikat-syarikat Penilai Berdaftar di Semenanjung Malaysia

Kriteria/Pembolehubah	Peratus/ Frekuensi	Kedudukan/ Pangkat
Pengijazahan; pengetahuan dalam bidang pengurusan hartanah secara formal.	96.8	1.5
Penguasaan bahasa kedua; penguasaan bahasa kedua selain daripada Bahasa Melayu contohnya boleh bertutur dalam Bahasa Cina, Inggeris dan sebagainya.	96.8	1.5
Perhubungan Awam; keupayaan firma untuk mendapatkan kakitangan-kakitangan yang berkebolehan dalam perhubungan awam.	93.7	3
Pengalaman; kemahiran teknikal dalam penyenggaraan bangunan seperti kawalan keselamatan, M & E, sistem perpaipan dan sebagainya.	90.5	4.5
Kewangan; sumber kewangan yang kukuh (pusingan modal).	90.5	4.5
“Goodwill”; “goodwill” pada sesebuah firma penilai selalunya menarik minat pemilik untuk mendapatkan perkhidmatan pengurusan hartanah.	84.1	6
Masa bekerja; kesanggupan kakitangan firma untuk bekerja lebih masa (24 jam bekerja).	71.4	7

Rujukan

- Akta A598. (1984). Akta penilai, pentaksir dan ejen hartanah: Jabatan Percetakan Negara.
- H.S.M.S.O. (1983). *The management of housing estate*. Central Housing Committee Report.
- Ismail, O. (1983). *Pengurusan harta tanah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jenkin, H. R. C. (1972). *The management of urban property*. London: Center for Advanced Land Use Studies, College of Estate Management.

- Lieberman. (1979). *Your introduction to real estate*. New York: Litton Education Publishing Inc.
- Maurice, A. U. (1987). *Real estate : Principles and practices*. South-Western College Publisher.
- Richard F. Tas, S. V. L. B., & Howard R. Clayton. (1996, August). Property management-competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* .
- Rutherford, D. G. (1987). The evolution of hotel engineer's job. *CORNELL Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(4), 72-78.
- Sapienza, D. L. (1978). What university hotel student ought to study : Opinion Expressed by a Selected Group of Nevada Hotel Executives. *Journal of Hospitality Education*, 2(2), 11-16.
- Scarret, D. (1983). *Property management*. London: Chapman Hall.
- Shankel, W. M. (1980). *Modern real estate principles*. Dallas: Business Publication Inc.
- Thorncroft, M. (1965). *Principle of estate management*. London The Estate Gazette Limited.
- Zailan. (2001, May 6-11). *The Management of Public Property in Malaysia*. Paper presented at the International Seminar New Technology for New Century, Seoul, Korea.

MOHD ZAKI ARIF & ROHAYA GHANI, Universiti Teknologi MARA, Seri Iskandar.
mohdz438@perak.uitm.edu.my, rohay425@uitm.edu.my

NOR'AINI YUSUF, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, ynoraini@usm.my