

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA



BLUEPRINT PERAKAUNAN PENGURUSAN 2024 - 2025



Excellent Accounting @ Your Service



Excellent Accounting @ Your Service



KANDUNGAN

1	RINGKASAN EKSEKUTIF	1
2	KONTEKS DAN PENDEKATAN	2
3	VISI DAN ASPIRASI	7
4	STRATEGI PELAKSANAAN	15
5	GARIS MASA PELAKSANAAN	27
6	STRUKTUR TATA KELOLA	29
7	PENUTUP	31

1 RINGKASAN EKSEKUTIF

Blueprint Perakaunan Pengurusan 2024 - 2025 dibangunkan sebagai kesinambungan kepada Blueprint Perakaunan Pengurusan Sektor Awam 2018 - 2023 yang menjelaskan halatuju strategik Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan (PPKP) dan memperincikan pelan tindakan bagi tempoh dua (2) tahun bermula dari tahun 2024 hingga 2025. Dokumen ini penting bagi membantu Kerajaan melaksanakan satu mekanisme berstruktur pengurusan kewangan awam yang komprehensif bagi pencapaian pertumbuhan ekonomi yang mampan, setanding dengan negara-negara membangun. Maklumat-maklumat yang terkandung dalam dokumen ini akan dijadikan sebagai asas dan panduan untuk menggerakkan PPKP khususnya dalam fasa pra-pelaksanaan dan pelaksanaan oleh semua pihak yang berkaitan.

Inisiatif ini merupakan kesinambungan kepada pelaksanaan perakaunan akruan dan *Outcome Based Budgeting* (OBB) dalam proses Reformasi Kewangan Awam (Public Finance Reform) yang merupakan tunjang kepada perkembangan ekonomi negara. Dalam hal ini, Kerajaan mengambil “pendekatan diagnostik” dengan memperkenalkan Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan. Model ini akan menjadi pemangkin kepada pengurusan kewangan yang cekap, berkesan dan berakauntabiliti melalui penekanan ke atas aspek Nilai Untuk Wang (Value for Money) dalam proses pembuatan keputusan. Ia merangkumi empat (4) elemen iaitu:

1

**Analisis Penyata
Kewangan dan
Penilaian Risiko**

3

Pengukuran Prestasi

2

Pengekosan

4

Analisis Sumber

Keempat-empat elemen ini akan dapat membantu Kementerian dalam menghasilkan maklumat yang memenuhi prinsip relevan, boleh dianalisis, dipercayai dan berpengaruh untuk merealisasi aspirasi Kerajaan. Inisiatif ini adalah selaras dengan proses evolusi Perakaunan Pengurusan di peringkat global yang dinyatakan oleh *International Federation of Accountant* (IFAC, 1998). PPKP ini adalah sebagai pemangkin ke arah pencapaian kedudukan fiskal yang berhemah dan mapan melalui pemerkasaan fungsi perakaunan pengurusan yang menggabungkan maklumat kewangan dan bukan kewangan dalam proses pembuatan keputusan.

2 KONTEKS DAN PENDEKATAN

Kesan daripada perkembangan pesat ekonomi dunia, banyak negara termasuk Malaysia berhadapan dengan cabaran getir dalam mencapai ekonomi yang mapan. Senario ini terjadi kerana sumber kewangan Kerajaan adalah terhad manakala permintaan rakyat terhadap kualiti perkhidmatan awam semakin meningkat. Menurut kajian, Malaysia telah mengalami kenaikan dalam perbelanjaan mengurus sebanyak 600% di sepanjang tempoh 24 tahun, iaitu dari tahun 1990 sehingga 2015 (Siddique, Xavier and Mohamed, 2017). Dalam mengatasi cabaran ini, ia bergantung sepenuhnya pada keupayaan jentera Kerajaan dalam menambahbaik beberapa perkara dasar yang menghalang Kementerian dalam mengurus kewangan secara cekap dan berkesan, serta signifikan kepada keperluan semasa. Selaras dengan keperluan tersebut, Kerajaan Malaysia telah mengorak langkah untuk melaksanakan transformasi ke atas pengurusan kewangan awam dengan memperkenalkan OBB yang memberi penekanan ke atas keberhasilan (outcome) setiap program/aktiviti dalam proses penyediaan belanjawan dan perakaunan akruan. Hasil tinjauan mendapati bahawa inisiatif transformasi berkenaan adalah selaras dengan pendekatan yang diambil oleh negara-negara membangun seperti New Zealand, Australia dan United Kingdom.

Namun, pelaksanaan OBB dan perakaunan akruan sahaja tidak mampu untuk menyelesaikan semua isu kewangan yang dihadapi oleh Kerajaan. Menurut kajian, reformasi ke atas sistem belanjawan Malaysia yang berasaskan prestasi tanpa sokongan dari maklumat perakaunan secara berterusan hanya akan mencapai kemajuan yang amat terhad (Xavier, 2013). Sementara itu, pelaksanaan perakaunan akruan tidak akan dapat memberi impak yang diinginkan apabila maklumat yang dihasilkan kurang digunakan dalam pembuatan keputusan seperti yang pernah berlaku di New Zealand, Kanada dan United Kingdom (Ellwood and Newberry, 2007; Hyndman and Conolly, 2011; Polannen and Lapointe, 2012). Oleh itu, satu pendekatan yang lebih holistik diperlukan untuk mewujudkan jalinan mantap di antara perakaunan akruan dan proses belanjawan bagi mengukuhkan pengurusan fiskal Kerajaan. Berdasarkan keperluan ini, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) mengambil inisiatif untuk memperkenalkan Perakaunan Pengurusan di Kerajaan Persekutuan yang merupakan satu mekanisme berstruktur untuk mengenalpasti, mengukur, mengumpul, menganalisis, mentafsir dan menyampaikan maklumat kewangan dan bukan kewangan kepada pembuat keputusan.

Menggunakan *bottom-up approach*, maklumat kewangan yang dihasilkan oleh sistem perakaunan dari peringkat terendah, iaitu Pusat Tanggungjawab (PTJ) sehingga ke peringkat tertinggi (Kementerian) akan digabungkan dengan maklumat bukan kewangan seperti pencapaian prestasi dan penggunaan sumber. Penggabungan maklumat secara komprehensif dalam PPKP ini akan membantu pihak berkepentingan menilai kecekapan dan keberkesanan Kementerian, menambahbaik proses pembuatan keputusan di peringkat atasan terutama berkaitan pengurusan kewangan, mengawal sumber organisasi serta merancang strategi jangka pendek dan jangka panjang. Usaha ini secara langsung akan dapat meningkatkan tahap kecekapan, keberkesanan dan akauntabiliti Kementerian dalam penggunaan sumber-sumber yang telah diperuntukkan. Justeru, pelaksanaan PPKP ini penting bagi membolehkan Kerajaan mencapai perubahan sebenar dalam ekonomi dan perkhidmatan awam.

KONTEKS DAN PENDEKATAN

LATAR BELAKANG

Perakaunan Pengurusan mula diperkenalkan dalam sektor awam di Malaysia melalui pelaksanaan Sistem Perakaunan Mikro (SPM). Pelaksanaan sistem ini telah dikuatkuasakan oleh Kerajaan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3/1992 - Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro pada 30 Julai 1992. SPM merupakan satu kaedah untuk menentukan kos aktiviti output bagi setiap Kementerian/Jabatan. Menurut pekeling tersebut, maklumat mengenai kos setiap output yang diperolehi melalui SPM dapat memberikan gambaran kepada pihak Pengurusan tentang kos yang ditanggung oleh Kementerian/Jabatan dalam memberikan sesuatu produk dan/atau perkhidmatan. Ia boleh menerapkan kesedaran kos kepada pihak pengurusan bagi membantu mereka membuat perancangan, pengawalan sumber, penilaian dan penetapan harga output berkenaan.

Dalam pelaksanaan SPM maklumat yang dihasilkan kurang dimanfaatkan. Maklumat tersebut hanya merangkumi sebahagian kos yang ditanggung oleh Kementerian/Jabatan, dengan menggunakan rekod perakaunan yang dibuat berdasarkan asas tunai ubah suai. Pelaksanaan SPM juga tidak mengambil kira pencapaian jangka masa panjang. Skop SPM adalah terhad dan tidak selaras dengan keperluan baharu dalam proses belanjawan semasa, yang menekankan pencapaian keberhasilan dan impak program/aktiviti Kementerian.

Sejarah Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan adalah seperti di **Ilustrasi 1**.

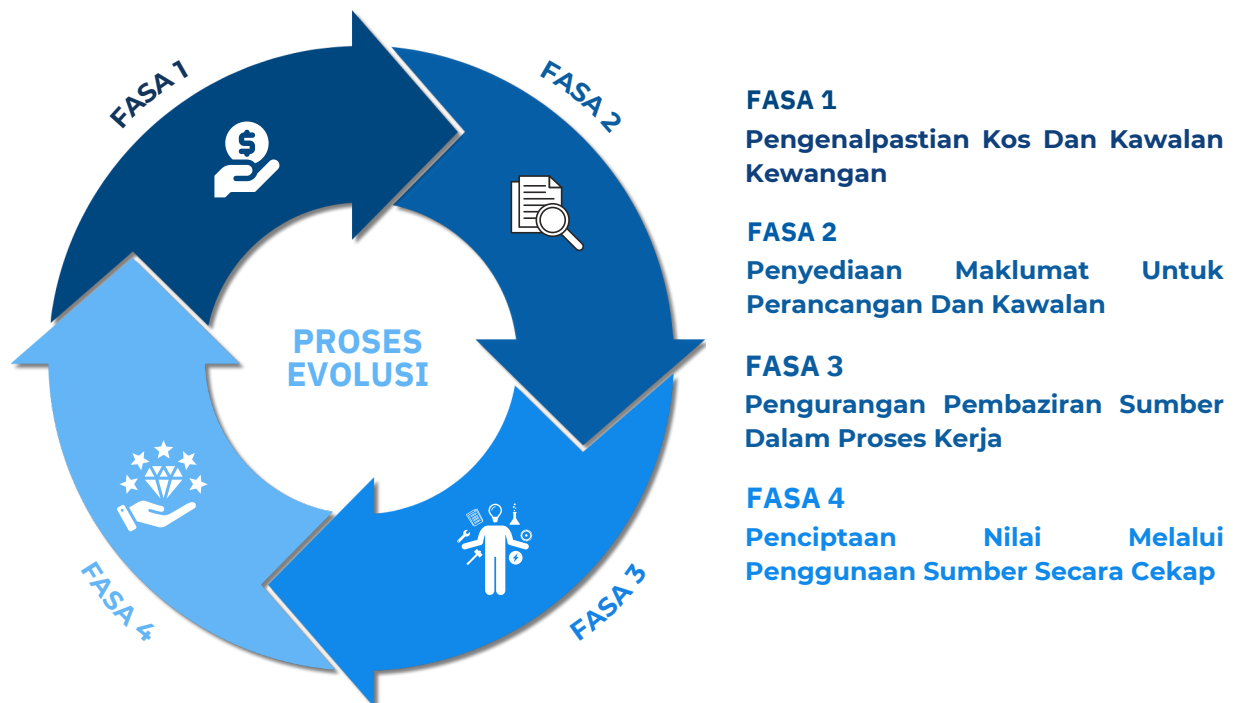


Ilustrasi 1: Sejarah Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan

KONTEKS DAN PENDEKATAN

EVOLUSI PERAKAUNAN PENGURUSAN

Perakaunan Pengurusan telah dilaksanakan di seluruh dunia sejak tahun 1925 dan mengalami banyak perubahan sehingga kini. Perubahan tersebut dilakukan seiring dengan perkembangan pesat dalam teknologi maklumat, perubahan dalam proses pengurusan dan keperluan organisasi dalam mencari kelebihan untuk bersaing di peringkat global. IFAC, melalui inisiatifnya telah menjalankan kajian secara menyeluruh ke atas pelaksanaan Perakaunan Pengurusan pada tahun 1998. Berdasarkan kajian tersebut, IFAC telah mengenalpasti proses Evolusi Perakaunan Pengurusan yang terbahagi kepada empat (4) fasa. **Ilustrasi 2** menunjukkan proses evolusi berkenaan secara ringkas iaitu:



Ilustrasi 2: Proses Evolusi Perakaunan Pengurusan

KONTEKS DAN PENDEKATAN

Fasa 1: Pengenalpastian Kos Dan Kawalan Kewangan

Fokus utama dalam Fasa 1 adalah pengenalpastian kos produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh Kementerian. Pada peringkat awal, Akauntan perlu mengenalpasti aktiviti-aktiviti operasi utama yang dijalankan untuk mencapai Visi, Misi dan Objektif Kementerian/Jabatan berkenaan. Selain aktiviti utama, Akauntan perlu menentukan pecahan kos dalam penghasilan produk atau perkhidmatan yang terlibat dengan aktiviti berkenaan. Kos tersebut meliputi kos langsung dan kos tidak langsung yang perlu diagihkan kepada beberapa aktiviti mengikut wajaran tertentu. Melalui pengenalpastian kos ini, pihak Pengurusan Atasan akan mula berinteraksi dengan Akauntan dalam meneliti semula perbelanjaan yang telah ditanggung bagi setiap aktiviti utama Kementerian/Jabatan. Walau bagaimanapun, maklumat pengekosan yang dihasilkan tidak digunakan dalam pembuatan keputusan dalam fasa ini.

Fasa 2: Penyediaan Maklumat Untuk Perancangan Dan Kawalan

Fasa 2 memerlukan penglibatan aktif Akauntan dalam penyediaan maklumat kewangan yang lebih komprehensif kepada Pengurusan Tertinggi. Dalam fasa ini, Akauntan perlu mengaplikasikan teknik-teknik analisis secara terperinci, mentafsirkan maklumat-maklumat yang bersesuaian dan memberi khidmat perundingan agar ia dapat membantu proses pembuatan keputusan. Namun, pembuatan keputusan dalam fasa ini hanya tertumpu kepada kawalan dalaman agar kos yang digunakan bagi penghasilan setiap output tidak melebihi sasaran yang ditetapkan. Oleh yang demikian, fungsi Perakaunan Pengurusan dalam fasa ini adalah terhad sebagai sistem kawalan dalaman sahaja dan tidak bersifat strategik, iaitu hanya untuk mengenalpasti masalah dan mencadangkan tindakan penyelesaian sekiranya berlaku perbezaan (varian) dengan perancangan Kementerian/Jabatan.

Fasa 3: Pengurangan Pembaziran Sumber Dalam Proses Kerja

Pengurusan Tertinggi mula menggunakan maklumat yang dihasilkan oleh fasa kedua untuk mengambil tindakan penjimatan kos melalui penstrukturan semula sumber yang ada. Sumber berkenaan merangkumi tenaga kerja, kewangan, infrastruktur dan bahan mentah yang digunakan dalam menghasilkan produk atau perkhidmatan. Cabaran utama dalam fasa ini adalah Akauntan yang terlibat perlu memastikan setiap maklumat yang disalurkan kepada Pengurusan Tertinggi relevan dan tepat bagi membolehkan penstrukturan semula dapat dibuat dengan berkesan. Ia adalah kerana Perakaunan Pengurusan akan dianggap sebagai sumber maklumat yang utama untuk memastikan keberhasilan dapat dimaksimakan pada kos yang minima.

KONTEKS DAN PENDEKATAN

Fasa 4: Penciptaan Nilai Melalui Penggunaan Sumber Secara Cekap

Fokus utama adalah kepada penciptaan nilai melalui penggunaan sumber secara cekap. Penciptaan nilai bagi setiap peringkat di Kementerian/Jabatan boleh dibuat secara berkesan melalui penggunaan maklumat yang dihasilkan dalam fasa-fasa sebelum ini dan sistem teknologi maklumat yang berupaya mengenalpasti penentu utama kepada nilai yang diperlukan oleh Pelanggan dan pihak berkepentingan. Perkara ini mempunyai hubungan rapat dengan maklumat mengenai sasaran dan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) serta risiko yang dihadapi oleh Kementerian/Jabatan berkenaan. Kebiasannya maklumat ini disediakan oleh pegawai bukan Akauntan di pelbagai peringkat. Penggabungan maklumat kewangan dan bukan kewangan dalam fasa ini bertujuan untuk mengurangkan pembaziran (dalam bentuk sebenar dan kewangan) bagi memastikan setiap sumber dapat digunakan secara berkesan. Oleh yang demikian, kolaborasi yang berkesan daripada semua pihak terlibat amat penting agar maklumat kewangan dan bukan kewangan yang diberikan dapat memenuhi keperluan sebenar.

Secara keseluruhan, perbezaan yang jelas di antara Fasa 1 dengan tiga (3) fasa seterusnya adalah fokus utama. Ia berubah dari hanya pengenalpastian kos kepada penggunaan maklumat dalam pengurusan sumber yang akan membantu pihak Pengurusan Tertinggi mengurangkan pembaziran dan penciptaan nilai.

KEPERLUAN PENDEKATAN BAHARU PERAKAUNAN PENGURUSAN

Dalam usaha meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan akauntabiliti, cadangan konsep yang diperkenalkan oleh IFAC ini boleh diadaptasi dalam persekitaran sektor awam di Malaysia. Berdasarkan perbandingan di antara pencapaian semasa Kementerian melalui pelaksanaan SPM, Malaysia dipercayai hanya mencapai sebahagian keperluan fasa pertama Evolusi Perakaunan Pengurusan. Ini adalah kerana SPM hanya memberi fokus kepada pengekosan output di peringkat Jabatan tanpa mempunyai hubungan yang jelas dengan proses pembuatan keputusan dan penciptaan nilai. Bagi membolehkan Kerajaan mengharungi baki tiga (3) fasa Evolusi Perakaunan Pengurusan berkenaan, satu inisiatif perlu diambil untuk memperluas dan memantapkan fungsi Perakaunan Pengurusan sedia ada. Skop sistem Perakaunan Pengurusan yang baharu perlu lebih komprehensif dan menggunakan teknik perakaunan yang berfokus bagi memastikan maklumat yang dihasilkan boleh dimanfaatkan sepenuhnya dalam proses pembuatan keputusan.

Berdasarkan konteks dan keperluan bagi proses Evolusi Perakaunan Pengurusan yang diamalkan oleh negara-negara membangun, JANM mengambil inisiatif untuk memantapkan proses pengurusan kewangan dengan memperkenalkan Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan. Inisiatif ini adalah selaras dengan fungsi JANM yang dinyatakan dalam Ministerial Function Act 1969 (Pindaan 2013) iaitu untuk menyediakan sistem kewangan dan perakaunan Kerajaan. Pemantapan ini juga adalah selaras dengan tanggungjawab JANM yang diperuntukkan oleh Akta Tatacara Kewangan 1957 serta pencapaian Visi dan Misi JANM dalam memantapkan perkhidmatan perakaunan dan kewangan Kerajaan melalui pembangunan polisi, sistem serta kawalan perakaunan sektor awam yang komprehensif bagi mempertingkatkan tahap akauntabiliti. Melalui Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan ini, fungsi perakaunan pengurusan sedia ada diperluaskan bagi meliputi empat (4) elemen utama. Ia merupakan pelengkap kepada pelaksanaan Perakaunan Akruan dan OBB yang sedang dilaksanakan oleh Kerajaan Persekutuan dalam pencapaian pengurusan fiskal yang lebih cekap dan berkesan bagi memastikan pertumbuhan ekonomi yang mampan selaras dengan Akta Kewangan Awam dan Tanggungjawab Fiskal 2023.

ASPIRASI MODEL PERAKAUNAN PENGURUSAN

Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan dirangka berdasarkan matlamat Kerajaan dalam memastikan pertumbuhan ekonomi yang mampan dengan mengadaptasi proses Evolusi Perakaunan Pengurusan di negara-negara membangun. Visi PPKP adalah memantapkan pengurusan kewangan Kerajaan melalui penyaluran maklumat yang komprehensif dalam pembuatan keputusan. Maklumat yang komprehensif perlu berkeupayaan untuk dianalisis, relevan, boleh dipercayai dan berpengaruh (CIMA, 2014). Ia meliputi maklumat kewangan dan bukan kewangan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif. Penggunaan maklumat tersebut boleh menjadi pemangkin kepada Kementerian dalam meningkatkan kecekapan (efficiency) dan keberkesanan (effectiveness) dalam penggunaan sumber. Selain kecekapan dan keberkesanan, pelaksanaan Perakaunan Pengurusan akan dapat menggalakkan Kementerian meningkatkan tahap akauntabiliti dalam penyampaian perkhidmatan awam.

Ia membolehkan Kementerian memantapkan tadbir urus yang baik (good governance) yang memberi penekanan kepada Nilai Untuk Wang (Value For Money). Aspirasi Kerajaan ini telah dinyatakan dalam Laporan Model Baru Ekonomi, Bab 4.5.1 (Transformasi Sektor Awam) berhubung keperluan penggunaan maklumat perakaunan dalam pengurusan kewangan Kerajaan. Aspirasi ini turut diberi penekanan di dalam dokumen *Public Finance-Implementing Accrual Accounting* (PEMANDU, 2011).

VISI DAN ASPIRASI

Meningkatkan Kecekapan

Maklumat yang dihasilkan oleh Perakaunan Pengurusan akan dapat mengukur dan menilai tahap kecekapan sesebuah Kementerian dalam penggunaan sumber. Berdasarkan Pekeliling Perbendaharaan PB1.1 - Bajet Berasaskan *Outcome*, kecekapan adalah hubungkait antara produk atau perkhidmatan yang dihasilkan (output) oleh sesuatu program/aktiviti dengan sumber yang digunakan (input) untuk menghasilkannya. Selain itu, kecekapan menunjukkan hubungkait antara keberhasilan (outcome) sesuatu program/aktiviti dengan sumber yang digunakan (input) untuk menghasilkannya. Tahap kecekapan Kementerian/Jabatan boleh diukur sama ada dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif, berdasarkan perbandingan dengan petunjuk-petunjuk berikut:

- Pencapaian dalam tempoh terdahulu;
- Jangkaan atau sasaran;
- Perbandingan dengan penyedia produk atau perkhidmatan yang sama; atau
- Lain-lain Penanda Aras (Benchmarking)

Sekiranya kuantiti dan kualiti output yang sama dapat dihasilkan dengan menggunakan jumlah sumber atau kos yang lebih rendah berbanding penghasilan terdahulu, ia menggambarkan bahawa Kementerian tersebut telah berupaya meningkatkan kecekapan pengeluaran output. Sebaliknya, jika kuantiti dan kualiti output yang dihasilkan adalah rendah atau berlaku peningkatan penggunaan sumber atau kos dalam penghasilan sesuatu output, ia bermaksud bahawa tahap kecekapan dalam penghasilan output Kementerian berkenaan telah menurun.

Pemantauan ke atas penggunaan sumber dan kos serta penambahbaikan ke atas tahap kuantiti dan kualiti output secara berterusan akan membantu Kerajaan menyediakan perkhidmatan yang lebih baik dan berkualiti pada kos yang minimum.

Selain daripada kawalan perbelanjaan, maklumat mengenai tahap kecekapan boleh digunakan dalam proses pengagihan sumber seperti belanjawan. Walaupun setiap Kementerian menawarkan produk atau perkhidmatan yang berbeza, perbandingan kecekapan dalam penggunaan sumber masih boleh dilakukan. Tambahan pula, maklumat mengenai jumlah kos yang terlibat untuk menyediakan sesuatu produk atau perkhidmatan dapat membantu Kerajaan menetapkan atau menyemak semula caj yang munasabah kepada pengguna. Ini secara langsung dapat menjana hasil yang berpatutan kepada Kerajaan. Sekiranya Kementerian memainkan peranan yang berkesan dalam mengawal perbelanjaan dan memantau hasil di semua peringkat, Kerajaan akan dapat membuat penjimatan yang seterusnya akan membantu mencapai belanjawan berimbang.

VISI DAN ASPIRASI

Meningkatkan Keberkesanan

Keberkesanan ialah hubungkait di antara pencapaian sebenar dan objektif penyediaan perkhidmatan yang disasarkan (IPSASB, 2015). Pengukuran keberkesanan akan menunjukkan sejauh mana sesuatu program/aktiviti dapat mencapai objektifnya. Dalam hal ini, maklumat yang dihasilkan oleh Perakaunan Pengurusan dapat mengukur keberkesanan program/aktiviti yang diadakan oleh Kementerian/Jabatan dengan memberi petunjuk sejauh mana sasaran keberhasilan dapat diberikan kepada kumpulan sasar dengan menggunakan sumber yang telah diperuntukkan. Tahap keberkesanan sesuatu program/aktiviti boleh diukur secara langsung dan tidak langsung. Kaedah mengenalpasti keperluan peningkatan keberkesanan adalah berdasarkan perbandingan dengan petunjuk-petunjuk berikut:

- Pencapaian dalam tempoh terdahulu;
- Perbandingan dengan penyedia produk atau perkhidmatan yang sama; atau
- Lain-lain Penanda Aras (Benchmarking)

Peningkatan dalam keberkesanan sesuatu program/aktiviti menunjukkan bahawa Kementerian tersebut telah meningkatkan keupayaannya dalam mencapai objektif atau sasaran utama yang ditetapkan. Sebaliknya, penurunan dalam keberkesanan menunjukkan bahawa program/aktiviti berkenaan gagal mencapai objektifnya.

Meningkatkan Akauntabiliti

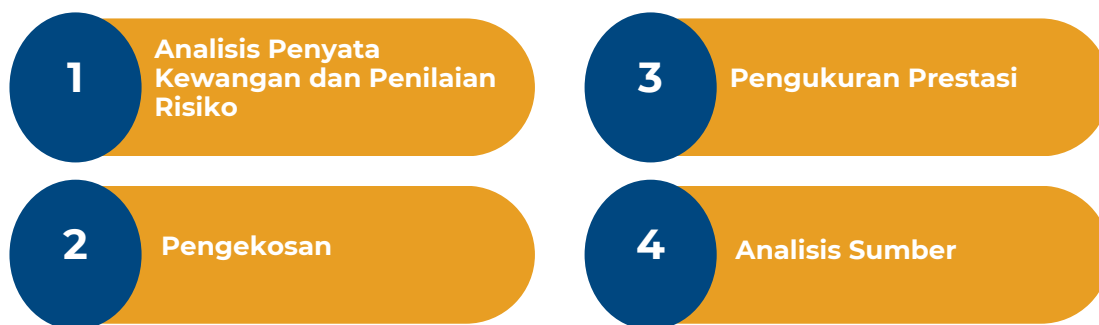
Maklumat yang dihasilkan dalam Perakaunan Pengurusan dapat memberi petunjuk yang lebih baik dalam membuat penilaian ke atas tahap kecekapan setiap Kementerian/Jabatan dan kesan polisi serta keberkesanan program Kerajaan dengan lebih tepat, efektif dan menyeluruh. Perbandingan boleh dibuat sama ada di antara tahun dan dengan Kementerian atau organisasi lain atau negara lain yang menawarkan produk/perkhidmatan yang seumpama dengannya. Pengurusan tertinggi Kementerian perlu bertanggungjawab di atas penggunaan sumber-sumber yang diperuntukkan berdasarkan Laporan Perakaunan Pengurusan ini. Oleh itu, Pengurusan Tertinggi perlu meneliti dan menyusun semula strategi dari segi penggunaan sumber dan pengurusan prestasi bagi setiap program/aktiviti untuk memastikan visi, misi dan objektif Kementerian tercapai.

Selain itu, maklumat yang dihasilkan oleh Perakaunan Pengurusan akan mendorong pihak Pengurusan Tertinggi untuk mengambil langkah proaktif dalam mengurus risiko. Penilaian risiko dan ramalan awal mengenai kebarangkalian serta impaknya bersama-sama dengan strategi pencegahan adalah kritikal bagi memastikan sasaran Kementerian dapat dicapai. Usaha-usaha ini dapat membantu Pengurusan Tertinggi meningkatkan akauntabiliti bagi memastikan masyarakat mendapat manfaat yang telah dijanjikan ke atas pelaksanaan program/aktiviti Kementerian.

VISI DAN ASPIRASI

ELEMEN MODEL PERAKAUNAN PENGURUSAN

Berdasarkan visi dan aspirasi, Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan ditunjangi oleh empat (4) elemen yang dikenalpasti bersesuaian dengan konteks sektor awam di Malaysia iaitu:



Menurut kajian oleh CIMA pada tahun 2009, keempat-empat elemen ini adalah alat Perakaunan Pengurusan yang popular dan digunakan secara meluas di negara lain. Selain daripada empat (4) elemen berkenaan, terdapat alat-alat lain seperti *Kaizen Costing* dan *Target Costing* yang tidak kurang pentingnya tetapi kesesuaian dan keperluannya tertakluk kepada kajian yang perlu dilakukan. **Ilustrasi 3** menunjukkan hubungkait keempat-empat elemen teras dengan program/aktiviti Kementerian/Jabatan dan proses pembuatan keputusan.



Ilustrasi 3: Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan

VISI DAN ASPIRASI

ELEMEN MODEL PERAKAUNAN PENGURUSAN

Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko

Analisis Penyata Kewangan adalah pentafsiran dan penghuraian item yang signifikan, transaksi dan peristiwa penting yang dinyatakan dalam penyata Kewangan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Transaksi perbelanjaan, hasil, aset dan liabiliti serta peristiwa penting sesebuah Kementerian adalah unik dan akan bergantung sepenuhnya pada konteks (tujuan, saiz, fungsi, operasi dan persekitaran perundangan) Kementerian berkenaan. Oleh yang demikian, akauntan perlu menggunakan justifikasi mereka dalam mengenalpasti jenis-jenis analisis yang bersesuaian agar analisis yang dibuat adalah relevan dan menggambarkan prestasi serta kedudukan kewangan sebenar Kementerian. Antara analisis yang boleh dibuat adalah analisis tren, analisis nisbah, analisis varians dan analisis maklumat kualitatif penyata kewangan.

Maklumat yang dihasilkan oleh analisis ini bertujuan membantu pihak berkepentingan dalam mendapatkan gambaran keseluruhan operasi, prestasi kewangan, kedudukan kewangan dan aliran tunai Kementerian pada masa kini dan jangkaan masa hadapan. Seterusnya, pihak berkepentingan berkenaan akan dapat membuat keputusan dan merancang strategi masa hadapan dengan lebih berkesan berdasarkan rumusan dan cadangan yang diberikan. Oleh itu, analisis ini merupakan pelengkap kepada maklumat yang terdapat dalam penyata kewangan.

Berdasarkan analisis ke atas penyata kewangan dan maklumat lain yang berkaitan, Kementerian dapat mengenalpasti risiko yang berkemungkinan akan mengancam prestasi, kedudukan kewangan, aliran tunai, manusia, reputasi, imej serta keupayaan Kementerian dalam mencapai objektif program/ aktiviti pada masa akan datang. Dalam membuat pengukuran risiko, Kementerian perlu melaksanakan lima (5) langkah utama iaitu:



VISI DAN ASPIRASI

Bagi memberikan gambaran keseluruhan mengenai risiko berkenaan kepada pihak berkepentingan, penjelasan perlu dibuat mengenai keadaan risiko atau ketidaktentuan yang dihadapi, perubahan dalam risiko dan ketidaktentuan sejak tarikh pelaporan terakhir serta strategi yang perlu diambil oleh Kementerian dalam menanggung, mengelak atau mengurangkan risiko dan ketidakpastian berkenaan. Tindakan dalaman atau luaran yang bersesuaian perlu diambil oleh unit yang telah diwujudkan khas bagi pengurusan risiko di Kementerian. Inisiatif ini adalah selaras dengan saranan MAMPU melalui suratnya yang bernombor rujukan MAMPU.BPICT.700-4/2/11/(3) bertarikh 22 Januari 2010 mengenai dasar pelaksanaan Pengurusan Kesyinambungan Perkhidmatan Agensi Sektor Awam. Perkara ini penting bagi meminimumkan impak risiko dan ketidaktentuan ke atas kualiti penyampaian perkhidmatan Kementerian pada masa hadapan.

Pengekosan

Pengekosan adalah teknik untuk mengenalpasti secara terperinci jumlah kos yang terlibat dalam menghasilkan sesuatu produk atau perkhidmatan. Ia merangkumi proses pengelasan, perekodan dan proses memperuntukkan perbelanjaan kepada output dan keberhasilan yang telah dicapai oleh program/aktiviti Kementerian dalam tempoh tertentu. Dalam memastikan teknik pengekosan ini dapat dilaksanakan secara menyeluruh di setiap peringkat Kementerian yang seterusnya menyumbang ke arah pencapaian keberhasilan di peringkat Nasional, Kementerian akan menggunakan maklumat KPI, Kerangka Keberhasilan Kementerian dan Kerangka Keberhasilan Nasional yang telah dibangunkan di bawah OBB.

Mengambil kira struktur semasa dan hierarki pengoperasian organisasi Kerajaan Persekutuan, pengekosan boleh dibuat menerusi tiga peringkat iaitu:

-  Pengekosan Berasaskan Pusat Tanggungjawab (PTJ) - *PTJ Based Costing* (PBC)
-  Pengekosan Berasaskan Keberhasilan - *Outcome Based Costing* (OBC)
-  Micro Costing (MC)

Pengenalpastian kos akhir sesuatu produk atau perkhidmatan berupaya membantu Kementerian dalam membuat keputusan secara efektif berkaitan kecekapan operasi, kecekapan kos, keberkesanan polisi, keberkesanan operasi serta keberkesanan kos. Seterusnya, inisiatif ini boleh menyumbang ke arah pengurangan pembaziran dalam proses kerja yang akan menggalakkan penggunaan sumber kewangan secara optimum.

VISI DAN ASPIRASI

Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi adalah proses membangunkan petunjuk dalam bentuk kuantitatif, kualitatif dan/atau deskripsi kualitatif yang boleh dipantau secara sistematik. Maklumat ini boleh digunakan untuk menilai kecekapan dan keberkesanan Kementerian dalam menggunakan sumber yang diperuntukan bagi menyediakan perkhidmatan dan mencapai objektif program/aktiviti yang telah dilaksanakan (IPSASB, 2015). Kecekapan boleh diukur melalui hubungkait antara sumber yang digunakan (input) untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan (output) dan keberhasilan sesuatu program/aktiviti. Keberkesanan pula boleh diukur dengan membuat perbandingan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran Kementerian.

Pengukuran prestasi Kementerian dibuat berdasarkan kepada maklumat kewangan dan bukan kewangan. Maklumat kewangan diperolehi melalui teknik pengekoskan dan analisis kewangan.

Maklumat berkenaan kemudiannya akan dibandingkan dengan maklumat pencapaian prestasi iaitu berdasarkan KPI bagi mengenalpasti kecekapan Kementerian dalam menghasilkan output dan keberhasilan yang dipersetujui dalam kerangka kerja OBB.

Ia selaras dengan pelaksanaan OBB sebagaimana yang ditetapkan oleh Kementerian Kewangan melalui PB 1.1 dan penggunaan KPI dalam proses kerja yang diperkenalkan oleh Kerajaan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2005 – Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi Di Kementerian/Jabatan Kerajaan. Pekeliling ini mengkehendaki setiap Kementerian/Jabatan Kerajaan untuk mewujudkan KPI yang mengukur kecekapan dan keberkesanan program yang dilaksanakan berdasarkan tahap kepuasan pelanggan. Selain itu, maklumat berkenaan sasaran prestasi perlu ditetapkan sejajar dengan misi, visi dan objektif Kementerian/Jabatan bagi tujuan perbandingan dan pengukuran prestasi perkhidmatan yang diberikan. Maklumat ini penting bagi membantu pihak berkepentingan dalam membuat perancangan, penyediaan belanjawan, pemantauan dan penilaian prestasi Kementerian yang akan menjadi asas untuk penambahbaikan secara berterusan dan menjadi pemangkin kepada peningkatan kualiti penyampaian perkhidmatan awam. Inisiatif ini berupaya memastikan pengurusan kewangan dapat dibuat secara cekap, berkesan dan berakuntabiliti di setiap Kementerian.

VISI DAN ASPIRASI

TRANSFORMASI PERANAN AKAUNTAN DALAM PERAKAUNAN PENGURUSAN

Dalam Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan, tugas dan tanggungjawab Akauntan sebelum ini yang terhad kepada cabang Perakaunan Kewangan yang berfokus kepada pengurusan operasi kewangan Kementerian/Jabatan perlu diubah. Tugas sedia ada perlu diperkembangkan kepada tugas-tugas menganalisis dan sebagai penasihat yang terlibat secara langsung dalam proses pembuatan keputusan. Ini bagi memastikan setiap keputusan adalah berdasarkan maklumat terkini dan selari dengan objektif yang disasarkan. Melalui Model ini, Akauntan adalah merupakan pakar runding bagi pengurusan kewangan sektor awam ke arah keberkesanan pembuatan keputusan.

Perubahan ini adalah selaras dengan perkembangan yang berlaku dalam Industri 4.0 yang melibatkan evolusi proses automasi. Dalam konteks Kerajaan Persekutuan, peranan pengumpulan data dan penyediaan laporan (seperti Penyata Kewangan) telah diautomasikan melalui sistem perakaunan Kerajaan Persekutuan iaitu *iGovernment Financial and Management Accounting System* (iGFMAS). Maklumat kewangan yang dihasilkan oleh iGFMAS amat berpotensi tinggi untuk dimaksimakan penggunaannya dalam proses pembuatan keputusan. Namun, ia memerlukan peranan Akauntan yang mahir dalam menganalisis, menterjemah dan menyampaikan maklumat-maklumat berkenaan sebelum boleh digunakan dalam pembuatan keputusan dan perancangan strategik. Oleh itu, peranan Akauntan sektor awam pada masa kini perlu dipelbagaikan bagi menjadikannya lebih pintar dan lebih baik berbanding peranti seperti komputer.

Bagi mencapai matlamat tersebut, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh Akauntan dalam melaksanakan Perakaunan Pengurusan adalah lebih luas dan kritikal berbanding sebelum ini selaras dengan saranan CIMA (2017). Saranan tersebut mengenai kepentingan pertambahan nilai kepada peranan Akauntan dari kemahiran yang berbentuk kuantitatif kepada kualitatif. Seperti **Ilustrasi 4**, kemahiran Akauntan perlu diperluaskan kepada kemahiran berbentuk kualitatif yang merangkumi kemahiran menganalisis; pemikiran yang mendalam dan ke hadapan; serta kemahiran untuk mempengaruhi pihak lain yang mementingkan impak penghasilan nilai bagi setiap output yang dihasilkan. Justeru, keperluan untuk memperkasakan kemahiran Akauntan sektor awam dalam menganalisis dan menterjemahkan maklumat-maklumat tersebut adalah kritikal agar usaha untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sumber Kerajaan melalui penekanan ke atas nilai wang dapat direalisasikan.



Ilustrasi 4: Transformasi Peranan Akauntan

4 STRATEGI PELAKSANAAN

Dalam merealisasikan visi dan aspirasi model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan, JANM menetapkan tiga (3) teras utama dalam merangka strategi pelaksanaan iaitu:



Berdasarkan prosedur dan kapasiti serta kedudukan semasa berbanding keperluan yang telah dikenalpasti, tiga (3) teras utama di atas dipercayai dapat dicapai melalui pelaksanaan tiga (3) komponen strategi seperti di **Ilustrasi 5** berikut:



Ilustrasi 5: Komponen Strategi Perakaunan Pengurusan

STRATEGI PELAKSANAAN

PEMBANGUNAN POLISI DAN DOKUMENTASI

Pembangunan polisi, garis panduan dan kajian undang-undang perlu dibuat untuk membantu Kerajaan menetapkan dasar bagi pelaksanaan Perakaunan Pengurusan. Strategi ini dilaksanakan melalui penyediaan dokumentasi iaitu Blueprint, Pekeliling Perbendaharaan dan Surat Pekeliling Akauntan Negara Malaysia (SPANM). Selain itu, kajian menyeluruh perlu dilakukan sebelum pengubalan undang-undang berkaitan Perakaunan Pengurusan boleh dibuat. Dasar yang ditetapkan perlu sejajar dengan Perancangan Strategik JANM serta bersesuaian untuk digunakan dalam persekitaran semasa sektor awam yang meliputi Kerajaan Persekutuan, Negeri, Kerajaan Tempatan dan Badan Berkanun. Bagi memantapkan dasar, polisi dan undang-undang dari semasa ke semasa, JANM akan melaksanakan inisiatif yang disenaraikan di **Jadual 1**.



STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Menjajarkan dasar, program dan amalan Perakaunan Pengurusan dengan Perancangan Strategik JANM	Pengemaskinian Pelan Strategik JANM selaras dengan pemantapan fungsi Perakaunan Pengurusan	• Blueprint Perakaunan Pengurusan 2024 – 2025 • Libat Urus Pengurusan Tertinggi JANM bersama Pengurusan Tertinggi MOF • Libat Urus peringkat Mesyuarat Ketua Setiausaha/Ketua Perkhidmatan • Rangka Kerja Pelaksanaan IR
Memperkasa polisi, proses dan prosedur kerja	• Menggubal dan menyediakan dokumentasi utama berkaitan Perakaunan Pengurusan meliputi empat (4) elemen yang dikenalpasti.	• Penyediaan GPANM Pengukuran Prestasi dan Analisis Sumber serta SPANM bersama Kementerian • Program Pengukuhan Kementerian Rintis bagi 2 GPANM baharu • Pelaksanaan Pengukuran Prestasi dan Analisis Sumber bagi Kementerian Rintis • Pelaksanaan Pengukuran Prestasi dan Analisa Sumber bagi semua Kementerian • Kajian bagi kesediaan OBC dan OBB
	• Menyemak semula dan mengemaskini pekeliling serta peraturan sedia ada agar relevan dengan amalan perakaunan pengurusan yang digunakan	• Pindaan PP PS 5.1 - kekerapan pelaporan MA di JPKA sekurang-kurangnya 1 kali setahun • Pindaan PS 1.2 (JPPA) keahlian ahli mesyuarat sama seperti keahlian Mesyuarat JPKA • Menyediakan Job Description (JD) SPP Kementerian yang seragam

STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Membuat kajian berkaitan amalan terbaik dan teknik Perakaunan Pengurusan yang bersesuaian	- Menjalankan kajian berkaitan keperluan pengguna laporan dan amalan semasa perakaunan pengurusan di negara lain - Mengadakan <i>Strategic Partnership</i> dengan universiti/ badan professional /sektor swasta/ negara lain	- Kerangka laporan yang mengambilkira kajian keberkesanan daripada pemegang taruh Kementerian - Pengiktirafan kepada Kementerian dari segi pelaporan dan pelaksanaan PBC - Lawatan <i>Benchmarking</i> MA - Kolaborasi dengan Persatuan Akauntan Sektor Awam (PSA) bagi sesi perakaunan pengurusan melalui platform seperti webinar. <i>Strategic partner</i> bersama pihak industri dan <i>non-profit organization</i> di Malaysia - Menyediakan panduan analisis bagi item yang matan dalam Penyata Kewangan untuk penyediaan Laporan SMART

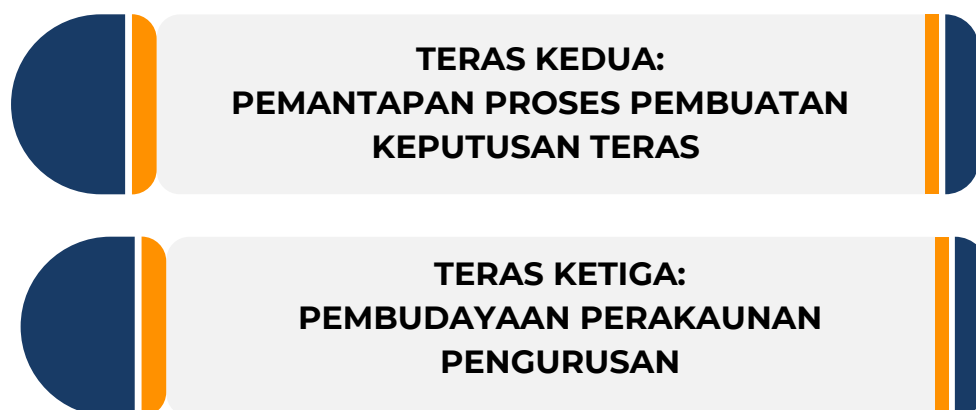
Jadual 1: Perincian Strategi Pertama

STRATEGI PELAKSANAAN

PENGUPAYAAN KAPASITI SUMBER MANUSIA

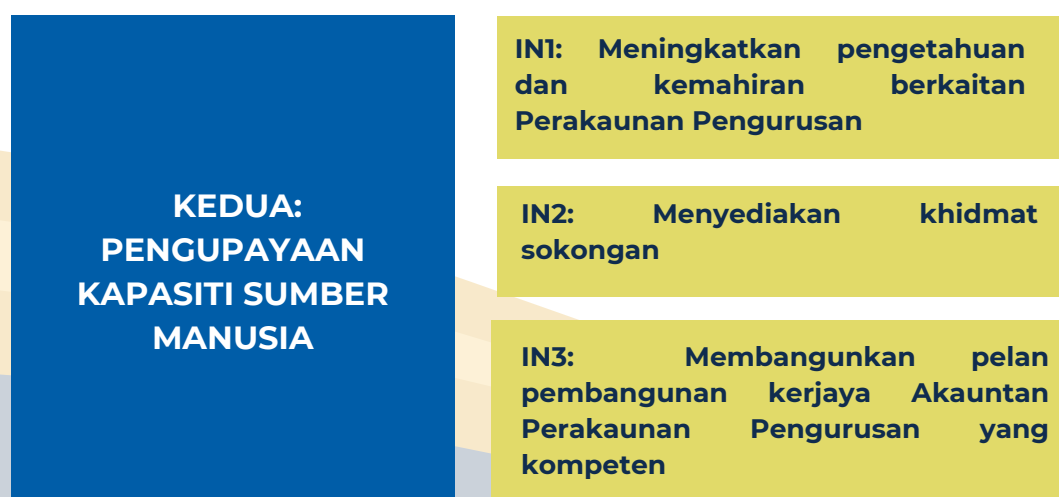
Perakaunan Pengurusan akan menyebabkan perubahan kepada proses kerja, teknologi dan budaya kerja. Perubahan ini memerlukan pemantapan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang bersesuaian di kalangan pengguna dan penyedia maklumat Perakaunan Pengurusan. Pengguna adalah pihak yang membuat keputusan berkaitan dasar kerajaan seperti Eksekutif, Pengurusan Atasan Kementerian, Pegawai Belanjawan dan Pegawai Aset. Penyedia maklumat adalah mereka yang terlibat secara langsung dalam proses penyediaan maklumat kewangan dan bukan kewangan termasuk Akauntan di Bahagian Akaun Kementerian, PTJ Kementerian, Pegawai Belanjawan dan Pegawai Aset.

Pendekatan aktiviti pengurusan perubahan dan latihan yang dibuat perlu bersesuaian dengan struktur, fungsi dan peranan pengguna dan penyedia maklumat Perakaunan Pengurusan di setiap peringkat Kementerian. Strategi ini akan memastikan bahawa manual latihan, kempen kesedaran, latihan secara berterusan, pusat sehati dan pelan kerjaya disediakan. Perincian lanjut adalah seperti di **Jadual 2** berikut.



STRATEGI

INISIATIF



STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran berkaitan Perakaunan Pengurusan	- Pembangunan Pelan Strategik Latihan dan Pengurusan Perubahan yang komprehensif dengan melaksanakan aktiviti berikut: - Kajian Analisa Keperluan Latihan - Pembangunan Modul Pembelajaran - Penilaian Impak dan Kompetensi	- Mengadakan bengkel bagi elemen Pengukuran Prestasi dan Analisis Sumber - Pembangunan MA <i>Champion</i> bagi Kementerian melalui sesi <i>Training of Trainer</i> (ToT) - Perkongsian Ilmu di antara MA <i>Champion</i> <i>Continuing Professional Development</i> (CPD) untuk MA <i>Champion</i>
	- Membangunkan manual latihan yang berfokuskan fungsi Perakaunan Pengurusan - Mengadakan latihan berterusan kepada penyedia maklumat Perakaunan Pengurusan	- Kursus <i>Upskilling Strategic Analysis Tool</i> - Kursus Soft Skills - Program Penempatan Silang (Cross Fertilization Program) di Agensi/Syarikat - Pemantapan LCA Kementerian
	Mengadakan program untuk mendapatkan sokongan dan persepsi positif dari pengguna maklumat Perakaunan Pengurusan	Mengadakan sesi libat urus di peringkat Ketua Setiausaha/Ketua Perkhidmatan Kementerian / Jabatan.

STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Menyediakan khidmat sokongan	Mengadakan Pusat Sehenti (one stop center) bagi memberi respon kepada sebarang pertanyaan berkaitan Perakaunan Pengurusan	- Pembangunan Portal Perakaunan Pengurusan - Khidmat nasihat untuk Perakaunan Pengurusan yang berterusan - Pemantapan kompetensi pegawai Seksyen Perakaunan Pengurusan Kementerian
Membangunkan pelan pembangunan kerjaya Akauntan Perakaunan Pengurusanyang kompeten	- Mewujudkan tenaga pakar (Subject Matter Expert-SME) dalam Perakaunan Pengurusan - Menempatkan Akauntan yang mempunyai kelayakan profesional bersesuaian di SPP	- Penempatan Akauntan mengikut pengkhususan ilmu - Penempatan Akauntan yang mempunyai kelayakan profesional bersesuaian di SPP - Memperkenalkan sistem pengiktirafan dan ganjaran kepada tenaga pengajar dan pegawai Seksyen Perakaunan Pengurusan berprestasi tinggi. - Melahirkan MA Champions bagi setiap Kementerian

Jadual 2: Perincian Strategi Kedua

STRATEGI PELAKSANAAN

PEMANTAPAN PROSES DAN TEKNOLOGI

Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan perlu disokong dengan proses kerja dan teknologi yang bersesuaian untuk menghasilkan Laporan Pengurusan yang komprehensif dan berkualiti. Proses dan teknologi berkenaan hendaklah memenuhi skop keperluan Perakaunan Pengurusan yang terkini, berkemampuan untuk berintegrasi dengan sistem luar dan berupaya untuk menjana laporan sama ada dalam skala kecil, sederhana atau besar dalam tempoh yang ditetapkan. Berdasarkan keperluan ini, proses kerja dan teknologi sedia ada perlu dikaji bagi pembentukan Laporan Bersepadu (Integrated Reporting) yang menggabungkan maklumat kewangan dan bukan kewangan untuk dipersembahkan kepada pihak yang berkepentingan. Pemantapan teknologi dan proses akan dibuat melalui aktiviti-aktiviti seperti di **Jadual 3**.

TERAS KETIGA: PEMBUDAYAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN

STRATEGI

KETIGA: PEMANTAPAN PROSES DAN TEKNOLOGI

INISIATIF

IN1: Mewujudkan saluran komunikasi berkesan dengan pemegang taruh

IN2: Meningkatkan keupayaan Perakaunan Pengurusan dengan melonjakkan penggunaan teknologi

IN3: Melaksanakan kajian Konsep *Integrated Reporting* (IR) & Best Practice Report untuk diadaptasi

STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Mewujudkan saluran komunikasi berkesan dengan pemegang taruh	Membangunkan modul dan aplikasi yang bersesuaian	Penambahbaikan Modul Perakaunan Pengurusan (MyCost) secara berterusan
Meningkatkan keupayaan Perakaunan Pengurusan dengan melonjakkan penggunaan teknologi	Memantau pelaksanaan Perakaunan Pengurusan dan penggunaan sistem	• Kajian Keberkesanaan pelaksanaan Perakaunan Pengurusan dan sistem • Kajian Penambahbaikan MyCost dan SAP HANA termasuk sistem-sistem lain yang berintergrasi dengannya • Kawalan dan pemantauan di peringkat bahagian pelaksana • Sesi Libat Urus bersama Bahagian/Jabatan/Agensi berkaitan di Kementerian. • Mengenalpasti keperluan sistem Perakaunan Pengurusan dalam pembangunan sistem Pengurusan Perakaunan dan Kewangan (iGFMAS) platform baharu

STRATEGI PELAKSANAAN

INISIATIF	PELAN TINDAKAN	KPI
Melaksanakan kajian Konsep Integrated Reporting (IR) & Best Practice Report untuk diadaptasi	Jalinan Industri dengan universiti / badan professional/ sektor swasta/negara lain	• Mengadakan sesi <i>Executive Talk</i> IR kepada pengurusan tertinggi • Mengemukakan surat pelaksanaan IR daripada ANM kepada Kementerian • Program <i>Awareness</i> IR kepada Kementerian rintis • Garis Panduan Pelaksanaan IR merangkumi Jawatankuasa Teknikal dan Pemandu • Pelaksanaan laporan berteraskan elemen IR kepada Kementerian rintis

Jadual 3: Perincian Strategi Ketiga

5

GARIS MASA PELAKSANAAN

Ketiga-tiga strategi utama yang dinyatakan akan dilaksanakan secara berperingkat dengan mengambilkira pencapaian semasa Kerajaan Persekutuan dalam proses pembangunan dan pelaksanaan Perakaunan Akruan. Pada asalnya, projek ini dijangka mengambil masa selama enam (6) tahun untuk menyempurnakan semua inisiatif dan pelan tindakan bagi setiap komponen strategi sebagai langkah pelaksanaan pra-peralihan. Walau bagaimanapun, pelaksanaan ini telah dilanjutkan kepada tempoh sehingga 2030. Garis masa telah ditetapkan seperti di **Jadual 4** yang meliputi tempoh Pra-Pelaksanaan, Pelaksanaan dan Pasca Pelaksanaan.

Dalam tempoh pelaksanaan, aktiviti di peringkat Kementerian/Jabatan akan dibuat secara berfasa, di mana Fasa Pertama bermula pada 1 Julai 2019 dan seterusnya pelaksanaan dua (2) elemen secara berperingkat merangkumi elemen Analisa Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko dan Pengekasan.

Dalam masa yang sama, tempoh peralihan sehingga 2025 adalah diperlukan bagi membolehkan persediaan awal dibuat oleh Kementerian/Jabatan dari segi kestabilan sistem dan kapasiti sumber manusia sebelum pelaksanaan Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan sepenuhnya pada 1 Januari 2026. Selain itu, tempoh ini perlu bagi memastikan data dan maklumat yang dilaporkan dalam Penyata Kewangan Kementerian berasaskan perakaunan akruan adalah lengkap.

GARIS MASA PELAKSANAAN

TAHUN 2024



TAHUN 2025



6 STRUKTUR TATA KELOLA

Bagi memastikan pelaksanaan yang menyeluruh dan berkesan di peringkat pusat dan Kementerian, struktur tata kelola Perakaunan Pengurusan telah disusun seperti di **Ilustrasi 6**. Dua (2) Jawatankuasa Induk telah ditubuhkan di peringkat JANM iaitu:



Dalam struktur tata kelola ini, secara amnya Jawatankuasa Kerja Perakaunan Pengurusan akan merancang, menyediakan polisi dan menambahbaik garis panduan, program latihan dan sistem sokongan automasi untuk diluluskan oleh Jawatankuasa Pemandu sebelum ia boleh dilaksanakan oleh semua Kementerian.



Ilustrasi 6: Struktur Tata Kelola Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan

STRUKTUR TATA KELOLA

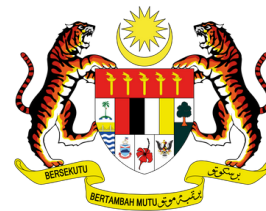
Bagi struktur tata kelola pelaporan, Kementerian/Jabatan hendaklah menyediakan Laporan Perakaunan Pengurusan yang menyeluruh dan disatukan meliputi semua laporan Pusat Tanggungjawab (PTJ) dan Badan Berkanun Persekutuan di bawahnya. Kandungan laporan ini hendaklah dibincangkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun (JPKA) setiap suku tahun selaras dengan Pekeliling Perbendaharaan PS 5.1- Pelaksanaan JPKA. Selain itu, Laporan Perakaunan Pengurusan yang disediakan di peringkat Kementerian juga hendaklah dikemukakan kepada JANM dan Perbendaharaan setiap suku tahun, sebelum 15 hari bulan kedua dalam sukuan tahunan berikutnya untuk dianalisis. Laporan yang dianalisis di peringkat JANM akan dibentangkan kepada Jawatankuasa PEMANDU OBB Nasional. Laporan ini juga akan dibentangkan di dalam Mesyuarat Ketua Setiausaha & Ketua Perkhidmatan (KSUKP) mengikut keperluan. Ringkasan aliran pelaporan ini adalah seperti di **Ilustrasi 7**.



Ilustrasi 7: Struktur Aliran Pelaporan

7 PENUTUP

Berdasarkan kepada strategi, teknik dan teknologi yang menyokong Model Perakaunan Pengurusan Kerajaan Persekutuan, pelaksanaannya bukan sahaja dapat membantu mengurus belanjawan berasaskan prestasi bagi setiap Kementerian dengan lebih berkesan, malah ia berupaya membantu Kerajaan dalam mengawal perbelanjaan dengan mengenalpasti punca pembaziran, merancang strategi kewangan secara berkesan termasuk membuat penilaian ke atas pelaburan, membentuk kawalan dalaman yang lebih telus serta mengurus projek/aktiviti berdasarkan risiko. Tanpa menafikan kepentingan Perakaunan Kewangan, Perakaunan Pengurusan menggabungkan kepakaran kewangan dengan pemahaman mendalam tentang aktiviti operasi Kementerian untuk menyokong proses pembuatan keputusan ke arah pencapaian pertumbuhan ekonomi negara yang mampan. Pelaksanaan perakaunan pengurusan ini juga adalah sebagai suatu pemangkin dalam mengubah mutu penyampaian perkhidmatan awam ke tahap yang lebih membanggakan.



03-8882 1000



www.anm.gov.my
www.anm.gov.my/smart



Jabatan Akauntan Negara Malaysia
Kompleks Kementerian Kewangan
No. 1, Persiaran Perdana, Presint 2
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62594 Wilayah Persekutuan Putrajaya