

JANM.600-20/2/7 Jld. 2 (6)



KERAJAAN MALAYSIA

**GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA
BILANGAN 3 TAHUN 2024**

**PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN:
PENGUKURAN PRESTASI**

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

**TARIKH BERKUAT KUASA
1 JANUARI 2025**

KANDUNGAN

	PERKARA	MUKA SURAT
1.	TUJUAN.....	1
2.	LATAR BELAKANG	1
3.	ARAHAN, PEKELILING DAN PERATURAN BERKUAT KUASA	2
4.	TAKRIFAN	3
5.	PELAKSANAAN	3
6.	HAL-HAL LAIN	9
7.	TARIKH KUAT KUASA.....	9
	LAMPIRAN 1.....	10
	LAMPIRAN 2.....	21
	LAMPIRAN 3.....	35
	LAMPIRAN 4.....	51
	LAMPIRAN 5.....	54
	LAMPIRAN 6.....	56

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	KETERANGAN
Lampiran 1	Senarai Takrifan
Lampiran 2	Kaedah Pengukuran Prestasi Menggunakan <i>Value for Money</i> (VFM)
Lampiran 3	Kaedah Pengukuran Prestasi Menggunakan <i>Activity-Based Management</i> (ABM)
Lampiran 4	Kaedah Perbandingan
Lampiran 5	Senarai Semak
Lampiran 6	Senarai Rujukan

SENARAI JADUAL

JADUAL	KETERANGAN
Jadual 1	Sumber Maklumat Prestasi
Jadual 2	Contoh Hubung Kait Di Antara Sumber dengan Pencapaian Perkhidmatan Kementerian Y

SENARAI RAJAH

RAJAH	KETERANGAN
Rajah 1	Langkah-langkah Pelaksanaan
Rajah 2	Konsep Pengukuran Prestasi
Rajah 3	Komponen Utama Analisis Persekitaran
Rajah 4	Konsep Kecekapan
Rajah 5	Konsep Keberkesanan
Rajah 6	Langkah Pengukuran Prestasi Menggunakan Kaedah VFM
Rajah 7	Analisis 3 Es
Rajah 8	Proses Pengukuran Prestasi Menggunakan ABM

SENARAI AKRONIM

AKRONIM	KETERANGAN
ABM	<i>Activity Based Management</i>
BA MOF	Bahagian Akaun Kementerian Kewangan
BWBI	<i>Business Warehouse Business Intelligence</i>
iGFMAS	<i>Integrated Government Financial Management Accounting System</i>
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
KPI/PI	<i>Key Performance Indicator/ Performance Indicator</i>
OBB	<i>Outcome Based Budgeting</i>
PB	Pekeliling Perbendaharaan - Pengurusan Belanjawan
PS	Pekeliling Perbendaharaan - Tadbir Urus Kewangan
SMART	<i>Strategic Management Accounting and Reporting</i>
VFM	<i>Value for Money</i>



KERAJAAN MALAYSIA

**GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA
BILANGAN 3 TAHUN 2024**

Semua Ketua Setiausaha Kementerian

Semua Ketua Jabatan Persekutuan

**PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN:
PENGUKURAN PRESTASI**

1. TUJUAN

- 1.1 Garis panduan ini bertujuan memberi panduan kepada Kementerian dalam melaksanakan pengukuran prestasi berdasarkan maklumat kewangan dan bukan kewangan yang relevan.
- 1.2 Garis panduan ini menerangkan konsep, langkah-langkah utama dalam proses pengukuran prestasi, kepentingan dan perincian bagi setiap langkah serta contoh bagaimana ia boleh dilaksanakan secara berkesan. Kementerian perlu menyesuaikan kandungan garis panduan ini dengan fungsi, operasi dan ciri-ciri Kementerian (nature of business) serta peraturan lain yang berkuat kuasa bagi memastikan analisis yang dijalankan memberi penciptaan nilai (value creation) serta laporan yang disediakan memenuhi keperluan pemegang taruh.

2. LATAR BELAKANG

- 2.1 Pengukuran prestasi adalah proses untuk menilai kecekapan dan keberkesanan Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif Kementerian berdasarkan petunjuk dalam bentuk kuantitatif dan/atau kualitatif. Proses ini merupakan mekanisme bagi menjangkakan keupayaan Kementerian di masa hadapan dalam menyempurnakan fungsi dan menyampaikan perkhidmatan yang mampan untuk negara.

- 2.2 Pelaksanaan pengukuran prestasi dapat membantu Kementerian dan pemegang taruh untuk:
- 2.2.1 memantau prestasi Kementerian dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan ;
 - 2.2.2 meningkatkan tahap akauntabiliti dan ketelusan ke atas perbelanjaan;
 - 2.2.3 menyokong dan memberi nilai tambah dalam proses pembuatan keputusan;
 - 2.2.4 mengenal pasti bidang yang perlu diberi keutamaan dan menyokong perancangan strategik Kementerian;
 - 2.2.5 memberi pemahaman yang lebih jelas terhadap strategi dan keputusan pihak pengurusan; dan
 - 2.2.6 mengenal pasti aspek-aspek yang menjadi asas untuk penambahbaikan secara berterusan serta menilai keberkesanan penambahbaikan tersebut.

3. ARAHAN, PEKELILING DAN PERATURAN BERKUAT KUASA

Garis Panduan ini perlu dibaca bersama dengan arahan, pekeliling dan peraturan yang berkuat kuasa seperti berikut:

- 3.1 Arahan Perbendaharaan – Tatacara Perakaunan Pengurusan:
- 3.1.1 AP300E - Tanggungjawab Pegawai Pengawal;
 - 3.1.2 AP300F - Tanggungjawab Pegawai Perakaunan; dan
 - 3.1.3 AP300G - Pengawasan Terhadap Analisis Dan Laporan Perakaunan Pengurusan.
- 3.2 Pekeliling Perbendaharaan (PP):
- 3.2.1 PS 1.2 - Pelaksanaan Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan;
 - 3.2.2 PS 1.3 - Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan;
 - 3.2.3 PS 5.1 - Garis Panduan Pelaksanaan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun (JPKA);
 - 3.2.4 PB 1.1 - Bajet Berasaskan *Outcome*; dan
 - 3.2.5 PP lain berkaitan.

3.3 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA)

3.3.1 PKPA Bil.1 Tahun 1999 Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan Awam; dan

3.3.2 PKPA Bil. 2 Tahun 2005 Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan.

3.4 Pekeliling Perkhidmatan.

3.5 Surat Pekeliling Akauntan Negara Malaysia (SPANM).

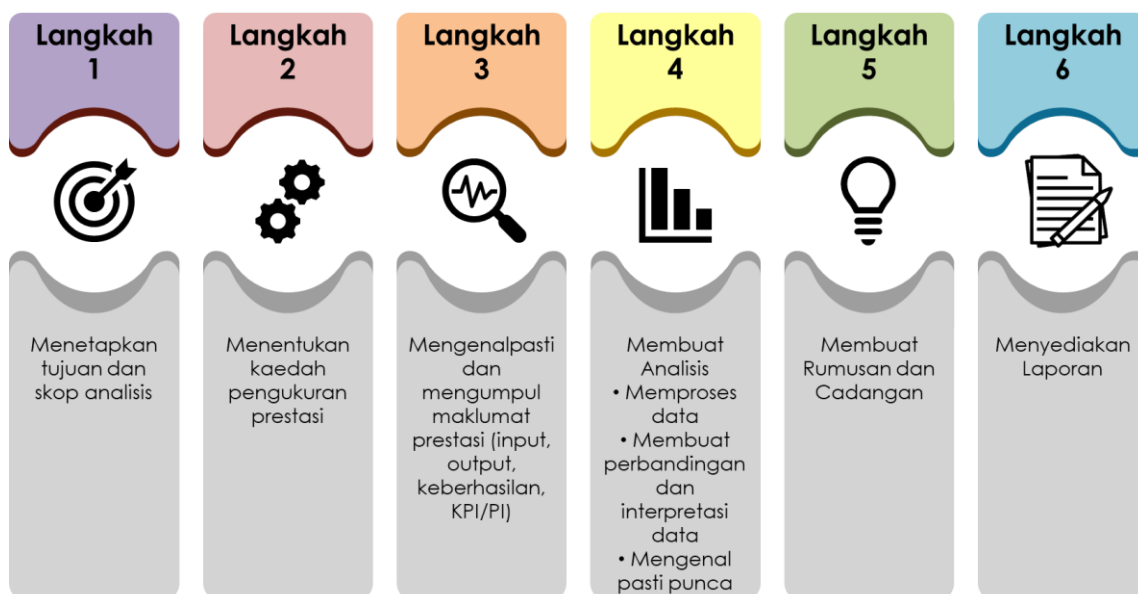
3.6 Garis Panduan Akauntan Negara Malaysia (GPANM).

4. TAKRIFAN

Senarai takrifan adalah seperti di **LAMPIRAN 1**.

5. PELAKSANAAN

Dalam melaksanakan pengukuran prestasi, Kementerian hendaklah memahami tujuan pengukuran tersebut dibuat dan boleh merujuk kepada enam (6) langkah sebagai panduan seperti di **Rajah 1**.



Rajah 1: Langkah-langkah Pelaksanaan

5.1 LANGKAH PERTAMA: MENETAPKAN TUJUAN DAN SKOP ANALISIS

5.1.1 Kementerian hendaklah menetapkan tujuan dan skop serta mengenal pasti pemegang taruh bagi skop tersebut. Perkara ini penting untuk

ditetapkan di peringkat awal kerana terdapat pelbagai kaedah yang boleh digunakan dan akan melibatkan jumlah data yang besar dari pelbagai sumber.

- 5.1.2 Tujuan dan skop hendaklah memberi fokus kepada aspek tertentu selaras dengan objektif, fungsi, operasi dan ciri-ciri unit Kementerian berdasarkan Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif yang dimuktamadkan oleh Kementerian dalam tempoh yang telah ditetapkan. Walau bagaimanapun, Kementerian boleh menentukan skop yang bersesuaian mengikut fungsi Kementerian.

5.2 LANGKAH KEDUA: MENENTUKAN KAEDAH PENGUKURAN PRESTASI

- 5.2.1 Berdasarkan tujuan dan skop yang telah ditetapkan, Kementerian perlu membuat pertimbangan sewajarnya dalam menentukan kaedah pengukuran prestasi yang bersesuaian. Analisis yang dilakukan hendaklah relevan dan berupaya untuk membantu dalam pembuatan keputusan.
- 5.2.2 Kementerian boleh menggunakan pelbagai kaedah pengukuran prestasi yang praktikal dan bersesuaian dengan fungsi Bahagian/Jabatan/Agensi bagi menggambarkan prestasi Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif sesuatu Kementerian. Antara kaedah untuk mengukur prestasi Kementerian tidak terhad kepada antaranya:

(i) ***Value for Money (VFM)***

VFM adalah satu rangka pengukuran dan penilaian komprehensif yang digunakan untuk menilai sesuatu prestasi dan perancangan samada di peringkat strategik, projek atau program. VFM menekankan penggunaan sumber yang cekap untuk mencapai hasil dan impak yang diinginkan. Konsep VFM merangkumi 3 Es iaitu:

- (a) Ekonomi (Economy);
- (b) Kecekapan (Efficiency); dan
- (c) Keberkesanan (Effectiveness).

(ii) ***Activity-Based Management (ABM)***

ABM ialah cara menganalisis serta menilai *Key Performance Indicator* (KPI), kos dan proses kerja Kementerian/Jabatan untuk mengenal pasti isu/masalah dan membuat penambahbaikan.

Matlamatnya adalah untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan aktiviti penyampaian perkhidmatan. Terdapat dua (2) peringkat pengurusan pengukuran prestasi berdasarkan pengekosannya iaitu:

- (a) Peringkat operasi; dan
- (b) Peringkat strategik.

5.2.3 Perincian kaedah dan ilustrasi bagi pengukuran prestasi yang dinyatakan di atas seperti di **LAMPIRAN 2** dan **LAMPIRAN 3**.

5.3 LANGKAH KETIGA: MENGENAL PASTI DAN MENGUMPUL MAKLUMAT PRESTASI

5.3.1 Data input, output, *outcome*, sasaran dan pencapaian sebenar serta maklumat bukan kewangan boleh diperolehi dari sumber seperti contoh di **Jadual 1**.

Data	Sumber Maklumat
Input	iGFMAS, MyCost, BWBI, Laporan Tahunan, maklumat bukan kewangan dan lain-lain
Output	Kerangka Prestasi OBB, MyCost, dan maklumat bukan kewangan lain-lain
<i>Outcome</i>	Kerangka Prestasi OBB, MyCost, Laporan Keberhasilan, maklumat bukan kewangan dan lain-lain
Sasaran dan Pencapaian	Kerangka Prestasi OBB, Anggaran Perbelanjaan Persekutuan, Pelan Strategik, Piagam Pelanggan, KPI/PI, maklumat bukan kewangan dan lain-lain

Jadual 1 - Sumber Maklumat Prestasi

5.3.2 Kementerian boleh mendapatkan maklumat dan data yang lengkap daripada Ketua Program/Aktiviti/PTJ/Pusat Kos bagi tujuan pengukuran prestasi. Kementerian juga boleh mendapatkan maklumat tersebut dari mana-mana sumber/ laporan rasmi yang bersesuaian selain dari sumber maklumat yang dinyatakan di **Jadual 1**.

5.4 LANGKAH KEEMPAT: MEMBUAT ANALISIS PENGUKURAN PRESTASI

5.4.1 Memproses Data

- (i) Aktiviti pemrosesan data adalah bergantung kepada kaedah analisis yang dipilih. Bagi menganalisis data kuantitatif, Kementerian perlu menetapkan skop dan kaedah pengukuran, menggunakan data yang bersesuaian, melaksanakan pelarasan mengikut keperluan, dan mengira atau memplotkan amaun, nisbah atau varian yang bersesuaian. Pemrosesan data kualitatif pula melibatkan penelitian ke atas maklumat yang didedahkan di dalam laporan bukan kewangan yang dikeluarkan secara dalaman dan luaran, serta membuat interpretasi yang wajar dan bersesuaian.
- (ii) Setelah mengumpul data input, output, *outcome*, sasaran dan pencapaian, Kementerian perlu membuat analisis pengukuran prestasi berdasarkan kaedah yang bersesuaian. Berdasarkan maklumat dalam **Jadual 1**, Kementerian perlu menilai prestasi dari aspek kecekapan dan keberkesanan.

5.4.2 Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data

(i) Membuat Perbandingan

Kementerian hendaklah memastikan bahawa kaedah pengukuran prestasi yang digunapakai (seperti di para 5.2.2) adalah kaedah yang sama_bagi sesuatu tempoh yang hendak dibuat perbandingan bagi menghasilkan penilaian kecekapan dan keberkesanan yang seimbang dan setara. Perincian kaedah perbandingan yang boleh digunakan seperti di **LAMPIRAN 4**.

(ii) Membuat interpretasi data

- (a) Data yang dikumpulkan adalah berkualiti serta mampu mencerminkan prestasi sebenar. Data ini perlu diolah ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan mudah difahami, sama ada berbentuk teks dan/atau grafik bagi proses interpretasi.
- (b) Kecekapan dan keberkesanan mempengaruhi satu sama lain. Kementerian perlu membuat tafsiran secara keseluruhan dan

mengenal pasti punca wujudnya perbezaan di antara data tersebut berbanding sasaran, pencapaian atau penanda aras. Sebarang limitasi ke atas maklumat ini perlu dinyatakan secara jelas di dalam **Langkah 5**.

5.4.3 Mengenal Pasti Punca

- (i) Selepas membuat perbandingan melalui kaedah yang bersesuaian dan interpretasi ke atas hasil perbandingan, semakan lanjut perlu dibuat bagi mengenal pasti punca dan implikasi item atau peristiwa yang dianalisis dengan melaksanakan analisis persekitaran. Analisis Persekitaran adalah penelitian terhadap hubung kait di antara sesuatu item atau peristiwa dengan situasi semasa persekitaran mikro atau makro yang mempengaruhinya. Ia perlu dilaksanakan bagi membolehkan huraian dibuat secara menyeluruh dan membantu Kementerian mengesan strategi pengurusan yang terjejas serta risiko yang berkaitan. Sebagai contoh, komponen utama Analisis Persekitaran adalah seperti di **Rajah 2**.



Sumber: Waldt dan Du Toit (2007, m/s 87) diadaptasi daripada Kroon (1995, m/s 56)

Rajah 2 - Komponen Utama Analisis Persekitaran

- (ii) Seperti yang digambarkan di **Rajah 2**, persekitaran makro sesebuah Kementerian dipengaruhi oleh situasi semasa ekonomi, perundangan, politik, teknologi, sosiobudaya dan alam sekitar. Pada kebiasaannya, situasi tersebut tidak boleh dikawal dan dipengaruhi oleh Kementerian tetapi berkait secara langsung atau tidak langsung dengan operasi Kementerian. Contohnya, peningkatan jualan kereta yang didorong oleh keadaan ekonomi domestik yang kukuh serta persekitaran

sosioekonomi yang stabil telah meningkatkan hasil lesen kenderaan di Kementerian.

- (iii) Manakala persekitaran mikro Kementerian pula dipengaruhi oleh proses kerja, aktiviti dan operasi dalaman yang dilaksanakan. Komponen utama persekitaran mikro ini termasuk dasar atau polisi, strategi, sumber yang digunakan (sama ada sumber manusia, kewangan dan aset infrastruktur), kawalan dalaman dan budaya organisasi. Contohnya, pelaksanaan kaedah pembayaran secara dalam talian dapat membantu pelanggan menjimatkan masa dalam urusan pembayaran di agensi kerajaan serta dapat menjimatkan kos percetakan dokumentasi seperti lesen kenderaan.

5.5 LANGKAH KELIMA: MEMBUAT RUMUSAN DAN CADANGAN

- 5.5.1 Kementerian perlu menyediakan rumusan pengukuran prestasi dan cadangan berdasarkan dapatan analisis yang telah dibuat.
- 5.5.2 Kementerian perlu mengenal pasti strategi penambahbaikan yang bersesuaian dengan objektif dan fungsi Kementerian. Strategi ini hendaklah mengambil kira persekitaran semasa dan masa hadapan Kementerian yang mempengaruhi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dalam melaksanakan strategi yang ditetapkan.

5.6 LANGKAH KEENAM: MENYEDIAKAN LAPORAN

- 5.6.1 Kementerian hendaklah menyediakan laporan pengukuran prestasi mengikut kesesuaian Kementerian yang menggambarkan perkara berikut:
- (i) Input;
 - (ii) Output;
 - (iii) *Outcome*;
 - (iv) Kecekapan;
 - (v) Keberkesanan;
 - (vi) Impak;
 - (vii) Pencapaian objektif
 - (viii) Rumusan secara keseluruhan; dan
 - (ix) Cadangan atau syor tindakan penambahbaikan.

5.6.2 Kementerian boleh merujuk Senarai Semak di **LAMPIRAN 5** sebagai panduan dalam penyediaan laporan.

5.6.3 Analisis pengukuran prestasi merupakan sebahagian daripada Laporan SMART dan perlu dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun (JPKA) Kementerian atau mesyuarat-mesyuarat lain yang bersesuaian.

6. HAL-HAL LAIN

Pertanyaan lanjut mengenai garis panduan boleh dirujuk kepada pihak berikut:

Pengarah

Bahagian Akaun Kementerian Kewangan Malaysia

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)

Aras 2, Kompleks Kementerian Kewangan

No. 1, Persiaran Perdana, Presint 2

62594 Putrajaya.

u.p. : Unit Khas Perakaunan Pengurusan

e-mel : spp_bamof@anm.gov.my

No. Tel. : 03 – 8882 1733/ 1728/ 1696/ 1460/ 1722 /1657

7. TARIKH KUAT KUASA

Garis panduan ini berkuat kuasa mulai 1 Januari 2025 atau tertakluk kepada arahan lain yang berkuat kuasa.

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

PUTRAJAYA

19 DISEMBER 2024

s.k:

Ketua Setiausaha Negara

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam

Ketua Setiausaha Perbendaharaan

Ketua Audit Negara

Semua Ketua Akauntan Kementerian

Semua Pengarah Negeri/ Cawangan Jabatan Akauntan Negara Malaysia

SENARAI TAKRIFAN

Bil.	Terma	Takrifan
1.	Aktiviti	Satu set tugas operasi yang membentuk sesebuah program yang perlu dilaksanakan untuk menghasilkan keberhasilan/output. Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 59
2.	Analisis Persekitaran	Penelitian terhadap hubung kait di antara sesuatu item atau peristiwa dengan situasi semasa persekitaran mikro atau makro yang mempengaruhinya. Ia merangkumi elemen atau faktor politik, ekonomi, sosiobudaya, teknologi, alam sekitar dan perundangan.
3.	Anggaran Perbelanjaan Persekutuan	Dokumen yang merangkumi pendapatan dan perbelanjaan Kerajaan Persekutuan.
4.	Bajet Berasaskan Outcome (OBB)	OBB dibentuk untuk mengukur keberhasilan utama yang sangat penting bagi sesebuah organisasi. OBB menyediakan kerangka yang menguruskan keberhasilan dan menghubungkan dasar dan strategi kepada perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian, serta pelaporan keberhasilan. Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 59
5.	Ekonomi (Economy)	Ekonomi merujuk kepada pencapaian keberhasilan dengan pembaziran minimum. Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 60
6.	Impak	Perubahan atau kesan yang berlaku akibat daripada satu atau lebih keberhasilan. Impak biasanya adalah hasil bersama yang disumbangkan oleh satu atau lebih keberhasilan yang datang daripada satu atau lebih program. Secara umumnya, impak mengambil masa yang lebih lama untuk wujud walaupun tidak semestinya berlaku untuk jangka panjang. Ia lebih merupakan akibat seterusnya daripada satu atau lebih keberhasilan dan bukannya terikat dengan masa. Contoh: (i) Peningkatan kualiti kehidupan petani (ii) Peningkatan kadar celik huruf (iii) Peningkatan GDP Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 61)

Bil.	Terma	Takrifan
7.	Inisiatif	<p>Program yang dilaksanakan oleh Kerajaan untuk mencapai matlamat tertentu dalam konteks pengurusan negara. Antara contoh inisiatif adalah untuk mempromosikan pembangunan ekonomi, meningkatkan taraf hidup rakyat, meningkatkan infrastruktur, atau mengatasi isu-isu sosial yang penting.</p>
8.	Input	<p>Sumber kewangan, material dan sumber manusia (contohnya, dana, masa, kakitangan, peralatan, bangunan dan sebagainya) yang digunakan untuk menghasilkan output atau keberhasilan. Input bagi Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif boleh juga menjadi output bagi aktiviti sebelumnya atau program yang berlainan.</p> <p style="text-align: center;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 61</p> <p>Input boleh dilaporkan dalam bentuk kos yang dibelanjakan atau kuantiti yang digunakan untuk menghasilkan output (IFAC, 2015).</p> <p>Enam (6) Modal Pelaporan Bersepadu (IR) yang dikategorikan sebagai Sumber Kewangan (Financial Capital), Pembuatan (Manufactured Capital), Intelekt (Intellectual Capital), Modal Sumber Manusia (Human Capital), Sosial dan Perhubungan (Social and Relationship Capital), dan Semulajadi (Natural Capital) dipetakan sebagai input dalam <i>business model</i> entiti. Sebagai contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber Kewangan: Ekuiti dan pembiayaan hutang, menjana semula keuntungan • Pembuatan: Hartanah, loji, peralatan, pelabuhan dan jalan raya. • Intelektual: Aset Tak Ketara iaitu Lesen, Paten dan juga termasuk aset organisasi seperti Polisi serta Prosedur • Sosial dan Perhubungan: Hubungan dan perkongsian maklumat di dalam dan di antara pihak berkepentingan • Sumber Manusia: Kemahiran, pengalaman, motivasi, dan kesetiaan pekerja • Semulajadi: Tanah, air, udara dan mineral <p style="text-align: center;">Sumber: Laporan Akhir Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Bagi Analisis Data Raya Dan Pelaporan Bersepadu Di Jabatan Akauntan Negara Malaysia, 2022, m/s 61</p>

Bil.	Terma	Takrifan
9.	Jabatan	Agensi pelaksana bagi sebuah kementerian atau pentadbiran negeri. Sumber: JPA, 2021
10.	Keberkesanan (Effectiveness)	Keberkesanan ialah sejauh mana sesuatu program mencapai jangkauan objektif atau keberhasilan. Keberkesanan ialah unsur paling penting dalam konsep kewangan awam “nilai untuk wang” dan memenuhi tujuan. Barangan atau perkhidmatan boleh disediakan secara ekonomi dan cekap tetapi jika ia tidak mencapai objektif yang diharapkan, pembaziran sumber akan berlaku. Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 61 Keberkesanan ialah hubungan antara pencapaian sebenar dan objektif prestasi perkhidmatan. Apabila melaporkan sesuatu keberkesanan, organisasi melaporkan sejauh mana objektif prestasi bagi satu atau lebih perkhidmatannya telah dicapai. Sumber: RPG 3, Mac 2015, m/s 4&5
11.	Kecekapan (Efficiency)	Hubung kait antara produk dan perkhidmatan yang dihasilkan (output) oleh sesuatu program atau aktiviti, dan sumber yang digunakan untuk menghasilkannya (input). Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 61
12.	Kecekapan Kos	Peningkatan output pada kos yang sama atau kos yang lebih rendah.
13.	Kecekapan Operasi	Peningkatan produktiviti dalam penghasilan sesuatu output.
14.	Kementerian	Organisasi yang diwujudkan untuk menggubal dasar, merancang program dan melaksanakannya di bawah arahan seorang menteri. Sumber: JPA, 2021 Dalam konteks dokumen ini juga merangkumi jabatan yang mempunyai Pegawai Pengawal. Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 62
15.	Kerangka Prestasi OBB	Kerangka Prestasi OBB merangkumi Ringkasan Eksekutif Kementerian (Ministry Executive Summary – MES), Kerangka Pengurusan Prestasi Program (Programme Performance Management Framework – PPMF) dan Kerangka Pengurusan

Bil.	Terma	Takrifan
		Prestasi Aktiviti (Activity Performance Management Framework – APMF).
16.	Laporan Prestasi	<p>Laporan yang menjelaskan tentang prestasi Jabatan bagi tahun bajet. Laporan ini memberi penjelasan mengenai petunjuk prestasi yang dipersetujui (kewangan dan bukan kewangan) serta prestasi sebenar atau kemajuan di bawah setiap petunjuk. Laporan ini mengandungi penjelasan di mana pencapaian sebenar berada di luar variasi julat yang diterima dan telah dipersetujui dalam Perjanjian Prestasi.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 62</p>
17.	Maklumat Bukan Kewangan	<p>Maklumat bukan kewangan merangkumi:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Visi, misi dan objektif; (ii) Struktur tadbir urus yang mengambil kira punca kuasa penubuhan, fungsi, pengawalseliaan atau pengurusan; (iii) Operasi dan aktiviti utama termasuk kaedah penyampaian perkhidmatan yang lain seperti penyumberan luar dan perjanjian konsesi; (iv) Keberhasilan dan output utama; (v) Hubungan dengan organisasi lain seperti badan berkanun di bawah Kementerian atau organisasi di negara lain yang boleh memberi kesan ketara kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai Kementerian; (vi) Trend luaran yang memberi kesan secara langsung kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai Kementerian. Ia dipengaruhi oleh perkembangan semasa situasi ekonomi, sosial, teknologi, perundangan, politik atau alam sekitar yang khusus kepada Kementerian. Contohnya, kedudukan harga minyak di pasaran global atau statistik bagi KDNK yang dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan setiap suku tahun; (vii) Pelan pengurusan risiko Kementerian atau maklumat berkaitan risiko seperti data kekerapan berlakunya risiko; dan (viii) Data lain yang bersesuaian. <p style="text-align: right;">Sumber: GPANM Bil. 2/2021, m/s 15</p>
18.	Maklumat Kewangan	Data kewangan yang digunakan dalam proses analisis boleh didapati daripada penyata kewangan yang berasaskan akruan mengikut keperluan MPSAS (Malaysian Public Sector Accounting Standard)

Bil.	Terma	Takrifan
		<p>atau dokumen lain yang bersesuaian. Data daripada penyata kewangan boleh diperolehi selepas proses penutupan akaun setiap bulan melalui sistem perakaunan yang digunakan.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: GPANM Bil. 2/2021, m/s 11</p>
19.	Maklumat Prestasi	<p>Bukti yang boleh disahkan mengenai program yang dikutip dan digunakan secara sistematik dalam membuat keputusan. Bukti boleh berkaitan dengan input, output, proses, keberhasilan atau impak. Bukti ini biasanya menyatakan maklumat mengenai kesesuaian, keberkesanan, kecekapan, dan ekonomi. Bukti ini boleh menyokong keputusan mengenai keberhasilan, dan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki keberhasilan. Maklumat prestasi juga menyatakan bukti mengenai setakat mana keberhasilan dan impak dimiliki oleh program. Maklumat prestasi boleh dibangunkan dan dilaporkan dengan menggunakan kaedah kualitatif (deskriptif), kaedah kuantitatif (numerik) atau kedua-duanya.</p> <p>Kebergunaan maklumat prestasi dipertingkatkan oleh aplikasi piawai dan perbandingan lain (contohnya dengan prestasi lalu, dengan program lain, dengan tahap keperluan atau masalah sebelum program dilaksanakan), yang mana membenarkan pertimbangan dibuat mengenai prestasi. Maklumat prestasi dikumpul untuk tujuan pemantauan sering menjana persoalan yang dikaji dalam penilaian formatif atau sumatif.</p> <p>Maklumat prestasi perlu dibezakan daripada data prestasi. Umumnya, prestasi bertukar menjadi maklumat prestasi dengan menganalisis dan mentafsir data. Kebanyakan petunjuk prestasi hanyalah data mentah dan perlu digabungkan dengan sumber data yang lain, supaya set data yang lengkap boleh dianalisis dan ditafsirkan. Hasil daripada analisis ini layak menjadi maklumat prestasi jika ia menyatakan tentang pembuatan keputusan.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 63</p>
20.	MyCost	<p>Sistem berkomputer yang dibangunkan sebagai platform untuk mengumpul, memproses dan menjana data pengekosan bagi tujuan analisis.</p>

Bil.	Terma	Takrifan
21.	<i>Outcome</i>	<p>Perubahan atau kesan ke atas output yang dihasilkan oleh sesuatu program atau aktiviti. Keberhasilan biasanya dikaitkan dengan Program/Aktiviti. Sesuatu Program/Aktiviti dijangka akan menghasilkan satu atau lebih keberhasilan yang dihubungkan secara langsung dengan keperluan dan/atau masalah dalam kumpulan benefisiarinya.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Peningkatan pendapatan bagi petani (ii) Peningkatan jumlah lulus peperiksaan dalam sistem pendidikan (iii) Peningkatan dagangan atau aktiviti ekonomi <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 63</p>
22.	Output	<p>Output pada umumnya dirujuk sebagai produk dan/atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesuatu Program/Aktiviti untuk mencapai satu atau lebih keberhasilan. Output merupakan hasil serta-merta bagi Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif.</p> <p>Spesifikasi bagi output boleh ditakrifkan sebagai pengeluaran atau output akhir bagi sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif. Output boleh diukur mengikut produk dan/atau perkhidmatan yang disediakan oleh sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif. Fokus bagi OBB ialah output akhir, bukannya output pertengahan atau beban kerja. Adalah penting untuk mengenal pasti output akhir dengan tepat kerana output akhir yang akan memberikan <i>keberhasilan</i> yang diinginkan. Output akhir boleh dikenal pasti melalui yang berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Mengetahui pasti perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan. (ii) Menyemak analisis keperluan sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif. (iii) Menyoal bagaimana sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif boleh memenuhi keperluan. (iv) Mengetahui pasti bagaimana sesuatu Program/Aktiviti mampu mengurangkan masalah pelanggan atau pemegang taruh dan/atau mengemukakan keperluan mereka. (v) Mengetahui pasti perkaitan antara beban kerja dan output. <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Bilangan sekolah yang dibina

Bil.	Terma	Takrifan
		(ii) Bilangan pelajar yang melanjutkan pelajaran ke peringkat universiti (iii) Bilangan peluang pekerjaan yang dihasilkan. <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 63</p>
23.	Pegawai Pengawal	Pegawai yang dilantik oleh Menteri Kewangan atau Menteri Besar/Ketua Menteri di bawah seksyen 15A Akta Tatacara Kewangan 1957 [Akta 61] bagi setiap tujuan perbelanjaan yang diperuntukkan bagi mana-mana tahun kewangan dalam Anggaran Perbelanjaan. Pegawai Pengawal bertanggungjawab untuk mengawal perbelanjaan bagi maksud yang ditetapkan tertakluk kepada arahan oleh Perbendaharaan bagi maksud Persekutuan dan Pihak Berkuasa Kewangan Negeri bagi maksud Negeri. <p style="text-align: right;">Sumber: Arahan Perbendaharaan (Pindaan 2023), m/s 5</p>
24.	Pelanggan	Pelanggan adalah penerima atau benefisiari bagi produk dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesuatu program. Pelanggan biasanya digambarkan sebagai benefisiari kerana mereka adalah sasaran untuk mendapatkan manfaat daripada sesuatu program. Identifikasi pelanggan adalah antara aspek terpenting dalam pembangunan sesuatu program kerana semua aspek perancangan, pengukuran, dan pelaporan prestasi adalah bergantung kepada kesahan identifikasi bagi pelanggan utama program. <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 64</p>
25.	Pelan Strategik	Dokumen penting yang menentukan strategi, hala tuju dan pengurusan sumber Kementerian/Jabatan secara komprehensif dan inklusif serta rujukan utama dalam melaksanakan program yang dirancang.
26.	Pemegang Taruh (Stakeholder)	Individu, organisasi atau kumpulan yang mempunyai hak atau kepentingan dalam program dan/atau keberhasilannya dan dalam penilaian sesuatu program. <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 67)</p> Pemegang taruh boleh mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian objektif Kementerian atau keberhasilan program yang dilaksanakan dalam penyampaian perkhidmatan awam, dan terlibat dalam proses pembuatan keputusan. Pemegang taruh diandaikan

Bil.	Terma	Takrifan
		mempunyai pengetahuan yang munasabah terhadap sektor awam dan aktiviti ekonomi dan perakaunan, serta bersedia untuk mengkaji maklumat tersebut dengan usaha yang munasabah.
27.	Penandaarasan (Benchmarking)	Penandaarasan ini merupakan satu kaedah berkesan bagi membolehkan Kementerian menilai prestasi, mengenal pasti aspek-aspek yang memerlukan penambahbaikan, mencontohi Kementerian lain dengan mengambil kira proses yang diguna pakai bagi memperbaiki prestasi semasa dan menguji keberkesanan aktiviti yang telah dijalankan.
28.	Penciptaan Nilai	<p>Penciptaan nilai melalui <i>business model</i> entiti, ia mengambil input daripada modal dan mengubahnya melalui aktiviti <i>business</i> dan interaksi untuk menghasilkan output dan hasil, dalam jangka pendek, sederhana dan panjang, mencipta, memelihara dan menghakis nilai untuk entiti, pihak berkepentingan / pemegang taruh, masyarakat dan alam sekitar.</p> <p style="text-align: center;">Sumber: Laporan Akhir Kajian Pembangunan Model Serta Kerangka Bagi Analisis Data Raya Dan Pelaporan Bersepadu Di Jabatan Akauntan Negara Malaysia, 2022, m/s 62</p> <p>Penciptaan nilai merujuk kepada proses di mana entiti atau organisasi menghasilkan nilai yang lebih tinggi daripada kos yang dikeluarkan atau sumber yang digunakan. Ini boleh merangkumi produk atau perkhidmatan yang memberikan manfaat yang jelas kepada pelanggan atau pelaburan yang memberikan pulangan yang positif.</p> <p>Secara ringkas, penciptaan nilai boleh digambarkan sebagai pembentukan nilai atau penghasilan nilai. Ia merujuk kepada aktiviti atau proses yang menghasilkan manfaat atau keuntungan yang melebihi kos yang dikeluarkan.</p>
29.	Pengukur Prestasi	<p>Pengukur prestasi menyediakan ringkasan data prestasi yang berguna. Pengukur prestasi, sepertimana data prestasi boleh menjadi kualitatif atau kuantitatif. Pengukur prestasi mungkin tidak menyediakan maklumat prestasi. Mungkin perlu untuk mengumpul dan menganalisis data mentah tambahan, bagi membangunkan pengukur prestasi yang layak sebagai maklumat prestasi.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 64</p>

Bil.	Terma	Takrifan
30.	Pengukuran Prestasi	<p>Laporan yang mengumpul, merekod dan menyimpan data prestasi.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 65</p>
31.	Penilaian	<p>Penilaian prestasi yang sistematik terhadap sesuatu program, komponen atau aktiviti yang dilaksanakan dengan tujuan untuk membantu <i>stakeholder</i> membuat keputusan tentang sesuatu program, operasi dan peruntukan sumber. Penilaian juga membantu untuk mengukuhkan faktor-faktor penyebab dan hubung kait untuk menjayakan sesuatu program.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 65</p>
32.	Petunjuk Prestasi	<p>Petunjuk prestasi adalah maklumat mengenai output atau keberhasilan yang telah dikenal pasti dan digunakan untuk mengukur atau menilai prestasi program/aktiviti. Petunjuk yang baik dapat mentakrif dan mengukur kemajuan untuk mencapai matlamat kementerian. KPI perlulah kuantitatif, dipersetujui dan mencerminkan faktor kejayaan kritikal bagi sesebuah Kementerian.</p> <p>Petunjuk seharusnya memberikan bukti secara langsung mengenai keberhasilan yang diukur. Petunjuk proksi boleh digunakan sekiranya terdapat data yang terhad atau kekangan masa. Petunjuk berfungsi sebagai amaran (red flag) yang menyatakan sama ada keberhasilan yang dijangka itu dapat dicapai. Ia tidak menjawab persoalan mengenai mengapa keberhasilan dapat dihasilkan atau tidak, kewujudan keberhasilan yang tidak diinginkan, hubung kait yang wujud antara intervensi dan keberhasilan, atau tindakan-tindakan yang perlu diambil untuk memperbaiki keberhasilan.</p> <p>Sebagai contoh, prestasi output diukur dari segi kuantitatif, kualitatif, garis masa dan ukuran kos seunit, seperti maklumat mengenai aspek prestasi yang digunakan untuk mengukur atau menilai prestasi ke atas bidang keberhasilan.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Indeks Kualiti bagi Kualiti Kehidupan (ii) Kadar celik huruf (iii) Kadar Pertumbuhan GDP <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 66</p>

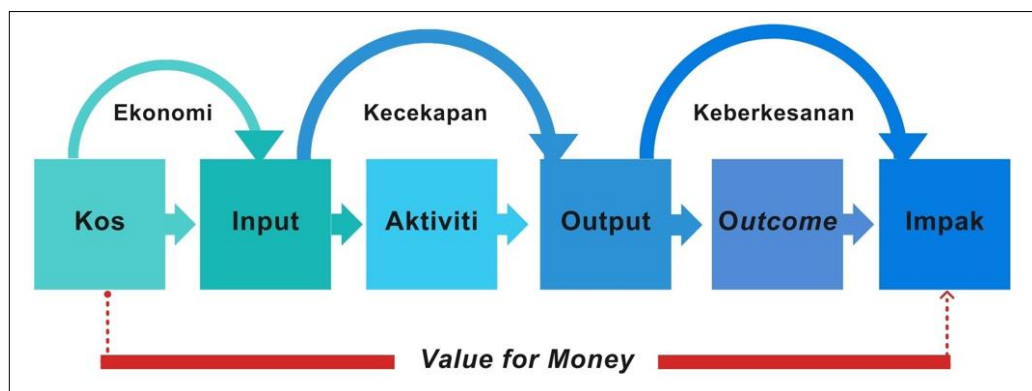
Bil.	Terma	Takrifan
33.	Prestasi	<p>Tahap dan kualiti pencapaian yang berkaitan dengan pengeluaran produk atau perkhidmatan yang diinginkan dan dirancang, serta keberhasilan yang dicapai.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 66</p>
34.	Program	<p>Pengelasan kerja yang dilaksanakan oleh sesebuah agensi untuk mencapai matlamatnya. Ia mewakili bidang kerja sesebuah agensi dan biasanya terdiri daripada sejumlah aktiviti di bawah setiap bidang program.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 66</p>
35.	Pusat Kos	<p>Unit Kumpulan PTJ & PTJ dalam baris caj yang diwujudkan bagi memperakaunkan perbelanjaan untuk tujuan pelaporan dan melaksanakan sebahagian fungsi PTJ.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PS 6.1 – Garis Panduan Penubuhan dan Penutupan Pusat Tanggungjawab dan Pejabat Pemungut, Julai 2024, m/s 2</p>
36.	Pusat Tanggungjawab (PTJ)	<p>Pejabat Pemegang Waran Peruntukan/Ketua Jabatan yang telah menerima penetapan kuasa daripada Pegawai Pengawal dan bertanggungjawab untuk mengurus dan mengawal sumber kewangan di bawah seliaannya seperti peruntukan mengurus, peruntukan pembangunan, pengurusan Kumpulan Wang Amanah Kerajaan/Akaun Amanah Awam, pengurusan terimaan, pengurusan aset, pengurusan liabiliti serta sumber-sumber lain yang berkaitan dengan menjalankan fungsi minimum PTJ.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PS 6.1 – Garis Panduan Penubuhan dan Penutupan Pusat Tanggungjawab dan Pejabat Pemungut, Julai 2024, m/s 1-2</p>
37.	Sasaran prestasi	<p>Tahap pencapaian dalam bidang keberhasilan yang ditentukan lebih awal untuk dicapai dalam jangka masa tertentu iaitu secara tahunan atau tempoh yang lebih panjang. Ia biasanya berbentuk kualitatif. Contohnya, 95% kadar celik huruf menjelang 2020.</p> <p style="text-align: right;">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 67</p>
38.	SMART	<p>Sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri SMART (specific, measurable, achievable, realistic, time bound).</p>

Bil.	Terma	Takrifan
		<p align="center">Sumber: Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama Atau <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi Di Agensi Kerajaan, 2005</p>
39.	Strategi	<p>Satu pelan, sistem, tindakan atau inisiatif ke arah mencapai keberhasilan dan impak yang ditentukan terlebih dahulu. Strategi biasanya terdiri daripada beberapa aktiviti dan proses yang dihubungkan dalam satu atau lebih cara ke arah memastikan pencapaian ke atas sasaran atau keberhasilan yang ditentukan terlebih dahulu.</p> <p align="right">Sumber: PP PB 1.1 – OBB, Lampiran 2 m/s 67</p>

KAEDAH PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN *VALUE FOR MONEY*

1.0 PENGENALAN

- 1.1. Kaedah pengukuran prestasi dengan menggunakan *Value for Money* (VFM) boleh dilaksanakan di Kementerian. Hubung kait antara output dan *outcome* hendaklah selari dengan pelan strategik Kementerian atau visi/misi Kementerian menggunakan pendekatan *adopt and adapt*.
- 1.2. Sebelum melaksanakan pengukuran prestasi dengan menggunakan konsep VFM, Kementerian perlu mengenal pasti elemen dalam pengukuran prestasi iaitu sumber (input), produk/ perkhidmatan (output), keberhasilan (*outcome*), dan impak serta hubung kait di antara elemen-elemen tersebut. Bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan, input hendaklah digunakan secara optimum untuk menghasilkan output dan *outcome* yang memberi impak kepada Kementerian. Faktor dalaman dan luaran perlu diambil kira oleh Kementerian dalam menilai kecekapan penggunaan input serta keberkesanan Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif yang dilaksanakan. Contoh faktor dalaman adalah seperti proses kerja, pengurusan sumber dan sebagainya. Manakala contoh faktor luaran adalah politik, ekonomi, sosiobudaya, teknologi, alam sekitar, dan perundangan. Konsep VFM seperti di **Rajah 3**.



Sumber: National Treasury Republic of South Africa, National Treasury Standard for Infrastructure Procurement and Delivery Management, 2016 m/s 18

Rajah 3- Konsep VFM

- 1.3. Contoh hubung kait di antara input dengan output yang diberikan bagi menentukan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan dalam sektor awam adalah seperti di **Jadual 2**.

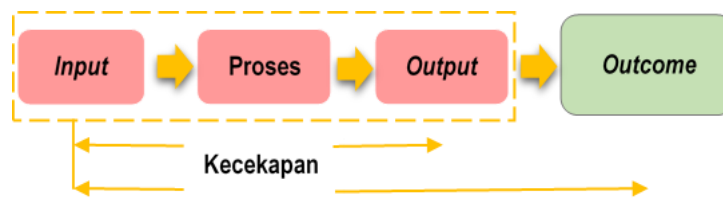
Peringkat		Perihal Pengukuran	Kementerian Terlibat
Input		<p>Modal Kewangan: Peruntukan Tahunan, Peruntukan dari Komanwel</p> <p>Modal Pembuatan/Fizikal: Bangunan Insititusi Latihan, Mesin Pengimbas dan Fasiliti Operasi</p> <p>Modal Sumber Manusia: Pegawai Penguasa, Inspektor Bertauliah, Modul Pengukuhan Governans, Integriti dan Anti Rasuah (MPGIA), Modul Latihan Kutipan Hasil, Fasilitasi Perdagangan dan Kawalan Sempadan, Pembangunan Pakar Rujuk (SME)</p> <p>Modal Intelek: Paten dan Sistem Aplikasi Kementerian Y</p> <p>Modal Semulajadi: Teknologi hijau (penggunaan kertas, masa dan tenaga)</p> <p>Modal Sosial dan Perhubungan: Pembayar cukai, syarikat swasta, Pihak Berkuasa Tempatan dan Antarabangsa</p>	Jabatan A
Output		Jumlah kutipan cukai secara tahunan	Jabatan A dan Kementerian Y
Outcome	Awal	Pungutan hasil cukai tak langsung yang cekap	Jabatan A dan Kementerian Y
	Pertengahan	Meningkatkan pendapatan negara	Kementerian/ Agensi Pemungut Hasil
	Tertiari	Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran negara	Semua Kementerian
Impak		Pertumbuhan ekonomi negara yang mampan	Semua Kementerian

Jadual 2- Contoh hubung kait di antara sumber dengan pencapaian perkhidmatan Kementerian Y

1.4. Aspek Dalam Pengukuran Prestasi Kementerian

1.4.1. Prestasi Kementerian boleh diukur melalui dua (2) aspek iaitu **kecekapan** dan **keberkesanan** penggunaan sumber yang diperuntukkan.

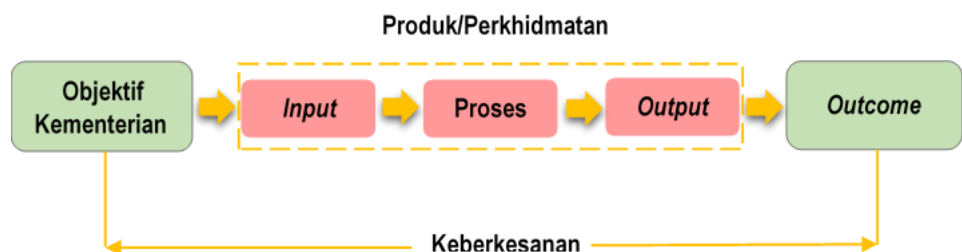
(i) Kecekapan (Efficiency)



Rajah 4: Konsep Kecekapan

- (a) Kecekapan adalah keupayaan Kementerian menggunakan sumber secara optimum dalam penghasilan output dan keberhasilan.
- (b) Ia boleh diukur melalui hubungan kait antara sumber yang digunakan (input) untuk menghasilkan output atau *outcome* sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif.
- (c) Secara konsepnya Kementerian dianggap cekap sekiranya berupaya menghasilkan output dan mencapai *outcome* pada:
 - (1) kos yang lebih rendah dengan kuantiti dan kualiti yang sama; atau
 - (2) kos yang sama dengan kuantiti dan kualiti yang meningkat.
- (d) Kementerian hendaklah menentukan tahap kecekapan optimum yang secara praktikalnya mampu dicapai berdasarkan sumber yang boleh dikawal mengikut skop analisa yang dipilih sebelum membuat penilaian tahap pencapaian melalui perbandingan data.

(ii) Keberkesanan (Effectiveness)



Rajah 5: Konsep Keberkesanan

- (a) Keberkesanan dicapai sekiranya penilaian terhadap *outcome* sesuatu Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif Kementerian dapat memenuhi objektif yang ditetapkan.

- (b) Keberkesanan boleh diukur dengan membuat perbandingan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran Kementerian.
- (c) Keberkesanan Kementerian tercapai apabila hasil pencapaian sebenar lebih baik berbanding sasaran.
- (d) Kementerian hendaklah menentukan tahap keberkesanan yang boleh dicapai secara praktikalnya mengikut skop analisis yang dipilih. Penentuan *outcome* juga hendaklah berdasarkan kehendak dan keperluan pemegang taruh.

2.0 LANGKAH PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN VFM

2.1. Pengukuran prestasi menggunakan kaedah VFM mempunyai empat (4) langkah seperti di **Rajah 4**.



Rajah 4: Langkah Pengukuran Prestasi Menggunakan Kaedah VFM

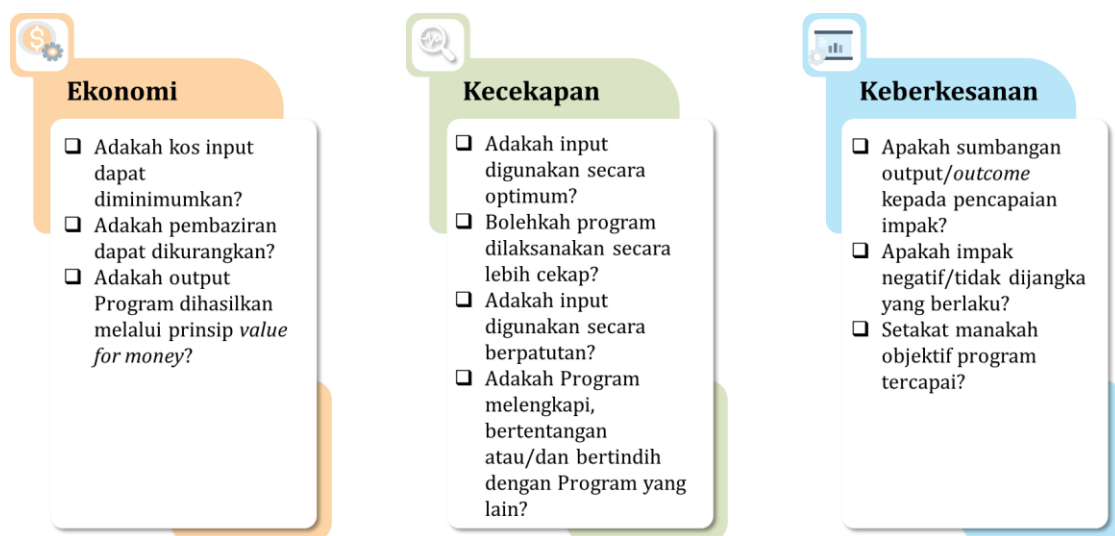
(i) Langkah Pertama: Mengetahui pasti Objektif

- (a) Kementerian perlu memastikan objektif adalah jelas dan memenuhi kriteria SMART serta difahami oleh pemegang taruh. Pemilihan fokus kajian perlu dipertimbangkan supaya ianya boleh dilaksanakan dalam kawalan Kementerian dan tidak melibatkan faktor di luar kawalan. Tempoh kajian juga perlu dinyatakan dengan jelas contohnya tempoh masa enam (6) bulan atau satu (1) tahun mengikut skop yang dipersetujui.
- (b) Penemuan isu audit atau insiden yang berlaku di Kementerian/Jabatan/Bahagian, arahan pengurusan dan maklumbalas/cadangan daripada pemegang taruh juga boleh dijadikan sebagai objektif kajian. Contoh bagi objektif kajian adalah seperti berikut:

- (1) Mengkaji Pengurusan Kos Operasi Pusat Pameran Berbanding Dengan Jumlah Kutipan Hasil 20X5
- (2) Mengukur Prestasi Penggunaan Kenderaan Jabatan Bagi Tahun 20X5
- (3) Mengukur Impak Kewangan Dan Bukan Kewangan Ke Atas Kenderaan Berat Yang Diguna Melebihi 10 Tahun

(ii) Langkah Kedua: Membuat Analisis 3 Es

- (a) Analisis 3 Es mengukur ekonomi, kecekapan dan keberkesanan sesuatu program/aktiviti di Kementerian yang boleh dijelaskan seperti di **Rajah 5**.



Rajah 5: Analisis 3 Es

- (b) Contoh analisis yang boleh dilaksanakan seperti:

- (1) Adakah kos penyenggaraan kenderaan Jabatan memberi *value for money*? (ekonomi)
- (2) Adakah penggunaan kenderaan Jabatan digunakan secara optimum? (kecekapan)
- (3) Sejauh manakah keselamatan/keselesaan kenderaan Jabatan memenuhi keperluan pemegang taruh? (keberkesanan)

(iii) Langkah Ketiga: Membuat Penilaian dan Penemuan

Setelah melaksanakan analisis 3 Es, Kementerian perlu meneliti dapatan analisis bagi menilai sama ada terdapat keperluan untuk membuat tindakan pembetulan dan penambahbaikan terhadap isu yang dikaji. Kementerian juga perlu mengenal pasti pihak yang bertanggungjawab untuk melaksanakan tindakan susulan dan keperluan kos tambahan (sekiranya ada).

(iv) Langkah Keempat: Menyedia dan Membentang Laporan

- (a) Kementerian hendaklah menyediakan laporan pengukuran prestasi mengikut kesesuaian. Senarai semak di **LAMPIRAN 5** boleh dijadikan sebagai panduan.
- (b) Laporan dapatan analisis merupakan sebahagian daripada laporan SMART yang boleh dibentangkan di platform mesyuarat yang bersesuaian mengikut Kementerian.

ILUSTRASI PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN KAEDAH VFM

1. Langkah Pertama: Mengenal pasti Objektif

- (i) Proses untuk mengenal pasti objektif kajian boleh diperolehi dengan pelbagai kaedah. Antaranya adalah Analisis Penyata Kewangan, Analisis Pengekosan, Penemuan Audit, Isu atau Insiden yang berlaku, atau berdasarkan arahan pengurusan atasan.
- (ii) Ilustrasi VFM ini akan menggunakan analisis pengekosan sebagai asas mengenal pasti objektif kajian bagi Kementerian Y. Objektif kajian adalah Mengkaji Kos Operasi Pusat Pameran Berbanding Kutipan Hasil Bagi Tahun 20X5.
- (iii) Tempoh kajian ini akan menggunakan data bermula Januari sehingga Disember 20X5.

2. Langkah Kedua: Membuat Analisis 3 Es

Analisis 3 Es mengukur ekonomi, kecekapan dan keberkesanan sesuatu program/aktiviti.

(i) **Ekonomi**

- (a) Analisis Pengekosan di Pusat Pameran tersebut dapat menentukan bahawa pengurusan operasi Pusat Pameran berada di tahap ekonomi atau sebaliknya. Analisis ini juga boleh memberi gambaran awal terhadap penggunaan input yang berkaitan secara ekonomi atau terdapat pembaziran sumber. Analisis ini juga mampu menyokong analisis perbandingan di antara **anggaran perbelanjaan yang dirancang dengan perbelanjaan sebenar** bagi tempoh kajian seperti contoh berikut.

Prestasi Perbelanjaan Mengurus 20X5

	<i>Anggaran Perbelanjaan (RM)</i>	<i>Perbelanjaan Sebenar (RM)</i>	<i>Perbezaan (RM)</i>	<i>Peratus (%)</i>
Jumlah Perbelanjaan Pusat Pameran	4,531,000.00	4,530,050.00	950.00	99.9

(ii) **Kecekapan**

- (a) Analisis ini dapat dikaitkan dengan sasaran yang telah ditetapkan iaitu X juta pengunjung pada setiap tahun berdasarkan kapasiti semasa. Analisis ini juga boleh membantu Pusat Pameran dengan **membandingkan pengurusan kos operasi Pusat Pameran sebenar berbanding dengan kapasiti sebenar pengunjung secara tahunan**. Analisis ini dapat membantu Pusat Pameran

mengenal pasti jumlah kos operasi yang diperlukan bagi menguruskan setiap pengunjung yang hadir. Perbandingan di antara kos dengan pengunjung mampu memberi maklumat dan gambaran yang berguna kepada pihak pengurusan dalam merencanakan perancangan masa hadapan (Analisis Kos VS Pengunjung Pusat Pameran).

- (b) Kos bagi pengurusan Pusat Pameran adalah sebanyak RM4,530,050.00 untuk mengurus pengunjung Pusat Pameran. Jumlah pengunjung Pusat Pameran bagi tahun 20X5 adalah sebanyak 1,045,210 orang. Dengan melaksanakan analisis pengekosan, Jabatan dapat mengenalpasti Skor kecekapan bagi Penyertaan Awam dalam Program Ilmu dan Aplikasi (Dalam). Dalam kes ini, jumlah purata skor kecekapan setahun adalah 1.19.



(iii) **Keberkesanan**

- (a) Analisis bagi mengenal pasti tahap kesedaran, ilmu dan kepuasan pelanggan dapat dilaksanakan dengan melakukan kajian soal selidik kepada pengunjung yang telah hadir di Pusat Pameran. Kaedah pengumpulan maklumat boleh dilaksanakan melalui soal selidik di pintu keluar Pusat Pameran, atau dengan menggunakan emel kepada pengunjung yang membeli tiket secara atas talian. Dengan menggunakan kaedah ini, analisis dapat dilaksanakan dan boleh membantu memperolehi maklumat bukan kewangan bagi tujuan analisis kajian ini.
- (b) **Penggunaan maklumat data kewangan dari data pengekosan dan maklumat bukan kewangan melalui kajian soal selidik** bagi penyediaan analisis berkaitan dengan tahap keberkesanan dapat dijalankan.

3. Langkah Ketiga: Membuat Penilaian dan Penemuan

- (i) Setelah melaksanakan analisis 3 Es, Kementerian perlu meneliti dapatan analisis bagi menilai samada terdapat keperluan untuk membuat tindakan pembetulan dan penambahbaikan terhadap isu yang dikaji.
- (ii) Penilaian terhadap analisis yang telah dilaksanakan dapat membantu Kementerian untuk menilai sama ada *outcome* Pusat Pameran iaitu meningkatkan kesedaran, minat dan ilmu pengetahuan tercapai atau sebaliknya
- (iii) Hasil analisis yang telah dilaksanakan juga mampu menentukan bahawa sama ada kos operasi yang sedia ada mencukupi atau sebaliknya dalam menguruskan pusat pameran. Hasil analisis ini juga boleh digunakan sebagai asas untuk menambahbaik kapasiti sedia ada dan melakukan perubahan terhadap cara pengurusan bertindak dalam mencapai *outcome* yang telah dirancang.
- (iv) Penemuan dan penilaian yang baharu diperlukan bagi memastikan *outcome* dapat dicapai. Contoh seperti keperluan untuk mengadakan promosi secara lebih meluas bagi meningkatkan bilangan pengunjung, keperluan untuk memperbesarkan kapasiti sedia ada, memperbanyakkan variasi di dalam Pusat Pameran, meningkatkan cara penyampaian yang lebih dinamik dan interaktif bagi menarik minat kumpulan sasaran serta meningkatkan tahap keselesaan di Pusat Pameran sedia ada.

- (v) Kementerian juga perlu merancang dan menentukan pihak yang bertanggungjawab untuk melaksanakan tindakan susulan dan keperluan kos tambahan (sekiranya ada).

4. Langkah Keempat: Menyedia dan Membenteng Laporan

- (i) Kementerian menyediakan laporan pengukuran prestasi dan melaporkan penemuan hasil kajian kepada pengurusan atasan. Pembentangan hasil kajian dilaksanakan dengan menggunakan platform rasmi dan bersesuaian mengikut norma Kementerian masing-masing.

Ringkasan empat (4) langkah VFM adalah seperti berikut:

Visi : Negara Maju Berteraskan Ilmu & Aplikasi Yang Mampan

Misi : Menerajui Ilmu dan Aplikasi dalam Menangani Isu dan Cabaran Negara untuk Kesejahteraan Masyarakat dan Pembangunan Mampan

Program : Perancangan & Pembudayaan Ilmu dan Aplikasi

Outcome Aktiviti : Peningkatan Minat dan Kesedaran Masyarakat Kepentingan Aplikasi Ilmu

OBJEKTIF KAJIAN	ANALISIS 3 Es	PENILAIAN & PENEMUAN	PELAPORAN
Mengkaji Kos Operasi Pusat Pameran Berbanding Kutipan Hasil Bagi Tahun 20X5	<p>Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anggaran perbelanjaan yang dirancang dengan perbelanjaan sebenar 	<ul style="list-style-type: none"> • Keadaan Ekonomi akan tercapai dengan menilai dan mengawal perbelanjaan supaya jumlah perbelanjaan sebenar tidak melebihi atau kurang daripada anggaran perbelanjaan. • Peningkatan kos tahunan merupakan sumbangan Kerajaan dalam meningkatkan minat dan kesedaran rakyat 	<ul style="list-style-type: none"> • Melaporkan di mesyuarat JPKA Kementerian atau mesyuarat yang bersesuaian. • Permintaan berkaitan kajian adalah bergantung kepada kesesuaian/keperluan Kementerian. • Analisis prestasi merupakan sebahagian dari Laporan SMART.

OBJEKTIF KAJIAN	ANALISIS 3 Es	PENILAIAN & PENEMUAN	PELAPORAN
	<p>Kecekapan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa Pengekosan Pusat Pameran (analisa kos vs bilangan pengunjung) • Analisis Hasil VS Pengunjung Pusat Pameran. • Pusat Pameran menetapkan sasaran pengunjung adalah seramai 1 juta pengunjung pada setiap tahun berdasarkan kapasiti pusat pameran semasa. <p>Keberkesanan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Minat dan Kesedaran Masyarakat Terhadap Ilmu dan Aplikasi • Respon kepuasan pelanggan melalui kaji selidik (survey). 	<ul style="list-style-type: none"> • Keperluan untuk memperbesarkan kapasiti sedia ada, memperbanyakkan variasi didalam Pusat Pameran • Kewujudan Pusat Pameran sebagai pusat pendidikan bukan formal masih relevan dengan mengambil kira saiz kapasiti dan variasi pameran sains. • Meningkatkan tahap keselesaan di Pusat Pameran sedia ada. • Memantau tahap kepuasan pelanggan dalam menjana hasil. • Meningkatkan cara penyampaian yang lebih dinamik dan interaktif bagi menarik minat kumpulan sasaran. 	

OBJEKTIF KAJIAN	ANALISIS 3 Es	PENILAIAN & PENEMUAN	PELAPORAN
		<p>IMPAK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan minat dan kesedaran masyarakat terhadap ilmu dan aplikasi: • Penerapan budaya ilmu dan aplikasi meningkat. • Kualiti hidup dan pendapatan dapat ditingkatkan melalui penerapan budaya ilmu dan aplikasi. • Apabila penerapan dan penyebaran ilmu dan aplikasi secara meluas berlaku, masyarakat lebih progresif dan berdaya saing di peringkat global. • Meningkatkan pembangunan bakat ilmu dan aplikasi. • Manfaatkan ilmu dan aplikasi untuk pembangunan negara. 	

OBJEKTIF KAJIAN	ANALISIS 3 Es	PENILAIAN & PENEMUAN	PELAPORAN
		<p>CADANGAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program pendidikan interaktif di peringkat sekolah dan institusi pendidikan melalui lawatan ke Pusat Pameran. • Kempen media sosial, televisyen dan radio untuk menjalankan kempen kesedaran. • Pempengaruh media sosial untuk mempromosikan kepentingan ilmu dan aplikasi. • Pemberian diskaun bersasar bagi kumpulan besar untuk meningkatkan kumpulan pengunjung. 	

KAEDAH PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT***1.0 PENGENALAN**

- 1.1 Kaedah ini menggunakan adaptasi daripada *Activity-Based Management* (ABM) iaitu kaedah pengurusan yang menggunakan maklumat kewangan dan bukan kewangan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan operasi sesebuah Kementerian/Jabatan. Kaedah ABM memberi tumpuan kepada KPI, kos dan proses kerja di dalam Kementerian/Jabatan dan bagaimana perkara tersebut mempengaruhi kecekapan dan keberkesanan aktiviti penyampaian kerajaan. Matlamatnya adalah untuk mengenal pasti isu/masalah dan menambah baik aktiviti semasa bagi meningkatkan nilai dan prestasi keseluruhan Kementerian/Jabatan.
- 1.2 Pengukuran prestasi berdasarkan ABM boleh menjadi alat yang sesuai untuk menganalisis prestasi dalam Kementerian/Jabatan sejajar dengan hasrat Kerajaan dalam meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan awam.
- 1.3 Berikut adalah kelebihan pengukuran prestasi berdasarkan ABM untuk Kementerian/Jabatan:
 - (i) Pemahaman terhadap aktiviti utama dan kos terlibat;
 - (ii) Peningkatan kecekapan;
 - (iii) Penambahbaikan perkhidmatan;
 - (iv) Penyelarasan sumber yang lebih baik;
 - (v) Pengurusan prestasi yang lebih tepat;
 - (vi) Fokus pada pelanggan;
 - (vii) Ketelusan dan akauntabiliti; dan
 - (viii) Penambahbaikan berterusan.

2.0 TAHAP PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN ABM

Pengukuran prestasi berdasarkan ABM dapat membantu Kementerian/Jabatan mencapai kecekapan operasi yang lebih tinggi, meningkatkan nilai kepada pelanggan dan mencapai objektif Kementerian/Jabatan dengan lebih baik. Pengukuran prestasi berdasarkan ABM boleh dilaksanakan di peringkat berikut:

- (i) Pengukuran prestasi operasi; dan
- (ii) Pengukuran prestasi strategik.

Penerangan berkenaan peringkat pengukuran prestasi menggunakan ABM adalah seperti di jadual berikut:

Perkara	PENGUKURAN PRESTASI OPERASI	PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK
Keterangan	<p>Pengukuran berasaskan aktiviti operasi (doing things right) adalah untuk menjadikan Kementerian/Jabatan lebih cekap dengan meningkatkan aktiviti yang menambah nilai, mengurangkan kos aktiviti dan menggugurkan proses kerja yang tidak menambah nilai.</p>	<p>Pengukuran prestasi strategik merujuk kepada menilai kejayaan aktiviti Kementerian/Jabatan berdasarkan <i>outcome</i> tertentu dan memberi tumpuan kepada hasil yang dicapai oleh aktiviti tersebut. Kementerian/Jabatan boleh mengukur keupayaan dan keberkesanan operasi Kementerian/Jabatan dengan menyelaraskan penunjuk prestasi dengan matlamat dan objektif strategik. Kementerian/Jabatan juga berupaya mendapatkan gambaran strategik tentang produk/perkhidmatan dan pelanggan yang akan dibangunkan untuk meningkatkan tahap penyampaian perkhidmatan</p>
Pengukuran	<p>Kos Mengukur kecekapan sesuatu aktiviti dengan mengira kos seunit output. Contoh: Kos setiap pesanan pelanggan diproses, kos setiap persediaan mesin.</p> <p>Masa Mengukur masa yang diambil untuk menyelesaikan sesuatu aktiviti.</p>	<p>Kepuasan Pelanggan Mengukur kesan aktiviti terhadap kepuasan pelanggan dan kesejahteraan rakyat. Contoh: Kajian kepuasan pelanggan, mekanisme maklum balas.</p> <p>Kecekapan Sumber Mengukur penggunaan sumber yang cekap dalam mencapai objektif strategik.</p>

Perkara	PENGUKURAN PRESTASI OPERASI	PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK
	<p>Contoh: Purata masa untuk memproses permohonan pelanggan</p>	<p>Contoh: Kos seunit perkhidmatan yang dihantar, kadar penggunaan sumber.</p> <p>Peningkatan Prestasi Mengukur peningkatan dalam penyampaian perkhidmatan dan hasil dari semasa ke semasa. Contoh: Pengurangan masa pemprosesan, peningkatan kualiti perkhidmatan.</p> <p>Inovasi dan Adaptasi Mengukur keupayaan Kementerian/Jabatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan dan memperkenalkan inisiatif baharu. Contoh: Bilangan program atau perkhidmatan baharu yang dilancarkan, penggunaan teknologi baharu.</p>
Contoh	<p>Proses Permohonan Lesen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Aktiviti yang Menambah Nilai: Sebuah jabatan kerajaan yang mengeluarkan lesen boleh menganalisis proses permohonan untuk mengenal pasti langkah-langkah yang mempercepatkan pemprosesan. 	<p>Kementerian A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penentuan Perkhidmatan Teras: Kementerian A boleh menggunakan Strategik ABM untuk menentukan perkhidmatan teras yang perlu ditawarkan berdasarkan analisis keperluan masyarakat. Contohnya, jika terdapat

Perkara	PENGUKURAN PRESTASI OPERASI	PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK
	<p>Misalnya, mereka boleh memperkenalkan sistem dalam talian yang membolehkan pemohon mengisi borang secara elektronik, mengurangkan keperluan untuk pengisian manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangkan Kos Aktiviti: Dengan menggunakan sistem pengurusan dokumen elektronik, jabatan tersebut dapat mengurangkan kos penyimpanan kertas dan pengendalian dokumen fizikal. Ini juga mengurangkan keperluan untuk ruang pejabat yang besar. • Menghapuskan Aktiviti yang Tidak Menambah Nilai: Jika terdapat langkah yang memerlukan pemohon untuk mengunjungi pejabat untuk mendapatkan cap atau tandatangan yang tidak perlu, langkah tersebut dapat dihapuskan atau digantikan dengan proses digital untuk mempercepatkan pemrosesan. <p>Pengurusan Perkhidmatan Teras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Aktiviti yang Menambah Nilai: Jabatan C boleh menggunakan ABM untuk meningkatkan proses pendaftaran pelanggan. Dengan memperkenalkan 	<p>peningkatan dalam keperluan perkhidmatan teras, Kementerian boleh merancang program yang bersesuaian dan kaedah yang lebih berkesan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis Kos: Dengan menggunakan maklumat pengekosan, Kementerian dapat menganalisis kos yang terlibat dalam penyampaian perkhidmatan teras dan mengenal pasti aktiviti yang tidak memberikan nilai tambah. <p>Kementerian B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan Program: Kementerian B boleh menggunakan Strategik ABM untuk menganalisis keberkesanan program yang ada dan menentukan program sedia ada atau program baharu yang perlu diperkenalkan berdasarkan keperluan dan kehendak pasaran kerja serta perkembangan teknologi. • Sasaran Pelanggan: Dalam konteks ini, "pelanggan" merujuk kepada kumpulan sasar yang telah dikenal pasti. Kementerian boleh melakukan kajian untuk memahami

Perkara	PENGUKURAN PRESTASI OPERASI	PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK
	<p>sistem pendaftaran dalam talian, pelanggan dapat mendaftar terlebih dahulu secara atas talian bagi mengurangkan waktu menunggu di kaunter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangkan Kos Aktiviti: Dengan menganalisis penggunaan sumber, Jabatan C dapat mengoptimumkan jadual kerja pegawai untuk mengelakkan pembaziran waktu dan sumber, seperti mengurangkan waktu yang tidak produktif. • Menghapuskan Aktiviti yang Tidak Menambah Nilai: Jika terdapat prosedur yang memerlukan pelanggan untuk mengisi borang yang sama berulang kali, Jabatan C dapat mempercepatkan proses tersebut dengan menggunakan sistem rekod pelanggan elektronik yang membolehkan akses kepada maklumat pelanggan secara berpusat. 	<p>keperluan program mereka dan menyesuaikan program mengikut keperluan dan kehendak pelanggan.</p>

3.0 PROSES PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN ABM

- 3.1 Pengukuran prestasi berdasarkan ABM ini melibatkan analisis ke atas KPI/PI, aktiviti, kecekapan dan keberkesanan bagi mengenal pasti isu/masalah supaya peluang penambahbaikan/perubahan dapat dibuat terhadap operasi di Kementerian/Jabatan.
- 3.2 Lima (5) proses pengukuran prestasi menggunakan ABM adalah seperti di **Rajah 6**.



Rajah 6 – Proses Pengukuran Prestasi Menggunakan Kaedah ABM

(i) Proses Pertama: Menentukan KPI

Kementerian mengenal pasti dan memilih KPI/PI untuk dilaksanakan analisis berdasarkan objektif kajian. Senarai KPI/PI boleh dirujuk daripada Pelan Strategik, KPI/PI Kementerian/Jabatan/Bahagian dan lain-lain.

(ii) Proses Kedua: Mengenal pasti Aktiviti Proses Kerja Terlibat Dalam Pencapaian KPI/PI

Kementerian mengenal pasti dan memilih aktiviti yang menyumbang/terlibat dengan pencapaian KPI/PI yang dipilih. Senarai aktiviti dan pencapaian boleh dirujuk daripada Pelan Strategik, KPI/PI Kementerian/Jabatan/Bahagian dan lain-lain. Aktiviti juga merujuk kepada proses kerja yang terlibat dalam mencapai KPI tersebut.

(iii) Proses Ketiga: Menilai Kecekapan dan Keberkesanan Aktiviti dan Pencapaian KPI/PI Yang Dipilih

Kecekapan dan keberkesanan aktiviti dan pencapaian KPI/PI yang dipilih boleh dikenalpasti/dinilai berdasarkan kepada perkara berikut:

- (a) Pencapaian objektif: sama ada mencapai sasaran KPI/PI/Output/*Outcome* dan matlamat strategik organisasi.
- (b) Kewangan seperti kos seunit yang digunakan bagi menghasilkan output, perbelanjaan yang terlibat, hasil diterima/dikutip dan kecekapan kos.
- (c) Nilai tambah: melihat sama ada KPI dipilih dan aktiviti yang terlibat memberi nilai tambah kepada organisasi.
- (d) Kepuasan pelanggan: sama ada memenuhi kehendak pelanggan.
- (e) Menilai proses kerja.
- (f) Mengukur tempoh masa yang diambil.
- (g) Penggunaan sumber: sama ada digunakan dengan optimum tanpa pembaziran dan lebihan.
- (h) Impak sosio: ekonomi dan tadbir urus daripada pencapaian KPI/PI.

(iv) Proses Keempat: Mengenal pasti Peluang Untuk Penambahbaikan Operasi

Setelah Kementerian melaksanakan analisis kecekapan dan keberkesanan ke atas aktiviti yang menyumbang kepada pencapaian KPI/PI, Kementerian boleh mengenal pasti peluang penambahbaikan/perubahan yang boleh dilaksanakan di peringkat operasi dan/atau strategik.

Selain itu, Kementerian boleh menilai semula kesesuaian KPI yang dipilih, mengenal pasti punca kepada kelemahan yang wujud dan mengambil tindakan penambahbaikan yang bersesuaian dengan memastikan kos adalah optimum untuk mencapai output/*outcome*/impak yang disasarkan.

(v) Proses Kelima: Penilaian dan pemantauan penambahbaikan yang dibuat

Kementerian perlu membuat pemantauan dan penilaian ke atas penambahbaikan yang telah dibuat melalui laporan berkala dan dibentangkan dalam mesyuarat tertentu.

4.0 ILUSTRASI PENGURUSAN PENGUKURAN PRESTASI MENGGUNAKAN ABM

4.1 LANGKAH PERTAMA: MENETAPKAN TUJUAN DAN SKOP ANALISIS

Tujuan analisis laporan penilaian prestasi adalah untuk menilai kecekapan dan keberkesanan Jabatan dalam mencapai objektif yang telah ditetapkan. Ini termasuk menganalisis KPI untuk memastikan bahawa sasaran dicapai dengan cekap dan berkesan. Penekanan juga diberikan pada penambahbaikan proses, mengenal pasti kelemahan dan peluang untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan. Dalam contoh ilustrasi ini, sebuah Jabatan XYZ telah dipilih untuk tujuan analisis dengan menggunakan data yang telah diubahsuai. Bagi Jabatan XYZ, analisis ini penting untuk memastikan perkhidmatan yang diberikan sentiasa memenuhi keperluan pemegang taruh serta meningkatkan prestasi keseluruhan Jabatan.

4.2 LANGKAH KEDUA: MENENTUKAN KAEDAH PENGUKURAN PRESTASI

Kaedah yang dipilih dalam membuat pengukuran prestasi adalah dengan menggunakan ABM.

4.3 LANGKAH KETIGA: MENGENAL PASTI DAN MENGUMPUL MAKLUMAT PRESTASI

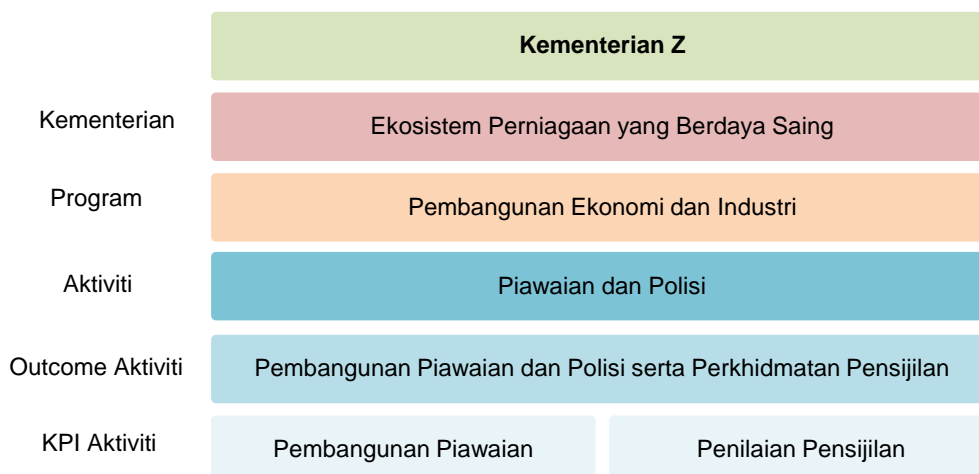
Metodologi yang digunakan adalah:

- (i) Sesi libat urus dengan Jabatan XYZ
- (ii) Pengumpulan maklumat melalui:
 - (a) Dokumen: Pelan Strategik Organisasi, Laporan KPI, Buku Bajet, Laporan Tahunan dan Laporan *Activity Performance Management Framework* (APMF)
 - (b) Sistem: iGFMAS, MyCost dan sistem - sistem lain di Jabatan
 - (c) Lain-lain: Laman sesawang Jabatan/Portal

4.4 LANGKAH KEEMPAT: MEMBUAT ANALISIS PENGUKURAN PRESTASI

(i) Proses Pertama: Membuat Analisis KPI/PI

(a) Kerangka Keberhasilan di Kementerian Z:



(b) KPI Jabatan XYZ

KPI/PI/Output	Sasaran 20X3	Pencapaian 20X3
Pembangunan Piawaian	450 Piawaian	390 Piawaian
Penilaian Pensijilan	1,350 Bilangan penilaian	1,190 Bilangan penilaian

(ii) Proses Kedua: Mengenal pasti aktiviti

KPI	Aliran Proses Kerja	Tempoh Masa
Pembangunan Piawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan pelanggan 2. Semakan permohonan 3. Kelulusan permohonan 4. Kelulusan permohonan pembangunan piawaian mengikut peruntukan 5. Penyediaan draf piawaian dan polisi 6. Ulasan umum oleh pemain industri 7. Kelulusan draf oleh jawatankuasa 8. Verifikasi dokumen oleh kementerian 9. Kelulusan Menteri 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptasi 6 bulan • Pembangunan piawaian baharu 6 – 12 bulan
Penilaian Pensijilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan pelanggan 2. Semakan dokumen 3. Pra-penilaian 4. Penilaian pematuhan 5. Audit pemerhatian 6. Penilaian panel 7. Kelulusan ketua pengarah 8. Pensijilan 	2 tahun

(iii) Proses Ketiga: Menilai Kecekapan dan Keberkesanan

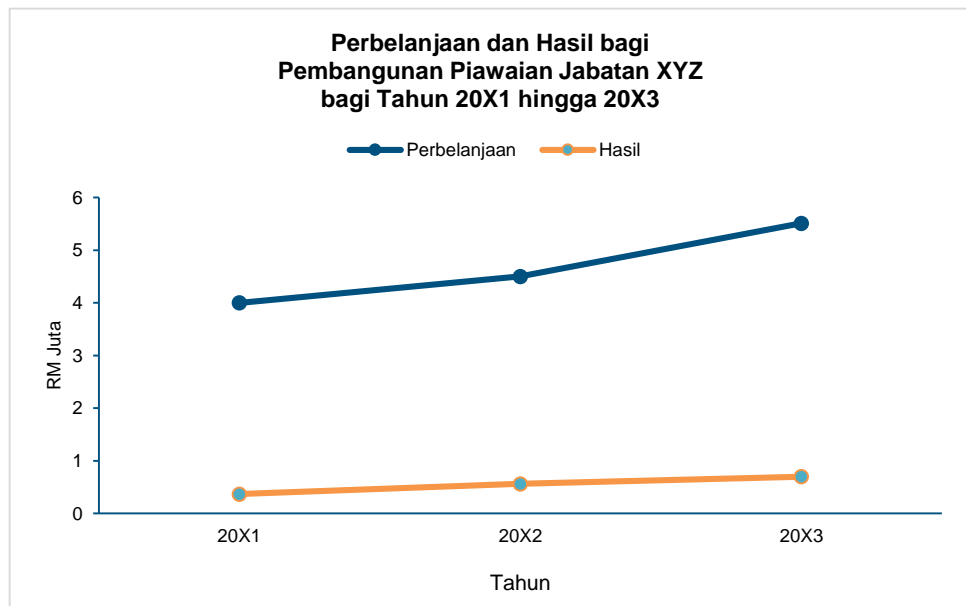
Salah satu kaedah untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan adalah dengan melihat elemen kos yang terlibat dalam mencapai KPI/PI tersebut.

(a) Kos Se Unit Per Output

KPI	Jumlah Kos	Output	Kos Se Unit
	RM	Bil.	RM
Pembangunan Piawaian	5,510,000.00	390	14,128.20
Penilaian Pensijilan	9,130,000.00	1,190	7,672.25

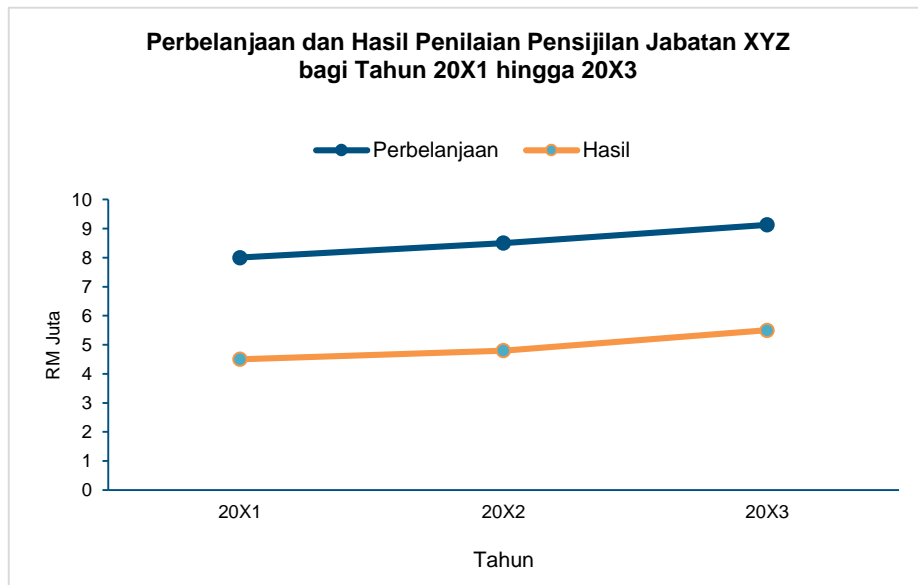
(b) Perbandingan Hasil dan Belanja bagi KPI/PI Pembangunan Piawaian

KPI	20X1	20X2	20X3
	RM	RM	RM
Jumlah Hasil	368,000.00	562,000.00	701,000.00
Jumlah Perbelanjaan	4,000,000.00	4,500,000.00	5,510,000.00



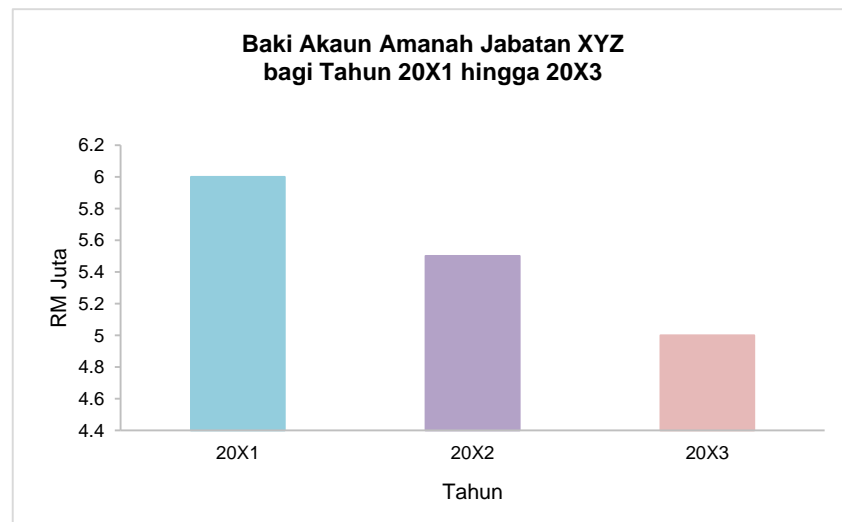
(c) Perbandingan Hasil dan Belanja bagi KPI/PI Penilaian Pensijilan

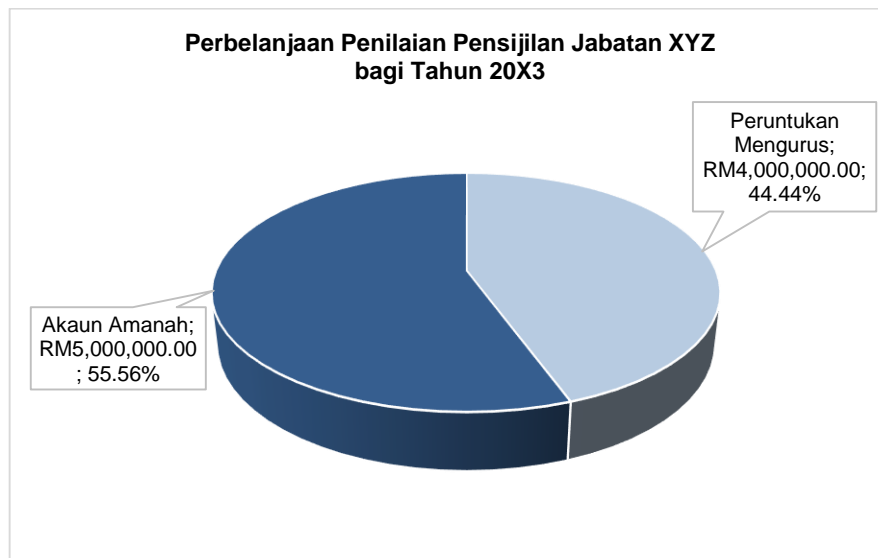
KPI	20X1	20X2	20X3
	RM	RM	RM
Jumlah Hasil	4,500,000.00	4,800,000.00	5,500,000.00
Jumlah Perbelanjaan	8,000,000.00	8,500,000.00	9,130,000.00



(d) Prestasi Akaun Amanah

Jenis Amanah	20X1	20X2	20X3
	RM	RM	RM
L123	6,000,000.00	5,500,000.00	5,000,000.00





Dapatan Analisis:

Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada Laporan pengkosan dan Penyata Prestasi Kewangan Tahun 20X3, penemuan analisis kos adalah seperti berikut.

(a) KPI/PI 1:

- (1) KPI/PI Pembangunan Piawaian pada tahun 20X3 hanya mencapai 87% daripada sasaran yang ditetapkan.
- (2) Analisis menunjukkan kos bagi penyediaan satu (1) piawaian adalah sebanyak RM14,128.20. Sebanyak 10% piawaian yang dibangunkan didapati tidak digunakan oleh industri. Jumlah 10% atau bersamaan 39 piawaian yang tidak digunakan ini telah menyebabkan pembaziran perbelanjaan sebanyak RM551,000.00 setahun.
- (3) Perbandingan antara hasil dan perbelanjaan pula mendapati jumlah hasil jualan piawaian bagi tahun 20X3 adalah sangat rendah (RM701,000.00) berbanding perbelanjaan (RM5,150,000.00).
- (4) Terdapat pertindihan aktiviti dalam aliran proses kerja pembangunan piawaian seperti kelulusan permohonan dengan kelulusan permohonan pembangunan piawaian mengikut peruntukan. Ini menyebabkan berlakunya pembaziran masa dan sumber.

- (5) Kajian keberkesanan piawaian didapati tidak dilaksanakan oleh Jabatan XYZ bagi memastikan piawaian yang dikeluarkan memenuhi keperluan pemegang taruh.

(b) KPI/PI 2:

- (1) KPI/PI Penilaian Pensijilan pada tahun 20X3 hanya mencapai 88% daripada sasaran yang ditetapkan.
- (2) Analisis menunjukkan kos bagi penilaian pensijilan ialah sebanyak RM7,672.25. Kos ini adalah termasuk emolumen, tuntutan perjalanan, elaun pakar dan makan minum mesyuarat. Perbelanjaan ini ditanggung di bawah Akaun Amanah manakala emolumen dibiayai menggunakan Peruntukan Mengurus.
- (3) Hasil penilaian pensijilan yang diterima diakaunkan ke dalam Akaun Amanah (AA). Perbandingan antara hasil dan perbelanjaan bagi tahun 20X3 mendapati, jumlah hasil yang diperolehi adalah lebih rendah (RM5,500,000.00) berbanding perbelanjaan iaitu RM6,100,000.00 (tidak termasuk emolumen). Ini berikutan fi yang dikenakan kepada pelanggan hanya dikira berdasarkan bayaran elaun pakar.
- (4) Jurang antara hasil AA dengan perbelanjaan boleh memberi kesan kepada kelestarian AA dalam jangka masa panjang. Keadaan ini juga akan menyebabkan bilangan aktiviti penilaian pensijilan dan pembangunan kompetensi pegawai menjadi terhad.
- (5) Daftar Penilaian Pensijilan dan pemantauan didapati masih diselenggara secara manual menyebabkan berlakunya isu integriti data dan kelewatan dalam proses kerja.
- (6) Tempoh masa diambil untuk pembangunan piawaian baharu agak lama iaitu 6 hingga ke 12 bulan. Justeru apabila tidak digunakan, akan berlaku pembaziran sumber.
- (7) Jabatan juga perlu melihat antara kecukupan sumber manusia dengan beban tugas sedia ada. Ini kerana sebahagian proses pensijilan menggunakan perkhidmatan pihak luar.

(iv) Proses Keempat: Mengenal pasti peluang untuk penambahbaikan

Peringkat	Isu	Penambahbaikan	Impak
Operasi			
Proses Kerja	<ul style="list-style-type: none"> Kajian keberkesanan piawaian yang telah dibangunkan tidak dilaksanakan. Pertindihan proses kerja pembangunan piawaian. 	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan kajian/soal selidik bagi mengenal pasti penggunaan dan keberkesanan piawaian. Mengkaji semula proses kerja pembangunan piawaian. 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kebolehpasaran piawaian. Meningkatkan hasil
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Pemantauan Daftar Badan Penilaian dibuat secara manual. 	<ul style="list-style-type: none"> Dicadangkan sistem bersesuaian dibangunkan bagi Daftar Penilaian Pensijilan supaya dapat melancarkan proses kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> Kecekapan penyampaian perkhidmatan
Strategik			
Kewangan	Kelestarian (Sustainability) Akaun Amanah memandangkan perbelanjaan akreditasi melebihi terimaan.	Mengkaji semula kadar caj penilaian pensijilan kepada pelanggan agar dapat menampung keseluruhan perbelanjaan yang berkaitan seperti elaun pakar, tuntutan perjalanan pakar dan lain-lain.	Mengekalkan Kelestarian (Sustainability) Akaun Amanah.

(v) Penilaian dan Pemantauan Penambahbaikan yang dibuat

(a) Penilaian berdasarkan pencapaian KPI semasa setelah penambahbaikan dibuat.

Bil.	KPI/PI	Pencapaian 20X3	Pencapaian 20XX
1.	Pembangunan Piawaian	370 Piawaian	Dinilai selepas penambahbaikan dilaksanakan
2.	Penilaian Pensijilan	16 bilangan	Dinilai selepas penambahbaikan dilaksanakan

(b) Penilaian berdasarkan pencapaian hasil setelah penambahbaikan dibuat.

Bil.	KPI/PI	Hasil 20X3	Hasil 20XX
1.	Pembangunan Piawaian	RM701,400.66	Dinilai selepas penambahbaikan dilaksanakan
2.	Penilaian Pensijilan	RM5,878,340.00	Dinilai selepas penambahbaikan dilaksanakan

(c) Penilaian berdasarkan proses kerja/aktiviti setelah penambahbaikan dibuat.

KPI	Aliran Proses	Tempoh Masa
Pembangunan Piawaian	Proses kerja baharu yang telah diluluskan	Tempoh masa yang diambil setelah melaksanakan proses baharu
	Kajian keberkesanan standard yang telah dibangunkan tidak dilaksanakan	Kajian dilaksanakan

4.5 LANGKAH KELIMA: MEMBUAT RUMUSAN DAN CADANGAN

- (i) Secara keseluruhan, Jabatan XYZ tidak mencapai objektif yang ditetapkan iaitu Ekosistem Perniagaan yang Berdaya Saing. Hasil analisis kepada dua (2) KPI/PI Jabatan XYZ, terdapat empat (4) isu yang berbangkit iaitu kajian keberkesanan piawaian yang telah dibangunkan tidak dilaksanakan, pertindihan proses kerja pembangunan piawaian, pemantauan Daftar Badan Penilaian dibuat secara manual dan isu kelestarian (sustainability) Akaun Amanah memandangkan perbelanjaan akreditasi melebihi terimaan.
- (j) Sehubungan itu, adalah dicadangkan agar Jabatan XYZ melaksanakan cadangan penambahbaikan yang telah dikemukakan agar dapat mencapai objektif Jabatan XYZ iaitu Ekosistem Perniagaan yang Berdaya Saing.

4.6 LANGKAH KEENAM: MENYEDIAKAN LAPORAN

- (i) Kementerian menyediakan laporan pengukuran prestasi dan melaporkan penemuan hasil kajian kepada pengurusan atasan. Pembentangan hasil kajian dilaksanakan dengan menggunakan platform rasmi dan bersesuaian mengikut norma Kementerian masing-masing.

Penafian: *Data, analisis dan cadangan penambahbaikan yang digunakan sebagai contoh atau yang tidak dinyatakan sumbernya dalam garis panduan ini adalah bukan data sebenar dan digunakan untuk tujuan penyampaian maklumat dan pembelajaran semata-mata.*

KAEDAH PERBANDINGAN

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
1.	Perbandingan tempoh yang sama secara tahunan	<p>(i) Kementerian perlu membuat perbandingan antara tahun semasa dengan tahun-tahun sebelumnya.</p> <p>(ii) Kementerian boleh menterjemahkan data tersebut dalam bentuk infografik mengikut kesesuaian bagi memudahkan proses perbandingan.</p>
2.	Perbandingan di antara entiti yang melaksanakan Program/ Aktiviti/ Projek/ Inisiatif atau menghasilkan output/keberhasilan yang hampir sama	<p>(i) Kementerian boleh membuat perbandingan pencapaian prestasi secara dalaman dan/atau luaran mengikut kesesuaian. Perbandingan dalaman boleh dibuat antara PTJ/Pusat Kos seperti perbandingan antara sekolah atau hospital.</p> <p>(ii) Perbandingan luaran boleh dibuat di antara Kementerian lain yang melaksanakan aktiviti dan menghasilkan output atau keberhasilan yang hampir sama, seperti perbandingan institut latihan di bawah Kementerian lain yang menghasilkan keberhasilan yang hampir sama.</p>
3.	Perbandingan dengan penanda aras yang bersesuaian	<p>(i) Kementerian boleh membuat perbandingan pencapaian prestasi dengan penanda aras yang bersesuaian bagi menambah baik kualiti sesuatu produk/perkhidmatan ataupun proses-proses kerja sedia ada secara berterusan.</p> <p>(ii) Kementerian boleh merujuk kepada Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1999, Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan Awam yang menjelaskan dengan lengkap berhubung konsep, rasional, jenis-jenis penandaarasan dan langkah-langkah yang terlibat dalam proses penandaarasan dalam Perkhidmatan Awam.</p> <p>(iii) Penandaarasan boleh ditetapkan secara dalaman atau luaran. Sebagai contoh, penetapan penanda aras secara dalaman dibuat berdasarkan tempoh kewangan yang berbeza. Kementerian perlu menetapkan sesuatu tahun kewangan sebagai penanda aras dan</p>

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
		<p>dibandingkan pencapaiannya dengan mana-mana tahun kewangan yang ingin diukur.</p> <p>(iv) Penetapan penanda aras secara luaran boleh dilakukan dengan Agensi Kerajaan yang lain sebagai Rakan Rujukan (Benchmarking Partner) sekiranya ada yang bersesuaian. Penandaarasan dalam persekitaran Perakaunan Pengurusan merupakan kesinambungan kepada konsep Penandaarasan yang dijelaskan dalam PKPA tersebut kerana ia memberi kemudahan kepada Kementerian untuk membandingkan kecekapan berdasarkan maklumat kewangan dan bukan kewangan dengan Rakan Rujukan.</p> <p>(v) Hasil perbandingan ini berupaya membantu Kementerian untuk mengenal pasti elemen-elemen yang boleh dipertingkatkan di masa hadapan dan menilai semula proses kerja sedia ada agar kos per output/keberhasilan yang dibelanjakan adalah hampir/menyamai kos per output/keberhasilan yang dibelanjakan oleh Rakan Rujukan tersebut.</p> <p>(vi) Sebagai contoh, Politeknik A membandingkan kebolehpasaran graduan dengan Politeknik B. Perbandingan ini dapat mengenal pasti dan membandingkan keupayaan dan kecekapan sebenar Politeknik A dalam memasarkan graduan.</p> <p>(vii) Beberapa kaedah dalam penandaarasan yang boleh digunakan oleh Kementerian adalah seperti berikut:</p> <p>(a) Penanda aras KPI</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Pembangunan KPI yang mencabar dapat memberi motivasi dan mengekalkan komitmen kakitangan untuk meningkatkan perkhidmatan yang disediakan. (2) Penetapan KPI yang ideal dan mencabar perlu memenuhi kriteria SMART. (3) Analisis ini boleh digunakan untuk membandingkan KPI yang hampir sama, sama ada agensi kerajaan dalam Kementerian yang sama atau Kementerian yang berbeza.

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
		<p>(4) Maklumat mengenai prestasi organisasi terhadap KPInya boleh digunakan untuk memantau Kementerian.</p> <p>(b) Penanda aras Pencapaian</p> <p>(1) Analisis ini boleh digunakan untuk membandingkan prestasi beberapa entiti yang menyediakan perkhidmatan yang sama</p> <p>(2) Di sektor awam, teknik ini boleh digunakan untuk menilai sama ada Kerajaan menggunakan sumbernya dengan berkesan berbanding dengan agensi yang sama.</p> <p>(3) Selain itu, kaedah purata juga boleh digunakan terutamanya bagi aktiviti Kementerian yang tidak mempunyai perbandingan.</p> <p>(c) Penanda aras proses</p> <p>(1) Analisis ini membolehkan Kementerian menjalankan pemeriksaan terperinci terhadap sesuatu proses yang dijalankan oleh entiti dalam penghasilan outputnya.</p> <p>(2) Analisis ini bertujuan memahami punca berlakunya ketidakcapaian dalam prestasi dan menggabungkan amalan terbaik yang boleh dicontohi atau diguna pakai oleh Kementerian.</p>

SENARAI SEMAK**Sebelum penyediaan laporan:**

1. Adakah analisis yang telah dibuat mengambil kira keperluan pemegang taruh?
2. Adakah pertimbangan sewajarnya telah diberi bagi memastikan kaedah analisis menepati tujuan analisis yang ditetapkan?
3. Adakah analisis yang dibuat bersesuaian dengan konteks (objektif/ fungsi/ operasi dan ciri-ciri) Kementerian?
4. Adakah data kewangan dan bukan kewangan yang digunakan relevan dan boleh dipercayai?
5. Adakah Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif yang dianalisis mempengaruhi kedudukan kewangan dan prestasi serta pencapaian objektif Kementerian?

Semasa penyediaan laporan:

6. Adakah penelitian secara kritis telah diberikan dalam proses analisis?
7. Adakah Analisis Persekitaran yang dijalankan dibuat bagi mengenal pasti punca atau faktor yang mempengaruhi item atau peristiwa yang dianalisis?
8. Adakah kaedah perbandingan yang digunakan mengambil kira aspek kebolehbandingan bagi memberikan interpretasi yang bermakna?
9. Adakah strategi yang dicadangkan mengambil kira implikasi jangka pendek dan jangka panjang ke atas Kementerian?
10. Adakah cadangan strategik bersesuaian dan telah mengambil kira kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki oleh Kementerian?
11. Adakah laporan yang disediakan lengkap dan mudah difahami oleh pemegang taruh?
12. Adakah langkah pertama hingga kelima seperti di garis panduan dilaporkan sewajarnya dalam laporan yang disediakan?

13. Adakah rumusan pengukuran prestasi mengandungi perkara-perkara berikut?
- (i) Objektif pengukuran prestasi;
 - (ii) Objektif strategi iaitu pernyataan mengenai *outcome* yang ingin dicapai dalam Program/Aktiviti/Projek/Inisiatif;
 - (iii) Petunjuk prestasi, iaitu kaedah kuantitatif dan kualitatif untuk menyatakan prestasi input, output dan *outcome*;
 - (iv) Penanda aras/sasaran bagi setiap petunjuk prestasi yang diukur;
 - (v) Maklumat sasaran dan pencapaian prestasi sebenar;
 - (vi) Jumlah kos *outcome* atau maklumat kewangan lain yang berkaitan;
 - (vii) Interpretasi dan ulasan mengenai punca perbezaan; dan
 - (viii) Keputusan analisis pengukuran prestasi berdasarkan kaedah dan perbandingan yang bersesuaian

Selepas penyediaan laporan:

14. Adakah pemegang taruh menggunakan kandungan laporan dalam proses pembuatan keputusan?
15. Adakah semakan secara berkala dibuat ke atas perubahan persekitaran makro dan mikro Kementerian bagi memastikan tindakan penambahbaikan yang bersesuaian dapat dikenal pasti?

SENARAI RUJUKAN

1. ACCA. *Activity-Based Management* (ABM). Akses di laman sesawang: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/activity-based-management.html>
2. ACCA. *Value for Money* (VFM) *and performance measurement in not-for-profit organisations*. Akses di laman sesawang: <https://www.accaglobal.com/my/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/vfm.html>
3. Bank Negara Malaysia (2021). *Performance Measurement Framework*. Akses di laman sesawang: https://www.bnm.gov.my/documents/20124/963937/corporate_strategic_plan_guide.pdf/3d5828da-4cc1-d8e9-00ef-9485ede8fe85?t=1592866019430
4. CFI Team. *Activity-Based Management* (ABM). Akses di laman sesawang: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/activity-based-management-abm/>
5. CIPFA (2021). *A Guide to Support Value for Money* (VFM) *Analysis for Public Managers*. Akses di laman sesawang: <https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/reports/a-guide-to-support-value-for-money-vfm-analysis-for-public-managers>
6. Harvard Business Review (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Akses di laman sesawang: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
7. IPSASB (2015). *Recommended Practice Guideline* (RPG) 3, *Reporting Service Performance Information*. Akses di laman sesawang: [Recommended Practice Guideline 3 | IPSASB](#)
8. New Zealand Government (2008). *Performance Measurement, Advice And Examples On How To Develop Effective Frameworks*. Akses di laman sesawang: <https://www.publicservice.govt.nz/assets/DirectoryFile/Performance-Measurement-Advice-and-examples-on-how-to-develop-effective-frameworks.pdf>
9. New Zealand, The Ministry of Transport (2020). *Value For Money Framework Review Report*. Akses di laman sesawang: <https://www.transport.govt.nz/assets/Uploads/NZ-MoT-Value-For-Money-Report.pdf>

10. NHS *Value and Efficiency Map* (2022). Akses di laman sesawang: <https://www.elft.nhs.uk/sites/default/files/2022-12/NHS%20Value%20%26%20Efficiency%20Map%20%28Mar-22%29.pdf>
11. Pengurusan Awam Jilid 1 Bilangan 2 (2002). Hassan Jantan. Menggunakan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Prestasi Organisasi Dalam Sektor Awam. Akses di laman sesawang: [MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN PRESTASI ORGANISASI DALAM SEKTOR AWAM - KIPDF.COM](#)
12. Pengurusan Awam Jilid 4 Bilangan 1 (2005). Perancangan Strategik Organisasi Melalui Pelaksanaan Balanced Scorecard. Akses di laman sesawang: [Article_6.PDF \(mohe.gov.my\)](#)
13. PWC (2021). *Value for Money in the Public Sector*. Akses di laman sesawang: <https://www.pwc.com/rw/en/publications/value-for-money.html>
14. Rozana binti Zakaria dan Abdul Hakim bin Mohamed. Pengukuran Prestasi Bagi Pengurusan Fasilitas Organisasi Kerajaan. Akses di laman sesawang: [PENGUKURAN PRESTASI BAGI PENGURUSAN \(utm.my\)](#)
15. Ruzita Jusoh, Rudy Hartono, Haslida Abu Hassan (2011). *Performance Measurement in Malaysian Public Sectors: An Exploratory Study*. Akses di laman sesawang: <http://jurnal.ipn.gov.my/wp-content/uploads/2020/12/5.performance-measurement-in-malaysian-public-sector-full-article.pdf>
16. Paul R Niven (2003), *Balanced Scorecard: Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*, John Willey & Sons, Inc.