



JABATAN AKAUNTAN
NEGARA MALAYSIA

PELAN INDUK PENGURUSAN PERUBAHAN

2019 - 2023

KANDUNGAN

PERUTUSAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iv
1 : PENGENALAN.....	1
1.1. Latar Belakang JANM.....	1
1.2. Nilai Bersama dan Etika Kerja.....	3
1.3. Pemegang Taruh.....	4
1.4. Carta Organisasi.....	5
1.5. Tujuan Pelan Induk Pengurusan Perubahan	6
1.6. Definisi Pengurusan Perubahan	6
1.7. Kepentingan Pengurusan Perubahan.....	7
1.4 Struktur Tadbir Urus Pengurusan Perubahan JANM	8
2 : KERANGKA TEORI PENGURUSAN PERUBAHAN	9
2.1 Teori dan Model Pengurusan Perubahan	9
2.1.1 Model <i>Kotter's 8 Step</i>	9
2.1.2 Model <i>Kurt Lewin's 3-Stage</i>	11
2.2 Kerangka Konsep Pengurusan Perubahan.....	12
2.2.1 Penilaian	13
2.2.2 Libat Urus	23
2.2.3 Pelaksanaan	27
2.2.4 Pemantauan dan Maklum Balas	31
2.2.5 Pengukuran.....	33
3 : PELAN PELAKSANAAN	36
3.1 Pelaksanaan Program Pengurusan Perubahan.....	36
3.2 Garis Masa Pelaksanaan	36
4 : PENUTUP	37
5 : PENGHARGAAN	38
LAMPIRAN A	39
LAMPIRAN B	40
LAMPIRAN C	50
LAMPIRAN D	60

SENARAI JADUAL

Jadual 1 : Penetapan Modul Berdasarkan Pemegang Taruh.....	19
Jadual 2 : Contoh Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan.....	22
Jadual 3 : Garis Masa Pembangunan Dan Pelaksanaan Pelan Pengurusan Perubahan..	36

SENARAI RAJAH

Rajah 1 : Pelan Strategik JANM 2019 - 2023.....	7
Rajah 2 : Struktur Tadbir Urus Pengurusan Perubahan JANM.....	8
Rajah 3 : Model Perubahan <i>Kotter's 8-Step</i>	9
Rajah 4 : Model Perubahan <i>Kurt Lewin's 3-Stage</i>	11
Rajah 5 : Proses Pengurusan Perubahan.....	12
Rajah 6 : Analisa Pesekitaran Dalam dan Luaran Menggunakan SWOT.....	14
Rajah 7 : Analisa Pemegang Taruh Menggunakan <i>Mendelow's Matrix</i>	15
Rajah 8 : Tanggungjawab Pasukan Pengurusan Perubahan.....	16
Rajah 9 : Strategi Pelaksanaan Latihan.....	18
Rajah 10 : Pemetaan Pemegang Taruh dan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan.....	22
Rajah 11 : Analisa pelan libat urus berdasarkan <i>Mendelow's Matrix</i>	24
Rajah 12 : Pemetaan Peringkat Pemegang Taruh dan Pelan Tindakan Libat Urus.....	26
Rajah 13 : Komponen dan aspek analisa <i>quick wins</i>	29
Rajah 14 : Langkah Pemantauan Pengurusan Perubahan.....	33
Rajah 15 : Model Pengukuran Pengurusan Perubahan.....	35

PERUTUSAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

Assalamualaikum w.b.t dan Salam Sejahtera,

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang,

Syukur saya panjatkan ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah rahmat dan izinNya, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) dapat meneruskan penerbitan Pelan Induk Pengurusan Perubahan ini. Penyediaan pelan induk ini adalah selaras dengan keperluan pelaksanaan inisiatif di bawah Pelan Strategik Business (BSP) dan Pelan Strategik ICT (ISP) JANM yang merupakan komponen kepada Pelan Strategik JANM 2019 – 2023 iaitu dokumen perancangan strategik Jabatan bagi tempoh lima (5) tahun (2019 hingga 2023). Matlamat penyediaan pelan induk ini adalah untuk menjadi panduan strategik ke arah merealisasikan keseluruhan perkhidmatan JANM pada masa hadapan. Pengurusan perubahan merupakan elemen penting dalam melaksanakan agenda transformasi kerana ia menggariskan kaedah komunikasi untuk membina momentum perubahan dan penyelesaian masalah. Pendekatan yang terbaik perlu diambil dalam memastikan pemegang taruh dan persekitaran yang terkesan oleh sebarang perubahan dapat disesuaikan tanpa memberikan impak yang negatif terhadap prestasi perkhidmatan.

Pelan Strategik JANM 2019 – 2023 telah disediakan dengan mengambil kira keadaan semasa dengan merujuk kepada Kajian Separuh Penggal RMK-11, dasar dan inisiatif kerajaan, Revolusi Industri 4.0 serta gelombang teknologi digital. Justeru, tema '*Digital Finance & Accounting*' telah dipilih sebagai tema Pelan Strategik JANM. Saya berharap Pelan Induk Pengurusan Perubahan ini, akan memberikan kesan yang positif dalam memastikan perancangan yang telah disediakan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Insya-Allah, sokongan dan komitmen semua pihak terhadap inisiatif/projek yang telah dirangka akan membawa JANM ke arah jabatan yang berprestasi tinggi dan ulung seperti yang kita harapkan. Saya yakin berkat iltizam, komitmen dan semangat berpasukan yang ditunjukkan oleh semua warga JANM, Jabatan ini akan terus konsisten mengekalkan dan melakar kejayaan yang lebih cemerlang pada masa hadapan. Akhir kata, saya mengucapkan ribuan terima kasih sekali lagi kepada semua warga JANM dan semoga Allah S.W.T sentiasa mempermudah segala urusan dan tanggungjawab kita. Insya-Allah.

Sekian, terima kasih.

"Inovasi Digital Pemacu Prestasi Unggul"

DATUK DR. YACOB BIN MUSTAFA C.A(M)
Akauntan Negara Malaysia

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perubahan amat diperlukan dalam sesuatu organisasi bagi memastikan ianya berkembang dan kekal relevan dalam persekitaran yang bergerak pantas. Persekitaran di mana perkhidmatan awam beroperasi pada masa ini telah banyak berubah. Ini termasuklah jenis pelanggan, pekerja, sektor swasta, sistem maklumat dan sebagainya. Pelanggan-pelanggan dan pemegang taruh perkhidmatan awam kini lebih bermaklumat dan mempunyai pengharapan yang lebih tinggi terhadap kualiti, kecekapan dan keberkesanan khidmat yang diberikan. Ini menuntut kepada perubahan pemikiran dan budaya kerja setiap agensi Kerajaan. Justeru itu, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) sebagai salah satu agensi Kerajaan perlu sentiasa melaksanakan perubahan seiring dengan perubahan persekitaran sama ada persekitaran dalaman atau luaran. Dalam memastikan pelaksanaan perubahan atau transformasi sesuatu organisasi berjalan dengan lancar sebagaimana dirancang, cabaran paling kritikal adalah pengurusan sebarang konflik yang timbul dalam proses sesuatu perubahan. Pendekatan pengurusan perubahan yang terancang dan tersusun mampu mengurangkan risiko dan ancaman dari konflik yang timbul.

Pelan Induk Pengurusan Perubahan disediakan berdasarkan dua (2) model yang sesuai untuk dilaksanakan dalam persekitaran sektor awam iaitu model perubahan Kotters' 8-Step dan Kurt Lewin's 3-Stage. Model Kotters' 8-Steps mencadangkan lapan (8) langkah utama dalam memastikan kejayaan pengurusan perubahan iaitu mencipta keperluan, membentuk pasukan, merangka strategi perubahan, komunikasi perubahan, memperkasakan kumpulan berkepentingan dan menghapus halangan, mengiktiraf pencapaian, perubahan diinstitusikan dan membudayakan perubahan. Model Kurt Lewin's 3-Stage pula menggariskan tiga (3) proses utama iaitu pencairan (*unfreeze*), perubahan (*change*) dan pembekuan semula (*refreeze*).

Berdasarkan model di atas, JANM menetapkan lima (5) fasa utama dalam mengurus perubahan iaitu penilaian, libat urus, pelaksanaan, pemantauan dan maklum balas serta proses pengukuran. Melalui fasa-fasa ini, proses pengurusan perubahan dapat dilaksanakan secara sistematik dan terancang. Ia bertepatan dengan konsep perubahan secara *See-Feel-Change* iaitu bagi memperlihatkan kepentingan perubahan bagi mewujudkan kesedaran keperluan bertindak dan seterusnya menyumbang kepada proses perubahan yang berlaku. Setiap isu pengurusan perubahan dikenal pasti, difahami dan ditangani sewajarnya melalui proses latihan dan komunikasi yang berkesan. Keupayaan mengenal pasti masalah atau isu strategik serta pengurusan perubahan yang berkesan amat membantu dalam memastikan pelaksanaan perubahan yang lebih lancar dan seterusnya memastikan pencapaian hala tuju dan visi transformasi yang diharapkan.

1 : PENGENALAN

1.1. Latar Belakang JANM

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) telah diwujudkan dengan jawatan Akauntan Negara Malaysia (ANM) di bawah Kementerian Kewangan sebelum Malaysia mencapai kemerdekaan. JANM bermula dari satu bangunan pejabat yang kecil bertempat di Bangunan Life Insurance Corporation of India di persimpangan Jalan Melaka dan Jalan Tun Perak (Mountbatten Road). Pejabat ini kemudiannya ditempatkan di Bangunan Sultan Abdul Samad, Kuala Lumpur dan seterusnya beroperasi di Blok 8, Kompleks Pejabat Kerajaan, Jalan Duta, Kuala Lumpur. Sejak beberapa dekad yang lalu, peranan dan fungsi JANM telah mengalami beberapa perubahan selaras dengan perkembangan sektor awam.

Bahagian-bahagian di JANM terdiri daripada:

- i. Bahagian Pembangunan Perakaunan Dan Pengurusan (BPPP)
- ii. Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat Dan Agensi (BPOPA)
- iii. Bahagian Pengurusan Wang Tak Dituntut (BWTD)
- iv. Pasukan Pelaksanaan Perakaunan Akruan (PPPA)
- v. Bahagian Pengurusan Operasi Pejabat Perakaunan (BPOPP)
- vi. Bahagian Pengurusan Teknologi Maklumat (BPTM)
- vii. Bahagian Khidmat Perunding (BKP)
- viii. Bahagian Pengurusan Audit Dalam (BPAD)
- ix. Bahagian Akaun, Kementerian Kewangan (BA MOF)
- x. Institut Perakaunan Negara (IPN)
- xi. Unit Integriti (UI)
- xii. Unit Undang-undang (UU)

Kini, JANM beroperasi di Kompleks Kementerian Kewangan, Presint 2, Putrajaya dan mempunyai 24 pejabat Negeri/Cawangan di seluruh Malaysia.

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) merupakan organisasi utama yang bertanggungjawab dalam menyediakan perkhidmatan perakaunan dan kewangan Kerajaan Persekutuan. Objektif JANM sebahagian besarnya tertumpu kepada penyediaan perkhidmatan yang efisien dan berkesan kepada pelanggan, selaras dengan slogan "*Excellent Accounting @ Your Service*". JANM

sentiasa berusaha untuk mempertingkatkan sistem perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan kerajaan seiring dengan perkembangan teknologi terkini.

JANM menjalankan tugas sebagai Akauntan Sektor Awam dan berperanan sebagai penyedia perkhidmatan, perunding perakaunan dan kewangan serta sebagai pengurus dana kerajaan. Akauntan Negara Malaysia merupakan akauntan utama bagi Kerajaan Persekutuan dan Ketua Bahagian Akaun Perbendaharaan Persekutuan dengan mempunyai kuasa dalam perkara-perkara mengenai tatacara perakaunan yang berkaitan dengan akaun Kerajaan Persekutuan dan Negeri.

Fungsi utama JANM seperti berikut:

- i. Menyediakan Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan mengikut kehendak perundangan dan piawaian perakaunan yang diterima umum
- ii. Memberi khidmat nasihat dan perundingan perakaunan kepada agensi Kerajaan
- iii. Memastikan pematuhan dan penguatkuasaan tatacara pengurusan kewangan dan perakaunan seperti yang ditetapkan di bawah undang-undang berkaitan
- iv. Mewujudkan sistem maklumat perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan
- v. Mewujudkan/menguruskan sistem pengurusan wang tunai kerajaan
- vi. Mentadbir perkhidmatan perakaunan kerajaan
- vii. Membangunkan modal insan melalui program latihan pengurusan perakaunan dan perakaunan kewangan
- viii. Menguatkuasakan Akta Wang Tak Dituntut 1965

Visi, misi, objektif serta tagline JANM adalah seperti berikut:

i. Visi

Sebagai peneraju terbilang dalam Perakaunan Kewangan dan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam

ii. Misi

Mengukuhkan Pengurusan Kewangan Sektor Awam secara berhemat dengan dasar yang progresif dan sistem perakaunan yang efisien menerusi kakitangan profesional dan kolaborasi strategik.

iii. Tagline

'Excellent Accounting @ Your Service'

iv. Objektif

- (a) Mempertingkatkan akauntabiliti dan ketelusan pengurusan perakaunan dan kewangan Kerajaan Persekutuan.
- (b) Mempertingkatkan sistem pengurusan perakaunan dan kewangan agensi kerajaan.
- (c) Membantu kerajaan dalam membuat keputusan yang berkesan.
- (d) Membangun dan melaksanakan sistem pengurusan sumber manusia bagi perkhidmatan perakaunan.
- (e) Mempertingkatkan penguatkuasaan Akta Wang Tak Dituntut 1965.

1.2. Nilai Bersama dan Etika Kerja



S : Mengutamakan pelanggan (*Satisfying the customers*)

- i. Memberi perkhidmatan yang mesra, cepat, tepat dan berintegriti kepada semua pelanggan dan *stakeholders*.
- ii. Meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan secara berterusan mengikut keperluan.
- iii. Meningkatkan kompetensi diri agar perkhidmatan yang diberikan memenuhi ekspektasi pelanggan.

P : Profesionalisme (*Professionalism*)

- i. Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran melalui pembelajaran berterusan.
- ii. Mempamerkan semangat kerja yang tinggi.
- iii. Meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai kualiti yang berterusan.
- iv. Peka terhadap perkembangan, kemajuan dan perubahan dalam teknologi dan profesion perakaunan.
- v. Mempamerkan nilai dan tingkah laku yang berkualiti dan kompeten.
- vi. Bersopan santun, berbudi bahasa dan berhemah tinggi dalam segala urusan.
- vii. Berpenampilan kemas dan sesuai mengikut keadaan dan suasana.

EC : Kerja Berpasukan (*Esprit de Corp*)

- i. Bekerjasama dalam menyelesaikan isu dan masalah.
- ii. Mempunyai sikap saling bantu membantu dalam usaha mencapai keberhasilan jabatan.
- iii. Berkongsi maklumat, pengalaman dan ilmu pengetahuan.
- iv. Menghargai sumbangan idea daripada anggota organisasi.
- v. Saling hormat menghormati dan mengeratkan silaturahmi.

IA : Integriti dan Akauntabiliti (*Integrity and Accountability*)

- i. Mengamalkan sikap amanah, tulus, ikhlas, berpegang kepada prinsip dan boleh dipercayai.
- ii. Melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab mengikut peraturan yang ditetapkan.
- iii. Bertanggungjawab ke atas semua tindakan dan keputusan yang diambil.
- iv. Berfikiran positif dan sedia memberi dan menerima cadangan serta maklum balas yang tepat dan benar.

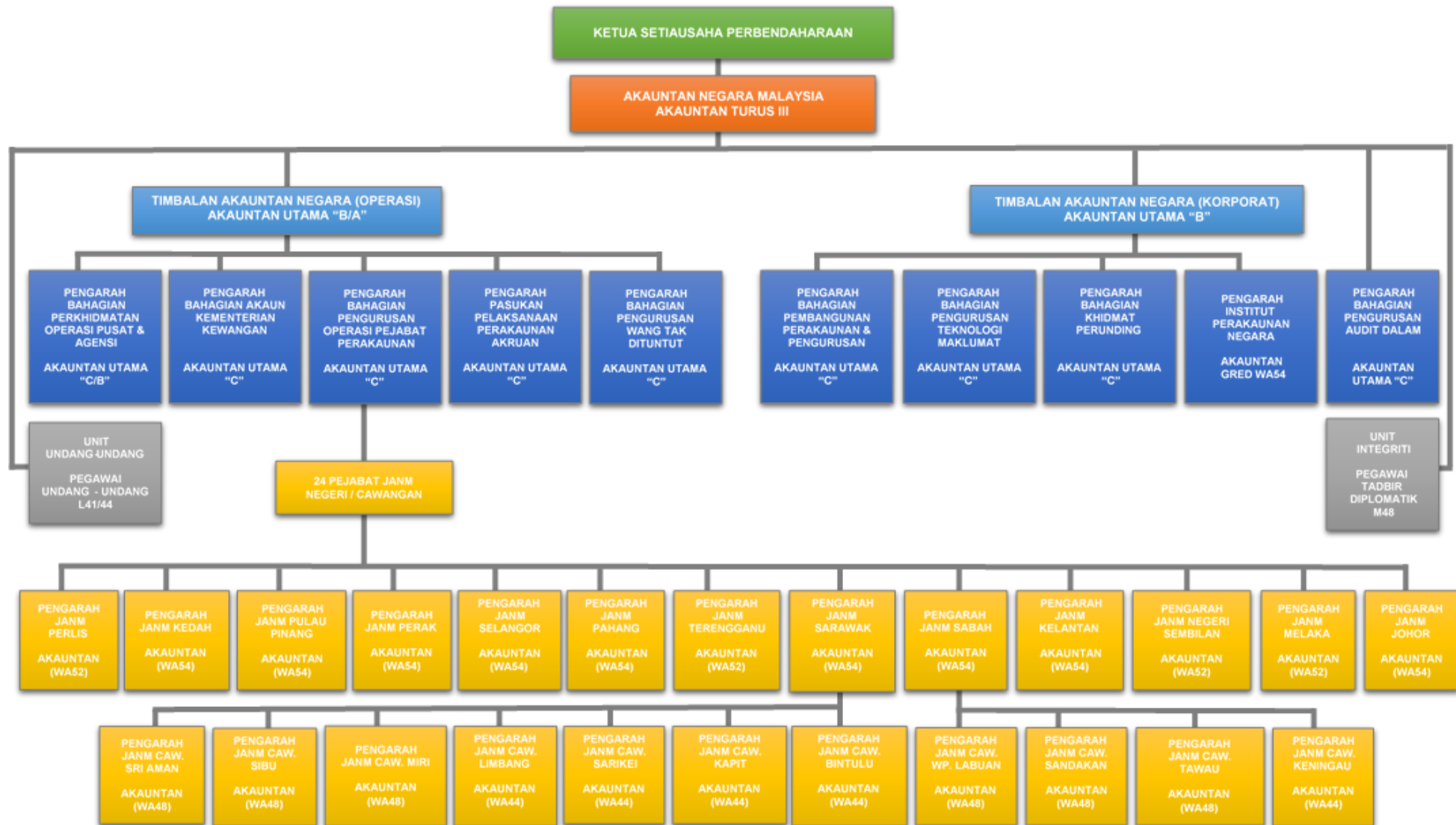
L : Kesetiaan (*Loyalty*)

- i. Menunjukkan kesetiaan kepada jabatan, kerajaan dan negara.
- ii. Menjaga nama baik dan imej jabatan serta profesion perakaunan.
- iii. Memahami, menghayati dan mematuhi Nilai Bersama jabatan.

1.3. Pemegang Taruh



1.4. Carta Organisasi



1.5. Tujuan Pelan Induk Pengurusan Perubahan

Pelan Induk Pengurusan Perubahan ini disediakan sebagai rujukan dan panduan bagi pelaksanaan pengurusan perubahan dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti yang telah dirangka dalam Pelan Strategik Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) 2019 - 2023 yang terdiri daripada Pelan Strategik *Business* (BSP) dan Pelan Strategik ICT (ISP). Objektif utama penyediaan pelan induk ini adalah seperti berikut:

- i. menggariskan proses pengurusan perubahan untuk digunakan dalam semua aktiviti transformasi JANM;
- ii. menetapkan kaedah yang diguna pakai dalam melaksanakan aktiviti pengurusan perubahan;
- iii. menggariskan peranan dan tanggungjawab setiap pihak yang berkaitan dalam proses pengurusan perubahan; dan
- iv. memastikan penjawat awam yang terlibat berjaya memahami, menyokong dan memberi komitmen terhadap pelaksanaan perubahan yang dilaksanakan oleh JANM.

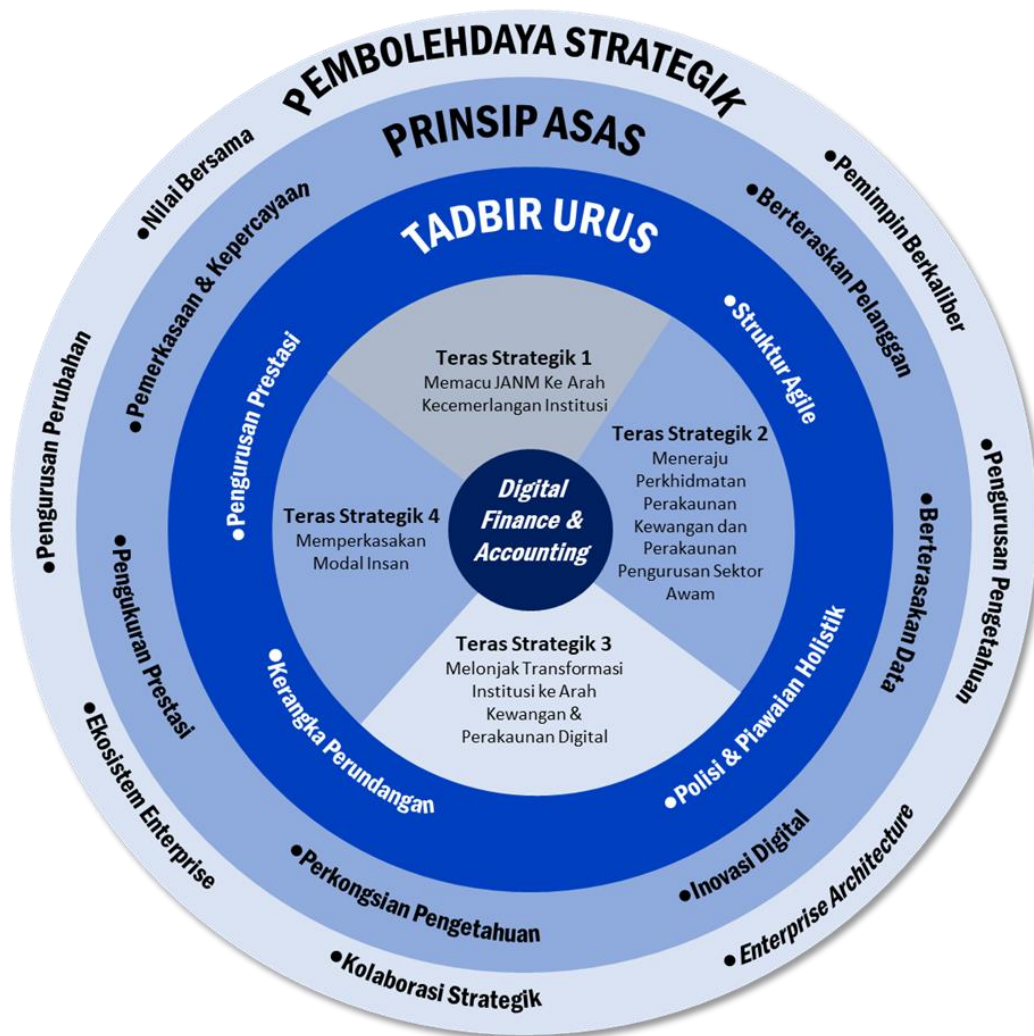
1.6. Definisi Pengurusan Perubahan

Pengurusan Perubahan ialah melakukan perubahan melalui pendekatan dan kaedah yang sistematik, terancang dan terurus dalam memastikan usaha perubahan organisasi ke arah yang lebih baik secara berterusan. Perubahan yang dilakukan ialah dari segi keberkesanan proses kerja, memposisikan organisasi dan pembaikan produk yang dihasilkan. Perubahan yang hendak diuruskan perlu berada dalam kawalan organisasi.

Pengurusan perubahan merupakan proses, alat dan teknik yang digunakan untuk menguruskan pemegang taruh yang terlibat secara langsung atau tidak langsung bagi mengadaptasi perubahan dalam mencapai matlamat organisasi. Setiap perubahan dan pemegang taruh yang terlibat adalah unik. Namun begitu, berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan, terdapat beberapa tindakan yang boleh dilakukan untuk mempengaruhi perubahan setiap pemegang taruh. Pengurusan perubahan menyediakan pendekatan yang berstruktur untuk menyokong setiap pemegang taruh untuk berubah dari yang lama kepada yang baharu merangkumi perubahan sistem, proses kerja dan struktur organisasi

Berdasarkan Pelan Strategik JANM 2019–2023 seperti **di Rajah 1**, Pelan Induk Pengurusan Perubahan perlu dibangunkan di bawah Teras Strategik 1 iaitu Memacu JANM ke Arah

Kecemerlangan Institusi dalam memperkasakan tadbir urus perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan sektor awam. Pelan Induk ini menggariskan kaedah pelaksanaan pengurusan perubahan bagi aktiviti yang telah dirangka dalam BSP dan ISP JANM 2019 - 2023 ke arah merealisasikan transformasi kewangan dan perakaunan digital.



Rajah 1 : Pelan Strategik JANM 2019 - 2023

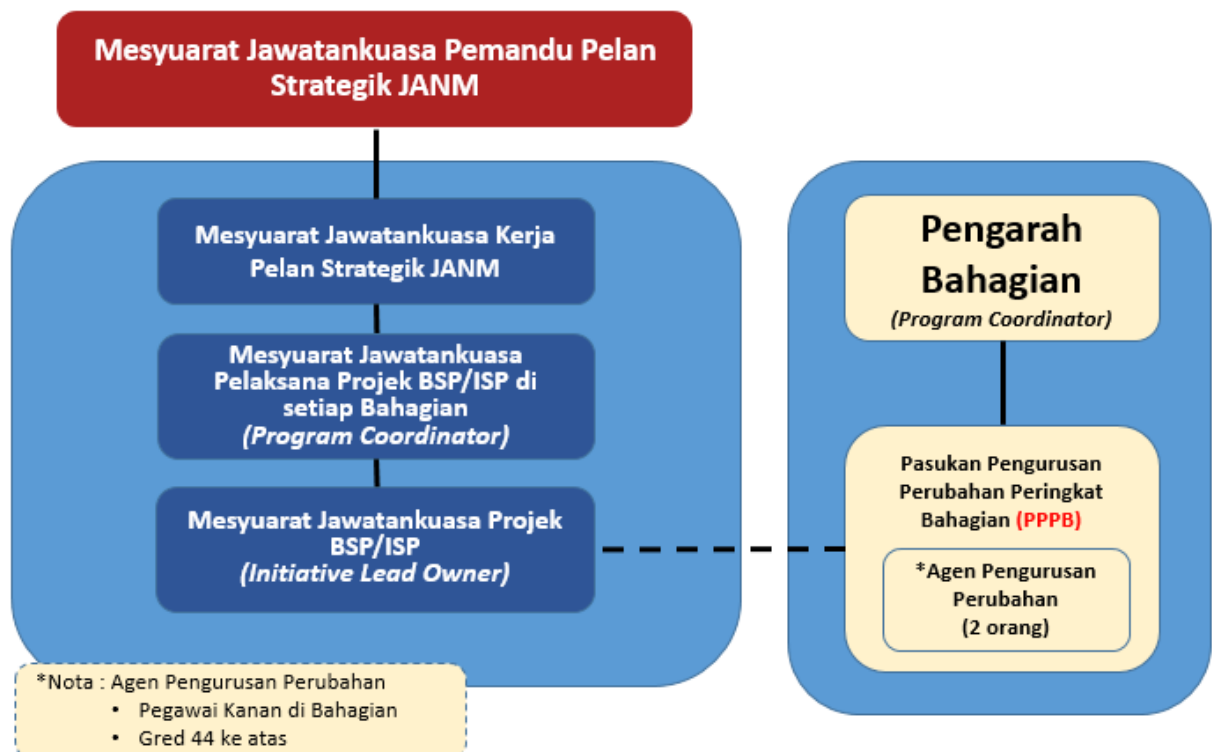
1.7. Kepentingan Pengurusan Perubahan

Pengurusan perubahan dapat mengenal pasti potensi dan halangan yang akan memberi tindak balas terhadap transformasi kewangan dan perakaunan digital. Dengan itu, pelan strategik untuk mengurus rintangan dan halangan dapat dirancang dan dibangunkan serta akan memberikan impak berikut:

- i. mengurangkan risiko projek;
- ii. meningkatkan faedah; dan
- iii. memaksimumkan impak pelaksanaan.

1.4 Struktur Tadbir Urus Pengurusan Perubahan JANM

Bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan, pelaksanaan pengurusan perubahan bagi setiap projek di bawah Pelan Inisiatif Strategik JANM 2019 - 2023, dirancang dan dilaksanakan oleh Pasukan Pengurusan Perubahan Bahagian (PPPB) yang diwujudkan di setiap bahagian yang merupakan *lead owner* kepada projek yang berkaitan. Dua (2) orang daripada ahli setiap PPPB dilantik sebagai Agen Pengurusan Perubahan dan bertanggungjawab untuk memastikan pelaksanaan pengurusan perubahan projek/inisiatif BSP/ISP Bahagian. Status pelaksanaan aktiviti Pengurusan Perubahan tersebut perlu dilaporkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Projek dan Pelaksana BSP/ISP Bahagian. Status pelaksanaan aktiviti Pengurusan Perubahan tersebut perlu dilaporkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Projek dan Pelaksana BSP/ISP. Ia juga perlu dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kerja dan Pemandu Pelan Strategik JANM. Pelan Induk ini menggariskan peranan yang dimainkan oleh PPPB dan *Program Coordinator*. **Rajah 2** menunjukkan gambaran struktur secara keseluruhan.



Rajah 2 : Struktur Tadbir Urus Pengurusan Perubahan JANM

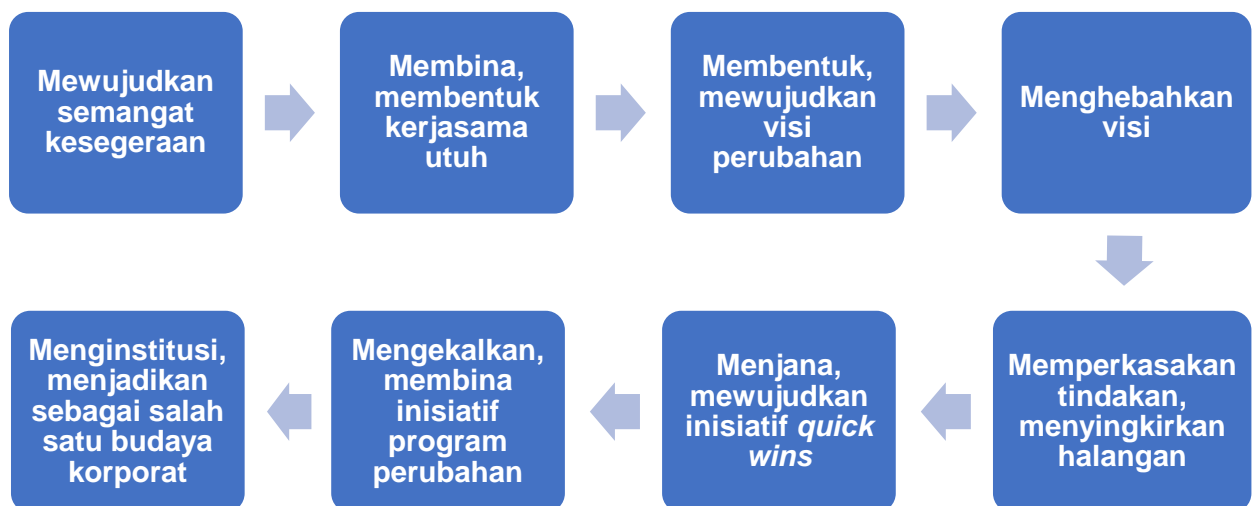
2 : KERANGKA TEORI PENGURUSAN PERUBAHAN

2.1 Teori dan Model Pengurusan Perubahan

Penyediaan kerangka pengurusan perubahan yang berkesan adalah penting dalam memastikan kejayaan pelaksanaan perakaunan akruan. Berdasarkan Pelan Strategik JANM 2019 - 2023, kerangka yang disediakan adalah berdasarkan model perubahan *Kotters' 8 Steps*. Model ini dipilih kerana kesesuaiannya untuk dilaksanakan di sektor awam, bersifat generik dan menumpukan kepada tingkah laku pelbagai kumpulan berkepentingan. Ia memberi penekanan bahawa sistem organisasi yang berada dalam suasana yang stabil perlu mendapat sokongan padu pihak pengurusan sebelum melakukan perubahan. Di samping itu, pendekatan pengurusan perubahan juga menguna pakai model perubahan *Kurt Lewin's 3-Stage* yang sesuai digunakan dalam senario transisi asas perakaunan dan transformasi sistem kewangan yang telah digunakan dalam satu tempoh yang panjang.

2.1.1 Model *Kotter's 8 Step*

Menurut Kotters, terdapat lapan (8) langkah utama yang perlu dilaksanakan dalam memastikan kejayaan pengurusan perubahan. Lapan (8) langkah tersebut adalah seperti di **Rajah 3**.



Rajah 3 : Model Perubahan *Kotter's 8-Step*

i. Mewujudkan semangat kesegeraan

Mewujudkan semangat kesegeraan untuk berubah berdasarkan keperluan pemegang taruh yang terlibat dengan fungsi sesebuah organisasi. Kesedaran yang dicetuskan menjadi pemangkin dan motivasi bagi memberikan meyakinkan untuk melaksanakan agenda perubahan.

ii. Membina, membentuk kerjasama utuh

Mengenal pasti ketua pasukan yang berupaya menerajui agenda perubahan secara efektif serta melibatkan individu yang berwibawa dan komited sebagai ahli pasukan dalam memastikan momentum kesegeraan sentiasa dirangsang dalam setiap keperluan agenda perubahan.

iii. Membentuk, mewujudkan visi perubahan;

Mewujudkan visi yang jelas dan mencerminkan nilai utama yang menjadi tunjang pengurusan perubahan. Seterusnya mewujudkan strategi yang praktikal dan berkesan bagi mencapai visi tersebut.

iv. Menghebahkan visi

Melaksanakan proses komunikasi secara kerap dan berkesan bagi memastikan matlamat perubahan sampai dengan jelas kepada kumpulan sasaran serta diterima dengan perasaan jujur dan terbuka.

v. Memperkasakan tindakan, menyingkirkan halangan

Pembangunan struktur organisasi perlu dilaksanakan dengan mengambil kira keperluan perubahan bagi meningkatkan keupayaan. Halangan yang boleh merencatkan agenda perubahan perlu dikenal pasti dan ditangani sewajarnya.

vi. Menjana, mewujudkan inisiatif *quick wins*

Mengiktiraf pencapaian berkaitan setiap komponen inisiatif perubahan bagi memberikan suntikan motivasi. Semakan terhadap pencapaian juga dapat memastikan proses perubahan sentiasa berada di landasan yang betul dan dikemas kini berdasarkan situasi semasa.

vii. Mengekalkan, membina inisiatif program perubahan

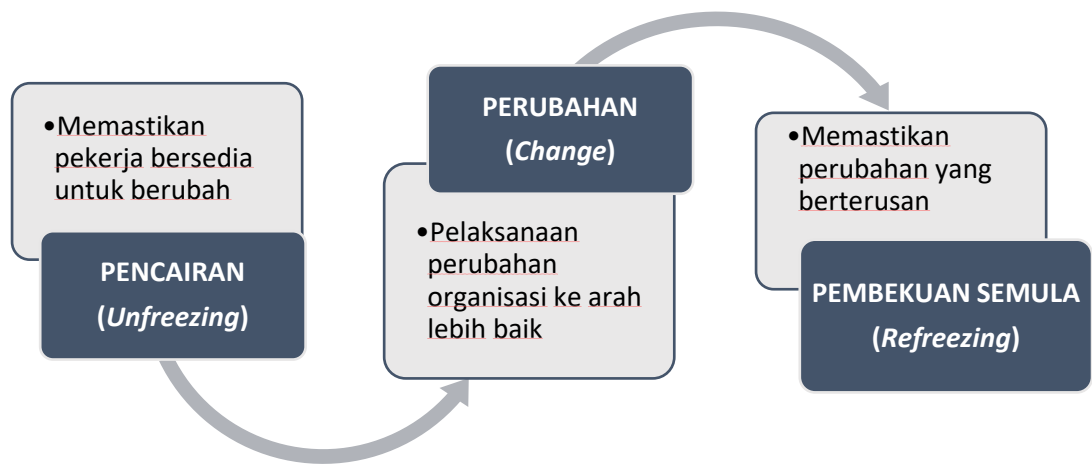
Menjalankan analisis terhadap pencapaian bagi penambahbaikan. Sebarang keperluan inisiatif perubahan perlu ditangani dengan segera bagi memastikan momentum perubahan sentiasa ditingkatkan secara berterusan.

viii. Menginstitusi, menjadikan sebagai salah satu budaya korporat

Menerapkan proses perubahan sebagai budaya kerja melalui peranan pihak pengurusan, penghebahan pencapaian, serta memberikan galakan dan pengiktirafan terhadap sokongan kepada agenda perubahan.

2.1.2 Model Kurt Lewin's 3-Stage

Berdasarkan model perubahan *Kurt Lewin's* pula, pengurusan perubahan melibatkan tiga (3) proses utama iaitu pencairan (*unfreeze*), perubahan (*change*) dan pembekuan semula (*refreeze*). Ringkasan model perubahan Lewin adalah seperti di **Rajah 4**.



Rajah 4 : Model Perubahan Kurt Lewin's 3-Stage

i. Pencairan (Unfreezing)

Pencairan berlaku apabila wujud kesedaran bahawa perubahan perlu dilakukan kesan dari analisa jurang antara proses semasa dan keperluan pemegang taruh. Kesedaran ini perlu disampaikan kepada semua pihak dalam organisasi bagi memastikan kelancaran sesuatu proses perubahan.

ii. Perubahan (*Change*)

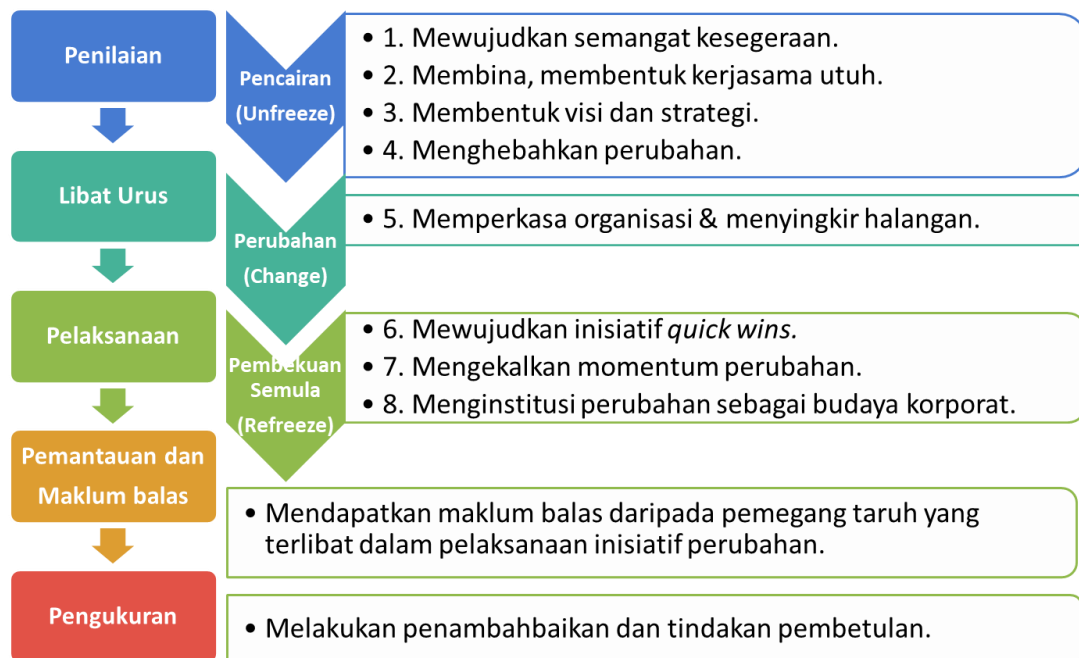
Perubahan merupakan fasa perancangan dan pelaksanaan program dan inisiatif perubahan yang diperlukan oleh organisasi. Ia memerlukan tindakan yang teliti bagi memastikan faktor yang mempengaruhi perubahan ditangani sewajarnya.

iii. Pembekuan semula (*Refreeze*)

Apabila perubahan telah berlaku dan dimuktamadkan, ia perlu dibekukan untuk dijadikan norma baharu organisasi. Pada peringkat ini, keberkesanan perubahan dinilai dan diberi perhatian melalui pemantauan dan pengukuran prestasi.

2.2 Kerangka Konsep Pengurusan Perubahan

Pendekatan yang digunakan oleh JANM dalam mengurus perubahan melibatkan lima (5) proses iaitu penilaian, libat urus, pelaksanaan, pemantauan dan maklum balas serta pengukuran. Proses pertama (1) hingga tiga (3) mengadaptasi pendekatan dari kedua-dua teori yang dinyatakan di atas manakala proses empat (4) dan lima (5) merupakan proses tambahan yang diperlukan bagi melihat keberkesanan dan kecekapan program pengurusan perubahan yang dilaksanakan. Gambaran keseluruhan kerangka pengurusan perubahan yang mengadaptasi model pengurusan perubahan yang digunakan adalah seperti di **Rajah 5**.



Rajah 5 : Proses Pengurusan Perubahan

2.2.1 Penilaian

Penilaian perlu dilaksanakan terhadap keperluan pengurusan perubahan bagi setiap projek di bawah Pelan Strategik JANM 2019 - 2023. Secara umumnya, keperluan ini boleh dikenal pasti dengan melihat sama ada projek yang dilaksanakan melibatkan perkara seperti berikut;

- i. mengubah proses kerja sedia ada;
- ii. mengambil kira input tambahan; atau/dan
- iii. mengubah output yang dihasilkan;

Selanjutnya, penilaian juga perlu dilakukan bagi menjangkakan perubahan yang bakal berlaku kesan dari pelaksanaan projek berkenaan bagi mengenal pasti langkah pengurusan perubahan yang perlu dilakukan. Pelan Strategik JANM 2019 - 2023 telah dihalakan ke arah transformasi kewangan dan perakaunan digital yang pastinya mengubah norma serta proses kerja semasa yang telah diamalkan untuk sekian lama. Penilaian terhadap skop perubahan di peringkat Bahagian JANM, Negeri/Cawangan dan semua Kementerian adalah penting dalam merangka strategi yang akan digunakan bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan perubahan itu memberi impak yang besar kepada pemegang taruh yang terlibat. Langkah dalam mengurus perubahan yang telah dikenal pasti perlu dimasukkan sebagai komponen pelaksanaan projek. Proses penilaian ini menerapkan pendekatan pencairan (*freezing*) Model *Kurt Lewin* bagi memastikan pemegang taruh yang terlibat bersedia untuk berubah dan juga 4 (empat) langkah Model *Kotter* seperti berikut:

- i. **Mewujudkan semangat kesegeraan (*sense of urgency*)**

Pembangunan semangat kesegeraan di kalangan warga bahagian terhadap pelaksanaan inisiatif dan program yang bakal dilaksanakan serta perubahan yang bakal dihadapi merupakan elemen penting yang perlu ditekankan. Ia bukan sahaja mencetuskan motivasi di kalangan warga kerja malah berupaya mempertingkatkan pengemblengan idea serta sumbangan tenaga ke arah melaksanakan program yang dirancang. Antara tindakan yang boleh dilakukan oleh PPPB bagi menilai keperluan aktiviti adalah:

- a. Menjalankan analisa SWOT seperti di **Rajah 6** bagi mengenal pasti peluang serta ancaman dan kekangan yang wujud dalam pelaksanaan projek. Di samping itu, potensi yang boleh dimanipulasi seperti pengetahuan dan

kepakaran sedia ada, serta kelemahan yang boleh menjejaskan pelaksanaan perlu dipertimbangkan dalam membangunkan pelan pengurusan perubahan. Hasil dari maklumat yang diperolehi dari analisa ini, pemadanan boleh dilakukan bagi memanipulasi kekuatan organisasi bagi mengambil manfaat dari sebarang peluang dan menangani ancaman yang wujud. Dengan cara ini, perancangan inisiatif perubahan dapat dirangka dengan lebih berhemah dan cekap; dan



Rajah 6 : Analisa Pesekitaran Dalam dan Luaran Menggunakan SWOT

- b. Melaksanakan analisa pengaruh dan impak di kalangan pemegang taruh Bahagian menggunakan kaedah *Mendelow's Matrix* seperti di **Rajah 7** bagi mengenal pasti skop impak pelaksanaan program. Berdasarkan penilaian tersebut, perbincangan dengan pihak berkaitan dijalankan bagi memberikan penerangan dengan justifikasi yang dinamik dan meyakinkan di samping memberikan ruang untuk memberi pandangan. Fokus utama perlu diberikan

kepada pemegang taruh yang memberikan impak yang tinggi terhadap kejayaan pelaksanaan sesuatu projek.



Rajah 7 : Analisa Pemegang Taruh Menggunakan Mendelow's Matrix

ii. Membentuk Pasukan Perubahan

Bagi memastikan strategi pengurusan perubahan yang dilakukan adalah berkesan dan dinamik, PPPB perlu diwujudkan dengan ahli pasukan yang dilengkapi dengan maklumat projek yang dilaksanakan. PPPB perlulah mempunyai keupayaan dengan diberikan pendedahan yang jelas dan terperinci berkaitan BSP dan ISP di bawah kendalian Bahagian masing-masing. Pasukan ini juga bertanggungjawab (rujuk **Rajah 8**) untuk mengenal pasti dan menguruskan perubahan yang berlaku kesan dari pelaksanaan inisiatif BSP dan ISP melalui fungsi latihan dan komunikasi perubahan seperti berikut:

a. Latihan

PPPB perlu mendapatkan maklum balas berhubung aktiviti perubahan yang melibatkan teknologi dan proses kerja yang memerlukan sumber manusia yang terlibat dilatih dengan input yang baharu. Keperluan latihan ini sekiranya diperlukan secara menyeluruh, boleh diselaraskan secara bersama manakala

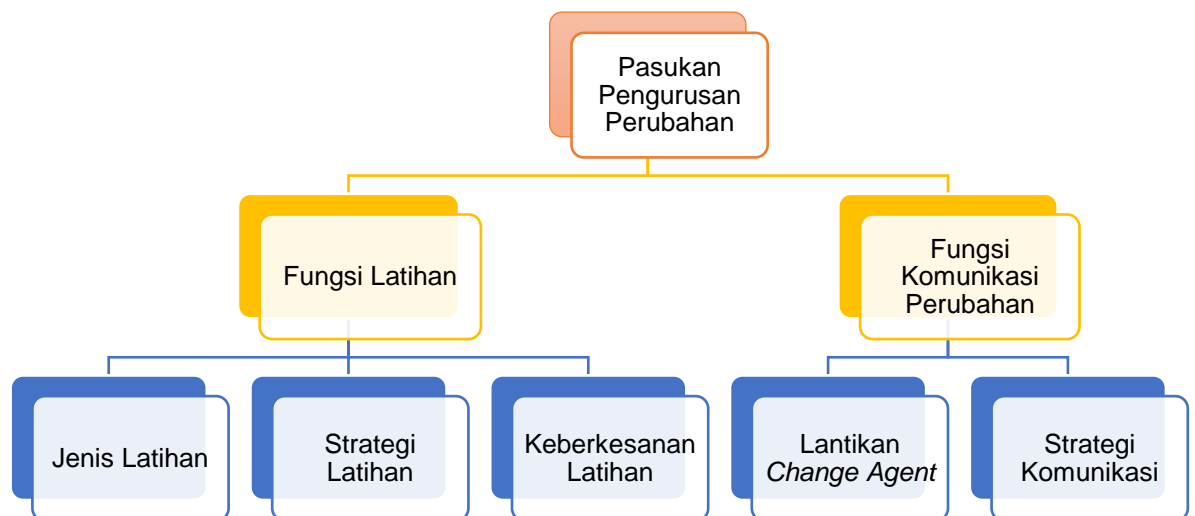
keperluan latihan khusus dirancang dan dilaksanakan oleh PPPB. Ini bagi memastikan setiap pegawai yang terlibat dalam aspek perubahan dilatih dengan ilmu yang mencukupi. Tanggungjawab pasukan perubahan bagi fungsi latihan adalah seperti berikut:

- mengenal pasti jenis latihan berdasarkan keperluan pemegang taruh;
- merangka strategi latihan; dan
- mendapatkan maklum balas terhadap keberkesanan latihan.

b. Komunikasi Perubahan

Penyaluran maklumat berkaitan perubahan yang berlaku kepada semua pemegang taruh yang terlibat perlu dilaksanakan dengan berkesan. Pasukan Pengurusan Perubahan perlu merangka strategi penyampaian maklumat yang bersesuaian untuk memastikan maklumat yang disampaikan adalah betul, tepat dan difahami. Antara tindakan yang boleh dilaksanakan oleh bagi memantapkan fungsi komunikasi perubahan adalah seperti berikut:

- Melantik agen perubahan (*change agent*)
- Merangka strategi komunikasi perubahan



Rajah 8 : Tanggungjawab Pasukan Pengurusan Perubahan

iii. Merangka Visi dan Strategi Perubahan

Matlamat dan hala tuju pengurusan perubahan perlu ditetapkan dengan mengambil kira penemuan daripada proses penilaian yang dibuat. Ia juga menjadi panduan dalam proses merangka strategi oleh pasukan pengurusan perubahan. Penemuan penilaian perlu dibincangkan dalam forum yang melibatkan PPPB dengan semua pihak yang terlibat secara langsung dalam program/inisiatif BSP dan ISP di Bahagian masing-masing bagi mengenal pasti visi utama pelaksanaan projek serta strategi yang boleh digunakan. Antara pendekatan yang boleh digunakan dalam merangka visi dan strategi yang mantap adalah seperti berikut:

a. Mesyuarat

Mesyuarat dan perbincangan awal antara PPPB dengan pelaksana projek perlu diadakan bagi mendapatkan maklumat dan pandangan berhubung keperluan masing-masing serta pengalaman berdasarkan situasi semasa yang boleh dijadikan panduan dalam merangka visi dan strategi perubahan. Matlamat mesyuarat adalah untuk mengenal pasti dan menilai risiko berkaitan perubahan yang berlaku serta strategi dan langkah yang perlu diambil bagi mengatasinya.

b. Bengkel

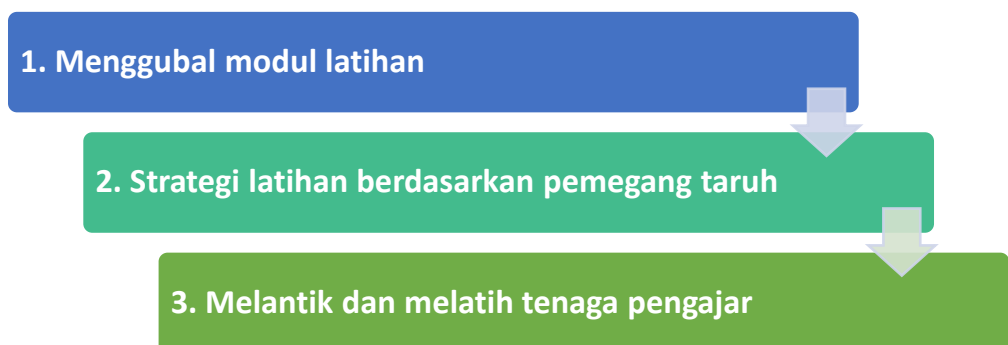
Penglibatan pegawai-pegawai yang berpengalaman dalam proses kerja yang berkaitan dalam siri bengkel yang diadakan dapat menjana visi yang menyeluruh dan berkualiti serta strategi pencapaian yang lengkap dan tersusun. Ia membantu dalam menjangka kesan pelaksanaan projek kepada persekitaran sedia ada, mencadangkan langkah yang bersesuaian dan berkesan serta memberikan kefahaman berkaitan perubahan proses kepada pegawai-pegawai yang terlibat. Dapatan dari bengkel ini juga boleh dijadikan rujukan dalam proses penilaian strategi dari semasa ke semasa.

Selaras dengan fungsi pasukan, strategi perubahan juga perlu dirangka berdasarkan dua (2) aspek iaitu strategi pelaksanaan latihan dan strategi komunikasi perubahan seperti berikut:

a. Strategi Pelaksanaan Latihan

Strategi ini perlu dirangka sekiranya perubahan yang berlaku melibatkan perubahan proses kerja, perubahan struktur organisasi serta perubahan sistem dan teknologi. Strategi yang boleh digunakan (rujuk **Rajah 9** dan **Jadual 1**) adalah seperti berikut:

- Menggubal modul latihan yang hendak digunakan. Ia perlu dipelbagaikan mengikut peringkat pemegang taruh:
 - Modul pengenalan – untuk pemegang taruh yang hanya perlu mengetahui terhadap perubahan yang akan berlaku.
 - Modul pertengahan – untuk pemegang taruh yang perlu memahami perubahan yang berlaku.
 - Modul lanjutan – untuk pemegang taruh yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan secara langsung.
- Mengklasifikasikan pemegang taruh berdasarkan jenis modul.
- Melantik tenaga pengajar dan melaksanakan program *Train The Trainers* (TTT) untuk menyampaikan kursus dan latihan yang telah dijadualkan.
 - Tenaga pengajar perlu diberikan kursus dan latihan awal supaya mereka memahami modul latihan yang hendak disampaikan.
 - Tenaga pengajar akan bertanggungjawab dalam menyampaikan latihan kepada pengguna akhir (*End User*)



Rajah 9 : Strategi Pelaksanaan Latihan

Kumpulan Pemegang Taruh	Modul Pengenalan	Modul Pertengahan	Modul Lanjutan
Usaha Minimum	✓		
Kehendak Dipenuhi	✓		
Pemakluman Berterusan	✓	✓	
Pemain Utama	✓	✓	✓

Jadual 1 : Penetapan modul berdasarkan pemegang taruh

b. Strategi komunikasi perubahan

Strategi komunikasi perubahan bertujuan untuk memastikan semua pemegang taruh mendapat input dan maklumat berkenaan transformasi yang berlaku. Sehubungan itu, bagi memastikan objektif tercapai, PPPB boleh mempertimbangkan keperluan pelantikan *Liason Change Agent (LCA)* dari setiap JANM Negeri/Cawangan dan Kementerian yang terkesan dengan perubahan. Maklumat yang diterima daripada entiti pelaksana akan dikoordinasikan oleh PPPB dan disampaikan kepada untuk dihebahkan kepada pemegang taruh yang terlibat.

iv. Komunikasi Perubahan

Komunikasi memainkan peranan penting bagi meningkatkan kesedaran, kefahaman dan *buy in* pemegang taruh yang mampu memberi kesan kepada pengurusan perubahan yang berkesan dan berjaya. Maklumat mengenai perubahan perlu disampaikan kepada pemegang taruh untuk memastikan ia difahami dan mengelakkan penolakan terhadap perubahan. Jenis komunikasi adalah berbeza pada setiap peringkat pemegang taruh dan objektif komunikasi iaitu sama ada untuk kesedaran, kefahaman, menerima pakai dan komitmen. Sehubungan itu, strategi dan program komunikasi perlu dipelbagaikan mengikut peringkat dan kesesuaian pemegang taruh. Antara program komunikasi yang boleh digunakan adalah melalui sesi penerangan dan hebahan seperti berikut:

a. Sesi Penerangan

➤ **Mesyuarat**

Maklumat berkaitan status terkini pengurusan perubahan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kerja dan Pemandu yang dihadiri oleh Pengurusan Tertinggi, Pertengahan dan pelaksana.

➤ **Bengkel**

Bengkel diadakan untuk pemegang taruh dalaman yang terlibat secara langsung serta mempunyai impak yang tinggi terhadap perubahan yang berlaku. Bengkel juga diadakan untuk memberikan kefahaman dan membolehkan pemegang taruh menerima pakai perubahan serta memberikan komitmen ke atas perubahan yang berlaku.

➤ ***Stakeholder Engagement***

Sesi bersama pemegang taruh dalaman dan luaran juga boleh diadakan bagi memastikan sesuatu perubahan difahami di samping memberi ruang untuk mereka mengutarakan sebarang pandangan. Ia sesuai dilaksanakan kepada pemegang taruh yang terkesan secara langsung oleh perubahan yang berlaku. Program seumpama ini mampu memberikan sudut pandang yang berbeza yang boleh menjadi input berguna kepada pasukan pengurusan perubahan dan pihak pengurusan.

➤ **Executive Talk**

Program seumpama ini diadakan untuk memberi pendedahan serta perkongsian terperinci mengenai pelaksanaan perubahan termasuk cabaran dan sumbangan perubahan yang akan berlaku terhadap kemajuan dan kejayaan sesebuah organisasi. *Executive talk* sesuai dilaksanakan kepada pemegang taruh yang mempunyai pengaruh besar terhadap pelaksanaan projek seperti berikut:-

- Pengurusan tertinggi
- Pengurusan pertengahan

➤ **Program Kesedaran (*Awareness*)**

Program Kesedaran berbentuk taklimat dianjurkan bertujuan untuk memberi pendedahan dan penerangan awal kepada semua pihak yang berkepentingan mengenai program transformasi yang akan dijalankan. Pelaksanaan program boleh dilaksanakan terhadap Pengurusan Pertengahan dan warga Jabatan secara umum.

b. Hebahan

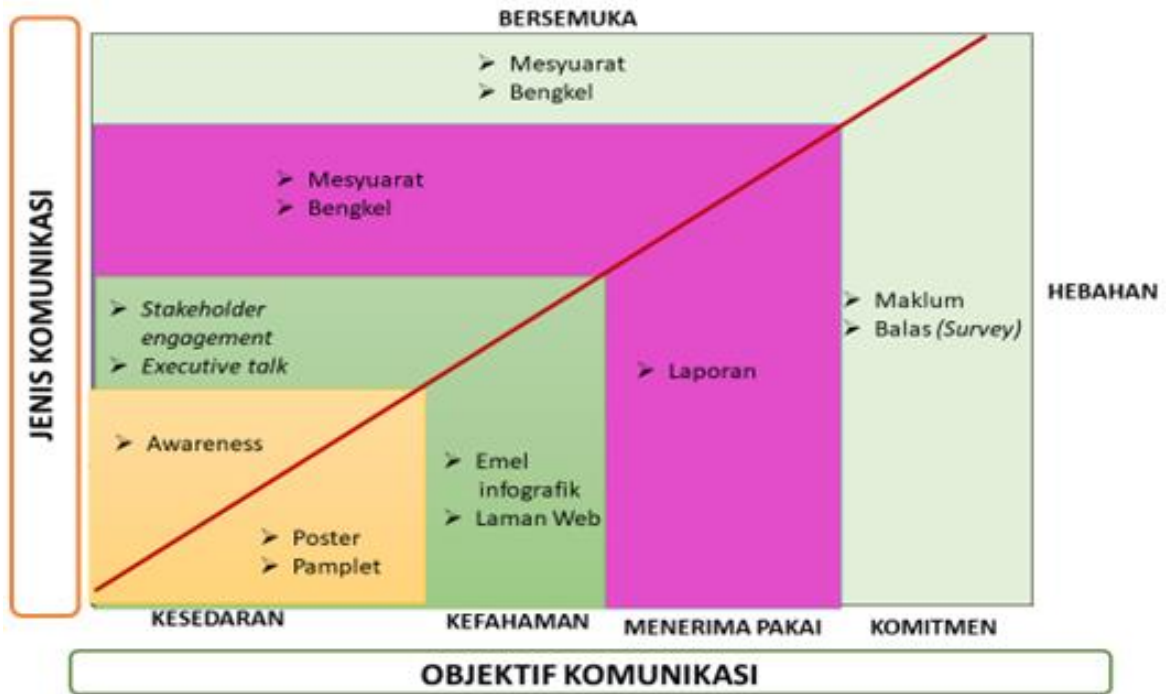
Hebahan mengenai program transformasi boleh dibuat melalui pelbagai medium mengikut kesesuaian merangkumi:

- bahan cetak (poster, pamflet, katalog, laporan)
- bahan elektronik (e-mel, laman web, media sosial)

Faktor yang perlu diambil kira dalam memilih medium hebahan adalah:

- kategori penerima maklumat
- jenis maklumat
- kesegeraan maklumat yang perlu disampaikan

Pelan komunikasi perubahan yang telah dinyatakan dan dipilih hendaklah ditetapkan sebagai KPI LCA yang dilantik. Pemilihan pelan tindakan komunikasi perubahan adalah seperti **Rajah 10** dan contoh seperti **di Jadual 2**.



Rajah 10 : Pemetaan Pemegang Taruh dan Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan

Program	Kumpulan Sasaran	Kekerapan	Tanggungjawab
Executive Talk	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan tertinggi • Pengurusan pertengahan 	Tahunan	Pengurus Projek
Taklimat Kesedaran	<ul style="list-style-type: none"> • Semua pemegang taruh 	One-off	Pasukan Pengurusan Perubahan
Bengkel	<ul style="list-style-type: none"> • Bahagian/Unit pelaksana 	Suku Tahunan	Pengurus Projek
Laporan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan tertinggi 	Bulanan	Pengurus Projek
Maklumat Infografik	<ul style="list-style-type: none"> • Semua pemegang taruh 	Bulanan	Pasukan Pengurusan Perubahan

Jadual 2 : Contoh Pelan Tindakan Komunikasi Perubahan

2.2.2 Libat Urus

Proses Libat Urus pula menerapkan langkah perubahan (*change*) dalam Model *Kurt Lewin*. Langkah memperkasakan organisasi dan menyingkirkan halangan yang dicadangkan dalam Model *Kotter* merupakan tindakan yang sesuai dilaksanakan dalam proses libat urus ini bagi memastikan aktiviti perubahan yang dilaksanakan akan dapat dicapai serta memastikan halangan yang dihadapi dapat ditangani sewajarnya. Proses ini merupakan langkah yang penting dalam memastikan hala tuju perubahan, visi, misi serta strategi organisasi untuk maju ke hadapan dapat dilihat secara positif, dihayati, dipersetujui dan seterusnya disokong oleh semua pemegang taruh. Sebarang halangan atau cabaran yang wujud boleh menjadi beban yang bukan sahaja boleh memperlambatkan dan mengganggu malah menggagalkan inisiatif perubahan yang sedang diusahakan.

Matlamat sesi libat urus adalah memperkasakan organisasi dengan pemahaman yang mendalam berkaitan perubahan yang bakal berlaku serta menangani sebarang isu yang timbul berkaitan dengan pelaksanaan projek di kalangan pemegang taruh. Justeru, fokus dalam proses ini adalah pemegang taruh yang berpengaruh dan/atau terlibat secara langsung dalam projek yang dilaksanakan sama ada sebagai menentukan pemeruntukkan sumber, mempunyai hubungan strategik dengan organisasi, melaksanakan tugas berkaitan projek yang dilaksanakan atau menerima perkhidmatan dari proses kerja yang dilaksanakan.

Setiap pemegang taruh mempunyai kepentingan dan pengaruh yang berbeza-beza. Sehubungan itu, pendekatan dan strategi libat urus yang digunakan juga perlu berbeza berdasarkan pengaruh dan impak terhadap pelaksanaan projek. Dengan itu, sekali lagi analisa pemegang taruh berdasarkan *Mendelow's Matrix* yang telah dilaksanakan wajar dijadikan panduan dalam merangka kaedah libat urus yang bersesuaian. Berbeza dengan komunikasi perubahan dalam bentuk promosi dan hebahan, secara umumnya, di samping penyampaian maklumat perubahan secara sehalu, proses libat urus perlu melibatkan komunikasi dua hala dengan pemegang taruh yang berkenaan. **Rajah 11** menunjukkan analisa pemegang taruh bagi merancang sesi libat urus yang perlu dilaksanakan.



Rajah 11 : Analisa pelan libat urus berdasarkan *Mendelow's Matrix*

i. Pengaruh Tinggi Impak Tinggi seperti Pengurusan Tertinggi Jabatan/Kementerian (Diutamakan Pengurusan Rapi)

- a. Setiap pemegang taruh dalam peringkat ini perlu diberikan kefahaman yang tinggi berkaitan tujuan perubahan perlu dilakukan.
- b. Memastikan pelaksanaan projek mendapat sokongan di peringkat tertinggi organisasi.
- c. Memberi kesan kepada pelaksanaan dan perubahan struktur dan proses kerja seperti penambahan sumber manusia.
- d. Strategi yang boleh digunakan adalah:

➤ Sesi Pembentangan

Penerangan secara terperinci setiap program/inisiatif serta kesan dan impak dari perubahan yang bakal berlaku. Penggunaan ringkasan data dan infografik hasil dari analisa yang telah dibuat sangat membantu dalam menjustifikasi keperluan perubahan.

➤ Pelaporan Kerap dan Kemas Kini

Maklumat yang ringkas, kerap dan kemas kini dapat membantu dalam mengekalkan momentum sokongan terhadap pelaksanaan projek dan pengurusan perubahan.

ii. Pengaruh Tinggi Impak Rendah seperti Pengarah/Setiausaha Bahagian lain dalam Jabatan/Kementerian serta pengurusan pertengahan dalam organisasi (Usaha di tahap memuaskan)

- a. Pemegang taruh di peringkat ini mempunyai pengaruh yang tinggi dalam sesebuah organisasi namun tidak terlibat secara langsung dengan perubahan yang berlaku.
- b. Pemegang taruh peringkat ini lazimnya perlu diberikan kesedaran terhadap perubahan yang berlaku.
- c. Strategi libat urus yang sesuai adalah dengan mengadakan sesi penerangan dalam mesyuarat pengurusan serta hebahan perkembangan melalui e-mel.

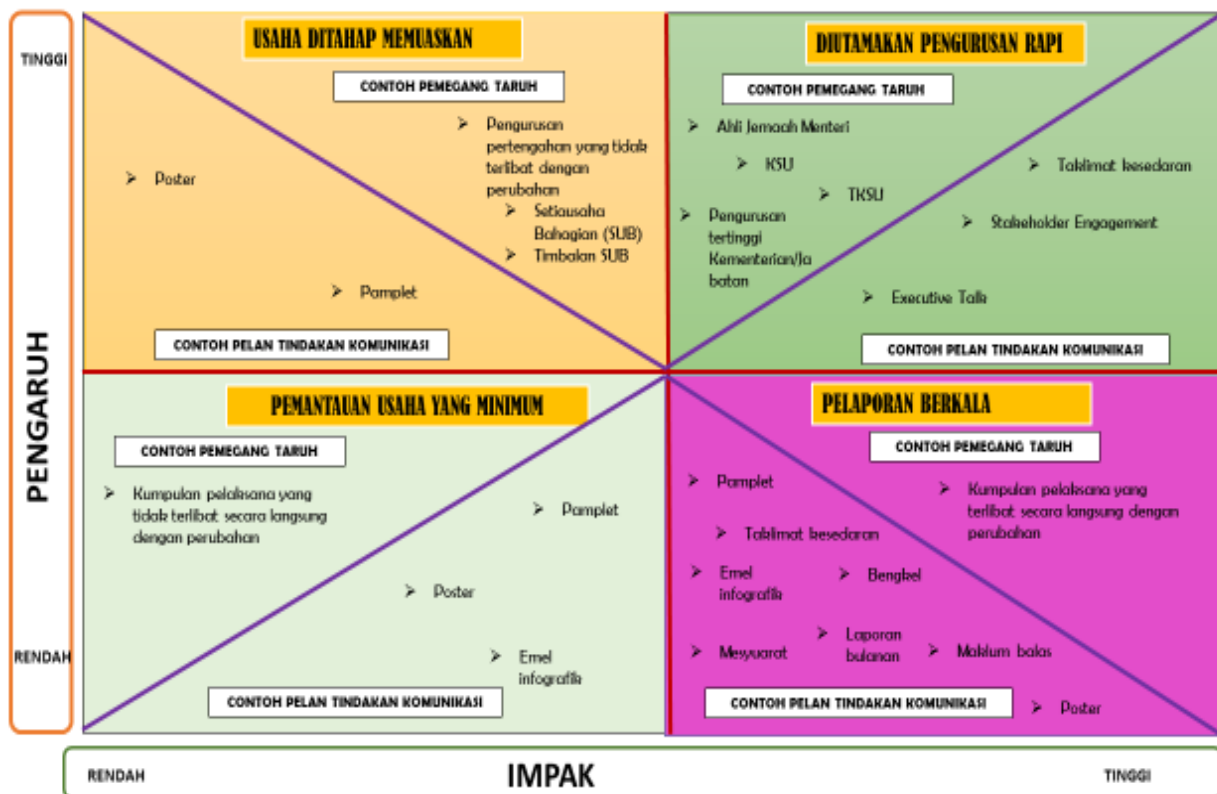
iii. Pengaruh Rendah Impak Tinggi (Pelaporan berkala)

- a. Pemegang taruh yang berada dalam peringkat ini adalah seperti kumpulan pelaksana yang terlibat secara langsung dengan perubahan yang berlaku. Ketersediaan pemegang taruh ini untuk mengadaptasi perubahan boleh menentukan kejayaan atau kegagalan pengurusan perubahan tersebut.
- b. Pemegang taruh dalam peringkat ini perlu diberikan kesedaran, kefahaman, menerima pakai perubahan dan memberikan komitmen yang tinggi.
- c. Strategi libat urus bagi pemegang taruh peringkat ini adalah:
 - Pelaporan berkala
 - Maklum balas
 - E-mel infografik
 - Poster
 - Pamflet

iv. Pengaruh Rendah Impak Rendah (Pemantauan usaha yang minimum)

- a. Pemegang taruh dalam peringkat ini tidak terlibat secara langsung dalam perubahan yang berlaku. Selain itu, mereka juga tidak mempunyai pengaruh dalam organisasi yang boleh memberikan impak ke atas kejayaan sesuatu perubahan.
- b. Pemegang taruh peringkat ini adalah seperti penjawat awam kumpulan pelaksana yang tidak terlibat dalam transformasi yang berlaku.
- c. Fokus strategi libat urus perubahan bagi pemegang taruh peringkat ini hanya melibatkan kumpulan yang berada dalam lingkungan persekitaran perubahan melalui hebahan sama ada melalui bahan cetak iaitu melalui poster/elektronik.

Rajah 12 menunjukkan pelan tindakan libat urus yang boleh dilaksanakan berdasarkan analisa pemegang taruh yang telah dilaksanakan.



Rajah 12 : Pemetaan Peringkat Pemegang Taruh dan Pelan Tindakan Libat Urus yang Boleh Digunakan

Berdasarkan output dari analisa yang telah dijalankan, PPPB perlu mengaplikasikan maklumat berkaitan dalam memastikan proses pengenalpastian halangan dilakukan sekerap mungkin sepanjang tempoh pelaksanaan projek. Ini adalah penting sebagai usaha untuk mengenal pasti sebarang isu dan halangan baru yang timbul dalam tempoh pelaksanaan yang mengganggu kelancaran proses perubahan. Dengan cara ini, komitmen dan keupayaan tenaga kerja di Bahagian dan jabatan/agensi pelaksana dapat terus diperkasakan dan pelan pelaksanaan projek dapat dijalankan seperti yang direncanakan. Antara langkah yang boleh ambil oleh PPPB adalah seperti berikut:

- i. Memastikan keberkesanan LCA yang dilantik di peringkat jabatan/agensi pelaksana dalam mendapatkan maklum balas berkaitan sebarang isu yang timbul sepanjang fasa pembangunan projek dan memberikan panduan berkaitan tindakan yang wajar diambil terhadap isu yang dibangkitkan;
- ii. Memastikan sebarang isu berkaitan struktur organisasi, deskripsi tugas dan prestasi kerja diselesaikan dan sentiasa selari dengan visi, misi dan strategi pelaksanaan yang telah ditetapkan;
- iii. Mengenal pasti pencapaian dan memberi penghargaan kepada warga yang berjaya menjalankan tugasnya dengan baik dalam proses perubahan;
- iv. Mengenal pasti warga yang menentang perubahan dan bantu mereka untuk melihat apa yang sepatutnya mereka sumbangkan kepada Bahagian;
- v. Melaksanakan tindakan yang perlu secara berhati-hati terhadap sebarang halangan dalam bentuk peraturan, proses kerja, birokrasi serta lain-lain halangan yang berkait dengan pembaharuan sesuatu aspek tugas tanpa menghilangkan keperluan kawalan dalaman dan keselamatan.

2.2.3 Pelaksanaan

Proses Pelaksanaan pula menerapkan langkah pembekuan semula (*refreeze*) Model *Kurt Lewin* bagi memastikan perubahan yang berterusan dan 3 (tiga) langkah Model *Kotter* iaitu mewujudkan inisiatif *quick wins*, mengekalkan momentum perubahan dan menginstitusi perubahan sebagai budaya dapat memastikan proses pelaksanaan aktiviti perubahan berjalan mengikut perancangan yang telah ditetapkan. 3 (tiga) langkah Model *Kotter* tersebut diperincikan dengan lebih lanjut seperti berikut:

i. Mewujudkan Inisiatif *Quick Wins*

Komponen dan aspek analisa *quick wins* seperti dalam Rajah 13

Pengiktirafan pencapaian pengurusan perubahan mengikut fasa akan menjadikan usaha lebih realistik dan setiap kejayaan kecil diraikan. Ini adalah penting dalam memastikan motivasi pasukan dan keberkesanan komponen pelaksanaan dapat sentiasa ditingkatkan. Pengukuran terhadap penyempurnaan setiap komponen pengurusan perubahan yang telah digariskan dalam fasa penilaian boleh dilakukan mengikut komponen dan aspek analisa *quick wins* dalam **Rajah 13**. PPPB perlu menyelaraskan pemantauan pelaksanaan komponen-komponen oleh unit yang berkaitan. Antara aspek yang perlu ditekankan dalam penilaian pencapaian setiap fasa pengurusan perubahan adalah:

a. Sumber manusia

Penyempurnaan tugas dan tanggungjawab oleh setiap pihak yang terlibat merupakan elemen penting menjayakan inisiatif perubahan yang telah dirancang. Oleh itu, adalah penting untuk peranan dan tanggungjawab setiap pihak berkaitan dalam pasukan pelaksanaan projek dikenal pasti, dipantau dan direkodkan. Proses ini bukan sahaja penting untuk mengukur pelaksanaan setiap proses latihan dan komunikasi yang dilaksanakan mengikut garis masa, malah ia memberi ruang penilaian kepada pasukan pengurusan perubahan untuk menangani sebarang kekurangan dan kelemahan dalam aspek sumber manusia.

b. Proses

Dalam memastikan setiap inisiatif latihan dan komunikasi yang telah dirangka dan dilaksanakan benar-benar menyumbang terhadap pencapaian matlamat pengurusan perubahan, pemantauan setiap proses perlu dibuat dan dijadikan input dalam pengukuran prestasi dari semasa ke semasa. Semakan ini perlu dilaksanakan bagi memastikan:

- ketepatan analisa pemegang taruh;
- kesesuaian modul dan latihan; dan
- kesesuaian pelan komunikasi.

Hasil penemuan memberikan maklumat berkaitan prestasi setiap proses dan sebarang permasalahan yang timbul untuk semakan semula dan tindakan pembetulan.

c. Keberhasilan

Aspek yang paling penting dalam menilai keberkesanan proses pengurusan perubahan yang telah dilaksanakan adalah dengan meneliti keberhasilan dan pencapaian objektif setiap fasa yang telah ditetapkan. PPPB perlu mengukur output dari setiap pelaksanaan projek. Pencapaian setiap fasa perlu dibandingkan dengan matlamat asal serta pemerhatian kepada sebarang keperluan untuk mengemas kini matlamat tersebut.

d. Pelaporan Prestasi

Sistem dan tatacara pelaporan prestasi setiap proses dan fasa juga perlu dinilai sama ada ia memberikan semua maklumat yang penting dan relevan bagi membolehkan pemantauan dilaksanakan dengan berkesan. Sebarang 'titik buta' perlu dikenal pasti dan tindakan pengemaskinian sistem pelaporan perlu dibuat dengan kadar segera.



Rajah 13 : Komponen dan aspek analisa *quick wins*

ii. Mengekalkan Momentum Perubahan

Pengiktirafan bagi pencapaian perubahan dalam fasa jangka masa pendek boleh digunakan sebagai dorongan untuk mengekalkan momentum pelaksanaan aktiviti perubahan secara berterusan. Antara program secara berterusan yang boleh dilaksanakan:

a. Pelaporan di peringkat pelaksanaan

Output utama pelaksanaan pengurusan perubahan adalah bilangan pelan tindakan komunikasi yang telah dilaksanakan di peringkat Bahagian JANM/Negeri/Cawangan atau Kementerian. Pelaksanaan pelan tindakan komunikasi ini penting dalam memastikan keberkesanan dan kecekapan pengurusan perubahan yang telah dilakukan. Sehubungan itu, pemantauan pelaksanaan pengurusan perubahan ini boleh dilakukan dengan menetapkan KPI penghantaran laporan oleh PPPB kepada Jawatankuasa Projek. Laporan yang dikemukakan ini perlu diselaraskan dan dibentang dalam mesyuarat utama JANM yang bersesuaian.

b. Aktiviti sokongan dan pemantauan (Pusat Sehenti)

Aktiviti sokongan dan pemantauan yang terlibat termasuk sokongan teknikal dan operasi. Pemantauan pelaksanaan program pengurusan perubahan dan latihan boleh dibuat melalui pelaporan daripada PPPB kepada Jawatankuasa Projek dan Pelaksana serta pembentangan kepada Jawatankuasa Kerja dan Pemandu secara berkala.

iii. Menginstitusi Perubahan Sebagai Budaya Korporat

Petunjuk kepada pengurusan perubahan berkesan adalah pengamalan yang bukan sahaja berterusan malah ia menjadi budaya dan kebiasaan di kalangan pemegang taruh yang terlibat. Matlamat ini hanya dapat dicapai dengan pemantauan dan kepekaan yang rapi terhadap maklum balas secara langsung dan tidak langsung, analisa petunjuk prestasi dari semasa ke semasa serta kesinambungan proses pembetulan dan penambahbaikan. Sehubungan itu kerjasama dan komunikasi erat dan berterusan di antara *Program Coordinator*, PPPB dan Jawatankuasa Projek menjadi salah satu faktor yang menyumbang

kepada pembudayaan perubahan di peringkat Jabatan dan Bahagian. Kerjasama ini merangkumi tindakan susulan yang perlu diambil pasca pelaksanaan projek iaitu:

- a. Memastikan latihan susulan dan pengukuhan dirangka dan dilaksanakan dengan memberi tumpuan kepada punca-punca kelemahan yang dikenal pasti. Latihan yang dilaksanakan perlu lebih berbentuk praktikal agar pemegang taruh yang terlibat dapat memahami dan mengadaptasi perubahan dengan lebih baik.
- b. Dokumentasi proses kerja dan operasi berkaitan pengurusan perubahan yang berlaku dibuat dengan jelas dan tersusun di dalam Manual Proses Kerja (MPK) dan *Job Description* (JD) bagi pegawai dan kakitangan yang terlibat. Ia perlu sentiasa dikemas kini berdasarkan sebarang perubahan dari semasa ke semasa;
- c. Pencapaian terhadap pelaksanaan perubahan yang dilakukan perlu boleh dijadikan KPI Bahagian JANM atau Kementerian agar pelaksanaan dapat dilaksanakan dengan berkesan dan menyeluruh.
- d. Pengiktirafan jangka panjang bagi mengiktiraf pencapaian pelaksanaan pengurusan perubahan seperti penambahbaikan dalam proses kerja dan penjimatan dalam penggunaan sumber.

2.2.4 Pemantauan dan Maklum Balas

Kepentingan proses pemantauan dan maklum balas adalah bagi melihat tahap pembudayaan perubahan dan kesannya kepada fungsi Jabatan secara keseluruhan. Proses ini menilai kesan sebenar projek dan inisiatif pengurusan perubahan di kalangan pemegang taruh untuk menilai keperluan penetapan strategi yang seterusnya. Antara langkah pemantauan (rujuk **Rajah 14**) yang boleh dilaksanakan oleh PPPB adalah seperti berikut:

i. Kajian pengesanan (*survey*)

Borang kajian pengesanan dikemukakan kepada setiap pemegang taruh yang terlibat dalam perubahan untuk mendapatkan maklum balas tahap kepuasan

terhadap perubahan yang berlaku serta cadangan penambahbaikan yang diperlukan oleh pengguna. Kajian juga boleh digunakan mendapatkan maklum balas berkenaan dengan latihan tambahan yang diperlukan ataupun *refresher course* yang diperlukan. Berdasarkan kepada maklum balas yang diterima, strategi susulan dirangka dan diambil tindakan.

ii. Borang maklum balas kursus/latihan

Borang ini dikemukakan kepada peserta kursus/taklimat untuk mendapatkan tahap kefahaman untuk melakukan analisa jurang antara matlamat dan impak latihan. Sekiranya terdapat jurang yang besar, strategi seterusnya akan dirangka untuk mengenal pasti puncanya serta langkah untuk menanganinya. Antara tindakan yang diambil adalah menambah baik kemahiran teknikal penceramah, bahan latihan dan juga fasiliti latihan.

iii. Sesi soal jawab

Sesi ini dilakukan secara *road tour* iaitu Pengurusan Tertinggi JANM akan turun padang bertemu dengan semua pemegang taruh yang terlibat dalam perubahan. Sesi ini adalah bagi mendapatkan maklum balas terhadap perubahan yang berlaku serta masalah-masalah yang berlaku di lapangan operasi yang tidak dapat dikenal pasti dengan jelas melalui maklum balas bertulis seperti isu infrastruktur dan keupayaan sumber manusia. Ia juga merupakan satu pendekatan berkesan untuk mendapatkan kerjasama dan maklum balas secara langsung dari kalangan pegawai-pegawai pelaksana.

iv. Laporan bulanan

PPPB perlu memastikan laporan prestasi pengurusan perubahan di peringkat pelaksanaan dikemukakan untuk tujuan analisa pengukuran. Ia juga dijadikan KPI setiap Kementerian dan akan dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kerja dan Pemandu Pelan Strategik JANM.



Rajah 14 : Langkah Pemantauan Pengurusan Perubahan

2.2.5 Pengukuran

Pengukuran bagi keberkesanan dan kecekapan pengurusan perubahan perlu dilakukan bagi menilai tahap pencapaian pengurusan perubahan. Ia merupakan mekanisme untuk membuat perbandingan antara matlamat yang telah ditetapkan dalam fasa penetapan visi dengan impak sebenar pelaksanaan inisiatif. Fasa pengukuran dilaksanakan bagi mengenal pasti maklumat berikut:

- i. Tahap kesempurnaan pelaksanaan aktiviti pengurusan perubahan yang telah dirancang.
- ii. Keberhasilan inisiatif pengurusan perubahan yang dilakukan di peringkat Jabatan dan Bahagian.

Bagi memastikan proses pengukuran yang dijalankan mampu menilai keupayaan kumpulan sasaran untuk bertindak dan menerima visi perubahan secara efektif, elemen

penting pengukuran perlu dibangunkan dengan merujuk kepada misi dan visi agenda perubahan, yang memperincikan;

- i. Aspek pelaksanaan yang menggambarkan prestasi;
- ii. Metodologi pengukuran yang bersesuaian;
- iii. Indikator pencapaian yang digunakan; dan
- iv. Penanda aras yang menentukan tahap prestasi.

Proses penetapan kriteria pengukuran yang dijalankan perlu mencakupi semua peringkat di lapangan pelaksanaan iaitu :

i. Individu

Kesan dan impak program pengurusan perubahan kepada pelaksanaan tugas oleh individu yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan BSP/ISP.

ii. Organisasi

Kesan dan impak program pengurusan perubahan kepada prestasi organisasi yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan BSP/ISP.

iii. Aktiviti Pengurusan Perubahan

Kesempurnaan dan kelancaran aktiviti projek BSP/ISP yang dimasukkan di bawah keperluan pelaksanaan pengurusan perubahan.

iv. Impak Pengurusan Perubahan

Keberhasilan dan impak dari projek BSP/ISP yang dimasukkan di bawah keperluan pelaksanaan pengurusan perubahan.

Antara pendekatan yang boleh digunakan dalam mengukur pencapaian inisiatif pengurusan perubahan adalah model ADKAR. Model ini menekankan lima (5) aspek pengukuran pengurusan perubahan iaitu kesedaran (*awareness*), keinginan (*desire*), pengetahuan (*knowledge*), keupayaan (*ability*) dan pengukuhan (*reinforcement*) seperti ditunjukkan di **Rajah 15**. Pengaplikasian kelima-lima perspektif ini dalam merangka proses pengukuran prestasi pelaksanaan inisiatif pengurusan perubahan amat penting bagi memastikan ia mencakupi semua aspek objektif pelaksanaan.

- i. Kesedaran**
Menilai tahap kesedaran pemegang taruh terhadap perubahan yang berlaku serta memastikan sebarang rintangan berada dalam keadaan terkawal.
- ii. Keinginan**
Memastikan wujudnya keinginan yang tinggi di kalangan majoriti pemegang taruh dalam memberikan dokongan dan sokongan terhadap perubahan yang berlaku.
- iii. Pengetahuan**
Mengukur tahap penguasaan ilmu pengetahuan diperlukan oleh pemegang taruh berkaitan dalam mendepani perubahan yang berlaku.
- iv. Keupayaan**
Menilai kesediaan, kemampuan dan kemahiran sumber manusia untuk melaksanakan tugas dalam konteks perubahan yang berlaku.
- v. Pengukuhan**
Memastikan penguasaan pemegang taruh terhadap perubahan yang berlaku.



Rajah 15 : Model Pengukuran Pengurusan Perubahan

3 : PELAN PELAKSANAAN

3.1 Pelaksanaan Program Pengurusan Perubahan

Semua program pengurusan perubahan yang dirancang PPPB perlu diselaraskan dalam Jawatankuasa Projek bagi mengenal pasti program yang menjurus kepada keperluan bahagian tertentu secara khusus atau wajar diselaraskan secara menyeluruh. Pelaporan status pelaksanaan kepada Jawatankuasa Projek juga perlu dibuat bagi memastikan program yang dirangka dapat dilaksanakan oleh PPPB di peringkat bahagian serta mengenal pasti sebarang isu pelaksanaan untuk ditangani di peringkat jawatankuasa berkaitan. Sebarang keperluan pelaksanaan inisiatif berbentuk latihan dan komunikasi yang lebih menyeluruh dan melibatkan pelbagai bahagian juga boleh dibincangkan di peringkat Jawatankuasa Pelaksanaan untuk diselaraskan dengan Jawatankuasa Latihan Jabatan atau Unit Dasar Strategik dan Inovasi.

3.2 Garis Masa Pelaksanaan

Garis masa pelaksanaan yang disediakan adalah garis masa pembangunan dan pelaksanaan Pelan Pengurusan Perubahan seperti di **Jadual 3**. Butiran lanjut pembangunan dan pelaksanaan Pelan Pengurusan Perubahan adalah seperti di **Lampiran A**.

Aktiviti	2020	2021	2022	2023
Pelan Induk Pengurusan Perubahan				
Pelan Induk Pengukuran Pengurusan Perubahan				
Pelaksanaan Pelan Pengurusan Perubahan				

Jadual 3 : Garis masa pembangunan dan pelaksanaan Pelan Pengurusan Perubahan

Selain itu, disertakan juga garis masa pelaksanaan inisiatif pengurusan perubahan di peringkat Bahagian JANM yang merangkumi pelan pelaksanaan latihan seperti di **Lampiran B** dan pelan pelaksanaan komunikasi perubahan seperti di **Lampiran C** yang dirancang untuk dilaksanakan sebagai langkah pengurusan perubahan sesuatu program/projek di bawah

Pelan Strategik JANM 2019 - 2023. Walau bagaimanapun, pelaksanaan inisiatif pengurusan perubahan tidak terhad kepada apa yang dimasukkan dalam lampiran-lampiran berkenaan.

Dari segi pengukuran prestasi inisiatif pengurusan perubahan, pengaplikasian model ADKAR diterapkan dalam setiap inisiatif yang dirancang oleh PPPB dengan penetapan aspek pengukuran serta mekanisme yang digunakan. Butiran lanjut berkaitan pengukuran prestasi inisiatif pengurusan perubahan adalah seperti di **Lampiran D**.

4 : PENUTUP

Hala tuju Pelan Strategik JANM 2019 - 2023 telah disasarkan ke arah kewangan dan perakaunan digital. Matlamat ini memerlukan anjakan paradigma dari aspek sumber manusia, infrastruktur serta proses kerja semasa yang pastinya melibatkan banyak perubahan terhadap persekitaran pelaksanaan tugas. Sokongan dan komitmen daripada semua pihak berkepentingan amat penting bagi memastikan kejayaan pelaksanaan pengurusan perubahan. Perubahan landskap pengurusan kewangan dan perakaunan sektor awam memerlukan penjawat awam khususnya dari skim perakaunan yang kompeten, berpengetahuan dan berkemahiran tinggi dalam mendepani perubahan bagi memastikan hasrat evolusi digital yang dilaksanakan dapat diterima, difahami, diadaptasi dan dibudayakan dengan baik sehingga membuahkan hasil yang diharapkan ke arah kecemerlangan JANM.

Justeru, adalah diharapkan agar Pelan Induk Pengurusan Perubahan ini menjadi rujukan yang berguna dan bermanfaat dalam memandu proses pengurusan perubahan di JANM agar ia berlaku secara efektif dan berstruktur serta berupaya menjadi pemangkin dalam meningkatkan kecemerlangan dan kompetensi penjawat awam. Semoga ia juga kekal relevan untuk dijadikan rujukan dan panduan bagi semua agensi kerajaan dalam mewujudkan mekanisme pengurusan perubahan dalam mendepani sebarang keperluan pada masa-masa akan datang.

5 : PENGHARGAAN

Jabatan Akauntan Negara Malaysia merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam menyumbangkan masa, idea dan tenaga dalam penerbitan Pelan Induk Pengurusan Perubahan ini. Mudah-mudahan pelan induk ini menjadi rujukan yang bermanfaat bukan sahaja dalam pelaksanaan Pelan Strategik JANM, malah dalam mendepani sebarang perubahan pada masa akan datang.

PEMBANGUNAN DAN PELAKSANAAN PELAN PENGURUSAN PERUBAHAN

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. MEMBANGUNKAN PELAN INDUK PENGURUSAN PERUBAHAN																			
1	Menjalankan kajian	Bahagian	PPPA																
2	Menetapkan framework <i>blueprint</i>	Pengurusan Tertinggi	PPPA																
3	Mengadakan bengkel pembangunan <i>blueprint</i>	Bahagian	PPPA																
4	Menyediakan draf <i>blueprint</i>	Bahagian	PPPA																
5	Mendapatkan kelulusan <i>blueprint</i>	Pengurusan Tertinggi	PPPA																
6	Membuat hebahan <i>blueprint</i>	Bahagian	PPPA																
2. MENETAPKAN PENGUKURAN PENGURUSAN PERUBAHAN																			
1	Menjalankan kajian	Pemegang Taruh	PPPB																
2	Mengadakan bengkel penetapan pengukuran	Jab/Agensi Pelaksana	PPPB																
3	Menyediakan matriks pengukuran	Jab/Agensi Pelaksana	PPPB																
4	Mendapatkan kelulusan matriks pengukuran	Pengurusan Tertinggi	Jk Projek BSP/ISP																
5	Membuat hebahan tentang matriks pengukuran	Jab/Agensi Pelaksana	PPPB																
3. PELAKSANAAN PENGURUSAN PERUBAHAN																			
1	Melaksanakan pengurusan perubahan	Pemegang Taruh	PPPB																
2	Menjalankan pengukuran pengurusan perubahan	Pemegang Taruh	PPPB																

**PELAN PELAKSANAAN LATIHAN PENGURUSAN PERUBAHAN
BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN & PENGURUSAN (BPPP)**

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S2P1-B - MENGUKUHKAN PENERAPAN PENGURUSAN PENGETAHUAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memupuk amalan Pengurusan Pengetahuan meliputi seluruh tenaga kerja JANM bagi memastikan pengetahuan semua inisiatif dan aktiviti operasi dikongsi dalam kalangan unit organisasi dan individu.																					
1	Bengkel Penyediaan Garis Panduan KM	Semua Ahli Jawatankuasa & Pengurusan Tertinggi	PPPB																				
2	Pembangunan kompetensi KM <i>certified practitioner</i>	Ahli Jawatankuasa Yang Terpilih	PPPB																				
3	Bengkel Pengenalan KM dan Pra Knowledge Audit (K-Audit)	Semua Ahli Jawatankuasa	PPPB																				
4	Program K-Audit JANM	Semua Ahli Jawatankuasa dan Wakil Bahagian	PPPB																				
5	Bengkel Pembangunan Communities of Practice (CoP)	Semua Ahli Jawatankuasa dan Wakil Bahagian	PPPB																				
	a. Menetapkan pegawai yang dipilih menjadi sebahagian CoP																						
	b. Mengadakan Bengkel Pemantapan bagi pegawai yang dipilih menyertai CoP																						
6	Bengkel penyediaan KM Toolbox	Semua Ahli Jawatankuasa dan Wakil Bahagian	PPPB																				

BAHAGIAN PERKHIDMATAN OPERASI PUSAT DAN AGENSI (BPOPA)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
BST2S2P2-B : MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																											
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan sistem / platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) untuk prestasi kewangan, risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.																									
1	Taklimat daripada MAMPU	BA MOF / BPOPA	Unit Pelaksana																								
2	Sesi Perkongsian Pengalaman Penubuhan Pengurusan Pasukan Data Raya oleh KETSA dan IYRES (KBS)	BA MOF/ BPOPA/ BPTM/ BPOPP/ BPAD	Unit Pelaksana																								
3	Kursus Introduction To Data Visualization and Integrated Reporting	Kementerian	Bahagian																								
4	Perkongsian Analitis Data Raya Sektor Awam (DSRA) oleh Unit Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)	Kementerian	Bahagian																								
5	Perkongsian oleh Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM) berkaitan Pusat Analitik Data Raya Negara	Kementerian	Bahagian																								
BST1S1P1A : PERSEDIAAN AMALAN EA DAN MEMBANGUNKAN KOMPETENSI EA																											
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pembangunan Kompetensi EA JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap pengetahuan pegawai dan seterusnya diguna pakai dalam membantu membangunkan Blueprint EA																									
1	Mendapatkan perancangan/jadual kursus-kursus berkaitan EA yang diaturkan oleh BPPP. Sekiranya jadual tidak diperolehi, BPOPA akan menghadiri kursus EA secara berasingan	Lead Owner (BPOPA) dan Co Owner (BPTM & BPPP)	Lead Owner (BPOPA)																								
2	Latihan kepada pegawai	Lead Owner (BPOPA) dan Co Owner (BPTM & BPPP)	Co Owner (BPOPA)																								
BST3S1P1-A: MEWUJUDKAN MODEL RUJUKAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN BERSEPADU																											
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Menyediakan inisiatif yang relevan bagi memacu ke arah perakaunan dan kewangan sektor awam yang efisien dan berkesan serta meningkatkan keupayaan teknologi digital yang berdaya tahan, business intelligence dan keupayaan analisis ramalan untuk keberkesanan perkhidmatan bersepadu.																									
1	Bengkel Analisis Jurang	Kementerian	Bahagian																								

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S1P2-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Mewujudkan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> termasuk piawaian dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori) yang akan dijadikan rujukan kepada dasar perkongsian data perakaunan dan kewangan kepada semua Agensi Kerajaan																					
1	Sesi <i>kick off</i> dan perkongsian ilmu bersama MAMPU bagi mewujudkan <i>framework</i> Jawatankuasa Antara Agensi / <i>Cross Agency dan Data Exchange</i>	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
2	Penganjuran bengkel dengan semua agensi utama Kerajaan dan agensi-agensi Negeri untuk membentuk Jawatankuasa dan menentukan keperluan merentasi agensi dan mewujudkan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> termasuk piawaian dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori)	Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
3	Mengadakan bengkel kedua bagi memuktamadkan dokumentasi	Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
BST2S2P3-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian/pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan antara Jabatan Kerajaan atau dengan pihak ketiga.																					
1	Sesi <i>kick off</i> dan perkongsian ilmu bersama MAMPU bagi mewujudkan <i>framework</i> Jawatankuasa Pertukaran Data Antara Agensi / <i>Data Exchange Committee Set Up</i>	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
2	Penganjuran bengkel bagi kajian melibatkan sebarang perubahan dan pelarasan amalan baru perakaunan dalam sektor awam. Kajian dilakukan secara dalaman atau sesi libat urus bersama perunding luar atau <i>Subject Matter Expert (SME)</i>	Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
3	Mengadakan bengkel kedua bagi memuktamadkan dokumentasi	Jawatankuasa Kerja	Bahagian																				
BST2S2P1-A : ESTABLISH DATA GOVERNANCE FRAMEWORK AND KPI DATA SERVICE PERFORMANCE																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Ahli Jawatankuasa Kerja dilengkapi dengan maklumat dan pengetahuan yang tepat dalam penyediaan rangka kerja.																					
1	Sesi perkongsian ilmu bersama MAMPU mengenai penyediaan <i>Data Governance Framework dan KPI Service Performance</i>	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	Lead Owner (BPOPA)																				
2	Menghadiri latihan dan mengadakan lawatan ke agensi yang dijadikan <i>beachmark</i> - Latihan, bimbingan daripada konsultan mengenai draf kerangkakerja yang disediakan.	Konsultan & Jawatankuasa Kerja	Lead Owner (BPOPA) dan Co Owner (BPTM)																				

PASUKAN PELAKSANAAN PERAKAUNAN AKRUAN (PPPA)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST1S1P2-A : MEMBANGUNKAN PELAN INDUK PENGURUSAN PERUBAHAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pengurusan Perubahan JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap kematangan amalan pengurusan perubahan melalui pengaplikasiannya bagi projek Pelan Strategik JANM																					
1	Bengkel Penetapan Kerangka CM Blueprint	Bahagian Pelaksana	PPPB																				
2	Bengkel Penetapan Proses Pengurusan Perubahan	Pengurusan Tertinggi	PPPB																				
3	Bengkel Penetapan Pengurusan Perubahan (Strategi/Aktiviti)	Semua warga	PPPB																				
4	Memberi taklimat Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Agen Pegurusan Perubahan	CA																				
BST3S2P2-A : PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI <i>DIGITAL WORKSPACE</i> DAN PEMBELAJARAN DIGITAL																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan amalan dan pelaksanaan <i>digital workspace</i> dan pembelajaran digital di JANM berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh.																					
1	Pengemaskinian Pelan Induk Pengurusan Perubahan berdasarkan Pelan Induk Digital Workspace dan keperluan pembelajaran digital.	Bahagian Pelaksana	PPPB																				
2	Menyelaras pelaksanaan latihan yang bersesuaian oleh IPN kepada semua pemegang taruh.	IPN	PPPB																				
BST1S2P3-B : MENJALAN PROGRAM PENGLIBATAN DAN KESEDARAN BERSAMA PEMEGANG TARUH																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Katalog Perkhidmatan Perundingan dan Penasihat Perakaunan & Kewangan yang dibangunkan berfungsi sebagai rujukan kepada semua pemegang taruh merangkumi agensi sektor awam dan badan berkanun.																					
1	Mengenal pasti dan menganalisa pemegang taruh berkaitan peranan pemegang taruh dalam khidmat nasihat dan perundingan.	Kementerian dan Agensi	PPPB																				
2	Mengenal pasti dan menganalisa maklum balas pemegang taruh terhadap katalog yang dibangunkan.	Kementerian dan Agensi	PPPB																				
3	Membantu dan menyelaras capaian pemegang taruh terhadap katalog serta	Kementerian dan Agensi	PPPB																				
4	Mengemas kini maklumat dalam katalog selaras dengan keperluan pemegang taruh.	Kementerian dan Agensi	PPPB																				

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TST3S1P2-D : PROGRAM PENGURUSAN PERUBAHAN ENTERPRISE ARCHITECTURE (EA)																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan kesedaran, kefahaman dan kerjasama yang berterusan oleh seluruh warga Jabatan terhadap sebarang perubahan EA di semua bahagian JANM bagi memastikan proses pengumpulan maklumat untuk pelaksanaan EA akan lebih lancar.																					
1	Pengemaskinian Pelan Induk Pengurusan Perubahan berdasarkan Pelan Induk EA.	Bahagian Pelaksana	PPPB																				
2	Menyelaras pelaksanaan latihan yang bersesuaian oleh IPN kepada semua pemegang taruh.	IPN	PPPB																				

BAHAGIAN PENGURUSAN TEKNOLOGI MAKLUMAT (BPTM)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S1P1-C : MELAKSANAKAN ENTERPRISE ARCHITECTURE JANM (DOMAIN APLIKASI DAN TEKNOLOGI)																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan aplikasi dan teknologi yang dibangunkan bagi membolehkan dan menyokong pelaksanaan <i>Enterprise Architecture (EA)</i> dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta berperanan dalam meningkatkan keupayaan penyampaian perkhidmatan.																					
1	Pembangunan modul latihan dan manual pengguna bagi aplikasi yang dibangunkan.	BPPP & BPOPA	Unit Pelaksana																				
2	Pelaksanaan latihan aplikasi secara TOT dan kepada <i>end-user</i> .	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
BST2S1P2-B : MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform e-Payment yang dibangunkan meningkatkan keupayaan business melalui kolaborasi merentasi agensi untuk memperluaskan liputan perkhidmatan JANM berkaitan kutipan hasil.																					
1	Pembangunan manual bagi platform e-Payment yang dibangunkan.	Jawatankuasa Antara Agensi	Unit Pelaksana																				
2	Sesi latihan dengan pihak terlibat berkaitan tatacara penggunaan platform e-Payment yang dibangunkan.	Pemegang Taruh	Unit Pelaksana																				
BST2S2P3-B : MEMBANGUNKAN PLATFORM PERTUKARAN DATA																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform pertukaran data yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan perkongsian dan integrasi data antara jabatan kerajaan dengan pihak ketiga dan juga antara Jabatan Kerajaan																					
1	Pembangunan manual bagi platform pertukaran data yang dibangunkan.	Jawatankuasa Pertukaran Data	Unit Pelaksana																				
2	Sesi latihan dengan pihak terlibat berkaitan tatacara penggunaan platform pertukaran data yang dibangunkan.	Jawatankuasa Pertukaran Data	Unit Pelaksana																				

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S2P3-C : PERKHIDMATAN PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan perkhidmatan pertukaran data yang JANM berperanan dalam meningkatkan proses kerja dalaman dan merentas agensi bagi pemerkasaan dan pembuatan keputusan dan meningkatkan kualiti perkhidmatan pengurusan maklumat perakaunan dan kewangan.																					
1	Pelaksanaan latihan berkaitan penggunaan platform pertukaran data secara TOT dan kepada end-user.	Agensi berkaitan	Unit Pelaksana																				
2	Pemantauan tahap penggunaan platform dan keberkesanan latihan yang dijalankan.	Agensi berkaitan	Unit Pelaksana																				
BST3S1P2-C : MEMANFAATKAN KAPASITI PENGGANGGU TEKNOLOGI (DISRUPTIVE TECHNOLOGY) DIGITAL KE ARAH TRANSFORMASI PERKHIDMATAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembentukan pasukan berkemahiran digital bagi memanfaatkan <i>disruptive technology</i> bagi pembuatan keputusan yang tepat dan transformasi perkhidmatan yang berterusan.																					
1	Membangunkan modul latihan bagi penggunaan <i>disruptive technology</i> bagi semua pemegang taruh terlibat.	Bahagian JANM	Unit Pelaksana																				
2	Melaksanakan latihan berkaitan penggunaan <i>disruptive technology</i> kepada pemegang taruh yang terlibat.	Warga JANM	Unit Pelaksana																				
BST3S2P1-B : MEMBANGUNKAN DAN MENERAPKAN TOOLS DAN PERSEKITARAN YANG KONDUSIF																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan <i>tools</i> dan persekitaran sistem yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan pelaksanaan dan pembudayaan <i>digital workspace</i> .																					
1	Membangunkan modul latihan bagi penggunaan <i>tools</i> dan persekitaran <i>digital workspace</i> bagi semua pemegang taruh terlibat.	Jawatankuasa <i>Digital Workspace</i>	Unit Pelaksana																				
2	Melaksanakan latihan berkaitan penggunaan <i>tools</i> dan persekitaran <i>digital workspace</i> kepada pemegang taruh yang terlibat.	Warga JANM	Unit Pelaksana																				

BAHAGIAN PENGURUSAN AUDIT DALAM (BPAD)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI PEMBANGUNAN SISTEM iAREF																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan Sistem iAREF di Bahagian JANM, Pejabat Perakaunan, Pusat Tanggungjawab, Pejabat Pemungut dan Agensi luar berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua pengguna Sistem iAREF, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh.																					
1	Memberi Taklimat pengenalan kepada Pejabat Perakaunan	Semua Pejabat Perakaunan	Bahagian																				
2	Bengkel Latihan Train of Trainer (TOT) Pejabat Perakaunan Lembah Klang	Semua Pejabat Perakaunan	Bahagian																				
3	Bengkel Latihan Train of Trainer (TOT) Pejabat Perakaunan Sabah	Semua Pejabat Perakaunan	Bahagian																				
4	Bengkel Latihan Train of Trainer (TOT) Pejabat Perakaunan Sarawak	Semua Pejabat Perakaunan	Bahagian																				
5	Bengkel Latihan PTJ oleh Pejabat Perakaunan	Semua Pusat Tanggungjawab	Bahagian																				
BST3S1P1-C : PENGURUSAN RISIKO DAN PEMATUHAN ENTERPRISE																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan Blueprint Pelan Pengurusan Risiko JANM dan menjalankan tadbir urus untuk memantau pelaksanaan dan pematuhan Pengurusan Risiko JANM																					
1	Bengkel Penyediaan Pelan Induk Pengurusan Risiko dan Pematuhan Enterprise JANM Tahun 2019 - 2023	Semua Bahagian	Bahagian																				
2	Taklimat Enterprise Risk Management (ERM)	Semua Bahagian	Bahagian																				

BAHAGIAN KHIDMAT PERUNDING (BKP)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S1P2-B - MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembangunan Pusat Sehati Sistem e-Payment untuk kutipan hasil Sektor Awam dan pengiktirafan perakaunan dan integrasi agensi / kementerian terpilih dengan sistem ePayment berjalan dengan lancar.																					
1	Merangka modul pelan pengurusan perubahan		Unit Pengurus Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
	a. Modul Pengenalan	Pengurusan Tertinggi																					
	b. Modul Pertengahan	Pengurusan Pertengahan																					
	c. Modul Lanjutan	Pengurusan Pelaksana																					
2	Mengenalpasti pemegang taruh terlibat		Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
	a. Pemantauan usaha yang minimum	Pelaksana yang tidak terlibat dengan perubahan																					
	b. Usaha di tahap memuaskan	Pengurusan Pertengahan yang tidak terlibat dengan perubahan																					
	c. Pelaporan Berkala	Pelaksana yang terlibat dengan perubahan																					
	d. Diutamakan pengurusan rapi	Pengurusan Tertinggi yang terlibat dengan perubahan																					
3	Melakukan mapping antara modul latihan dan pemegang taruh yang terlibat	Semua Pemegang Taruh	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
4	Melantik Train The Trainers (TTT)	Train the Trainers	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
5	Memberi Latihan kepada TTT semua modul latihan	Train the Trainers	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
6	Latihan kepada pemegang taruh yang terlibat (Fasa 1)	Semua Pemegang Taruh	Train the Trainers																				
7	Sesi "Kick Off" go live	Pengurusan Tertinggi	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
8	Latihan kepada pemegang taruh yang terlibat (Fasa 2)	Semua Pemegang Taruh	Train the Trainers																				
9	Mendapatkan maklumbalas latihan	Semua Peserta Latihan	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				
10	Mendapatkan laporan maklumbalas latihan	Train the Trainers	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Latihan)																				

BAHAGIAN AKAUN KEMENTERIAN KEWANGAN (BA MOF)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST3S1P1-B (ii): PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang sistematik melalui pelan tindakan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang berkesan berdasarkan maklumat penilaian ketersediaan pelaksanaan, rangka kerja serta <i>roadmap</i> pelaksanaan.																					
1	Sesi perbentangan Kementerian dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu	Kementerian	SPP BA MOF																				
2	Sesi perkongsian pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko	Kementerian	SPP BA MOF																				
3	Sesi perkongsian pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen pengkosan	Kementerian	SPP BA MOF																				
4	Sesi perkongsian pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen Pengukuran Prestasi	Kementerian	SPP BA MOF																				
5	Sesi perkongsian pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen Analisis Sumber	Kementerian	SPP BA MOF																				
BST2S2P2-B: MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan sistem/platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) memberi manfaat dalam mendapatkan maklumat risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.																					
1	Kursus <i>Introduction To Data Visualisations And Integrated Reporting</i> (IR)	Kementerian	SPP BA MOF																				
2	Perkongsian Analitis Data Raya Sektor Awam (DRSA) oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)	Kementerian	SPP BA MOF																				
3	Perkongsian oleh Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM) berkaitan Pusat Analitik Data Raya Negara	Kementerian	SPP BA MOF																				

INSTITUT PERAKAUNAN NEGARA (IPN)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
BST3S2P1-C : PEMBANGUNAN PLATFORM PEMBELAJARAN DIGITAL JANM																											
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform dan <i>tool</i> pembelajaran digital yang dibangunkan memberi manfaat kepada para peserta melalui pendekatan latihan secara <i>blended learning, flipped learning, personalized learning, virtual reality, augmented reality dan lain-lain</i>																									
1	Menyelaras modul latihan dengan pihak-pihak berkaitan.	PPPA, BPPP & BPOPP	PPPB																								
2	Mengenal pasti pemegang taruh serta keperluan latihan yang bersesuaian	Unit Pelaksana Latihan	PPPB																								
3	Melantik <i>trainer & expert user</i> bagi proses pembelajaran digital.	Kementerian & Bahagian	PPPB																								
4	Melaksanakan latihan kepada <i>trainer & expert user</i> .	Kementerian & Bahagian	PPPB																								
5	Melaksanakan latihan kepada semua pemegang taruh.	Kementerian & Bahagian	PPPB																								
6	Mendapatkan maklumbalas latihan.	Peserta Latihan	PPPB																								
7	Mendapatkan laporan maklum balas latihan.	Peserta Latihan	PPPB																								

**PELAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI PENGURUSAN PERUBAHAN
BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN & PENGURUSAN (BPPP)**

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S2P1-B - MENGUKUHKAN PENERAPAN PENGURUSAN PENGETAHUAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memupuk amalan Pengurusan Pengetahuan meliputi seluruh tenaga kerja JANM bagi memastikan pengetahuan semua inisiatif dan aktiviti operasi dikongsi dalam kalangan unit organisasi dan individu.																					
1	Kempen Kesedaran KM 2021	Semua Pemegang Taruh	PPPB																				
2	Hari Knowledge Management 2021	Semua Pemegang Taruh	PPPB																				
3	Hebahan :	Semua Pemegang Taruh	PPPB																				
	a. Emel																						
	b. Portal																						
	c. Perhimpunan bulanan																						
4	Program Perkongsian Pengetahuan	Semua Pemegang Taruh	PPPB																				
	a. Morning prayer																						
	b. Knowledge sharing semasa perhimpunan bulanan																						
	c. Mentor mentee																						
	d. Sumbangan penulisan artikel																						
	e. Knowledge sharing melalui persidangan/seminar/ executive talk																						
	f. Mewujudkan world café sebagai medium perbincangan																						
	g. Mewujudkan Accounting Community of Practice (ACoP)																						

BAHAGIAN PERKHIDMATAN OPERASI PUSAT DAN AGENSI (BPOPA)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S2P2-B : MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan sistem / platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) untuk prestasi kewangan, risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.																					
1	Hebahan (Awareness)	Kementerian	Bahagian																				
2	Stakeholder engagement	Kementerian	Bahagian																				
BST2S1P2-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> termasuk piawaian dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori) yang akan dijadikan rujukan kepada dasar perkongsian data perakaunan dan kewangan kepada semua Agensi Kerajaan																					
1	Hebahan kepada Agensi Kerajaan berkenaan dengan dasar perkongsian data dan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> termasuk piawaian dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori)	Agensi Kerajaan	Bahagian																				
MEWUJUDKAN MODEL RUJUKAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN BERSEPADU																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Menyediakan inisiatif yang relevan bagi memacu ke arah perakaunan dan kewangan sektor awam yang efisien dan berkesan serta meningkatkan keupayaan teknologi digital yang berdaya tahan, business intelligence dan keupayaan analisis ramalan untuk keberkesanan perkhidmatan bersepadu.																					
1	Tindakan adalah bergantung kepada dapatan perunding yang dilantik berdasarkan analisis jurang yang dikemukakan oleh perunding	Kementerian	Bahagian																				
BST2S2P3-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian/pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan antara Jabatan Kerajaan atau dengan pihak ketiga.																					
1	Hebahan kepada Agensi Kerajaan berkenaan dengan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian/pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan	Agensi Kerajaan	Bahagian																				
BST2S2P1-A : ESTABLISH DATA GOVERNANCE FRAMEWORK AND KPI DATA SERVICE PERFORMANCE																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan semua stakeholders memahami dan dapat mengadaptasikan pengurusan data jabatan selaras dengan rangka kerja yang disediakan.																					
1	Roadshow penerangan Data Governance Framework kepada stakeholders	Jawatankuasa Kerja	Lead Owner (BPOPA) dan Co Owner (BPTM)																				

PASUKAN PELAKSANAAN PERAKAUNAN AKRUAN (PPPA)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST1S1P2-A : MEMBANGUNKAN PELAN INDUK PENGURUSAN PERUBAHAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pengurusan Perubahan JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap kematangan amalan pengurusan perubahan melalui pengaplikasiannya bagi projek Pelan Strategik JANM																					
1	Penyelarasan pelan latihan dan komunikasi pengurusan perubahan Bahagian	Bahagian Pelaksana	PPPB																				
2	Pembentangan draf Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Pengurusan Tertinggi	CA																				
3	Hebahan Pelan Induk Pengurusan Perubahan melalui portal & emel	Semua warga	PPPB																				
BST3S2P2-A : PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI <i>DIGITAL WORKSPACE</i> DAN PEMBELAJARAN DIGITAL																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan amalan dan pelaksanaan <i>digital workspace</i> di JANM berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh.																					
1	Perbincangan keperluan pengemaskinian Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Bahagian Pelaksana	Bahagian																				
2	Pembentangan draf Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Pengurusan Tertinggi	CA																				
3	Hebahan Pelan Induk Pengurusan Perubahan melalui portal & emel	Semua warga	PPPB																				
BST1S2P3-B : MENJALAN PROGRAM PENGLIBATAN DAN KESEDARAN BERSAMA PEMEGANG TARUH																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Katalog Perkhidmatan Perundingan dan Penasihat Perakaunan & Kewangan yang dibangunkan berfungsi sebagai rujukan kepada semua pemegang taruh merangkumi agensi sektor awam dan badan berkanun.																					
1	Hebahan portal perakaunan akruan melalui <i>whatsapp group</i> LCA & emel.	Semua Kementerian & Agensi	PPPB																				
2	Mendapatkan maklum balas daripada pemegang taruh berkaitan katalog V.1 yang dibangunkan.	Semua Kementerian & Agensi	PPPB																				
3	Hebahan platform dan aplikasi perundingan perakaunan akruan melalui <i>whatsapp group</i> LCA & emel.	Semua Kementerian & Agensi	PPPB																				
4	Mendapatkan maklum balas daripada pemegang taruh berkaitan katalog V.2 yang dibangunkan.	Semua Kementerian & Agensi	PPPB																				

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TST3S1P2-D : PROGRAM PENGURUSAN PERUBAHAN ENTERPRISE ARCHITECTURE (EA)																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan kesedaran, kefahaman dan kerjasama yang berterusan oleh seluruh warga Jabatan terhadap sebarang perubahan EA di semua bahagian JANM bagi memastikan proses pengumpulan maklumat untuk pelaksanaan EA akan lebih lancar.																					
1	Perbincangan keperluan pengemaskinian Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Bahagian Pelaksana	Bahagian																				
2	Pembentangan draf Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Pengurusan Tertinggi	CA																				
3	Hebahan Pelan Induk Pengurusan Perubahan melalui portal & emel	Semua warga	PPPB																				

BAHAGIAN PENGURUSAN TEKNOLOGI MAKLUMAT (BPTM)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S1P1-C : MELAKSANAKAN ENTERPRISE ARCHITECTURE JANM (DOMAIN APLIKASI DAN TEKNOLOGI)																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan aplikasi dan teknologi yang dibangunkan bagi membolehkan dan menyokong pelaksanaan <i>Enterprise Architecture (EA)</i> dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta berperanan dalam meningkatkan keupayaan penyampaian perkhidmatan.																					
1	Penyelarasan keperluan dan ekspektasi aplikasi dan teknologi EA dengan pihak berkaitan.	BPPP & BPOPA	Unit Pelaksana																				
2	Pembentangan pelan pembangunan aplikasi dan teknologi EA.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
3	Pembentangan aplikasi dan teknologi yang dibangunkan.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
4	Membuat hebahan berkaitan aplikasi EA kepada pemegang taruh yang terlibat.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
BST2S1P2-B : MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform e-Payment yang dibangunkan meningkatkan keupayaan business melalui kolaborasi merentasi agensi untuk memperluaskan liputan perkhidmatan JANM berkaitan kutipan hasil.																					
1	Penyelarasan keperluan dan ekspektasi platform e-Payment dengan jawatankuasa berkaitan	Jawatankuasa Antara Agensi	Unit Pelaksana																				
2	Pembentangan kajian dan pelan induk pembangunan platform e-Payment	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
3	Pembentangan platform e-Payment yang dibangunkan	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
4	Penyelarasan perluasan dan integrasi platform	Semua Pemegang Taruh	Unit Pelaksana																				

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S2P3-B : MEMBANGUNKAN PLATFORM PERTUKARAN DATA																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform pertukaran data yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan perkongsian dan integrasi data antara jabatan kerajaan dengan pihak ketiga dan juga antara Jabatan Kerajaan																					
1	Penyelarasan keperluan dan ekspektasi berkaitan platform pertukaran data dengan jawatankuasa berkaitan.	Jawatankuasa Pertukaran Data	Unit Pelaksana																				
2	Pembentangan pelan pembangunan platform pertukaran data	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
3	Pembentangan platform pertukaran data yang dibangunkan	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
BST2S2P3-C : PERKHIDMATAN PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan perkhidmatan pertukaran data yang JANM berperanan dalam meningkatkan proses kerja dalaman dan merentas agensi bagi pemerkasaan dan pembuatan keputusan dan meningkatkan kualiti perkhidmatan pengurusan maklumat perakaunan dan kewangan.																					
1	Penyelarasan keperluan pertukaran data terhadap agensi berkaitan.	Jawatankuasa Pertukaran Data	Unit Pelaksana																				
2	Libat urus dan integrasi dengan agensi berkaitan data yang disediakan serta data yang diperlukan.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
BST3S1P2-C : MEMANFAATKAN KAPASITI PENGGANGGU TEKNOLOGI (DISRUPTIVE TECHNOLOGY) DIGITAL KE ARAH TRANSFORMASI PERKHIDMATAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembentukan pasukan berkemahiran digital bagi memanfaatkan <i>disruptive technology</i> bagi pembuatan keputusan yang tepat dan transformasi perkhidmatan yang berterusan.																					
1	Kaji selidik kesediaan berdasarkan faktor-faktor yang dikenal pasti.	Bahagian JANM	Unit Pelaksana																				
2	Libat urus dan penyelarasan dengan Bahagian berkaitan bagi melihat skop pemakaian <i>disruptive technology</i> .	Bahagian JANM	Unit Pelaksana																				
3	Membuat hebahan berkaitan pemakaian <i>disruptive technology</i> kepada pemegang taruh yang terlibat.	Warga JANM	PPPB																				

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST3S2P1-B : MEMBANGUNKAN DAN MENERAPKAN TOOLS DAN PERSEKITARAN YANG KONDUSIF																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan <i>tools</i> dan persekitaran sistem yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan pelaksanaan dan pembudayaan <i>digital workspace</i> .																					
1	Penyelarasan keperluan dan ekspektasi berkaitan pelaksanaan <i>digital workspace</i> selaras dengan pelan induk yang disediakan.	Jawatankuasa <i>Digital Workspace</i>	Unit Pelaksana																				
2	Pembentangan cadangan pembangunan <i>tools</i> dan persekitaran sistem.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
3	Pembentangan <i>tools</i> dan persekitaran sistem yang dibangunkan.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				
4	Membuat hebahan berkaitan <i>tools</i> dan persekitaran <i>digital workspace</i> yang dibangunkan.	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana																				

BAHAGIAN PENGURUSAN OPERASI PEJABAT PERAKAUNAN (BPOPP)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST3S2P1-A : MEMBANGUNKAN PELAN INDUK DIGITAL WORKSPACE																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Menetapkan langkah yang sistematik dari segi ketersediaan, reka bentuk, pembangunan dan ke arah melaksanakan persekitaran ruang kerja digital (<i>digital workspace</i>) untuk warga JANM. Pelan tindakan yang dicadangkan perlu selaras dengan dasar dan peraturan.																					
1	Penyelarasan reka bentuk, platform dan garis masa pelaksanaan ruang kerja digital dengan Bahagian berkaitan.	Bahagian Pelaksana	PPPB																				
2	Pembentangan draf Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Pengurusan Tertinggi	CA																				
3	Hebahan Pelan Induk Pengurusan Perubahan melalui emel	Semua warga	PPPB																				

BAHAGIAN PENGURUSAN AUDIT DALAM (BPAD)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI PEMBANGUNAN SISTEM iAREF																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan Sistem iAREF di Bahagian JANM, Pejabat Perakaunan, Pusat Tanggungjawab, Pejabat Pemungut dan Agensi luar berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua pengguna Sistem iAREF, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh.																					
1	Penyediaan Pelan Pengurusan Perubahan Sistem iAREF	BPAD	Bahagian																				
2	<i>Email blast banner</i> kepada semua Warga JANM Pejabat Perakaunan & PTJ yang terlibat mengikut Fasa Pembangunan Sistem	Warga JANM, Pejabat Perakaunan & PTJ yang terlibat	Bahagian																				
3	Hebahan banner melalui portal jabatan mengikut Fasa Pembangunan Sistem		Bahagian																				
4	Hebahan video <i>teaser</i> dan promosi melalui media sosial rasmi jabatan		Bahagian																				
5	Hebahan awal semasa sesi Mesyuarat Utama mengikut Fasa Pembangunan Sistem		Bahagian																				
6	Penyelarasan pelan dan sesi latihan kepada pengguna sistem di semua peringkat pengguna		Bahagian																				
7	Sesi Taklimat berkala kepada Pejabat Perakaunan	Pejabat Perakaunan	Bahagian																				
BST3S1P1-C : PENGURUSAN RISIKO DAN PEMATUHAN ENTERPRISE																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan Blueprint Pelan Pengurusan Risiko JANM dan menjalankan tadbir urus untuk memantau pelaksanaan dan pematuhan Pengurusan Risiko JANM																					
1	Mesyuarat <i>Kick Off</i> Bersama MAMPU	BPAD	Bahagian																				
2	Mesyuarat Penyelarasan Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM	Semua Bahagian	Bahagian																				
3	Mesyuarat Kumpulan Kerja Pelan Pengurusan Risiko JANM Bilangan 1 Tahun 2021		Bahagian																				
4	Mesyuarat Kumpulan Kerja Pelan Pengurusan Risiko JANM Bilangan 2 Tahun 2021		Bahagian																				
5	Mesyuarat Kumpulan Kerja Pelan Pengurusan Risiko JANM Bilangan 3 Tahun 2021		Bahagian																				
6	Mesyuarat Penyelarasan dan Pemurnian Blueprint Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM Tahun 2021 - 2023		Bahagian																				
7	Pembentangan Blueprint Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM Tahun 2021-2023 kepada Pengurusan Tertinggi	Pengurusan Tertinggi	Bahagian																				
8	Pelancaran Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM Tahun 2021- 2023	Semua Warga	Bahagian																				

BAHAGIAN KHIDMAT PERUNDING (BKP)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST2S1P2-B - MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembangunan Pusat Sehati Sistem e-Payment untuk kutipan hasil Sektor Awam dan pengiktirafan perakaunan dan integrasi agensi / kementerian terpilih dengan sistem ePayment berjalan dengan lancar.																					
1	Program Kesedaran (Awareness) Short Video, Online Flyers/Banner, Countdown di website dan link website kementerian ke portal JANM (Youtube,Facebook)	a.Pengurusan Tertinggi	Unit Pengurusan Perubahan																				
		b.Pengurusan Pertengahan yang tidak terlibat dengan Perubahan																					
		c.Kumpulan Pelaksana																					
2	Executive Talk / Kick off Live Kick Go Live Sistem (Menteri,KSN,KSU) - subject kepada progress Tadbir Urus-MyDigital (urusetia MyDigital)	a.Pengurusan Tertinggi	Unit Pengurusan Perubahan																				
		b.Pengurusan Pertengahan yang tidak terlibat dengan Perubahan																					
3	Mesyuarat - setiap bulan. A. Mesyuarat bersama PMO team pembangunan.	a.Pengurusan Tertinggi	PMO team																				
4	Bengkel Lathan TTT pada Fasa 1 dan Fasa 2	Pelaksana yang melaksanakan perubahan	Unit Pengurusan Perubahan																				
5	Stakeholder Engagement Pemakluman Status Pembangunan sistem iPayment pada mesyuarat KSU/Ketua Jabatan/Perkhidmatan bersama KSN Pemakluman Status Pembangunan sistem iPayment pada mesyuarat MPKA kepada Change Agent dari Ketua Akauntan	Pengurusan Tertinggi	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Komunikasi Perubahan)																				
6	Hebahan Penggunaan hebahan elektronik (short video, montage pengenalan sistem, online banner, bunting, flyers dll)	Semua Pemegang Taruh	Unit Pengurusan Perubahan (Jawatankuasa Komunikasi Perubahan dan LCA)																				
			a. Bahan Cetak																				
			b. Media sosial																				
			c. Pamflet																				

BAHAGIAN AKAUN KEMENTERIAN KEWANGAN (BA MOF)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BST3S1P1-A : MEWUJUDKAN MODEL RUJUKAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN BERSEPADU																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memperkuhkan model rujukan Perakaunan Pengurusan Bersepadu melalui analisis jurang dan spesifikasi keperluan dengan mengkaji keperluan masa depan sistem perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan bagi sektor awam.																					
1	Taklimat GPANM Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko	Kementerian	SPP BA MOF																				
2	Taklimat GPANM Pengukuran Prestasi	Kementerian	SPP BA MOF																				
3	Taklimat GPANM Analisis Sumber	Kementerian	SPP BA MOF																				
4	Bengkel Analisis Jurang	Kementerian	SPP BA MOF																				
5	Mendapatkan maklum balas pemegang taruh berkaitan spesifikasi keperluan maklumat perakaunan pengurusan	Kementerian	SPP BA MOF																				
6	Hebahan berkaitan perakaunan pengurusan melalui emel	Kementerian	SPP BA MOF																				
BST3S1P1-B (ii): PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang sistematik melalui pelan tindakan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang berkesan berdasarkan maklumat penilaian ketersediaan pelaksanaan, rangka kerja serta <i>roadmap</i> pelaksanaan.																					
1	Mendapatkan maklum balas pemegang taruh berkaitan pelaksanaan perakaunan pengurusan	Kementerian	SPP BA MOF																				
2	Hebahan berkaitan pelaksanaan perakaunan pengurusan melalui emel	Kementerian	SPP BA MOF																				
BST2S2P2-B: MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN																							
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan sistem/platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) memberi manfaat dalam mendapatkan maklumat risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.																					
1	Mendapatkan maklum balas daripada pemegang taruh berkaitan keperluan sistem/platform BDA	Kementerian	SPP BA MOF																				
2	Hebahan sistem/platform BDA melalui emel.	Kementerian	SPP BA MOF																				

INSTITUT PERAKAUNAN NEGARA (IPN)

Bil	Aktiviti	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	2019				2020				2021				2022				2023							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
BST3S2P1-C : PEMBANGUNAN PLATFORM PEMBELAJARAN DIGITAL JANM																											
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform dan <i>tool</i> pembelajaran digital yang dibangunkan memberi manfaat kepada para peserta melalui pendekatan latihan secara <i>blended learning, flipped learning, personalized learning, virtual reality, augmented reality dan lain-lain</i>																									
1	Menjalankan program kesedaran kepada semua pemegang taruh.	PPPA, BPPP & BPOPP	PPPB																								
2	Menjalankan <i>executive talk</i> berkaitan pembelajaran digital.	Unit Pelaksana Latihan	PPPB																								
3	Mesyuarat dan bengkel pengemaskinian bahan dan sukatan pelajaran pembelajaran digital.	Kementerian & Bahagian	PPPB																								
4	Membuat hebahan dan promosi berkenaan platform penggunaan pembelajaran digital.	Peserta Latihan	PPPB																								

MATRIKS PENGUKURAN INISIATIF PENGURUSAN PERUBAHAN BSP/ISP JANM 2019-2023
BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN & PENGURUSAN (BPPP)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST2S2P1-B - MENGUKUHKAN PENERAPAN PENGURUSAN PENGETAHUAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memupuk amalan Pengurusan Pengetahuan meliputi seluruh tenaga kerja JANM bagi memastikan pengetahuan semua inisiatif dan aktiviti operasi dikongsi dalam kalangan unit organisasi dan individu.				
1	Bengkel Penyediaan Garis Panduan KM	Semua Ahli Jawatankuasa & Pengurusan Tertinggi	PPPB	Keupayaan	Pencapaian	Menyediakan Garis Panduan pelaksanaan KM yang akan menyatakan mengenai teknik menilai aktiviti sebagai KM, penglibatan warga dalam melaksanakan KM dan kekerapan untuk melaksanakan aktiviti KM.
2	Pembangunan kompetensi KM <i>Certified Practitioner</i>	Ahli Jawatankuasa Yang Terpilih	PPPB	Pengetahuan	Pencapaian	Menganalisis keberkesanan program CPKM yang disertai dengan menyumbang idea untuk membangunkan KM Jabatan.
3	KM dan Pra <i>Knowledge</i> Audit (K-Audit)	Semua Ahli Jawatankuasa	PPPB	Pengetahuan	Kajian	Menjalankan aktiviti K-Audit untuk mengetahui aset pengetahuan yang sedia ada dalam Jabatan dan menambah baik pengetahuan ke tahap yang lebih baik.
4	Bengkel Pembangunan <i>Communities of Practice</i> (CoP)	Semua Ahli Jawatankuasa dan Wakil Bahagian	PPPB	Pengetahuan	Pencapaian	<i>Community of Practice</i> (CoP) adalah kumpulan individu yang dipilih dan dilantik berdasarkan kepakaran dan akan dijadikan sebagai pakar rujuk.
5	KM <i>Toolbox</i> 2021	Semua Ahli Jawatankuasa dan Wakil Bahagian	PPPB	Keupayaan	Pencapaian	Menganalisis teknik yang boleh diguna pakai dalam memastikan aset pengetahuan yang ada dalam jabatan dapat diperolehi dan dikongsi untuk manfaat bersama.
6	Program Perkongsian Pengetahuan	Semua Pemegang Taruh	PPPB	Penguatan	Pelaporan	Program perkongsian pengetahuan melibatkan aktiviti KM yang dijalankan di Bahagian/Negeri/Cawangan dan pelaksanaan aktiviti akan dipantau melalui pelaporan yang dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kerja KM.

BAHAGIAN PERKHIDMATAN OPERASI PUSAT DAN AGENSI (BPOPA)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST1S1P1A : PERSEDIAAN AMALAN EA DAN MEMBANGUNKAN KOMPETENSI EA						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pembangunan Kompetensi EA JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap pengetahuan pegawai dan seterusnya diguna pakai dalam membantu membangunkan <i>Blueprint</i> EA.				
1	Mendapatkan perancangan/jadual kursus-kursus berkaitan EA yang diatitkan oleh BPPP	<i>Lead Owner</i> (BPOPA) dan <i>Co Owner</i> (BPTM & BPPP)	PPPB	Pengetahuan	Pencapaian	Sekiranya jadual tidak diperolehi, BPOPA akan menghadiri kursus EA secara berasingan.
2	Latihan kepada pegawai	<i>Lead Owner</i> (BPOPA) dan <i>Co Owner</i> (BPTM & BPPP)	PPPB	Pengetahuan	Pencapaian	Pegawai yang telah menghadiri kursus BITAF dan CITAF akan diberikan sijil jika berjaya melepasi tahap yang ditetapkan.

BST2S2P1-A : ESTABLISH DATA GOVERNANCE FRAMEWORK AND KPI DATA SERVICE PERFORMANCE						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Ahli Jawatankuasa Kerja dilengkapi dengan maklumat dan pengetahuan yang tepat dalam penyediaan rangka kerja.				
1	Sesi perkongsian ilmu bersama MAMPU mengenai penyediaan <i>Data Governance Framework</i> dan <i>KPI Service Performance</i>	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	<i>Lead Owner</i> (BPOPA)	Pengetahuan	Kajian	Ahli jawatankuasa akan mengkaji aspek tadbir urus data yang bersesuaian dengan JANM.
2	Menghadiri latihan dan mengadakan lawatan ke agensi yang dijadikan <i>benchmark</i> - Latihan, bimbingan daripada konsultan mengenai draf rangka kerja yang disediakan	Konsultant & Jawatankuasa Kerja	<i>Lead Owner</i> (BPOPA) dan <i>Co Owner</i> (BPTM)	Pengetahuan	Kajian	Ahli jawatankuasa akan mengkaji aspek tadbir urus data yang bersesuaian dengan JANM.
3	<i>Roadshow</i> penerangan <i>Data Governance Framework</i> kepada pemegang taruh	Jawatankuasa Kerja	<i>Lead Owner</i> (BPOPA) dan <i>Co Owner</i> (BPTM)	Penguakuan	Pencapaian	Rangka kerja tadbir urus diadaptasi dalam pengurusan data JANM.
BST2S1P2-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA ANTARA AGENSI						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Mewujudkan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> termasuk piawaian dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori) yang akan dijadikan rujukan kepada dasar perkongsian data perakaunan dan kewangan kepada semua Agensi Kerajaan.				
1	Sesi perkongsian ilmu bersama MAMPU bagi mewujudkan Kerangka <i>Inter-Operability</i> antara agensi dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	Bahagian	Penguakuan	Kajian	Soal selidik keberkesanan sesi perkongsian ilmu melalui <i>google form</i> .
2	Penganjuran bengkel dengan semua agensi utama Kerajaan dan agensi-agensi Negeri bagi menentukan keperluan merentasi agensi dan mewujudkan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori)	Jawatankuasa Kerja	Bahagian	Pengetahuan	Kajian	Hasil bengkel mengikut kumpulan yang ditetapkan.
3	Hebahan kepada Agensi Kerajaan berkenaan Rangka Kerja <i>Inter-Operability</i> dan Katalog Perkongsian Perkhidmatan (direktori)	Agensi Kerajaan	Bahagian	Kesedaran	Kekerapan	Hebahan melalui pelbagai medium.
BST2S2P2-B : MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan sistem / platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) untuk prestasi kewangan, risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.				
1	Taklimat daripada MAMPU	BA MOF / BPOPA	Unit Pelaksana	Kesedaran	Kajian	Untuk kesedaran berkaitan dengan Analisis Data Raya.
2	Sesi Perkongsian Pengalaman Penubuhan Pengurusan Pasukan Data Raya oleh KETSA dan IYRES (KBS)	BA MOF/ BPOPA/ BPTM/ BPOPP/ BPAD	Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Untuk kesedaran berkaitan dengan Analisis Data Raya.
3	Melaksanakan Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pelaporan	Pengumpulan maklumat dan sesi temuduga bersama responden untuk mengenalpasti keperluan pemegang taruh bagi menyediakan model rujukan dan kerangka analisis data raya dan pelaporan bersepadu.
4	Bengkel "As-Is" (Fasa 1) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
5	Bengkel "To Be" (Fasa 2) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
7	Kursus <i>Introduction To Data Visualization and Integrated Reporting</i>	Kementerian	Bahagian	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.

BST2S2P3-A : MENUBUHKAN JAWATANKUASA PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian/pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan antara Jabatan Kerajaan atau dengan pihak ketiga.				
1	Sesi perkongsian ilmu bersama MAMPU bagi membangunkan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian / pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan antara Jabatan Kerajaan atau dengan pihak ketiga	MAMPU & Jawatankuasa Kerja	Bahagian	Pengukuhan	Kajian	Soal selidik keberkesanan sesi perkongsian ilmu melalui <i>google form</i> .
2	Penganjuran bengkel bagi membangunkan dasar dan rangka kerja tadbir urus perkongsian / pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan antara jabatan kerajaan atau dengan pihak ketiga dan juga antara Jabatan Kerajaan	Jawatankuasa Kerja	Bahagian	Pengetahuan	Kajian	Hasil bengkel mengikut kumpulan yang ditetapkan.
3	Hebahan kepada Agensi Kerajaan berkenaan dengan rangka kerja tadbir urus perkongsian / pertukaran data Pengurusan Perakaunan dan Kewangan	Agensi Kerajaan	Bahagian	Kesedaran	Kekerapan	Hebahan melalui pelbagai medium.
MEWUJUDKAN MODEL RUJUKAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN BERSEPADU						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Menyediakan inisiatif yang relevan bagi memacu ke arah perakaunan dan kewangan sektor awam yang efisien dan berkesan serta meningkatkan keupayaan teknologi digital yang berdaya tahan, <i>business intelligence</i> dan keupayaan analisis ramalan untuk keberkesanan perkhidmatan bersepadu				
1	Melaksanakan Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Kesedaran	Kajian	Pengumpulan maklumat dan sesi temuduga bersama responden untuk mengenalpasti keperluan pemegang taruh bagi menyediakan model rujukan dan kerangka analisis data raya dan pelaporan bersepadu.
2	Bengkel "As-Is" (Fasa 1) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
3	Bengkel "To Be" (Fasa 2) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.

PASUKAN PELAKSANAAN PERAKAUNAN AKRUAN (PPPA)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST1S1P2-A : MEMBANGUNKAN PELAN INDUK PENGURUSAN PERUBAHAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pengurusan Perubahan JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap kematangan amalan pengurusan perubahan melalui pengaplikasiannya bagi projek Pelan Strategik JANM				
1	Hebahan Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Bahagian Pelaksana	PPPB	Kesedaran	Kajian	Kajian melalui <i>google form</i> berkaitan tahap kesedaran dan keberkesanan Pelan Induk Pengurusan Perubahan terhadap pelaksanaan BSP/ISP.
2	Taklimat Pelan Induk Pengurusan Perubahan	Bahagian Pelaksana	PPPB	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.

BST3S2P2-A : PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI <i>DIGITAL WORKSPACE</i> DAN PEMBELAJARAN DIGITAL						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan amalan dan pelaksanaan <i>digital workspace</i> dan pembelajaran digital di JANM berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh				
1	Hebahan berkaitan pelaksanaan <i>Digital Workspace</i> dan Pembelajaran Digital	Warga JANM	PPPB	Kesedaran	Kajian	Kajian melalui <i>google form</i> berkaitan tahap kesedaran berkenaan <i>Digital Workspace</i> dan Pembelajaran Digital.
2	Latihan <i>Platform Digital Workspace</i> dan Pembelajaran Digital	Warga JANM	PPPB	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta latihan berhubung keberkesanan sesi yang dijalankan.
BST1S2P3-B : MENJALAN PROGRAM PENGLIBATAN DAN KESEDARAN BERSAMA PEMEGANG TARUH						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Katalog Perkhidmatan Perundingan dan Penasihat Perakaunan & Kewangan yang dibangunkan berfungsi sebagai rujukan kepada semua pemegang taruh merangkumi agensi sektor awam dan badan berkanun.				
1	Melaksanakan aktiviti hebahan dan promosi bagi menggalakkan capaian ke Portal Perakaunan Akruan	Kementerian dan Agensi	PPPB	Pengukuhan	Kekerapan	Mengukur capaian ke Portal Perakaunan Akruan sebelum dan selepas hebahan dibuat.
2	Mendapatkan maklum balas daripada pemegang taruh berkaitan katalog V.2 yang dibangunkan	Kementerian dan Agensi	PPPB	Pengetahuan	Kajian	Kajian melalui <i>google form</i> berkaitan tahap penggunaan dan keberkesanan Portal Perakaunan Akruan.
TST3S1P2-D : PROGRAM PENGURUSAN PERUBAHAN <i>ENTERPRISE ARCHITECTURE (EA)</i>						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan kesedaran, kefahaman dan kerjasama yang berterusan oleh seluruh warga Jabatan terhadap sebarang perubahan EA di semua bahagian JANM bagi memastikan proses pengumpulan maklumat untuk pelaksanaan EA akan lebih lancar.				
1	Hebahan berkenaan perubahan berkaitan <i>Enterprise Architecture (EA)</i>	Warga JANM	PPPB	Kesedaran	Kajian	Kajian melalui <i>google form</i> berkaitan tahap kesedaran berkenaan <i>Enterprise Architecture (EA)</i>

BAHAGIAN PENGURUSAN TEKNOLOGI MAKLUMAT (BPTM)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST3S2P1-B : MEMBANGUNKAN DAN MENERAPKAN <i>TOOLS</i> DAN PERSEKITARAN YANG KONDUSIF						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan <i>tools</i> dan persekitaran sistem yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan pelaksanaan dan pembudayaan <i>digital workspace</i> .				
1	<i>Tools</i> dan persekitaran <i>Digital Workspace</i>	Jawatankuasa <i>Digital Workspace</i> Warga JANM	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Pencapaian	Pemberian komputer riba kepada pegawai Gred 29 ke atas berdasarkan skop kerja.
2	Pewujudan garis panduan <i>Digital Workspace</i> yang selamat dan kondusif		Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Garis panduan sedang diwujudkan.
3	<i>Centralised Helpdesk</i>		Bahagian	Kesedaran	Kajian	Penemuan kajian sedang dibuat.
BST2S1P2-B : MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform e-Payment yang dibangunkan meningkatkan keupayaan business melalui kolaborasi merentasi agensi untuk memperluaskan liputan perkhidmatan JANM berkaitan kutipan hasil.				
1	Platform e-Payment	Jawatankuasa Antara Agensi Pemegang Taruh Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana			Mesyuarat pengurusan bersetuju iPayment adalah di bawah tanggungjawab BKP -Penyediaan <i>Blueprint</i> & pembangunan sistem

BST2S2P3-B : MEMBANGUNKAN PLATFORM PERTUKARAN DATA						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan platform pertukaran data yang dibangunkan mengambil kira keperluan pemegang taruh dan memudahkan perkongsian dan integrasi data antara jabatan kerajaan dengan pihak ketiga dan juga antara Jabatan Kerajaan				
1	Platform pertukaran data	Jawatankuasa Pertukaran Data Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Pencapaian	Mengekalkan penggunaan platform integrasi sedia ada (Webmethod).
BST2S1P1-C : MELAKSANAKAN ENTERPRISE ARCHITECTURE JANM (DOMAIN APLIKASI DAN TEKNOLOGI)						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan aplikasi dan teknologi yang dibangunkan bagi membolehkan dan menyokong pelaksanaan <i>Enterprise Architecture (EA)</i> dapat diterima pakai oleh semua kakitangan JANM di setiap peringkat, serta berperanan dalam meningkatkan keupayaan penyampaian perkhidmatan.				
1	<i>Enterprise Architecture (EA)</i>	BPPP & BPOPA Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana	Keupayaan	Pencapaian	BPTM memberikan khidmat nasihat dari segi data, teknologi dan aplikasi. <i>Lead owner</i> adalah BPOPA dan BWTD.
BST3S1P2-C : MEMANFAATKAN KAPASITI PENGGANGGU TEKNOLOGI (DISRUPTIVE TECHNOLOGY) DIGITAL KE ARAH TRANSFORMASI PERKHIDMATAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembentukan pasukan berkemahiran digital bagi memanfaatkan <i>disruptive technology</i> bagi pembuatan keputusan yang tepat dan transformasi perkhidmatan yang berterusan.				
1	Membangunkan modul latihan bagi penggunaan <i>disruptive technology</i> bagi semua pemegang taruh terlibat	Bahagian JANM	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pencapaian	<i>Robotic Process Automation (RPA)</i> telah dilaksanakan oleh BWTD.
2	Melaksanakan latihan berkaitan penggunaan <i>disruptive technology</i> kepada pemegang taruh yang terlibat	Warga JANM	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Pencapaian	
3	Kaji selidik kesediaan berdasarkan faktor-faktor yang dikenal pasti	Bahagian JANM	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Pencapaian	
4	Libat urus dan penyelarasan dengan Bahagian berkaitan bagi melihat skop pemakaian <i>disruptive technology</i>	Bahagian JANM	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Pencapaian	
5	Membuat hebahan berkaitan pemakaian <i>disruptive technology</i> kepada pemegang taruh yang terlibat	Warga JANM	PPPB	Pengukuhan	Pencapaian	
BST2S2P3-C : PERKHIDMATAN PERTUKARAN DATA ANTARA AGENSI						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan perkhidmatan pertukaran data yang JANM berperanan dalam meningkatkan proses kerja dalaman dan merentas agensi bagi pemerkasaan dan pembuatan keputusan dan meningkatkan kualiti perkhidmatan pengurusan maklumat perakaunan dan kewangan.				
1	Pelaksanaan latihan berkaitan penggunaan platform pertukaran data secara TOT dan kepada <i>end-user</i>	Agensi berkaitan	Unit Pelaksana			Aktiviti ditangguhkan kerana masih dalam penyediaan polisi.
2	Pemantauan tahap penggunaan platform dan keberkesanan latihan yang dijalankan	Agensi berkaitan	Unit Pelaksana			
3	Penyelarasan keperluan pertukaran data terhadap agensi berkaitan	Jawatankuasa Pertukaran Data	Unit Pelaksana			
4	Libat urus dan integrasi dengan agensi berkaitan data yang disediakan serta data yang diperlukan	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana			

BAHAGIAN PENGURUSAN OPERASI PEJABAT PERAKAUNAN (BPOPP)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST3S1P1-B (ii): PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang sistematik melalui pelan tindakan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang berkesan berdasarkan maklumat penilaian ketersediaan pelaksanaan, rangka kerja serta roadmap pelaksanaan.				
	Membuat hebahan dan promosi berkenaan Dokumen Pelan Induk <i>Digital Workspace</i> JANM	Warga JANM	Unit Pelaksana	Kesedaran	Kekerapan	Membuat hebahan dan promosi mengenai pengertian dan pemahaman tentang <i>Digital Workspace</i> (inisiatif yang akan dijalankan) kepada warga JANM.

BAHAGIAN PENGURUSAN AUDIT DALAM

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
PENGURUSAN PERUBAHAN BAGI PEMBANGUNAN SISTEM iAREF						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan Sistem iAREF di Bahagian JANM, Pejabat Perakaunan, Pusat Tanggungjawab, Pejabat Pemungut dan Agensi luar berjalan dengan lancar dan dapat diterima pakai oleh semua pengguna Sistem iAREF, serta dapat menangani perspektif holistik pelbagai pemegang taruh.				
1	Meningkatkan kemahiran kepada pengguna dan pihak-pihak berkepentingan dengan memberikan latihan/bengkel/taklimat					
	1.1 Memberi Taklimat pengenalan kepada Pejabat Perakaunan	Kementerian	Bahagian	Pengetahuan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
	1.2 Bengkel Latihan <i>Train of Trainer</i> (TOT)	Kementerian	Bahagian	Pengetahuan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
	1.3 Bengkel Latihan PTJ oleh Pejabat Perakaunan	PTJ	Bahagian	Pengetahuan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
	1.4 Sesi Taklimat berkala maklumat-maklumat dan infomasi baharu Sistem iAREF kepada Pejabat Perakaunan	Kementerian	Bahagian	Pengukuhan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
2	Menyebarkan dan mewar-warkan kewujudan Sistem iAREF bagi mengurangkan risiko penolakan dikalangan pengguna dan pihak-pihak berkepentingan					
	2.1 Penyediaan Pelan Pengurusan Perubahan Sistem iAREF	BPAD	Bahagian	Kesedaran	Kajian	Dokumen rujukan untuk pelaksanaan Pengurusan Perubahan
	2.2 Hebahan infografik/ <i>banner/video/slide</i> dan e-mel kepada semua pengguna dan pihak-pihak berkepentingan melalui <i>e-mail blast/ portal/media sosial</i> Rasmi Jabatan	Warga JANM, Pejabat Perakaunan & PTJ yang terlibat	Bahagian	Kesedaran	Kekerapan	

BST3S1P1-C : PENGURUSAN RISIKO DAN PEMATUHAN ENTERPRISE						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Membangunkan <i>Blueprint</i> Pelan Pengurusan Risiko JANM dan menjalankan tadbir urus untuk memantau pelaksanaan dan pematuhan Pengurusan Risiko JANM				
1	Meningkatkan kemahiran kepada pengguna dan pihak-pihak berkepentingan dengan memberikan latihan/bengkel/taklimat					
	1.1 Bengkel Penyediaan Pelan Induk Pengurusan Risiko dan Pematuhan <i>Enterprise</i> JANM Tahun 2019 - 2023	Semua Bahagian	Bahagian	Pengetahuan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
	1.2 Taklimat <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	Semua Bahagian	Bahagian	Pengetahuan	Pelaporan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
2	Mesyuarat / Pembentangan dengan pihak berkepentingan untuk mengumpulkan maklumat dan sesi libat urus bagi mengurangkan risiko penolakan dikalangan pengguna dan pihak-pihak berkepentingan					
	2.1 Mesyuarat <i>Kick Off</i> Bersama MAMPU	BPAD	Bahagian	Keupayaan	Kekerapan	
	2.2 Mesyuarat Penyelarasan Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM	Semua Bahagian	Bahagian	Keupayaan	Kekerapan	
	2.3 Mesyuarat Kumpulan Kerja Pelan Pengurusan Risiko JANM	Semua Bahagian	Bahagian	Kemahuan	Kekerapan	
	2.4 Mesyuarat Penyelarasan dan Pemurnian <i>Blueprint</i> Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM Tahun 2021 - 2023	Kementerian	Bahagian	Pengukuhan	Kekerapan	
	2.5 Pembentangan <i>Blueprint</i> Pelan Pengurusan Risiko Berdasarkan Pelan Strategik JANM Tahun 2021- 2023 kepada Pengurusan Tertinggi	Pengurusan Tertinggi	Bahagian	Keupayaan	Pelaporan	

BAHAGIAN KHIDMAT PERUNDING (BKP)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST2S1P2-B - MENINGKATKAN KEMUDAHAN PLATFORM E-PAYMENT						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pembangunan Pusat Sehati Sistem e-Payment untuk kutipan hasil Sektor Awam dan pengiktirafan perakaunan dan integrasi agensi / kementerian terpilih dengan sistem ePayment berjalan dengan lancar.				
1	Melantik <i>Train The Trainers</i> (TTT) dan memberi Latihan semua modul	Train the Trainers	Unit Pelaksana	Pengetahuan Pengukuhan	Kekerapan	Lantikan <i>Trainer</i> bagi peringkat kementerian dan AO bagi memberikan pendedahan bagi membolehkan Trainer mengendalikan latihan kepada pengguna sistem kelak.
2	Latihan kepada pemegang taruh yang terlibat (Fasa 1 & 2)	Semua Pemegang Taruh	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pelaporan	Latihan kepada pengguna sistem akan diberikan oleh <i>trainer</i> yang dilantik diperingkat BA dan AO. Laporan maklum balas akan digunakan bagi melihat keberkesanan latihan dan kelancaran pelaksanaan iPayment
3	<i>Executive Talk / Sesi Kick off Live Kick Go Live</i> Sistem (Menteri, KSN, KSU) - tertakluk kepada subject kepada kemajuan Tadbir Urus-MyDigital (urusetia MyDigital)	Pengurusan Tertinggi Pengurusan Pertengahan dan Pelaksana yang tidak terlibat dengan perubahan	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pencapaian	Sesi pelancaran / peluncuran sistem iPayment dijangka pada Disember 2022. Pada Fasa 1 terdapat lapan (8) agensi rintis yang terlibat dalam sesi pelaksanaan pada Fasa 1 <i>Executive Talk</i> kepada Menteri/KSN/KSU dapat memaklumkan status pelaksanaan iPayment dan status pencapaian inisiatif MyDigital
4	Program Kesedaran (Awareness) & Hebahan <i>Short Video, Online Flyers/Banner</i> di laman web dan pautan web kementerian ke portal JANM (Youtube, Facebook) Penggunaan hebahan elektronik (short video, montage pengenalan sistem, online banner, bunting, flyers dan sebagainya)	Pengurusan Tertinggi Pengurusan Pertengahan Pengurusan Pelaksana	Unit Pelaksana	Kesedaran	Kekerapan	Tayangan <i>Short Video, Online Flyers/Banner</i> di laman web dan pautan laman web kementerian ke portal JANM (Youtube, Facebook) di media sosial dan <i>webpage</i> Kementerian diharap dapat menarik minat agensi dan pengguna untuk melanggan dan menggunakan iPayment
5	Bengkel Lathan TTT pada Fasa 1 dan Fasa 2	Pelaksana yang melaksanakan perubahan	Unit Pelaksana	Pengukuhan	Kekerapan	Pengukuhan pengetahuan bagi <i>Trainer</i> diperingkat BA dan AO
6	<i>Stakeholder Engagement</i> Pemakluman Status Pembangunan sistem iPayment pada mesyuarat KSU/Ketua Jabatan/Perkhidmatan bersama KSN Pemakluman Status Pembangunan sistem iPayment pada mesyuarat MPKA kepada <i>Change Agent</i> dari Ketua Akauntan	Pengurusan Tertinggi	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pelaporan	

BAHAGIAN AKAUN KEMENTERIAN KEWANGAN

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST3S1P1-A : MEWUJUDKAN MODEL RUJUKAN PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN BERSEPADU						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memperkuhkan model rujukan Perakaunan Pengurusan Bersepadu melalui analisis jurang dan spesifikasi keperluan dengan mengkaji keperluan masa depan sistem perakaunan kewangan dan perakaunan pengurusan bagi sektor awam.				
1	Melaksanakan Soal Selidik Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Kesedaran	Kajian	Pengumpulan maklumat dan sesi temuduga bersama responden serta soal selidik melalui <i>google form</i> untuk mengenalpasti analisis jurang serta tahap kesedaran terhadap data raya dan pelaporan bersepadu.
2	Bengkel "As-Is" (Fasa 1) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta bengkel berhubung keberkesanan bengkel dan yang dijalankan.
3	Bengkel "To Be" (Fasa 2) Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
BST3S1P1-B (ii): PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang sistematik melalui pelan tindakan pelaksanaan perakaunan pengurusan yang berkesan berdasarkan maklumat penilaian ketersediaan pelaksanaan, rangka kerja serta roadmap pelaksanaan.				
1	Taklimat GPANM Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko	Kementerian	Unit Pelaksana	Penguhan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
2	Taklimat GPANM Pengekasan	Kementerian	Unit Pelaksana	Penguhan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
3	Sesi pembentangan status dan isu pelaksanaan Elemen SMART oleh Kementerian dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kerja dan Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Perakaunan Pengurusan	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Pelaporan	Penyediaan Laporan SMART Kementerian secara suku tahunan.
4	Taklimat <i>Outcome-Based Budgeting</i> (OBB)	Kementerian	Unit Pelaksana	Penguhan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
5	Taklimat RPG3: <i>Reporting Services Performance Information</i>	Kementerian	Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
6	Sesi perkongsian ilmu berkaitan pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Pelaporan	
7	Sesi perkongsian ilmu pelaksanaan Perakaunan Pengurusan oleh Kementerian bagi elemen Pengekasan	Kementerian	Unit Pelaksana	Keupayaan	Pelaporan	
8	Hebahan berkaitan pelaksanaan Perakaunan Pengurusan	Kementerian	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pelaporan	

BST2S2P2-B: MEMBANGUNKAN ANALISIS DATA RAYA (BDA) BAGI MODEL DATA PERAKAUNAN KEWANGAN DAN PERAKAUNAN PENGURUSAN						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan sistem/platform BDA untuk Perakaunan Pengurusan (MA) memberi manfaat dalam mendapatkan maklumat risiko & keselamatan, visualisasi data & analisis ramalan, forensik, penilaian dan lain-lain.				
1	Kursus <i>Introduction To Data Visualisations And Integrated Reporting</i> (IR)	Kementerian	Unit Pelaksana	Pengetahuan	Kajian	Maklum balas daripada peserta kursus berhubung keberkesanan kursus yang dijalankan.
2	Melaksanakan Soal Selidik Pembangunan Model Serta Kerangka Analisis Data Raya dan Pelaporan Bersepadu	Kementerian	Unit Pelaksana	Kesedaran	Pelaporan	Pengumpulan maklumat dan sesi temuduga bersama responden serta soal selidik melalui <i>google form</i> untuk mengenalpasti keperluan pemegang taruh bagi menyediakan model rujukan dan kerangka analisis data raya dan pelaporan bersepadu.

INSTITUT PERAKAUNAN NEGARA (IPN)

Bil	Inisiatif	Pihak Berkepentingan	Tanggungjawab	Model Pengukuran	Mekanisma Pengukuran	Penjelasan
BST3S2P1-C : PEMBANGUNAN PLATFORM PEMBELAJARAN DIGITAL JANM						
Matlamat Pengurusan Perubahan :		Memastikan Pelan Induk Pengurusan Perubahan JANM dapat berfungsi dalam meningkatkan tahap kematangan amalan pengurusan perubahan melalui pengaplikasiannya bagi projek Pelan Strategik JANM				
1	Menyelaras modul latihan dengan pihak-pihak berkaitan.	PPPA, BPPP & BPOPP	PPPB	Kesedaran	Kajian	Kajian melalui <i>google form</i> berkaitan tahap kesedaran dan keberkesanan Pelan Induk Pengurusan Perubahan terhadap pelaksanaan BSP/ISP.
2	Mengenal pasti pemegang taruh serta keperluan latihan yang bersesuaian	Unit Pelaksana dan Latihan	PPPB	Pengetahuan	Kekerapan	Maklum balas daripada peserta taklimat berhubung keberkesanan taklimat yang dijalankan.
3	Melantik <i>trainer & expert user</i> bagi proses pembelajaran digital	Kementerian & Bahagian	PPPB	Kemahuan	Kekerapan	Mengenalpasti <i>trainer & expert</i> yang sesuai untuk dilantik bagi meningkatkan kemahiran pembelajaran digital
4	Melaksanakan latihan kepada <i>trainer & expert user</i>	Kementerian & Bahagian	PPPB	Keupayaan	Kekerapan	Melaksanakan kursus dan bengkel yang bersesuaian untuk meningkatkan kemahiran dan <i>skill trainer</i> atau <i>expert user</i>
5	Melaksanakan latihan kepada semua pemegang taruh	Kementerian & Bahagian	PPPB	Kesedaran	Kekerapan	Melaksanakan latihan bersesuaian kepada pemegang taruh untuk meningkatkan kesedaran dan pengetahuan
6	Mendapatkan maklum balas latihan	Peserta Latihan	PPPB	Penguakuan	Pencapaian	Menilai keberkesanan latihan melalui maklum balas yang diterima. Tindakan sewajarnya atas semua maklum balas
7	Mendapatkan laporan maklum balas latihan	Peserta Latihan	PPPB	Kemahuan	Pencapaian	Menyedia dan jana laporan maklum balas latihan untuk tujuan pelaporan dalam menilai keberkesanan latihan kepada pemegang taruh
8	Menjalankan program kesedaran kepada semua pemegang taruh	PPPA, BPPP & BPOPP	PPPB	Pengetahuan	Kekerapan	Melaksanakan program kesedaran kepada semua pemegang taruh untuk meningkatkan pengetahuan dalam pembelajaran digital
9	Menjalankan <i>executive talk</i> berkaitan pembelajaran digital	Unit Pelaksana dan Latihan	PPPB	Pengetahuan	Kekerapan	Menjalankan <i>executive talk</i> secara berkala untuk berkongsi pengetahuan ilmu berkaitan pembelajaran digital
10	Mesyuarat dan bengkel pengemaskinian bahan dan sukatan pelajaran pembelajaran digital	Kementerian & Bahagian	PPPB	Penguakuan	Kajian	Menjalankan mesyuarat dan bengkel secara tetap untuk mengemaskini bahan & sukatan pelajaran pembelajaran digital terkini dan relevan dengan persekitaran semasa.
11	Membuat hebahan dan promosi berkenaan platform penggunaan pembelajaran digital	Peserta Latihan	PPPB	Kesedaran	Kekerapan	Membuat hebahan dan promosi melalui saluran yang bersesuaian untuk memastikan maklumat hebahan sampai kepada pelanggan yang disasarkan.



JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA
Kompleks Kementerian Kewangan
No.1, Persiaran Perdana, Presint 2
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62594 Wilayah Persekutuan Putrajaya
MALAYSIA

Tel: 03 – 8882 1000
Faks: 03 – 8882 1042
www.anm.gov.my