

JANM.BKP.600-14/1/11 Jld.3 (10)



**KERAJAAN MALAYSIA**

**GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA  
BILANGAN 5 TAHUN 2021**

**PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN:  
PENGEKOSAN**

**JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA**

**TARIKH BERKUAT KUASA  
22 DISEMBER 2021**

**KANDUNGAN**

	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.	TUJUAN.....	1
2.	LATAR BELAKANG .....	1
3.	PUNCA KUASA .....	3
4.	TAKRIFAN .....	3
5.	TANGGUNGJAWAB.....	3
6.	PELAKSANAAN .....	5
7.	HAL-HAL LAIN .....	19
8.	TARIKH KUAT KUASA.....	20
	SENARAI TAKRIFAN .....	21
	SENARAI SEMAK.....	98
	SENARAI RUJUKAN .....	99

## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	KETERANGAN
Lampiran 1	Senarai Takrifan
Lampiran 2	Pelaksanaan Pengekosan Menggunakan Sistem MyCOST
Lampiran 2A	Senarai Keseragaman Output Generik
Lampiran 2B	Contoh Kamus Pengekosan
Lampiran 2C	Laporan Senarai Output
Lampiran 2D	Laporan Senarai Kumpulan Output
Lampiran 2E	Laporan Senarai Ukuran Output
Lampiran 2F	Laporan <i>Allocation Basis</i>
Lampiran 2G	Laporan Pengekosan Output
Lampiran 2H	Laporan Pengekosan Kumpulan Output
Lampiran 2I	Laporan Perbandingan Pengekosan Output
Lampiran 2J	Laporan Jumlah Kos
Lampiran 2K	Laporan Perbandingan Jumlah Kos (PBC)
Lampiran 2L	Contoh Proses Pemetaan Kos
Lampiran 2M	Laporan Pengekosan <i>Outcome</i>
Lampiran 2N	Laporan Perbandingan Jumlah Kos (OBC)
Lampiran 2O	Laporan <i>Cost Effectiveness Analysis</i>
Lampiran 2P	Laporan <i>Micro Costing</i>
Lampiran 3	Jadual Utama Pengekosan
Lampiran 3A	Contoh Analisis Menggunakan Laporan Utama Pengekosan
Lampiran 4	Kaedah Pengiraan Anggaran Kos Asas ( <i>Estimated Costs Basis</i> )
Lampiran 5	Proses Analisis Pengekosan
Lampiran 5A	Contoh Analisis PBC Menggunakan Laporan Perbandingan Pengekosan Output dan Kaedah Penentuan Kecekapan Kos
Lampiran 5B	Contoh Analisis OBC Menggunakan Laporan <i>Cost Effectiveness Analysis</i> (CEA)
Lampiran 5C	Contoh Analisis <i>Micro Costing</i> Menggunakan Laporan <i>Micro Costing</i>
Lampiran 6	Kaedah Perbandingan
Lampiran 7	Faktor Dalam Persekitaran Makro
Lampiran 8	Senarai Semak
Lampiran 9	Senarai Rujukan

**SENARAI JADUAL**

<b>JADUAL</b>	<b>KETERANGAN</b>
Jadual 1	Jenis Laporan Pengekosaan di Peringkat Kementerian dan PTJ
Jadual 2	Jadual Output dan Unit Ukuran Output
Jadual 3	Jadual Output dan Kumpulan Output
Jadual 4	Proses Kitaran PBC
Jadual 5	Contoh Penentuan Wajaran Bagi Pengagihan Perbelanjaan
Jadual 6	Contoh Kunci Masuk Pencapaian KPI Keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti
Jadual 7	Proses Kitaran OBC
Jadual 8	Contoh Agihan Kos Aktiviti Kepada Keberhasilan Aktiviti
Jadual 9	Contoh Perincian Skor Kecekapan Output Bilangan EFT yang Diproses Bagi 3 Negeri
Jadual 10	Contoh Pengiraan Skor Kecekapan Kos Keberhasilan

## SENARAI RAJAH

RAJAH	KETERANGAN
Rajah 1	Langkah-Langkah Pelaksanaan Pengekosan
Rajah 2	Langkah-Langkah Melaksanakan Analisis Pengekosan
Rajah 3	Komponen Utama Analisis Persekitaran
Rajah 4	<i>Cost-Effectiveness Plane</i>
Rajah 5	Ringkasan Kandungan Laporan Analisis Pengekosan
Rajah 6	Komponen Kos Utama Proses PBC
Rajah 7	Langkah-Langkah Pelaksanaan PBC
Rajah 8	Carta Alir Proses Agihan Kos Bagi PBC
Rajah 9	Kandungan Kamus Pengekosan
Rajah 10	Langkah Penyediaan Kamus Pengekosan Output
Rajah 11	Kerangka Keberhasilan Aktiviti/Program/Kementerian
Rajah 12	Langkah-Langkah Pelaksanaan OBC
Rajah 13	Langkah-Langkah Pelaksanaan MC
Rajah 14	Contoh Skor Kecekapan Output Bilangan EFT yang Diproses Bagi 3 Negeri
Rajah 15	Contoh Trend <i>Normalized Value</i> KPIs Berbanding Kos Keberhasilan
Rajah 16	Contoh Analisis Kecekapan Kos Keberhasilan

**AKRONIM**

BA MOF	Bahagian Akaun Kementerian Kewangan Malaysia
CAA	Carta Akaun Akruan
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
MC	<i>Micro Costing</i>
OBB	<i>Outcome Based Budgeting</i>
OBC	<i>Outcome Based Costing</i>
PB	Pengurusan Belanjawan
PBC	<i>PTJ Based Costing</i>
PS	Tadbir Urus Kewangan
PTJ	Pusat Tanggungjawab
SMART	<i>Strategic Management Accounting and Reporting</i>



**KERAJAAN MALAYSIA**

**GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA  
BILANGAN 5 TAHUN 2021**

Semua Ketua Setiausaha Kementerian  
Semua Ketua Jabatan Persekutuan

**PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN:  
PENGEKOSAN**

**1. TUJUAN**

- 1.1. Garis panduan ini bertujuan membantu Kementerian/PTJ dalam melaksana dan menganalisis pengkosan untuk menilai kecekapan kos dan keberkesanan operasinya. Ia memberi fokus tentang bagaimana membuat analisis dan menterjemah dapatannya supaya maklumat tersebut jelas dan mudah difahami oleh pemegang taruh terutama bagi tujuan pembuatan keputusan.
- 1.2. Panduan ini menerangkan konsep, langkah-langkah utama dalam pelaksanaan dan proses analisis pengkosan. Ia juga menerangkan kepentingan dan perincian bagi setiap langkah serta contoh bagaimana ia boleh dilaksanakan secara berkesan. Penganalisis 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 serta laporan yang dijana memenuhi keperluan pemegang taruh.

**2. LATAR BELAKANG**

- 2.1. Dalam memastikan pengurusan kewangan yang lebih cekap, telus, berhemah dan berakauntabiliti, Kementerian telah melaksanakan Bajet Berasaskan *Outcome* (*Outcome Based Budgeting* - OBB) selaras dengan peraturan yang ditetapkan oleh Pekeliling Perbendaharaan Pengurusan Belanjawan (PP PB) 1.1 OBB. Penekanan diberikan kepada pencapaian impak dan keberkesanan

sesebuah Program/Aktiviti/Projek berbanding output untuk memberikan nilai faedah yang terbaik (*best value for money*) bagi jumlah perbelanjaan yang telah dibuat. Sehubungan itu, Kementerian/Pegawai Pengawal dikehendaki untuk menyediakan cadangan anggaran perbelanjaan tahunan mengikut susunan keutamaan berlandaskan kepada fungsi utama dan kerangka keberhasilan selaras dengan PP PB berkuat kuasa mengenai penyediaan Cadangan Anggaran Perbelanjaan Persekutuan yang dikeluarkan setiap tahun. Kementerian/Pegawai Pengawal juga perlu menyemak semula kos bagi setiap output dan keberhasilan (*outcome*) sesebuah Program/Aktiviti/Projek Kementerian/PTJ menggunakan teknik pengekosan selaras dengan PP PS 1.3 Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan. Di samping itu, penetapan prestasi perlu dibuat berdasarkan keupayaan sebenar dalam menjana output yang berkualiti dan seterusnya mencapai sasaran dan keberhasilan yang dikehendaki bagi tujuan pemantauan.

- 2.2. Pengekosan adalah teknik untuk mengenal pasti secara terperinci jumlah kos yang terlibat dalam menghasilkan bekalan/perkhidmatan. Ia merangkumi proses pengelasan, perekodan dan pengagihan perbelanjaan kepada output dan keberhasilan yang telah dicapai oleh sesebuah Program/Aktiviti/Projek Kementerian/PTJ dalam tempoh yang ditetapkan. Ia bertujuan mengenal pasti dan menentukan kos akhir setiap output dan keberhasilan yang dihasilkan bagi menyediakan analisis pengekosan untuk membantu Kementerian/PTJ membuat keputusan secara efektif.
- 2.3. Kepentingan melaksana dan menganalisis pengekosan adalah untuk:
  - 2.3.1. mengenal pasti kos bagi setiap output dan keberhasilan Program/Aktiviti/Projek;
  - 2.3.2. menilai tahap kecekapan dan keberkesanan pengurusan kos dalam mencapai keberhasilan yang disasarkan;
  - 2.3.3. menyusun semula perbelanjaan berdasarkan keperluan sebenar dan kapasiti pelaksanaan bagi mengoptimum sumber kewangan dan mengelakkan pembaziran serta ketirisan;
  - 2.3.4. menyemak dan menyusun semula skop Program/Aktiviti/Projek sedia ada mengikut keutamaan;
  - 2.3.5. mengenal pasti Program/Aktiviti/Projek yang tidak kritikal bagi tujuan pemansuhan; dan
  - 2.3.6. menilai tahap keberkesanan polisi yang dilaksanakan.



### 3. PUNCA KUASA

Garis Panduan ini hendaklah dibaca bersama dengan arahan, pekeliling dan peraturan berikut:

- 3.1. Arahan Perbendaharaan.
- 3.2. Pekeliling Perkhidmatan berkaitan yang berkuat kuasa.
- 3.3. Pekeliling Perbendaharaan (PP):
  - 3.3.1. PP PS 1.2 - Pelaksanaan Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan;
  - 3.3.2. PP PS 1.3 - Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan;
  - 3.3.3. PP PS 5.1 - Garis Panduan Pelaksanaan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun (JPKA);
  - 3.3.4. PP PS 6.1 - Garis Panduan Pemantapan Penubuhan Pusat Tanggungjawab dan Pejabat Pemungut;
  - 3.3.5. PP PB 1.1 - Bajet Berasaskan *Outcome*; dan
  - 3.3.6. PP lain berkaitan yang berkuat kuasa.
- 3.4. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (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.
- 3.5. Surat Pekeliling Akauntan Negara Malaysia (SPANM) berkaitan yang berkuat kuasa.
- 3.6. Manual Pengguna Sistem MyCOST dan iGFMAS.
- 3.7. Peraturan lain berkaitan yang berkuat kuasa.

### 4. TAKRIFAN

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

### 5. TANGGUNGJAWAB

- 5.1. Bagi membolehkan pengesanan dijalankan secara menyeluruh, Kementerian dan PTJ perlu mengenal pasti tanggungjawabnya dalam pelaksanaan pengesanan yang meliputi perkara-perkara berikut:

### 5.1.1. Tanggungjawab Kementerian

- (i) Menetapkan output dan kumpulannya di peringkat PTJ berdasarkan senarai kumpulan output yang telah dimuktamadkan secara bersama di antara Kementerian dan PTJ serta memastikan keseragaman penetapan output tersebut bagi membolehkan Kementerian memantau, mengawal dan membandingkan pencapaian setiap output.
- (ii) Menetapkan unit ukuran output yang bersesuaian.
- (iii) Memastikan PTJ menyediakan Kamus Pengekosan bagi melaksanakan proses pengekosan.
- (iv) Menyelaras dan memantau penyediaan Kamus Pengekosan bagi output setiap PTJ.
- (v) Mengunci masuk pencapaian sebenar KPI/PI (*Performance Indicator*) berdasarkan tempoh yang ditetapkan (Peranan Ketua Program/Aktiviti).
- (vi) Membuat analisis ke atas Laporan Pengekosan secara menyeluruh dan mengenal pasti isu-isu matan yang memerlukan penambahbaikan oleh Pengurusan Atasan Kementerian.

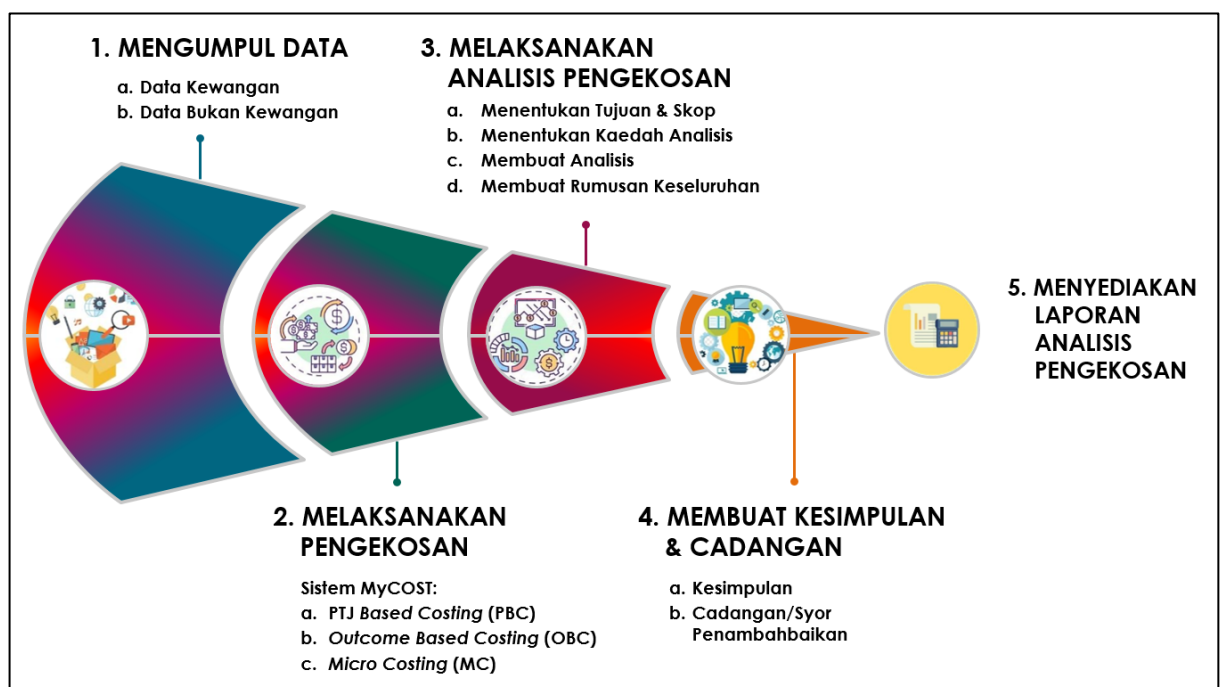
### 5.1.2. Tanggungjawab PTJ

- (i) Menyediakan kamus pengekosan sebagai rujukan dalam melaksanakan proses pengekosan. PTJ boleh merujuk kepada Bahagian Akaun Kementerian bagi memastikan maklumat yang terdapat dalam kamus pengekosan tersebut adalah selaras dengan keperluan sistem.
- (ii) Mengunci masuk maklumat pengekosan ke dalam sistem berdasarkan kamus pengekosan yang telah disediakan.
- (iii) Mengunci masuk pencapaian sebenar output dan membuat larian setiap bulan.
- (iv) Menjana dan menyemak Laporan Pengekosan Output dan Laporan Perbandingan Pengekosan Output untuk mengenal pasti kos yang munasabah, punca perubahan trend kos yang signifikan dan perbezaan pencapaian output PTJ.

- (v) Menyedia dan mengesahkan ulasan/laporan ringkas yang mengandungi justifikasi terhadap punca perubahan yang matan dan cadangan penambahbaikan yang bersesuaian. Ulasan/laporan ini dapat membantu Bahagian Akaun dalam mengenal pasti isu-isu matan yang perlu diberi perhatian.
- (vi) Mengemukakan Laporan Pengekosaan Output secara bulanan, Laporan Perbandingan Pengekosaan Output secara sukuan dan ulasan/laporan PTJ kepada Bahagian Akaun Kementerian.
- (vii) Menyimpan dengan teratur dokumen Pencapaian Output bulanan.

## 6. PELAKSANAAN

Dalam melaksanakan pengekosaan secara menyeluruh, Kementerian hendaklah melakukan **lima (5) langkah** seperti yang dinyatakan di **Rajah 1**.



**Rajah 1 - Langkah-Langkah Pelaksanaan Pengekosaan**

### 6.1. LANGKAH PERTAMA: MENGUMPUL DATA

- 6.1.1. Kementerian/PTJ perlu memilih dan mengumpul data yang bersesuaian bagi melaksana dan menganalisis pengekosaan. Pengumpulan data perlu meliputi data kewangan dan data bukan kewangan. Ia boleh diperolehi daripada pelbagai sumber sama ada secara dalaman atau luaran Kementerian melalui kaedah berikut:

- (i) penelitian ke atas data daripada sistem berkomputer sedia ada, kerangka keberhasilan Kementerian, pelan strategik Kementerian yang mengandungi maklumat KPI Kementerian, fungsi dan objektif PTJ, piagam pelanggan PTJ serta dokumen lain yang berkaitan; atau
- (ii) perbincangan dengan pihak pengurusan, pelanggan dan pihak lain yang berkaitan, sekiranya perlu.

6.1.2. Data yang dikumpul hendaklah komprehensif dan menyeluruh kerana ia penting bagi menggambarkan fungsi, operasi dan ciri-ciri (*nature of business*) Kementerian serta hubungan kait dengan persekitaran yang mempengaruhinya sama ada di dalam atau di luar negara. Perincian mengenai data kewangan dan data bukan kewangan adalah seperti berikut:

- (i) Data kewangan yang digunakan bagi proses analisis pengekosan diperolehi daripada sistem berkomputer yang diguna pakai seperti iGFMAS, MyCOST, MyResults, SPP II dan MyProjek.
- (ii) Data bukan kewangan yang digunakan bagi proses analisis pengekosan diperolehi daripada dokumen berkaitan Aktiviti/Program/Output Kementerian atau sistem berkomputer yang diguna pakai di Kementerian. Data bukan kewangan merangkumi:
  - (a) visi, misi dan objektif;
  - (b) struktur tadbir urus yang mengambil kira punca kuasa penubuhan, fungsi, pengawalseliaan atau pengurusan;
  - (c) keberhasilan dan output utama;
  - (d) hubungan dengan organisasi lain seperti badan berkanun di bawah Kementerian atau organisasi di negara lain yang boleh memberi kesan ketara kepada kecekapan kos dan operasi serta keberhasilan Kementerian; dan
  - (e) data lain yang bersesuaian.

## 6.2. LANGKAH KEDUA: MELAKSANAKAN PENGEKOSAN

6.2.1. Pelaksanaan pengekosan di Kementerian/PTJ pada masa ini mengguna pakai teknologi (sistem berkomputer) yang telah dibangunkan sebagai platform untuk mengumpul, memproses dan

menjana data pengesanan bagi tujuan analisis. Antara sistem berkomputer sedia ada yang boleh digunakan adalah MyCOST. Ia terdiri daripada **tiga (3) sub-modul utama** iaitu:

**(i) PTJ Based Costing (PBC)**

PBC digunakan oleh PTJ dan Kumpulan PTJ (KPTJ) yang merangkumi proses mengenal pasti, mengukur, mentafsir dan menyampaikan jumlah kos setiap output yang dihasilkan oleh Program/Aktiviti di peringkat PTJ/KPTJ. Ia menjelaskan hubungan di antara input dan output untuk mengukur kecekapan operasi dan kecekapan kos bagi memantapkan proses pembuatan keputusan di PTJ/KPTJ.

**(ii) Outcome Based Costing (OBC)**

OBC digunakan oleh Kementerian dan merangkumi proses mengenal pasti, mengukur, menganalisis, mentafsir dan menyampaikan maklumat yang komprehensif bagi keberhasilan yang dihasilkan oleh Program/Aktiviti di peringkat Kementerian dan sumbangannya ke peringkat Nasional. Ia menjelaskan hubungan antara output dan keberhasilan bagi mengukur keberkesanan polisi, operasi dan kos.

**(iii) Micro Costing (MC)**

MC digunakan oleh PTJ/KPTJ bagi mengira kos sesuatu output selain output yang dikoskan di PBC. Ia melibatkan pengumpulan data secara terperinci ke atas input yang digunakan oleh PTJ/KPTJ. Pengesanan ini akan disediakan secara *ad hoc* mengikut keperluan pihak berkepentingan. Namun, penjanaan maklumatnya bergantung kepada kewujudan data yang diperolehi daripada iGFMAS dan sistem berkomputer lain yang berintegrasi dengan MyCOST.

6.2.2. Perincian pelaksanaan pengesanan menggunakan MyCOST adalah seperti di **Lampiran 2**.

### **6.3. LANGKAH KETIGA: MELAKSANAKAN ANALISIS PENGEKOSAN**

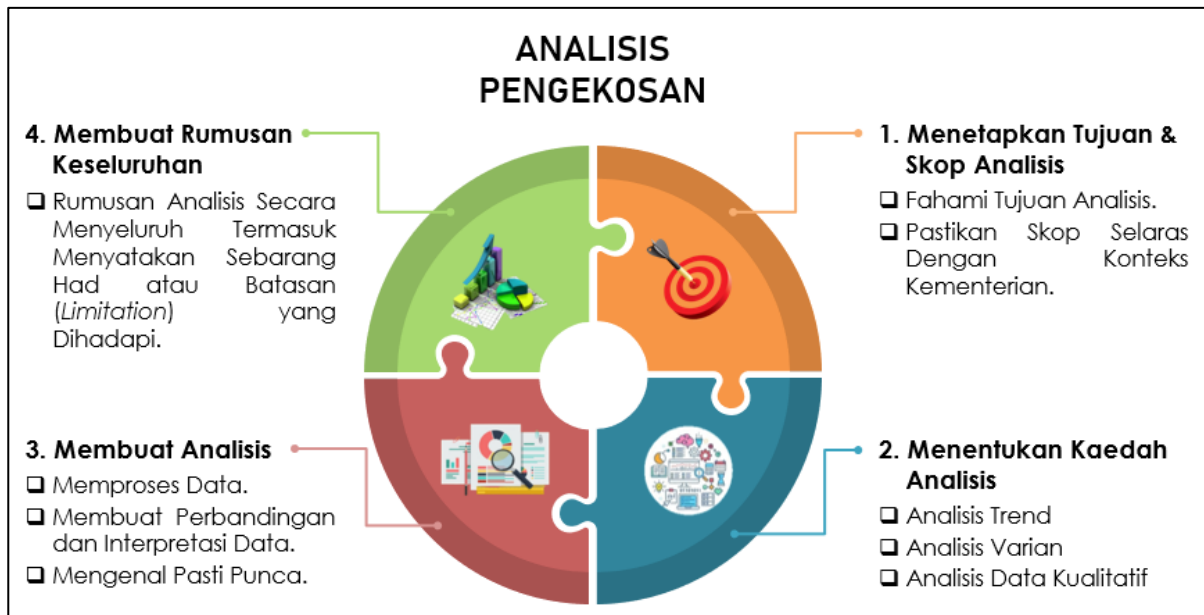
6.3.1. Analisis pengesanan dilaksanakan dengan memberi perhatian kepada output dan keberhasilan. Ia merangkumi analisis pengesanan output dan analisis pengesanan keberhasilan. Analisis pengesanan output

membantu Kementerian menganalisis kos di peringkat PTJ yang terlibat dalam penghasilan sesuatu bekalan/perkhidmatan. Manakala analisis pengekosan keberhasilan membantu Kementerian memahami bagaimana kos sesuatu Program/Aktiviti/Projek boleh memberi impak kepada Kementerian.

- 6.3.2. Berdasarkan analisis pengekosan yang dibuat, Kementerian/PTJ dapat mengukur kecekapan dan keberkesanan Program/Aktiviti/Projek yang dilaksanakan. Kecekapan boleh diukur melalui hubung kait antara sumber yang digunakan (input) untuk menghasilkan bekalan/perkhidmatan (output) dan keberhasilan Program/Aktiviti. Keberkesanan pula boleh diukur dengan membuat perbandingan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran asal Kementerian.
- 6.3.3. Di samping itu, analisis pengekosan juga perlu memberi perhatian kepada isu-isu matan yang memerlukan tindakan penambahbaikan bagi membantu pengurusan atasan dalam pembuatan keputusan yang lebih efektif.
- 6.3.4. Sumber rujukan yang digunakan dalam analisis pengekosan adalah tidak terhad kepada laporan-laporan pengekosan yang dijana melalui MyCOST sahaja. Sumber lain yang bersesuaian, sekiranya ada, juga boleh dijadikan sebagai rujukan analisis.
- 6.3.5. Selain menggunakan laporan pengekosan yang dijana daripada sistem, Kementerian juga boleh menggunakan format Jadual Utama Pengekosan bagi membantu membuat analisis pengekosan. Jadual Utama Pengekosan mengandungi perbandingan dan perbezaan kos seunit sebenar (kos semasa) bagi setiap output yang ditetapkan terhadap kos seunit berikut:
  - (i) Kos bagi tempoh sebelum;
  - (ii) Kos yang disasarkan; dan/atau
  - (iii) Kos output yang sama di Kementerian yang lain.

Contoh format Jadual Utama Pengekosan adalah seperti di **Lampiran 3**. Format jadual ini juga boleh diubah suai mengikut kesesuaian Kementerian.

- 6.3.6. Analisis pengekosan merangkumi **empat (4) langkah** seperti di **Rajah 2** di bawah.



**Rajah 2 - Langkah - Langkah Melaksanakan Analisis Pengekosan**

6.3.7. Perincian setiap langkah dalam membuat analisis pengekosan adalah seperti berikut:

**(i) Menetapkan Tujuan dan Skop Analisis**

- (a) Sebagai langkah permulaan membuat analisis, Kementerian hendaklah menetapkan dan memahami tujuan analisis yang perlu dibuat. Dalam melaksanakan langkah ini, penganalisis perlu mengenal pasti pemegang taruh yang berkait secara langsung dengan operasi Kementerian dan keperluan pemegang taruh tersebut serta memahami persekitaran Kementerian secara keseluruhan. Perkara ini penting untuk ditetapkan di peringkat awal kerana ia akan membantu Kementerian/PTJ dalam penentuan kaedah analisis yang sesuai digunakan.
- (b) Berdasarkan tujuan tersebut, Kementerian perlu mengenal pasti skop analisis agar ia memberi fokus kepada aspek tertentu pengurusan dan selaras dengan konteks (objektif, fungsi, operasi dan ciri-ciri) Kementerian. Penentuan skop analisis perlu dibuat berdasarkan Program/Aktiviti/Projek/ Output/Keberhasilan yang dimuktamadkan oleh Kementerian bagi tempoh yang telah ditetapkan. Penentuan tersebut perlu mengambil kira kesesuaian dan kepentingan Program/Aktiviti/Projek kepada Kerajaan Persekutuan /

Kementerian. Senarai output dan keberhasilan dapat membantu Kementerian dalam mengenal pasti Program/Aktiviti/Projek yang menyumbang kepada kecekapan perbelanjaan Kementerian.

- (c) Analisis terperinci pengesanan dibuat dengan meneliti kos bagi setiap output dan keberhasilan serta membuat perbandingan yang bersesuaian untuk menghasilkan dapatan analisis yang memenuhi kehendak pemegang taruh. Kementerian perlu memberikan huraian terhadap kos output dan keberhasilan, perubahan kepada kos, faktor atau punca yang mempengaruhi perubahan tersebut dan kesannya terhadap kecekapan operasi, kecekapan kos dan keberkesanan operasi Kementerian.

**(ii) Menentukan Kaedah Analisis**

- (a) Berdasarkan tujuan dan skop analisis yang telah ditetapkan, Kementerian perlu membuat pertimbangan sewajarnya dalam menentukan kaedah analisis yang bersesuaian. Ini bagi memastikan agar analisis yang dibuat adalah relevan dan berkemampuan untuk mempengaruhi pembuatan keputusan.
- (b) Kaedah analisis yang boleh digunakan untuk memahami dan mengukur kecekapan operasi, kecekapan kos dan keberkesanan operasi Kementerian adalah analisis trend, analisis varian dan analisis data kualitatif.

**(1) Analisis Trend**

- i. Analisis trend melibatkan pengumpulan data suatu item yang sama bagi beberapa tempoh masa seperti tiga (3) atau lima (5) tahun untuk mengenal pasti trend peningkatan atau penurunan item khusus yang dianalisis berdasarkan tujuan tertentu.
- ii. Antara kegunaan analisis trend adalah untuk memberikan:
  - a. maklumat asas berkaitan sejarah prestasi sesuatu kos dan perubahannya sama ada



- berlaku peningkatan atau penurunan dalam tempoh masa tertentu;
- b. penunjuk (*indicator*) bagi mengenal pasti punca perubahan matan yang memberi kesan kepada pencapaian objektif jangka panjang Kementerian;
  - c. maklumat yang berguna bagi meningkatkan hasil dan mengawal perbelanjaan serta merancang pengurusan aliran tunai;
  - d. maklumat yang berguna dalam membuat unjuran, perancangan belanjawan dan penyusunan semula sumber (aset, manusia dan kewangan) bagi melaksanakan program pada masa hadapan atau perubahan sesuatu dasar;
  - e. maklumat yang berguna dalam merancang alternatif sumber pembiayaan Kerajaan untuk mengurangkan kadar kebergantungan terhadap satu-satu jenis sumber pembiayaan sahaja; dan
  - f. maklumat bagi menilai keberkesanan dan kecekapan dalam pengurusan kewangan Kementerian.
- iii. Contoh kegunaan analisis trend adalah melaksanakan analisis trend ke atas kos seunit Program/Aktiviti/Projek/Output/Keberhasilan berdasarkan tempoh analisis untuk menilai kecekapan kos, kecekapan operasi dan keberhasilan output.

## **(2) Analisis Varian**

- i. Analisis varian adalah perbandingan data kuantitatif bagi sesuatu kos di antara pencapaian sebenar dengan sasaran yang ditetapkan dalam tempoh masa yang tertentu. Anggaran kos asas (*estimated cost basis*) boleh digunakan sebagai

alternatif kepada maklumat sasaran, sekiranya perlu. Antara kaedah yang boleh digunakan untuk menentukan anggaran kos asas adalah seperti di **Lampiran 4.**

- ii. Selain itu, maklumat penanda aras daripada Kementerian yang melaksanakan Program/Aktiviti yang sama atau setara dengannya juga boleh digunakan sekiranya maklumat sasaran/anggaran tidak wujud untuk membuat perbandingan kos.
- iii. Antara kegunaan analisis varian adalah untuk:
  - a. mengenal pasti perbezaan yang matan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran;
  - b. mengenal pasti punca varian dan tindakan penambahbaikan yang perlu dilaksanakan selaras dengan hala tuju Kementerian; dan
  - c. menyediakan maklumat asas dalam membuat unjuran dan perancangan belanjawan akan datang.

### **(3) Analisis Data Kualitatif**

- i. Analisis data kualitatif boleh dilaksanakan dengan meneliti maklumat lanjut yang tidak boleh diukur secara numerik mengenai item dan peristiwa yang didedahkan dalam laporan-laporan bukan kewangan yang dikeluarkan secara dalaman dan luaran (agensi luar). Selain itu, semakan lanjut juga boleh dibuat bagi mengenal pasti punca berlakunya peristiwa tersebut dan implikasi kepada kecekapan kos, kecekapan operasi dan keberhasilan Kementerian. Contoh dokumen yang boleh digunakan adalah:
  - a. Nota kepada Akaun;
  - b. Ringkasan Eksekutif Kementerian (*Ministry Executive Summary – MES*);
  - c. Kerangka Keberhasilan Kementerian (*Ministry Results Framework – MRF*);

- d. Kerangka Pengurusan Prestasi Aktiviti (*Activity Performance Management Framework – APMF*);
  - e. Kerangka Pengurusan Prestasi Program (*Programme Performance Management Framework – PPMF*); dan
  - f. Dokumen-dokumen lain yang berkaitan.
- ii. Analisis ini bertujuan membantu penganalisis membuat interpretasi secara lebih menyeluruh. Ia seterusnya dapat meningkatkan kebergunaan maklumat mengenai Program/Aktiviti/Projek/Output/Keberhasilan yang dilaporkan oleh Kementerian.

### **(iii) Membuat Analisis**

- (a) Berdasarkan kaedah analisis yang telah ditentukan dan data yang dikumpul, Kementerian perlu melaksanakan proses analisis ke atas Aktiviti/Program/Output terpilih selaras dengan objektif Kementerian. Penyediaan analisis juga perlu dibuat berdasarkan keperluan dan kesesuaian Kementerian. Analisis pengekosan yang dibuat hendaklah menghasilkan maklumat yang mempunyai *substance* dan nilai tambah serta dapat membantu proses pembuatan keputusan dengan lebih efektif.
- (b) Skop analisis perlu mengambil kira Aktiviti/Program/Output yang menunjukkan perubahan yang matan. Proses analisis yang dilaksanakan melibatkan tiga (3) aktiviti utama iaitu memproses data pengekosan; membuat perbandingan dan interpretasi data; dan mengenal pasti punca varian atau perubahan yang berlaku. Perincian proses analisis mengikut aktiviti utama adalah seperti di **Lampiran 5**.

#### **(1) Memproses Data**

Aktiviti pemprosesan data adalah bergantung kepada kaedah analisis yang dipilih. Bagi menganalisis data kuantitatif, Kementerian perlu menetapkan kaedah pengukuran, menggunakan data yang bersesuaian,

melaksanakan pelarasan mengikut keperluan, dan mengira atau memplotkan amaun, nisbah atau varian yang bersesuaian. Pemprosesan data kualitatif pula melibatkan penelitian ke atas maklumat yang didedahkan di dalam dokumen yang berkaitan termasuk laporan-laporan bukan kewangan yang dikeluarkan secara dalaman dan luaran (agensi luar).

## **(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data**

Hasil analisis daripada aktiviti pemprosesan data akan digunakan untuk membuat perbandingan dan interpretasi. Kementerian perlu mengambil kira aspek kebolehbandingan (*comparability*) dalam melaksanakan proses perbandingan. Antara kaedah perbandingan yang boleh digunakan adalah perbandingan data semasa dengan tempoh terdahulu, perbandingan amaun sebenar dengan unjuran, dan perbandingan Kementerian dengan Kementerian lain yang melaksanakan aktiviti atau sektor yang setara atau sama. Perincian kaedah perbandingan adalah seperti di **Lampiran 6**. Kementerian digalakkan untuk mewujudkan mekanisme perkongsian maklumat pengekosan yang bersesuaian dengan Kementerian lain agar perbandingan dapat dibuat bagi menambah baik prestasi, polisi atau prosedur sedia ada. Namun, aspek kerahsiaan dan pengurusan maklumat/dokumen sulit Kerajaan perlu diambil kira dalam melaksanakan aktiviti perkongsian maklumat ini.

## **(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 (PESTEL). Ia perlu dilaksanakan bagi membolehkan huraian dibuat secara menyeluruh dan membantu penganalisis

mengesan strategi pengurusan yang terjejas serta risiko yang berkaitan. Komponen utama dalam Analisis Persekitaran adalah seperti di **Rajah 3**.



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

**Rajah 3 - Komponen Utama Analisis Persekitaran**

- ii. Seperti yang digambarkan di **Rajah 3** di atas, 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 kadar pertukaran wang asing menyebabkan peningkatan kos perolehan barangan import oleh Kementerian. Perincian mengenai faktor dan indikator yang berkaitan dalam persekitaran makro adalah seperti di **Lampiran 7**.
- 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, tempoh bayaran kepada pembekal dan polisi berkaitan penjimatan perbelanjaan yang ditetapkan oleh Kementerian serta budaya kerja Kementerian.

#### **(iv) Membuat Rumusan Keseluruhan**

Setelah membuat analisis, Kementerian perlu membuat rumusan analisis secara menyeluruh dan menyatakan dengan jelas sebarang had atau batasan (*limitation*) ke atas maklumat dan kaedah analisis yang digunakan.

6.3.8. Analisis pengekosan perlu dibuat untuk membantu pemegang taruh dalam proses pembuatan keputusan dengan:

- (i) mengenal pasti jumlah kos bagi output yang dihasilkan oleh PTJ bagi mengawal dan menguruskan kos dengan lebih efektif;
- (ii) mengenal pasti jumlah kos keberhasilan Nasional, Kementerian, Program dan Aktiviti serta menentukan bahawa Program/Aktiviti/Projek adalah selari dengan teras strategik dan objektif Kementerian; dan
- (iii) membuat keputusan secara efektif berkaitan kecekapan operasi, kecekapan kos, keberkesanan polisi dan keberkesanan operasi yang menyumbang ke arah penggunaan sumber secara optimum.

### **6.4. LANGKAH KEEMPAT: MEMBUAT KESIMPULAN DAN CADANGAN**

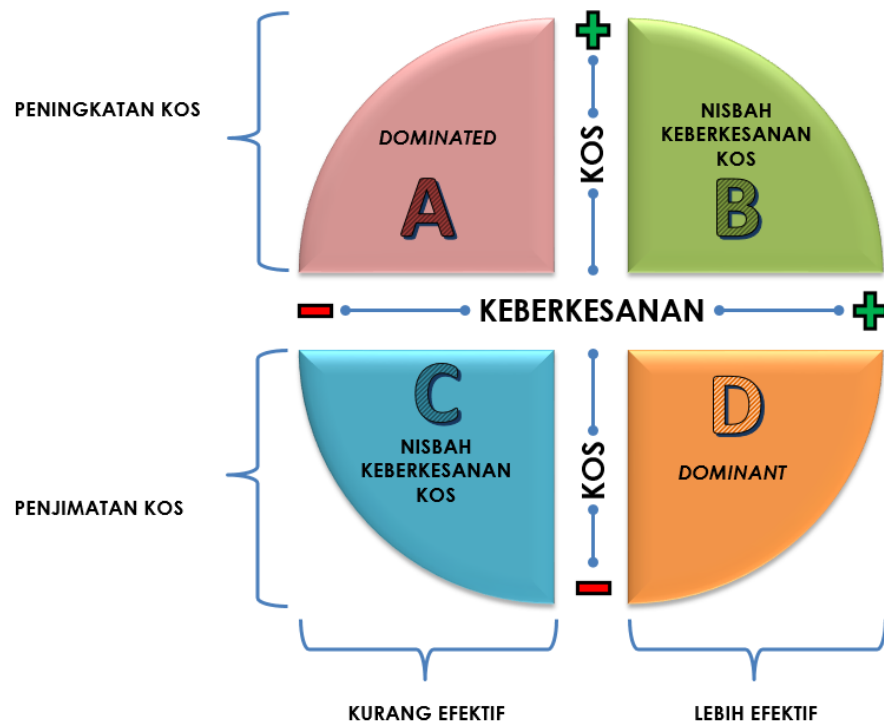
#### **6.4.1. Membuat Kesimpulan**

Kementerian perlu membuat kesimpulan secara keseluruhan yang merangkumi pelaksanaan pengekosan dan rumusan yang diperolehi daripada analisis pengekosan yang dibuat.

#### **6.4.2. Membuat Cadangan**

Berdasarkan rumusan secara keseluruhan ke atas dapatan analisis, Kementerian perlu mengenal pasti strategi penambahbaikan yang bersesuaian dengan objektif dan operasi Kementerian. Strategi ini hendaklah mengambil kira persekitaran semasa Kementerian yang

mempengaruhi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluangnya dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan bagi mencapai kecekapan kos, kecekapan operasi dan keberhasilan output. Sebagai contoh, Kementerian boleh menggunakan kaedah yang bersesuaian seperti *Cost-Effectiveness Plane* di **Rajah 4** untuk menilai strategi terbaik bagi mencapai keberkesanan kos keberhasilan yang ditetapkan.



(Adaptasi dari Cohen dan Reynolds (2008), *Interpreting the Results of Cost-Effectiveness Studies*)

**Rajah 4 - Cost-Effectiveness Plane**

Apabila strategi baru yang dicadangkan meningkatkan kos dan faedah (kuadran B) atau mengurangkan kedua-duanya (kuadran C), pengiraan nisbah keberkesanan kos perlu dibuat untuk menilai faedah strategi tersebut secara relatif kepada kosnya. Pengiraan nisbah ini dapat membantu menghasilkan strategi yang lebih efektif dengan kos terendah dan mencapai faedah tertinggi (kuadran D).

## 6.5. LANGKAH KELIMA: MENYEDIAKAN LAPORAN

- 6.5.1. Sebelum menyediakan laporan, Kementerian hendaklah memastikan agar analisis yang dibuat memenuhi senarai semak di **Lampiran 8** dan sekiranya perlu, menggunakan senarai rujukan tambahan di **Lampiran 9**. Berdasarkan analisis dan rumusan yang telah dibuat, Kementerian

perlu menyediakan laporan analisis pengekosan secara berkala yang mengandungi sekurang-kurangnya perkara berikut:

- (i) Ringkasan status kemajuan pelaksanaan pengekosan di Kementerian;
- (ii) Dapatan analisis secara terperinci berdasarkan kaedah dan perbandingan yang bersesuaian terutama bagi item yang mengalami perubahan ketara dalam trendnya dan yang memberi kesan kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai Kementerian. Ia boleh diolah sama ada dalam bentuk jadual atau infografik (seperti carta bar, carta pai dan graf linear) serta huraianannya;
- (iii) Kesimpulan secara keseluruhan; dan
- (iv) Cadangan atau syor tindakan penambahbaikan.

6.5.2. Laporan yang perlu disediakan di peringkat Kementerian dan PTJ adalah seperti di **Jadual 1** di bawah.

Bil.	Jenis Laporan Pengekosan	Tempoh Laporan	Peringkat	Penghantaran Laporan
1.	Laporan Analisis Pengekosan	Suku Tahun	Kementerian	BA MOF
2.	Laporan Keberkesanan Kos ( <i>Cost Effectiveness</i> ) (OBC)	Suku Tahun	Kementerian	-
3.	Laporan Pengekosan Output (PBC) (Berserta ulasan/laporan ringkas)	Bulanan	PTJ	BA Kementerian
4.	Laporan Perbandingan Pengekosan Output (PBC) (Berserta ulasan/laporan ringkas)	Suku Tahun	PTJ	BA Kementerian

**Jadual 1 - Jenis Laporan Pengekosan di Peringkat Kementerian dan PTJ**

6.5.3. Ringkasan kandungan laporan analisis pengekosan adalah seperti di **Rajah 5** di bawah.





**Rajah 5 - Ringkasan Kandungan Laporan Analisis Pengekosan**

6.5.4. Analisis pengekosan merupakan sebahagian daripada Laporan SMART dan perlu dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Akaun (JPKA) Kementerian/Jabatan atau mesyuarat-mesyuarat lain yang bersesuaian.

## 7. 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 : sppbamof\_khas@anm.gov.my

No. Tel. : 03 – 8882 1728/1704/1460/1738/1657/1722

**8. TARIKH KUAT KUASA**

Garis panduan ini berkuat kuasa mulai pada tarikh ianya dikeluarkan dan tertakluk kepada tempoh peralihan bagi pelaksanaan Perakaunan Pengurusan.

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA

PUTRAJAYA

22 DISEMBER 2021

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 <i>outcome/output</i> (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 59).
2.	Analisis Persekitaran (PESTEL)	Penelitian terhadap hubungan 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.	Bajet Berasaskan <i>Outcome</i> (OBB)	OBB dibentuk untuk mengukur <i>outcome</i> utama yang sangat penting bagi sesebuah organisasi. OBB menyediakan kerangka yang menguruskan <i>outcome</i> dan menghubungkan dasar dan strategi kepada perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian, serta pelaporan keberhasilan (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 59).
4.	Benefisiari	<p>Individu, kumpulan atau mana-mana entiti yang menjadi fokus dalam menerima faedah daripada program. Benefisiari merupakan justifikasi bagi pelaksanaan sesuatu program.</p> <p>Sesuatu program secara umumnya bermaksud untuk membantu menyelesaikan masalah dan/atau keperluan benefisiari. Benefisiari juga dianggap sebagai klien bagi program di mana program ini bertujuan untuk berkhidmat dan mendapat faedah. Ia sering dianggap sebagai alasan bagi kewujudan sesuatu program.</p> <p style="text-align: center;"><b>Sumber: Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International dalam PP PB 1.1 – OBB (Jan. 2012, m/s 60)</b></p>
5.	Impak	<p>Perubahan atau kesan yang berlaku akibat daripada satu atau lebih <i>outcome</i>. Impak biasanya adalah hasil bersama yang disumbangkan oleh satu atau lebih <i>outcome</i> 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 <i>outcome</i> dan bukannya terikat dengan masa.</p> <p><b>Contoh:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan kualiti kehidupan petani.</li> <li>b. Peningkatan kadar celik huruf.</li> <li>c. Peningkatan GDP.</li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Sumber: PP PB 1.1 – OBB (Jan. 2012, m/s 61)</b></p>

Bil.	Terma	Takrifan
6.	Input	Sumber kewangan, material dan sumber manusia (contohnya, dana, masa, kakitangan, peralatan, bangunan dan sebagainya) yang digunakan untuk menghasilkan output atau <i>outcome</i> . Input bagi Program/Aktiviti boleh juga menjadi output bagi aktiviti sebelumnya atau program yang berlainan (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 61). Input boleh dilaporkan dalam bentuk kos yang dibelanjakan atau kuantiti yang digunakan untuk menghasilkan output (IFAC, 2015).
7.	Jabatan	Agensi pelaksana bagi sebuah kementerian atau pentadbiran negeri (JPA, 2021).
8.	Kamus Pengekasan Output	Dokumen rujukan yang mengandungi maklumat untuk proses kunci masuk ke dalam Modul PBC MyCOST. Dokumen ini dibangunkan bagi tujuan penyeragaman output dan memudahkan proses pemantauan di peringkat Bahagian Akaun Kementerian.
9.	Keberhasilan ( <i>Outcome</i> )	<p>Perubahan atau kesan ke atas output yang dihasilkan oleh sesuatu program atau aktiviti. <i>Outcome</i> biasanya dikaitkan dengan Program/Aktiviti. Sesuatu Program/Aktiviti dijangka akan menghasilkan satu atau lebih <i>outcome</i> yang dihubungkan secara langsung dengan keperluan dan/atau masalah dalam kumpulan benefisiarinya.</p> <p><b>Contoh:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan pendapatan bagi petani.</li> <li>b. Peningkatan jumlah lulus dalam sistem pendidikan.</li> <li>c. Peningkatan dagangan atau aktiviti ekonomi.</li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Sumber: PP PB 1.1 – OBB (Jan. 2012, m/s 63)</b></p>
10.	Keberkesanan	Keberkesanan ialah sejauh mana sesuatu program mencapai jangkauan objektif atau <i>outcome</i> . 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 (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 61).
11.	Kecekapan	Hubung kait antara produk dan perkhidmatan yang dihasilkan (output) oleh sesuatu program atau aktiviti, dan sumber yang digunakan untuk menghasilkannya (input) (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, 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.

Bil.	Terma	Takrifan
14.	Kelompok Kos ( <i>Cost Pool</i> )	Pengumpulan kos aktiviti individu ( <i>individual costs</i> ) yang lazimnya dibuat berdasarkan bahagian di sesebuah organisasi atau pusat perkhidmatan. Proses agihan kos dengan menggunakan satu asas agihan kemudiannya dibuat dari amaun kelompok kos tersebut (Jiambalvo, 2009, m/s 202).
15.	Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK)	<p>Jumlah nilai barang akhir dan perkhidmatan yang dikeluarkan oleh sesebuah negara dalam sesuatu tempoh. Ia memberi maklumat mengenai saiz dan prestasi ekonomi. Secara teorinya, ia boleh dikira melalui <b>tiga (3) kaedah</b> berikut, iaitu:</p> <p><b>a. Kaedah Pengeluaran</b> menjumlahkan nilai tambah di setiap peringkat pengeluaran, di mana nilai tambah merupakan Jumlah Jualan tolak Nilai Input Pertengahan yang digunakan dalam proses pengeluaran. Contohnya, tepung merupakan input pertengahan manakala roti adalah barang akhir.</p> <p><b>b. Kaedah Perbelanjaan</b> menjumlahkan pembelian yang dibuat oleh pengguna akhir. Dengan kata lain, jumlah bagi semua komponen perbelanjaan akhir ke atas barangan dan perkhidmatan ditolak dengan import barangan dan perkhidmatan. Contohnya, penggunaan makanan, televisyen dan perkhidmatan perubatan oleh isi rumah, pelaburan oleh syarikat dalam pembelian mesin, dan pembelian barang dan perkhidmatan oleh Kerajaan dan warga asing.</p> <p><b>c. Kaedah Pendapatan</b> menjumlahkan pendapatan yang dijana oleh pengeluaran. Contohnya, lebih operasi (Jualan tolak Kos) sesebuah syarikat.</p> <p style="text-align: right;"><b>Sumber: Callen (2020)</b></p>
16.	Kementerian	Organisasi yang diwujudkan untuk menggubal dasar, merancang program dan melaksanakannya di bawah arahan seorang menteri (JPA, 2021). Dalam konteks dokumen ini juga merangkumi jabatan yang mempunyai Pegawai Pengawal (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 62).
17.	<i>One-off</i>	Sesuatu perbelanjaan yang luar biasa, tidak dapat dielakkan dan merupakan perbelanjaan bukan berulang (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 63).
18.	Output	Output pada umumnya dirujuk sebagai produk dan/atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesuatu Program/Aktiviti untuk mencapai satu atau lebih <i>outcome</i> . Output merupakan hasil serta-merta bagi Program/Aktiviti.

Bil.	Terma	Takrifan
		<p>Spesifikasi bagi output boleh ditakrifkan sebagai pengeluaran atau output akhir bagi sesuatu Program/Aktiviti. Output boleh diukur mengikut produk dan/atau perkhidmatan yang disediakan oleh sesuatu Program/Aktiviti. 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>outcome</i> yang diinginkan. Output akhir boleh dikenal pasti melalui yang berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan.</li> <li>Menyemak analisis keperluan sesuatu Program/Aktiviti.</li> <li>Menyoal bagaimana sesuatu Program/Aktiviti boleh memenuhi keperluan.</li> <li>Mengenal pasti bagaimana sesuatu Program/Aktiviti mampu menngurangkan masalah pelanggan atau pemegang taruh dan/atau mengemukakan keperluan mereka.</li> <li>Mengenal pasti perkaitan antara beban kerja dan output.</li> </ol> <p><b>Contoh:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bilangan sekolah yang dibina.</li> <li>Bilangan pelajar yang melanjutkan pelajaran ke peringkat universiti.</li> <li>Bilangan peluang pekerjaan yang dihasilkan.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Sumber: <i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International dalam PP PB 1.1 – OBB (Jan. 2012, m/s 63)</i></b></p>
19.	Pegawai Pengawal	<p>Pegawai yang dilantik oleh Menteri Kewangan atau Menteri Besar atau Ketua Menteri di bawah Seksyen 15A Akta Prosedur Kewangan 1957 [Akta 61] bagi setiap tujuan perbelanjaan yang diperuntukkan bagi mana-mana tahun kewangan dalam anggaran, bagi mengawal, tertakluk kepada sebarang arahan yang ditujukan oleh pihak penguatkuasa kewangan, perbelanjaan yang dikuatkuasakan di bawah tujuan itu, dan termasuk semua tanggungjawab Pegawai Perakaunan (Perbendaharaan Malaysia, 2008).</p>
20.	Pelanggan	<p>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.</p> <p>Identifikasi pelanggan adalah antara aspek terpenting dalam pembangunan sesuatu program kerana semua aspek perancangan, pengukuran, dan pelaporan prestasi adalah bergantung kepada</p>

Bil.	Terma	Takrifan
		kesahan identifikasi bagi pelanggan utama program (PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 64).
21.	Pemegang Taruh ( <i>Stakeholder</i> )	<p>Individu, organisasi atau kumpulan yang mempunyai hak atau kepentingan dalam program dan/atau keberhasilannya dan dalam penilaian sesuatu program (<i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International</i> dalam PP PB 1.1 – OBB, m/s 67). 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 mempunyai pengetahuan yang munasabah terhadap sektor awam dan aktiviti ekonomi dan perakaunan, serta bersedia untuk mengkaji maklumat tersebut dengan usaha yang munasabah.</p> <p>Pemegang taruh bagi Kementerian terbahagi kepada <b>dua (2) peringkat</b> iaitu:</p> <p><b>a. Kerajaan Persekutuan (<i>Federal</i>)</b> Ketua Setiausaha Perbendaharaan, Ketua Setiausaha Negara, Pengarah Belanjawan Negara, Kementerian Kewangan Malaysia, Bank Negara Malaysia, Jabatan Perdana Menteri seperti Unit Perancang Ekonomi (EPU), MAMPU, Jabatan Perangkaan Malaysia, dan Jabatan Audit Negara.</p> <p><b>b. Kementerian</b> Ketua Setiausaha Kementerian, Pegawai Pengawal, Ketua Jabatan, Pegawai Aset, Pegawai Mengurus Peruntukan dan Pegawai Perancang.</p>
22.	Penanda Aras ( <i>Benchmarking</i> )	Penanda aras ini merupakan satu kaedah berkesan bagi membolehkan Kementerian membuat perbandingan dengan organisasi Kerajaan di dalam atau luar negara yang melaksanakan Program/Aktiviti yang sama atau setara. Perbandingan ini dapat membantu dalam menilai prestasi, mengenal pasti aspek-aspek yang memerlukan penambahbaikan dan memilih amalan yang terbaik dengan mengambil kira proses yang diguna pakai bagi memperbaiki prestasi semasa dan menguji keberkesanan aktiviti yang telah dijalankan.
23.	Penganalisis	Merupakan penjawat awam yang menyedia dan menggunakan maklumat kewangan dan bukan kewangan Kerajaan untuk membuat analisis pengekosan bagi membantu proses pembuatan keputusan. Ini

Bil.	Terma	Takrifan
		tidak termasuk orang awam yang menggunakan maklumat tersebut bagi tujuan yang berbeza.
24.	Penyata Kewangan	Pernyataan berstruktur mengenai kedudukan kewangan dan prestasi kewangan sesebuah entiti (JANM, 2013a).
25.	Peruntukan	Autoriti yang diperuntukkan di bawah undang-undang oleh Badan Perundangan kepada Pegawai Pengawal untuk membelanjakan dana awam pada had yang ditetapkan untuk tujuan tertentu. Peruntukan tahunan dibuat melalui peraturan bajet tahunan. Peruntukan tambahan dipertimbangkan sekiranya peruntukan tahunan tidak mencukupi untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan ( <i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International</i> dalam PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 66).
26.	Prestasi	Tahap dan kualiti pencapaian yang berkaitan dengan pengeluaran produk atau perkhidmatan yang diingini dan dirancang, serta <i>outcome</i> yang dicapai ( <i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International</i> dalam PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 66).
27.	Program	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 ( <i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International</i> dalam PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 66).
28.	Strategi	Satu pelan, sistem, tindakan atau inisiatif ke arah mencapai <i>outcome</i> 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 ( <i>Center for Development &amp; Research in Evaluation (CeDRE) International</i> dalam PP PB 1.1 – OBB, Jan. 2012, m/s 67).
29.	Varian	Perbezaan antara amaun unjuran/sasaran dan pencapaian sebenar.



## PELAKSANAAN PENGEKOSAN MENGGUNAKAN SISTEM MYCOST

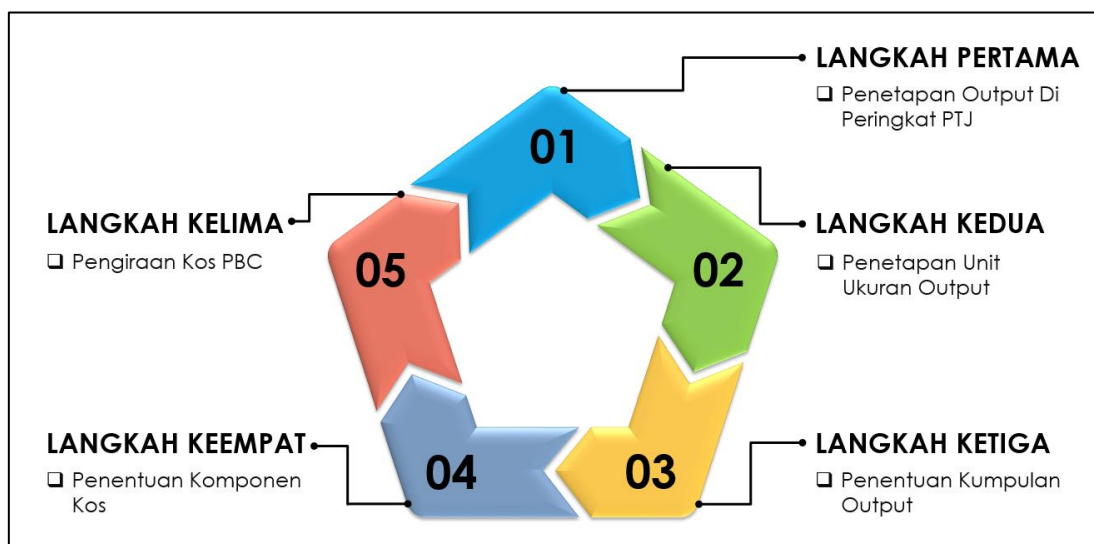
### 1.0. PELAKSANAAN PTJ *BASED COSTING* (PBC)

- 1.1. Sub-modul PBC digunakan oleh PTJ dan Kumpulan PTJ (KPTJ) dalam melaksanakan pengekosan. Bagi tujuan pelaksanaan PBC ini, Kementerian digalakkan untuk memilih PTJ/KPTJ dengan fungsi dan aktiviti yang memberi impak tinggi kepada Kementerian.
- 1.2. Pembangunan sub-modul PBC adalah berdasarkan teori pengekosan tradisional dan pengekosan serapan (*absorption*). Ia memberi fokus kepada pengekosan output yang dihasilkan dan menggunakan maklumat perbelanjaan yang dijana daripada iGFMAS dalam proses PBC yang dilaksanakan. Dalam melaksanakan PBC, tiga (3) komponen kos utama seperti di **Rajah 6** di bawah perlu dikenal pasti. Melalui proses PBC, semua kos langsung dan kos tak langsung yang berkaitan akan dikumpul dan diagihkan kepada setiap output menggunakan parameter yang dipersetujui. Di akhir proses, setiap output akan merangkumi ketiga-tiga komponen kos utama ini.



**Rajah 6 - Komponen Kos Utama Proses PBC**

- 1.3. Proses PBC merangkumi **lima (5) langkah** seperti di **Rajah 7** di bawah.



Rajah 7 - Langkah-Langkah Pelaksanaan PBC

### 1.2.1. Langkah Pertama: Penetapan Output PTJ

Penetapan output dibuat di peringkat PTJ selaras dengan senarai kumpulan output yang telah dimuktamadkan secara bersama antara Kementerian dan PTJ. Terdapat dua (2) komposisi output yang boleh digunakan untuk menetapkan output iaitu:

#### (i) Output Fungsional (Utama) PTJ

- (a) Output aktiviti yang dinyatakan dalam Kerangka OBB yang diluluskan; atau
- (b) KPI Pengarah Kanan/Timbangan Ketua Setiausaha/Ketua Pengarah Jabatan yang bertanggungjawab kepada sektor teras (tertakluk kepada KPI di bawah Agensi Pelaksana); atau
- (c) Output utama kesemua Bahagian Teras Kementerian/Jabatan yang dinyatakan dalam Pelan Strategik Kementerian/Jabatan. Contoh: Output setiap Timbalan Setiausaha Bahagian di bawah satu-satu Bahagian di Kementerian; atau
- (d) Output utama yang melambangkan identiti sesebuah Kementerian/Jabatan. Contohnya output kad pengenalan bagi Jabatan Pendaftaran Negara (JPN), output pasport bagi Jabatan Imigresen Malaysia, output pesakit luar bagi hospital/klinik, output Siswazah TVET Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK); atau

- (e) Output PTJ berdasarkan aktiviti serta perkhidmatan pelanggan; atau
- (f) Output PTJ yang menyumbang kepada keberhasilan aktiviti; atau
- (g) Pengurusan teras; atau
- (h) Lain-lain output yang bersesuaian untuk dikoskan.

**(ii) Output Generik (Pengurusan) PTJ**

- (a) Penentuan output generik adalah berdasarkan senarai keseragaman output yang dicadangkan oleh BA MOF di **Lampiran 2A**; atau
- (b) Tanpa mewujudkan output generik secara khusus, semua kos pengurusan diserap sebagai kos sokongan kepada output fungsional. Kaedah ini tertakluk kepada keupayaan PTJ untuk memberikan justifikasi yang kukuh dan sewajarnya sekiranya wujud peningkatan kos output fungsional; atau
- (c) PTJ mewujudkan output generik (tanpa pencapaian) atau *Sunk Cost* atau agihan Kitaran 3 bukan sepenuhnya.

Walau bagaimanapun, PTJ disarankan untuk mengutamakan penggunaan output fungsional PTJ dalam penetapan output masing-masing.

**1.2.2. Langkah Kedua: Penetapan Unit Ukuran Output**

Unit ukuran output adalah asas yang digunakan untuk mengukur prestasi output yang telah ditetapkan seperti bilangan, tempoh masa, unit, peratus dan sebagainya seperti di **Jadual 2** di bawah. PTJ hendaklah memilih unit ukuran output mengikut kesesuaian pemakaiannya dalam membuat analisis pengekosan. Unit ukuran output yang boleh digunakan untuk pengiraan kos seunit adalah bilangan dan pelarasan sewajarnya perlu dibuat untuk mendapatkan unit ukuran bilangan.

BIL.	OUTPUT	UNIT UKURAN OUTPUT
1.	Kad Pengenalan	Bilangan
2.	Pasport	

BIL.	OUTPUT	UNIT UKURAN OUTPUT
3.	Pesakit Luar	
4.	Siswazah TVET	

**Jadual 2 - Jadual Output dan Unit Ukuran Output**

### 1.2.3. Langkah Ketiga: Penentuan Kumpulan Output

Bahagian Akaun Kementerian perlu meneliti senarai output pada langkah pertama bagi mengenal pasti dan mengelaskan setiap output berdasarkan ciri-ciri yang sama. Ini adalah bagi membolehkan kumpulan output diwujudkan untuk menilai maklumat pengekosan di peringkat makro. Contoh kumpulan output adalah seperti di **Jadual 3** di bawah.

BIL.	OUTPUT	KUMPULAN OUTPUT
1.	Kad Pengenalan	Rekod Kependudukan Negara
2.	Sijil Kematian	
3.	Sijil Kewarganegaraan	
4.	Pesakit Luar	Pesakit
5.	Pesakit Dalam	

**Jadual 3 - Jadual Output dan Kumpulan Output**

### 1.2.4. Langkah Keempat: Penentuan Komponen Kos

- (i) Dalam menghasilkan sesuatu bekalan/perkhidmatan, Kementerian/PTJ akan menggunakan sumber-sumber tertentu seperti sumber manusia dan bahan mentah. Sumber-sumber ini hanya akan diperolehi sekiranya Kementerian/PTJ berkenaan menanggung perbelanjaannya.
- (ii) Oleh itu, PTJ perlu mewujudkan kod komponen perbelanjaan tersebut dalam MyCOST dengan kombinasi komponen kos langsung, kos tak langsung dan *overhead* yang digunakan di semua PTJ bagi Kementerian yang menghasilkan output yang sama. Senarai kod komponen terdiri daripada kod CAA yang terdapat dalam iGFMAS dan menu Data FI dalam MyCOST.

### 1.2.5. Langkah Kelima: Pengiraan Kos PBC

- (i) Dalam membuat pengiraan kos bagi PBC, PTJ boleh melaksanakan **tiga (3) proses kitaran** di **Jadual 4** di bawah.

Kitaran	Proses Kitaran	Pelaksanaan
Kitaran 1	Menentukan peratusan agihan kepada PTJ lain sama ada daripada kos langsung, kos tak langsung dan/atau kos <i>overhead</i> .	Tidak Mandatori
Kitaran 2	Menentukan amaun perbelanjaan yang berkait dengan penghasilan output.	Tidak Mandatori
Kitaran 3	Mengagihkan baki perbelanjaan dari Kitaran 1 dan 2 kepada semua output.	Mandatori

**Jadual 4 - Proses Kitaran PBC**

- (ii) PTJ yang hendak melaksanakan Kitaran 1 dan Kitaran 2 perlu mengikut prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- (iii) Perincian mengenai proses kitaran PBC adalah seperti di bawah.

**(a) Kitaran 1**

- (1) Dilaksanakan oleh PTJ yang memberi perkhidmatan secara berpusat kepada PTJ lain termasuk membuat bayaran bagi pihak PTJ lain tersebut. Kos yang dibelanjakan untuk PTJ yang menerima perkhidmatan perlu diagihkan kepada PTJ tersebut.
- (2) Kos yang diagihkan perlu dikira menggunakan asas agihan atau wajaran yang bersesuaian. Agihan kos boleh dibuat dalam bentuk pecahan atau peratusan agihan.
- (3) **Contoh:** PTJ A perlu mengenal pasti jumlah kos *overhead* yang akan diagihkan kepada PTJ B disebabkan PTJ A melakukan tugas bagi pihak PTJ B. Kos *overhead* yang boleh diagihkan ke PTJ B adalah:
  - i. kos bagi melaksanakan perkhidmatan pengurusan Buku Perkhidmatan dan urusan gaji pegawai;
  - ii. kos utiliti (bil elektrik, air dan telefon); dan

- iii. kos penyelenggaraan atau sewaan bangunan dan kenderaan SPANCO yang digunakan oleh PTJ B.

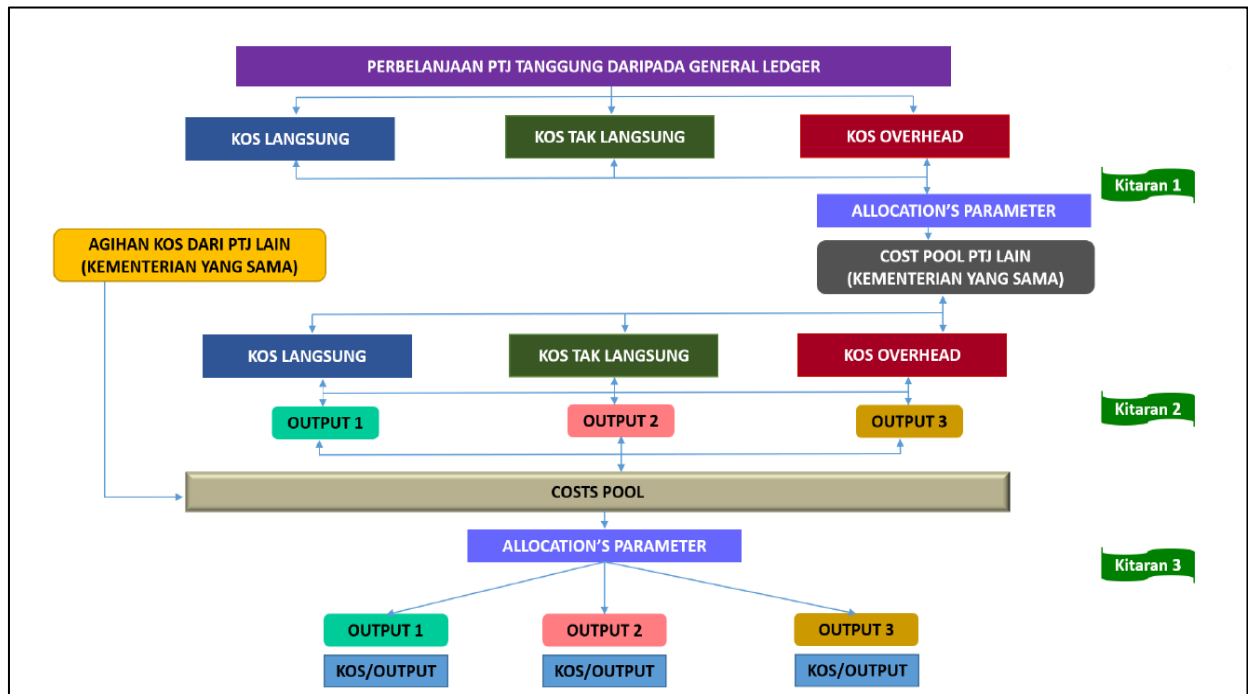
Asas agihan atau wajaran bagi kos penyelenggaraan atau sewaan kenderaan dibuat berdasarkan nisbah bilangan kenderaan yang dimiliki oleh PTJ B berbanding jumlah kenderaan yang diterima untuk keseluruhan jabatan.

**(b) Kitaran 2**

- (1) Sekiranya PTJ dapat mengenal pasti amaun perbelanjaan dari komponen kos langsung, kos tak langsung dan/atau *overhead* yang berkaitan dengan penghasilan sesuatu output, PTJ boleh mengagihkan amaun tersebut kepada output (jika perlu).
- (2) **Contoh:** Sebahagian amaun perbelanjaan bagi elaun lebih masa di Pejabat Pendaftaran Negara UTC Pudu (PTJ JPN Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur) yang terlibat dalam pemprosesan kad pengenalan bagi bulan April 2021 adalah sebanyak RM1,000.00. Amaun ini boleh diagihkan kepada output kad pengenalan.

**(c) Kitaran 3**

- (1) Setelah mengambil kira proses kitaran 1 dan 2, baki perbelanjaan akan dimasukkan ke dalam *Cost Pool* seperti di **Rajah 8** di bawah.



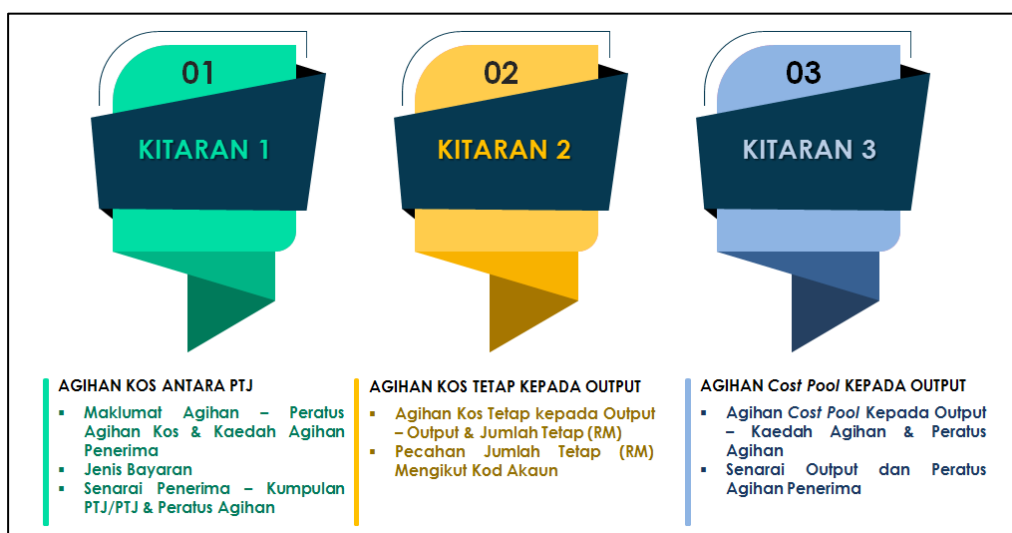
Rajah 8 - Carta Alir Proses Agihan Kos Bagi PBC

(2) *Cost Pool* ini akan diagihkan kepada semua output berdasarkan asas agihan atau wajaran yang bersesuaian. Asas agihan atau wajaran ini boleh ditentukan dengan menggunakan mana-mana kaedah berikut yang bersesuaian selaras dengan ketetapan di dalam Kamus Pengekossan:

- i. Output utama (mengikut keutamaan); atau
- ii. Jumlah output yang dihasilkan (sama rata); atau
- iii. Tempoh masa menghasilkan output; atau
- iv. Bilangan/gaji kakitangan; atau
- v. Bilangan, gaji atau masa yang terlibat bagi penghasilan sesuatu output; atau
- vi. Keluasan ruang pejabat; atau
- vii. Peratus sumbangan untuk pengurusan (pentadbiran, sumber manusia, kewangan, perolehan dan sebagainya); atau
- viii. Lain-lain kaedah yang bersesuaian.

### 1.3. Penyediaan Kamus Pengekosan Output

1.3.1. Kamus Pengekosan Output disediakan di peringkat PTJ sebagai rujukan untuk PTJ mengunci masuk data ke dalam MyCOST. Pengisian Kamus Pengekosan Output merangkumi maklumat output, kod komponen dan perincian agihan kos. Perincian kandungan kamus adalah seperti di **Rajah 9** di bawah dan contoh kamus seperti di **Lampiran 2B**.



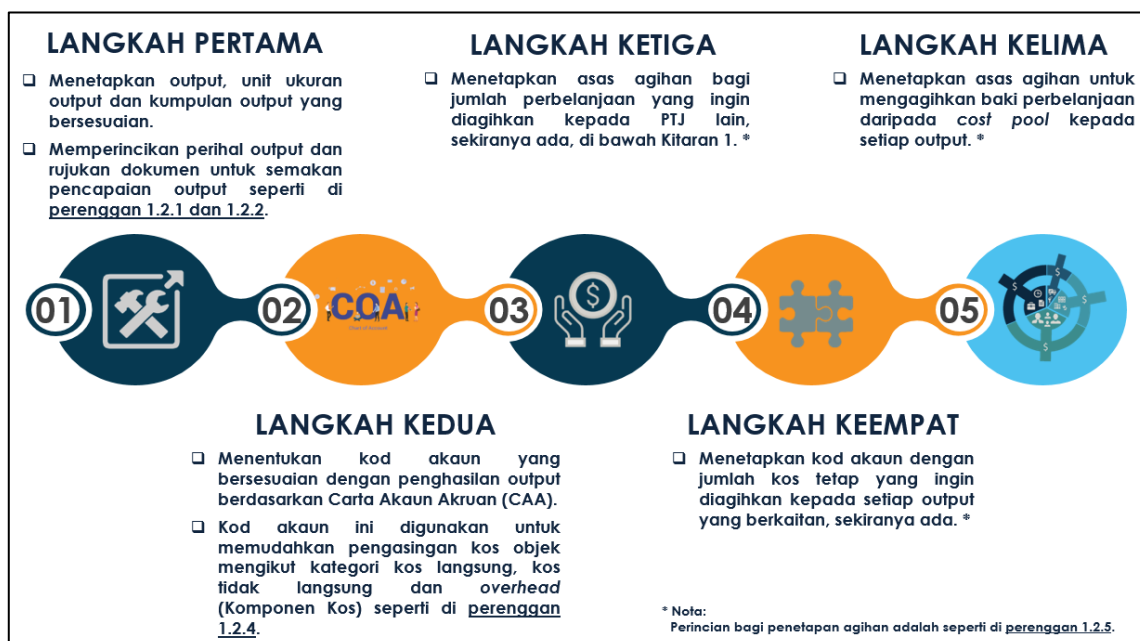
**Rajah 9 - Kandungan Kamus Pengekosan**

1.3.2. Tujuan penyediaan Kamus Pengekosan:

- (i) Memudahkan penyemakan oleh Bahagian Akaun Kementerian.
- (ii) Sumber rujukan.
- (iii) Memastikan output yang selari dengan dasar dan polisi Kementerian.
- (iv) Memudahkan perbandingan output di dalam atau di antara Kementerian

1.3.3. Penyediaan Kamus Pengekosan Output merangkumi **lima (5) langkah** seperti di **Rajah 10** di bawah.





**Rajah 10 - Langkah Penyediaan Kamus Pengekosan Output**

### 1.5. Kemasukan Data

Bagi mendapatkan kos seunit setiap output, PTJ perlu mendapatkan maklumat pencapaian sebenar setiap output dan dikunci masuk ke dalam MyCOST pada setiap bulan. Kemasukan data ke Sub-Modul PBC adalah merangkumi jenis data berikut:

- (i) Data Induk (sekali atau sekiranya ada perubahan);
- (ii) Data Agihan Perbelanjaan bulanan; dan
- (iii) Data Pencapaian Sebenar.

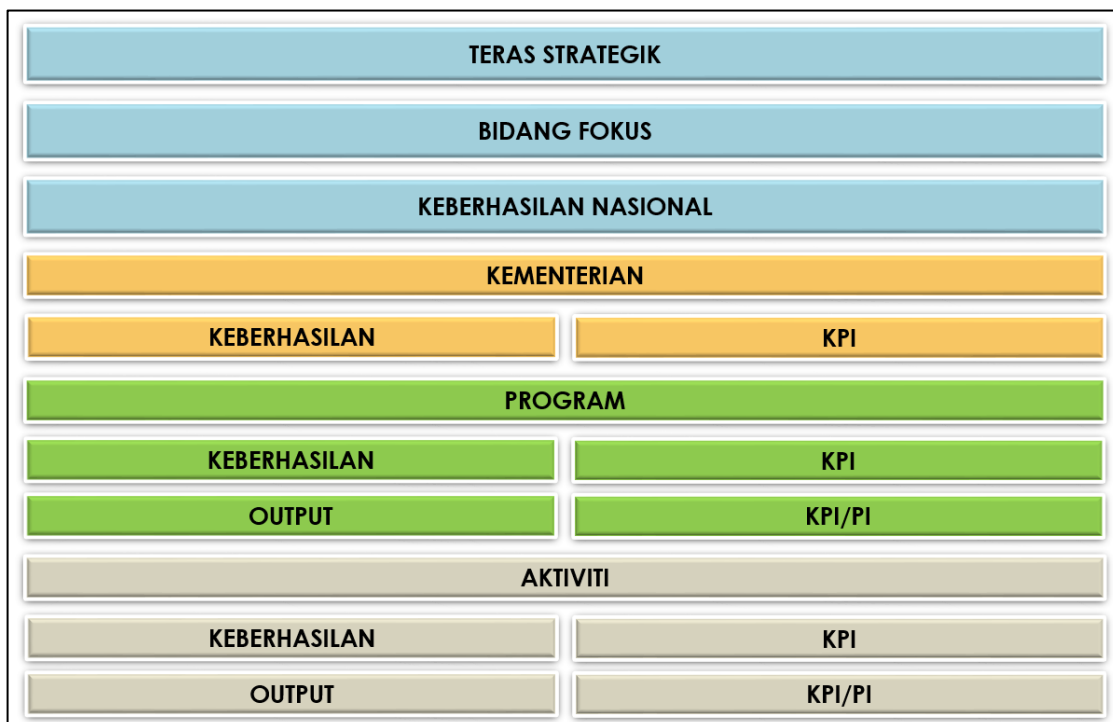
### 1.6. Laporan PBC

Bagi tujuan penyediaan analisis dan pelaporan prestasi PTJ, laporan-laporan PBC berikut boleh dijana sebagai rujukan utama:

- (i) Laporan Senarai Output di **Lampiran 2C**;
- (ii) Laporan Senarai Kumpulan Output di **Lampiran 2D**;
- (iii) Laporan Senarai Ukuran Output di **Lampiran 2E**;
- (iv) Laporan *Allocation Basis* di **Lampiran 2F**;
- (v) Laporan Pengekosan Output di **Lampiran 2G**;
- (vi) Laporan Pengekosan Kumpulan Output di **Lampiran 2H**;
- (vii) Laporan Perbandingan Pengekosan Output di **Lampiran 2I**;
- (viii) Laporan Jumlah Kos (kos langsung, kos tak langsung dan *overhead*) di **Lampiran 2J**; dan
- (ix) Laporan Perbandingan Jumlah Kos di **Lampiran 2K**.

## 2.0. OUTCOME BASED COSTING (OBC)

- 2.1. Sub-modul OBC memberi fokus kepada pengukuran kos yang diperlukan dalam menilai pencapaian *output* dan sumbangannya kepada keberhasilan bagi setiap Aktiviti/Program/Kementerian. Kerangka keberhasilan Aktiviti/Program/Kementerian adalah seperti di **Rajah 11** di bawah.



**Rajah 11 - Kerangka Keberhasilan Aktiviti/Program/Kementerian**

- 2.2. OBC bertujuan mengukur keberkesanan kos sesuatu Program/Aktiviti Kementerian bagi mencapai keberhasilan yang telah ditetapkan. Ia melibatkan proses pengesanan berdasarkan hierarki Kerangka *Outcome Based Budgeting* (OBB) iaitu Program/Aktiviti Kementerian, Keberhasilan Nasional, Bidang Fokus dan Teras Strategik.
- 2.3. MyCOST berintegrasi dengan MyResults bagi mendapatkan maklumat Kerangka OBB yang disediakan oleh Kementerian/Jabatan. Maklumat yang dikunci masuk di dalam MyResults adalah bagi tujuan perancangan dan pemantauan oleh Kementerian. Kementerian perlu memastikan maklumat KPI/PI yang dikunci masuk hendaklah sepadan di antara kedua-dua sistem tersebut. Sebarang pindaan ke atas data yang telah dikunci masuk ke dalam MyResults perlu mendapatkan kelulusan Pegawai Pengawal dan Pejabat Belanjawan Negara sebelum dikemas kini di dalam MyResults.
- 2.4. Maklumat asas yang diperlukan bagi pelaksanaan OBC seperti yang terkandung di dalam dokumen MRF, MES, PPMF dan APMF adalah:

- (i) Kerangka Keberhasilan;
- (ii) Pelan Strategik Kementerian;
- (iii) Maklumat KPI Kementerian; dan
- (iv) Maklumat-maklumat lain yang berkaitan.

2.5. Proses OBC melibatkan semua peringkat Aktiviti/Program/Kementerian dan merangkumi **tiga (3) langkah** di **Rajah 12** di bawah.



**Rajah 12 - Langkah-Langkah Pelaksanaan OBC**

2.6. Perincian mengenai langkah pelaksanaan proses OBC adalah seperti di bawah.

#### 2.6.1. Langkah Pertama: Menentukan Wajaran Bagi Pengagihan Perbelanjaan

- (i) Amaun perbelanjaan yang dilibatkan oleh Aktiviti/Sub Aktiviti perlu diagihkan kepada keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti berdasarkan asas agihan atau wajaran yang bersesuaian seperti keutamaan keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti dalam mengukur pencapaian prestasi Aktiviti/Sub Aktiviti tersebut.
- (ii) Contoh penentuan wajaran adalah seperti di **Jadual 5** di bawah.

BIL.	AKTIVITI	KEBERHASILAN AKTIVITI	WAJARAN
1.	Institut Perakaunan Negara (IPN)	Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.	70%
		Penerbitan ilmiah yang berkualiti.	30%

BIL.	AKTIVITI	KEBERHASILAN AKTIVITI	WAJARAN
2.	Bahagian Wang Tak Dituntut (BWTD)	Pengurusan wang tak dituntut yang berkesan.	100%

**Jadual 5 - Contoh Penentuan Wajaran Bagi Pengagihan Perbelanjaan**

### 2.6.2. Langkah Kedua: Mengunci Masuk Pencapaian KPI Keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti

Di peringkat ini, pengguna perlu mengunci masuk data pencapaian sebenar KPI di setiap peringkat iaitu Kementerian, Program, Aktiviti/Sub Aktiviti. Contoh pencapaian KPI keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti yang dikunci masuk adalah seperti di **Jadual 6** di bawah.

BIL.	AKTIVITI	KEBERHASILAN	KPI	PENCAPAIAN KPI
1.	Institut Perakaunan Negara (IPN)	Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.	Pelaksanaan kursus dan latihan.	97%
		Penerbitan ilmiah yang berkualiti.	Penerbitan majalah yang berkaitan bidang perakaunan dan kewangan sektor awam.	100%
2.	Bahagian Wang Tak Dituntut (BWTD)	Pengurusan wang tak dituntut (WTD) yang berkesan.	Pemprosesan bayaran balik permohonan WTD.	98%

**Jadual 6 - Contoh Kunci Masuk Pencapaian KPI Keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti**

### 2.6.3. Langkah Ketiga: Melaksanakan Kitaran Kos Ke Atas Kerangka OBB Kementerian

Dalam membuat pengiraan kos OBC, Bahagian Akaun Kementerian perlu melaksanakan **tiga (3) proses kitaran** seperti di **Jadual 7** di bawah.

Kitaran	Proses Kitaran
Kitaran 1	Agihan kos Aktiviti/Sub Aktiviti kepada keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti.
Kitaran 2	Agihan kos dari keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti kepada keberhasilan Program/Kementerian/Bidang Fokus dan Teras Strategik.
Kitaran 3	Pengiraan kos bagi KPI keberhasilan di peringkat Aktiviti/Program/ Kementerian dan pengiraan kos bagi PI output Program/Aktiviti/Projek.

**Jadual 7 - Proses Kitaran OBC**

#### (i) Kitaran 1

Setelah menentukan wajaran seperti dalam Langkah Pertama, kos setiap Aktiviti/Sub Aktiviti akan diagihkan kepada keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti melalui proses larian agihan. Proses larian agihan ini akan dilakukan dalam Sistem MyCOST oleh setiap Bahagian Akaun Kementerian. Contoh agihan kos Aktiviti kepada keberhasilan Aktiviti adalah seperti di **Jadual 8**

BIL.	AKTIVITI	JUMLAH PERBELANJAAN TAHUN 2021 (RM)	KEBERHASILAN AKTIVITI	WAJARAN	KOS SELEPAS AGIHAN (RM)
1.	Institut Perakaunan Negara (IPN)	3 juta	Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.	70%	2.1 juta
			Penerbitan ilmiah yang berkualiti.	30%	0.9 juta
2.	Bahagian Wang Tak Dituntut (BWTD)	1.5 juta	Pengurusan wang tak dituntut (WTD) yang berkesan.	100%	1.5 juta

**Jadual 8 - Contoh Agihan Kos Aktiviti Kepada Keberhasilan Aktiviti**

**(ii) Kitaran 2**

- (a) Setelah kos keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti diperoleh dalam kitaran 1, proses seterusnya adalah memetakan (*mapping*) kos keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti ke peringkat lebih tinggi iaitu kepada keberhasilan Program, Kementerian, Bidang Fokus dan Teras Strategik.
- (b) Proses pemetaan kos ke peringkat yang lebih tinggi dilakukan berdasarkan wajaran sumbangan keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti kepada keberhasilan Program, keberhasilan Program kepada keberhasilan Kementerian dan seterusnya kepada keberhasilan Nasional, Bidang Fokus dan Teras Strategik. Contoh proses pemetaan kos tersebut adalah seperti di **Lampiran 2L**. Wajaran sumbangan yang digunakan dalam kitaran ini adalah berdasarkan wajaran yang terdapat dalam Kerangka OBB Kementerian.
- (c) Sebagaimana proses larian agihan kos Aktiviti/Sub Aktiviti kepada keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti, proses larian agihan kos dari keberhasilan Aktiviti/Sub Aktiviti kepada keberhasilan Program, keberhasilan Program kepada keberhasilan Kementerian dan seterusnya juga perlu dilakukan oleh Bahagian Akaun Kementerian.

**(iii) Kitaran 3**

Proses terakhir dalam kitaran kos ke atas Kerangka OBB Kementerian adalah proses pengiraan kos bagi KPI keberhasilan pada peringkat Aktiviti/Program/Kementerian dan pengiraan kos bagi PI Output Program/Aktiviti/Projek. Proses pengiraan kos ini dilakukan berdasarkan wajaran yang ditetapkan dalam Kerangka OBB. Sebagaimana proses larian kitaran 1 dan kitaran 2, kitaran 3 ini juga perlu dilakukan oleh Bahagian Akaun Kementerian.

**2.7. Penjanaan Laporan OBC**

- 2.7.1. Laporan-laporan OBC di bawah boleh dijana bagi tujuan penyediaan analisis dan pelaporan prestasi Kementerian.

- (i) Laporan Pengekosan *Outcome* di **Lampiran 2M** mengikut peringkat berikut:
  - (a) Nasional
  - (b) Kementerian
  - (c) Program
  - (d) Aktiviti
  - (e) Sub Aktiviti
- (ii) Laporan Perbandingan Jumlah Kos di **Lampiran 2N** mengikut peringkat berikut:
  - (a) Teras Strategik
  - (b) Bidang Fokus
  - (c) *Outcome* Nasional
  - (d) Kementerian
  - (e) Program
  - (f) Aktiviti
  - (g) *Outcome*
- (iii) Laporan *Cost Effectiveness Analysis* di **Lampiran 2O** mengikut peringkat berikut:
  - (a) Nasional
  - (b) Kementerian
  - (c) Program

2.7.2. Perbandingan kos dan kuantiti serta skor kecekapan kos bagi keberhasilan yang dilaporkan di dalam Laporan *Cost Effectiveness Analysis* adalah secara tahunan. Oleh itu, bagi laporan yang dijana untuk tahun semasa yang belum mencukupi tempoh 12 bulan, perbandingan yang dibuat menggunakan maklumat tersebut perlu mengambil kira aspek kebolehbandingan (*comparability*) dan kebolehpercayaan (*reliability*).

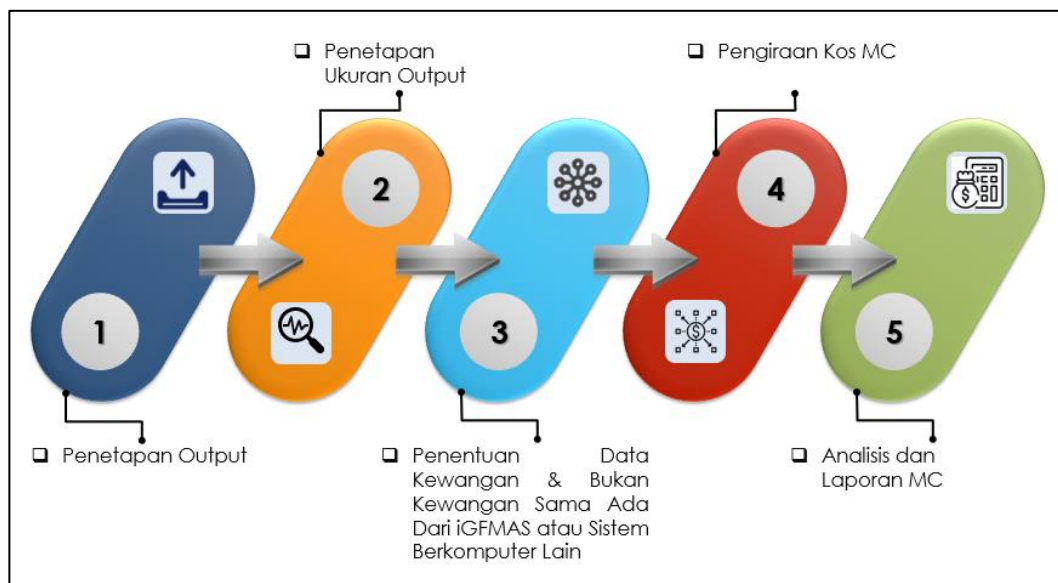
### **3.0. MICRO COSTING (MC)**

- 3.1. MC adalah kaedah pengekosan bagi output yang disediakan mengikut keperluan (*ad hoc*) dan memenuhi kriteria berikut:
- (i) bersifat *one-off* seperti kajian perundingan, dan kajian analisis kos dan faedah; atau
  - (ii) acara tahunan seperti Hari Sukan Negara dan Hari Sambutan Kemerdekaan; atau

(iii) perolehan darurat seperti kejadian bencana alam.

Teknik pengesanan ini melibatkan pengumpulan data terperinci ke atas sumber input yang digunakan dan kos sumber tersebut.

- 3.2. Sumber data pengiraan kos bagi proses MC adalah diperolehi dari iGFMAS dan sistem berkomputer lain yang berintegrasi dengan MyCOST. Walau bagaimanapun, penggunaan Sub-Modul MC ini bergantung kepada kewujudan data dalam sistem berkaitan.
- 3.3. Tiada ketetapan khusus berkaitan maklumat asas yang diperlukan bagi PTJ untuk melaksanakan MC. Memandangkan modul ini dilaksanakan secara *ad hoc*, maka keperluan adalah ditentukan sendiri oleh PTJ yang melaksanakannya.
- 3.4. Proses MC merangkumi **lima (5) langkah** seperti di **Rajah 13** di bawah.



**Rajah 13 - Langkah-Langkah Pelaksanaan MC**

- 3.4.1. PTJ perlu mengenal pasti output yang ingin diukur, ukuran output, maklumat pencapaian sebenar dan sumber untuk memperolehi maklumat kewangan dan bukan kewangan dari iGFMAS atau sistem berkomputer lain.
- 3.4.2. Pengguna perlu mengenal pasti sistem berkomputer lain yang berintegrasi dengan MyCOST bagi mendapatkan maklumat bukan kewangan seperti bilangan kakitangan, bilangan pesakit, bilangan doktor, bilangan passport dan bilangan kad pengenalan. Sekiranya tiada integrasi di antara sistem berkomputer lain dan MyCOST,



pengguna perlu mengunci masuk maklumat pencapaian sebenar ke dalam Modul MC MyCOST.

- 3.4.3. Contohnya, Jabatan Imigresen Malaysia yang menggunakan MyIMMS dalam memproses permohonan Program Pengajian Dan Penempatan Semula Pendatang Asing Tanpa Izin (PATI) berhasrat untuk menilai kecekapan kos. MyIMMS boleh menyediakan maklumat bukan kewangan seperti bilangan PATI dan majikan yang terlibat. Manakala MyCOST boleh menentukan jumlah kos yang terlibat bagi setiap PATI di sepanjang tempoh program. Maklumat ini boleh diintegrasikan untuk tujuan analisis kecekapan kos output PATI.
- 3.5. Kementerian/PTJ boleh menjana Laporan MC seperti di **Lampiran 2P** bagi tujuan analisis pengekos.

## SENARAI KESERAGAMAN OUTPUT GENERIK

PTJ	Output	Ukuran Output	Perincian
<b>Bahagian Kewangan</b>	Pengurusan Belanjawan	Bilangan	1. Waran Peruntukan Asal 2. Waran Peruntukan Kecil Lain-Lain Waran 3. Dokumen Belanjawan
	Pengurusan Perolehan	Bilangan	Bilangan perolehan termasuk tender, sebut harga, dan pembelian terus yang diuruskan.
	Pengurusan Bayaran	Bilangan	1. Baucar Bayaran. 2. Bilangan Perubahan Gaji SG 20 yang diproses.
<b>Bahagian Pengurusan Teknologi Maklumat</b>	Pengurusan perkakasan/perisian ICT	Bilangan	Penyelenggaraan dan baik pulih.
	Pengurusan Pembangunan dan Penambahbaikan Sistem ICT	Bilangan	Pembangunan sistem ICT.
	Pengurusan Kelulusan Teknikal Projek ICT	Bilangan	Mesyuarat-mesyuarat ICT.
<b>Bahagian Pentadbiran</b>	Pengurusan Aduan/Penyelenggaraan	Bilangan	
	Pengurusan Acara	Bilangan	Mesyuarat dan acara rasmi.
	Pengurusan Aset Kementerian	Bilangan	Termasuk pengurusan kenderaan rasmi Kementerian.
<b>Bahagian Akaun</b>	Penyata Kewangan Kementerian	Bilangan	
	Bayaran	Bilangan	EFT yang diproses.
	Naziran	Bilangan	Laporan Naziran.
	Dokumen Akaun Terimaan	Bilangan	
	Perundingan	Bilangan	Bilangan Perundingan (tidak termasuk Solman iGFMAS)
	Perakaunan Pengurusan	Bilangan	1. Bilangan Analisa Penyata Kewangan. 2. Bilangan Laporan Pengekosan.
<b>Bahagian Pembangunan</b>	Pengurusan Bajet Pembangunan	Bilangan	1. Pengurusan Belanjawan Pembangunan

**LAMPIRAN 2A**

PTJ	Output	Ukuran Output	Perincian
			2. Pengemaskinian SPP II/MyProjek
<b>Bahagian Sumber Manusia</b>	Pengurusan Latihan	Bilangan	Bilangan Kursus
	Pengurusan Sumber Manusia	Bilangan	1. Bilangan Kenaikan Pangkat 2. Bilangan Pertukaran 3. Bilangan Pengisian Perjawatan 4. Pengurusan HRMIS 5. Lain-lain Pengurusan Perkhidmatan

## CONTOH KAMUS PENGEKOSAN

## 1. KITARAN 1 – AGIHAN KOS ANTARA PTJ

<b>AGIHAN KOS ANTARA PTJ - KITARAN 1</b>		
Maklumat Agihan		
	Peratus Agihan Kos :	5%
	Kaedah Agihan Penerima :	Peratus/ Pecahan
Bayaran Telefon (Talian Tetap)		
Senarai Penerima		
No.	Kumpulan PTJ / PTJ	Agihan
1	56010900	20%
2	56012200	20%
3	56012300	60%

## 2. KITARAN 2 – AGIHAN KOS (JUMLAH TETAP) KEPADA OUTPUT

Agihan Kos (Jumlah Tetap) Kepada Output			Pecahan Jumlah Tetap			
No.	Output	Jumlah Tetap (RM)	B011101	B0112101	B013101	B014101
			73.00%	20.00%	5.00%	2.00%
1	Pelaksanaan Program <i>Outreach</i>	21,988.65	16,051.71	4,397.73	1,099.43	439.77
2	Pemprosesan Permohonan MyKad	34,456.75	25,153.43	6,891.35	1,722.84	689.14
3	Pemprosesan Pengeluaran Sijil Kewarganegaraan	8,795.54	6,420.74	1,759.11	439.78	175.91
4	Pemprosesan Permohonan Pelepasan Taraf Kewarganegaraan	8,795.54	6,420.74	1,759.11	439.78	175.91
5	Pemprosesan Permohonan Pendaftaran Kelahiran Biasa/ Lambat/ Lewat	8,795.54	6,420.74	1,759.11	439.78	175.91

## Nota:

Pecahan perbelanjaan tetap bagi setiap output yang disenaraikan. Contohnya, untuk menghasilkan output kad pengenalan, kod akaun B0627101 dilibatkan setiap bulan untuk perolehan bahan mentah kad pengenalan; B0110101 dilibatkan setiap bulan bagi pembayaran gaji kepada kakitangan yang terlibat.

## 3. KITARAN 3 – AGIHAN KOS KEPADA OUTPUT

Agihan Kos Kepada Output		
Kaedah Agihan		Peratus/Pecahan
No.	Output	Agihan Penerima
1	Pelaksanaan Program <i>Outreach</i>	<b>15.00%</b>
2	Penyelesaian Pemprosesan Permohonan MyKad	<b>15.00%</b>
3	Penyelesaian Pemprosesan Pengeluaran Sijil Kewarganegaraan	<b>20.00%</b>
4	Penyelesaian Pemprosesan Permohonan Pelepasan Taraf Kewarganegaraan	<b>25.00%</b>
5	Penyelesaian Pemprosesan Permohonan Pendaftaran Kelahiran Biasa/ Lambat/ Lewat	<b>25.00%</b>

**Nota:**

Agihan baki perbelanjaan kepada semua output boleh menggunakan asas kakitangan yang terlibat atau lain-lain asas yang bersesuaian. Contohnya, untuk menghasilkan output kad pengenalan, seramai 20 orang kakitangan bertugas daripada keseluruhan 100 orang kakitangan di Jabatan Pendaftaran Negara. Ini bermaksud sebanyak 20% lebih perbelanjaan yang tidak diagihkan akan diperuntukkan untuk output kad pengenalan.

**PBC**  
**LAPORAN SENARAI OUTPUT**

Laporan : ZABC-PBC001	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 23.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN SENARAI OUTPUT	Masa : 10:06:13
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 2

Pegawai Pengawal : B6	KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN
Kod Kumpulan PTJ : 27	KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA
Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301	BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN

BIL.	OUTPUT	UKURAN OUTPUT
1	PENGAMBILAN DAN PENGISIAN 270203010001	BILANGAN A00001
2	LAPORAN PENILAIAN KURSUS 270203010002	BILANGAN A00001
3	PENGESAHAN DAN PEMBANGUNAN KERJAYA 270203010003	BILANGAN A00001
4	PENGURUSAN KEWANGAN 270203010004	BILANGAN A00001

**PBC**  
**LAPORAN SENARAI KUMPULAN OUTPUT**

Laporan : ZABC-PBC002	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 23.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN SENARAI KUMPULAN OUTPUT	Masa : 10:07:47
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 2

Pegawai Pengawal : B6	KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN
Kod Kumpulan PTJ : 27	KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA
Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301	BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN

BIL.	KUMPULAN OUTPUT	OUTPUT
1	PENGURUSAN KEWANGAN DAN AKAUN: DASAR DAN POLISI GA0005	PIAWAIAN PERAKAUNAN ISLAM 270203010006
2	PENGURUSAN ASET GA0010	PENGURUSAN ASET DAN STOR 270203010007
3	OPERASI KEWANGAN DAN AKAUN GA0012	PENGURUSAN KEWANGAN 270203010004
		PPPA 270203010008
4	PENGURUSAN PEROLEHAN GA0014	PEROLEHAN 270203010005

**PBC**  
**LAPORAN SENARAI UKURAN OUTPUT**

Laporan : ZABC-PBC003	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 20.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN SENARAI UKURAN OUTPUT	Masa : 11:11:12
Pengguna : 850528025574	BAGI BULAN 06, 2021	Muka Surat : 1 / 1

Pegawai Pengawal : B6	KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN
Kod Kumpulan PTJ : 27	KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA
Kumpulan PTJ / PTJ : 27022901	BAHAGIAN AKAUN KEMENTERIAN KEWANGAN

BIL.	UKURAN OUTPUT
1	BILANGAN A00001
2	AMAUN A00007



**PBC**  
**LAPORAN ALLOCATION BASIS**

Laporan : ZABC-PBC004

KEMENTERIAN KEWANGAN

Tarikh : 23.08.2021

Kod Transaksi : PORTAL

LAPORAN ALLOCATION BASIS - RINGKASAN

Masa : 10:12:14

Pengguna : 850528025574

BAGI BULAN 06, 2021

Muka Surat : 1 / 1

Pegawai Pengawal : B6 KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN  
 Kod Kumpulan PTJ : 27 KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA  
 Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301 BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN  
 Kod Komponen : COST20000017 27020301\_BPPP\_JANM  
 Kitaran : 1

BIL.	KUMPULAN PTJ / PTJ	AGIHAN	JUMLAH AMAUN (RM)
1	PASUKAN PELAKSANAAN PERAKAUNAN AKRUAN 27020309	100.00%	13,444.60
		100.00%	13,444.60

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

**PBC**  
**LAPORAN PENGEKOSAN OUTPUT**

Laporan : ZABC-PBC007	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 26.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PENGEKOSAN OUTPUT - RINGKASAN	Masa : 09:57:09
Pengguna : 860920385856	BAGI BULAN 06, 2021	Muka Surat : 1 / 3

Pegawai Pengawal : B6 KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN  
 Kod Kumpulan PTJ : 27 KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA  
 Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301 BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN  
 Kod Komponen : COST20000017 27020301\_BPPP\_JANM

BIL.	OUTPUT	UKURAN OUTPUT	PENGEKOSAN OUTPUT (RM)	JUMLAH KOS (RM)	JUMLAH KUANTITI
1	PENGAMBILAN DAN PENGISIAN 270203010001	BILANGAN A00001	0.00	255,696.90	0.00
2	LAPORAN PENILAIAN KURSUS 270203010002	BILANGAN A00001	830.00	142,760.00	172.00
3	PENGESEHAN DAN PEMBANGUNAN KERJAYA 270203010003	BILANGAN A00001	0.00	207,500.90	0.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ IGFMAS

**PBC**  
**LAPORAN PENGEKOSAN KUMPULAN OUTPUT**

Laporan : ZABC-PBC010	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 23.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PENGEKOSAN KUMPULAN OUTPUT - RINGKASAN	Masa : 10:18:17
Pengguna : 850528025574	BAGI BULAN 06, 2021	Muka Surat : 1 / 2

Pegawai Pengawal : B6 KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN  
 Kod Kumpulan PTJ : 27 KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA  
 Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301 BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN

BIL.	KUMPULAN OUTPUT	PENGEKOSAN KUMPULAN OUTPUT (RM)	JUMLAH KOS (RM)	JUMLAH KUANTITI
1	PENGURUSAN KEWANGAN DAN AKAUN: DASAR DAN POLISI GA0005	0.00	61,210.83	0.00
2	OPERASI KEWANGAN DAN AKAUN GA0012	5,368.12	386,504.64	72.00
3	PENGURUSAN PEROLEHAN GA0014	7,909.12	79,091.20	10.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

## PBC

## LAPORAN PERBANDINGAN PENGEKOSAN OUTPUT (BULANAN/SUKUAN/TAHUNAN)

Laporan	: ZABC-PBC012	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh	: 23.08.2021
Kod Transaksi	: PORTAL	LAPORAN PERBANDINGAN PENGEKOSAN OUTPUT BULANAN - RINGKASAN	Masa	: 22:19:43
Pengguna	: 850528025574		Muka Surat	: 1 / 1

Pegawai Pengawal	: B6	KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN
Kod Kumpulan PTJ	: 27	KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA
Kumpulan PTJ / PTJ	: 27020301	BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN
Ukuran Output	: A00001	BILANGAN

BIL.	OUTPUT	MEI 2021			JUN 2021		
		PENGEKOSAN OUTPUT (RM)	JUMLAH KOS OUTPUT (RM)	JUMLAH KUANTITI	PENGEKOSAN OUTPUT (RM)	JUMLAH KOS OUTPUT (RM)	JUMLAH KUANTITI
1	PEROLEHAN 270203010005	15,175.43	75,877.15	5.00	7,609.12	83,700.32	11.00
2	PIAWAIAN PERAKAUNAN ISLAM 270203010006	0.00	55,740.63	0.00	0.00	43,210.83	0.00
		15,175.43	131,617.78	5.00	7,609.12	126,911.15	11.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

**PBC**  
**LAPORAN JUMLAH KOS**

Laporan : ZABC-PBC021	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 23.08.2021		
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN JUMLAH KOS - RINGKASAN	Masa : 10:22:11		
Pengguna : 850528025574	BAGI BULAN 06, 2021	Muka Surat : 1 / 1		
Pegawai Pengawal : B6                      KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN Kod Kumpulan PTJ : 27                      KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA Kumpulan PTJ/PTJ : 27020301              BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN Kod Komponen : COST20000017          27020301_BPPP_JANM				
BIL.	PERIHAL KOD AKAUN	JENIS KOS KOMPONEN	JUMLAH KOS SEBELUM AGIHAN (RM)	JUMLAH KOS SELEPAS AGIHAN (RM)
1	ALAT-ALAT KELENGKAPAN KESELAMATAN, KEBERSIHAN DAN KESIHATAN YANG LAIN B3135899	KOS TAK LANGSUNG	1,124.27	1,124.27
2	ALAT KELENGKAPAN SUKAN B3135903	KOS TAK LANGSUNG	107.50	107.50
3	ALAT-ALAT KELENGKAPAN YANG LAIN B3135999	KOS TAK LANGSUNG	290.62	290.62
			<b>1,522.39</b>	<b>1522.39</b>
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ IGFMAS				

## PBC

## LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS (BULANAN/SUKUAN/TAHUNAN)

Laporan : ZABC-PBC024	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 23.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS BULANAN	Masa : 10:32:50
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 1

Pegawai Pengawal : B6 KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN  
 Kod Kumpulan PTJ : 27 KUMPULAN PTJ JABATAN AKAUNTAN NEGARA  
 Kumpulan PTJ / PTJ : 27020301 BAHAGIAN PEMBANGUNAN PERAKAUNAN DAN PENGURUSAN  
 Kod Komponen : COST20000017 27020301\_BPPP\_JANM

BIL.	PERIHAL KOD AKAUN	JENIS KOS KOMPONEN	MEI 2021		JUN 2021	
			JUMLAH KOS SEBELUM AGIHAN (RM)	JUMLAH KOS SELEPAS AGIHAN (RM)	JUMLAH KOS SEBELUM AGIHAN (RM)	JUMLAH KOS SELEPAS AGIHAN (RM)
1	ALAT-ALAT KELENGKAPAN KESELAMATAN, KEBERSIHAN DAN KESIHATAN YANG LAIN B3135899	KOS TAK LANGSUNG	1,025.65	1,025.65	1,124.27	1,124.27
2	ALAT KELENGKAPAN SUKAN B3135903	KOS TAK LANGSUNG	107.50	107.50	107.50	107.50
3	ALAT-ALAT KELENGKAPAN YANG LAIN B3135999	KOS TAK LANGSUNG	0.00	0.00	290.62	290.62
			1,133.15	1,133.15	1,522.39	1,522.39

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ IGFMAS

## CONTOH PROSES PEMETAAN KOS

## 1. Agihan Kos Dari Keberhasilan Aktiviti kepada Keberhasilan Program

BIL.	AKTIVITI	KEBERHASILAN AKTIVITI	WAJARAN	KEBERHASILAN PROGRAM	KOS KEBERHASILAN PROGRAM
1.	Institut Perakaunan Negara (IPN)	Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.	70%	Penyampaian perkhidmatan perakaunan dan kewangan yang cekap.	RM2.1 juta
		Penerbitan ilmiah yang berkualiti.	30%		RM0.9 juta

## 2. Agihan Kos Dari Keberhasilan Program Kepada Keberhasilan Kementerian

BIL.	KEBERHASILAN PROGRAM	KOS KEBERHASILAN PROGRAM (RM)	WAJARAN	KEBERHASILAN KEMENTERIAN	KOS KEBERHASILAN KEMENTERIAN (RM)
1.	Penyampaian perkhidmatan perakaunan dan kewangan yang cekap.	3 juta	100%	Pengurusan kewangan awam yang berkesan dan berhemah.	3 juta

## 3. Agihan Kos Dari Keberhasilan Kementerian Kepada Keberhasilan Nasional, Bidang Fokus dan Teras Strategik

BIL.	KEBERHASILAN KEMENTERIAN	KOS KEBERHASILAN KEMENTERIAN (RM)	WAJARAN	BIDANG FOKUS/ KOS (RM)	TERAS STRATEGIK/ KOS (RM)
1.	Pengurusan kewangan awam yang berkesan dan berhemah.	3 juta	100%	T1 Bidang Keutamaan C: Menguatkuasakan pelaksanaan pengurusan kewangan awam secara berhemah. <b>3 juta</b>	Tonggak 1 (T1): Mereformasi tadbir urus ke arah meningkatkan ketelusan dan kecekapan perkhidmatan <b>3 juta</b>

**OBC**  
**LAPORAN PENGEKOSAN *OUTCOME***

**1. Nasional**

Laporan : ZABC-OBC024	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PENGEKOSAN <i>OUTCOME</i> (NASIONAL) - RINGKASAN	Masa : 11:26:38
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 2

Bulan	JUN	Tahun	2021
Teras Strategik	T00018	Perihal Teras Strategik	TONGGAK 1 : MEREFORMASI TADBIR URUS KE ARAH MENINGKATKAN KETELUSAN DAN KECEKAPAN PERKHIDMATAN AWAM
Bidang Fokus	BK00075	Perihal Bidang Fokus	T1 BIDANG KEUTAMAAN B: MENINGKATKAN INTEGRITI DAN AKAUNTABILITI

BIL.	OUTCOME NASIONAL	KPI	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	KPI SASARAN (%)	KPI PENCAPAIAN SEBENAR (%)
1	T1 BK B OUTCOME NASIONAL 1 : PENINGKATAN KEYAKINAN DAN KEPERCAYAAN RAKYAT NOTC00076	KEDUDUKAN 30 TERBAIK DALAM INDEKS PERSEPSI RASUAH OLEH TRANSPARENCY INTERNATIONAL NKPI00633	0.00	2,000.00	0.00
			0.00		

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS



## 2. Kementerian

Laporan	: ZABC-OBC026	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh	: 26.08.2021
Kod Transaksi	: PORTAL	LAPORAN PENGKOSAN <i>OUTCOME</i> (KEMENTERIAN) - RINGKASAN	Masa	: 08:48:50
Pengguna	: 850528025574		Muka Surat	: 1 / 1

Bulan	MARCH	Tahun	2021
Bidang Fokus	BK00098	Perihal Bidang Fokus	T6 BIDANG KEUTAMAAN A: MEMPERKUKUH PERTUMBUHAN SEKTORAL DAN MEREFORMASI STRUKTUR
Kementerian	B/P10	Perihal Kementerian	PERBENDAHARAAN

BIL.	OUTCOME KEMENTERIAN	KPI OUTCOME KEMENTERIAN	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	KPI SASARAN	KPI SEBENAR
1	PENGURUSAN FISKAL BERKESAN MOTC00305	PERATUSAN DEFISIT FISKAL BERBANDING KELUARAN DALAM NEGARA KASAR (KDNK) (%) MKPI00727	205,778.62	1.60	1.00
		PERATUSAN HUTANG KERAJAAN PERSEKUTUAN BERBANDING KDNK (%) MKPI00843	136,818.74	13.75	10.00
			342,597.36		

3. Program

Laporan : ZABC-OBC028	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 26.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PENGKOSAN <i>OUTCOME</i> (PROGRAM) - RINGKASAN	Masa : 08:51:33
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 1

Bulan	MARCH	Tahun	2021
-------	-------	-------	------

BIL.	PROGRAM	PERIHAL <i>OUTCOME</i> PROGRAM	JUMLAH KOS <i>OUTCOME</i> (RM)	KPI SASARAN	KPI SEBENAR
1	PERKHIDMATAN KEWANGAN AWAM MPRG00002	PERKHIDMATAN KEWANGAN AWAM YANG CEKAP POTC01490	0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00
				0.00	0.00
			0.00		

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

4. Aktiviti

Laporan : ZABC-OBC031	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PENGKOSAN <i>OUTCOME</i> (AKTIVITI) - RINGKASAN	Masa : 11:53:34
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 1

Bulan	JUN	Tahun	2021		
BIL.	AKTIVITI	PERIHAL <i>OUTCOME</i> AKTIVITI	JUMLAH KOS <i>OUTCOME</i> (RM)	KPI SASARAN	KPI SEBENAR
1	UNDANG-UNDANG ACT00004	PERKHIDMATAN NASIHAT PERUNDANGAN YANG BERKESAN AOTC05460	0.00	24.00	15.00
			0.00		

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

## 5. Sub Aktiviti

Laporan : ZABC-OBC034		KEMENTERIAN KEWANGAN		Tarikh : 24.08.2021	
Kod Transaksi : PORTAL		LAPORAN PENGKOSAN <i>OUTCOME</i> (SUB-AKTIVITI) - RINGKASAN		Masa : 11:53:34	
Pengguna : 850528025574				Muka Surat : 1 / 1	
Bulan	JUN	Tahun	2021		
BIL.	AKTIVITI	PERIHAL <i>OUTCOME</i> AKTIVITI	JUMLAH KOS <i>OUTCOME</i> (RM)	KPI SASARAN	KPI SEBENAR
1	PERKHIDMATAN OPERASI PUSAT DAN AGENSI SACT00001	KETEPATAN MAKLUMAT KEWANGAN DAN PERAKAUNAN KERAJAAN PERSEKUTUAN SACT00001	49,431.75	80	0.00
				80	0.00
		MEMPERAKAUNKAN PELABURAN DAN PINJAMAN KERAJAAN PERSEKUTUAN SA0TC0002	21,185.03	82	0.00
			<b>70,616.78</b>		
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS					

## OBC

## LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS (BULANAN/SUKUAN/TAHUNAN)

## 1. Teras Strategik

Laporan : ZABC-OBC037	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS TAHUNAN (TERAS STRATEGIK)	Masa : 12:07:34
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 1

BIL	TERAS STRATEGIK	TAHUN 2020	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	TONGGAK 1: MEREFORMASI TADBIR URUS KE ARAH MENINGKATKAN KETELUSAN DAN KECEKAPAN PERKHIDMATAN AWAM NSTA00018	58,729,233.43	0.00
		<b>85,729,233.43</b>	<b>0.00</b>

## 2. Bidang Fokus

Laporan : ZABC-OBC039  
 Kod Transaksi : PORTAL  
 Pengguna : 850528025574

KEMENTERIAN KEWANGAN  
 LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS TAHUNAN (BIDANG FOKUS)

Tarikh : 24.08.2021  
 Masa : 12:17:29  
 Muka Surat : 1 / 1

BIL	BIDANG FOKUS	TAHUN 2021	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	T1 BIDANG KEUTAMAAN A: MENAMBAH BAIK TADBIR URUS PADA SEMUA PERINGKAT BK00074	0.00	0.00
		0.00	0.00

## 3. Outcome Nasional

Laporan : ZABC-OBC041		KEMENTERIAN KEWANGAN		Tarikh : 24.08.2021	
Kod Transaksi : PORTAL		LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS TAHUNAN (OUTCOME NASIONAL)		Masa : 12:33:00	
Pengguna : 850528025574				Muka Surat : 1 / 1	
BIL	OUTCOME NASIONAL	OUTCOME KEMENTERIAN	TAHUN 2020		
			PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)	
	T1 BK A OUTCOME NASIONAL 1 : PENTADBIRAN KERAJAAN YANG LEBIH CEKAP DAN MEMATUHI UNDANG-UNDANG SEMASA NOTC00074	KEBEBASAN KEDAULATAN DAN KEUTUHAN WILAYAH MALAYSIA DI PERTAHAN MOTC00284  KEMENTERIAN LUAR NEGERI B/P13	13,124,120.58	0.00	
		KEPENTINGAN MALAYSIA DI PERSADA ANTARABANGSA TERPELIHARA MOTC00329  KEMENTERIAN LUAR NEGERI B/P13	13,124,120.58	0.00	
		PERKHIDMATAN ASAS-DIPLOMATIK/PROTOKOL DAN KONSULAR YANG BERKESAN MOTC02597  KEMENTERIAN LUAR NEGERI B/P13	454,120.77	0.00	
			26,702,361.93	0.00	
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMAS					

## 4. Kementerian

Laporan : ZABC-OBC043  
 Kod Transaksi : PORTAL  
 Pengguna : 850528025574

KEMENTERIAN KEWANGAN  
 LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS TAHUNAN (KEMENTERIAN)

Tarikh : 24.08.2021  
 Masa : 12:54:15  
 Muka Surat : 1 / 1

BIL	OUTCOME KEMENTERIAN	TAHUN 2020		TAHUN 2021	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	<b>PENGURUSAN FISKAL BERKESAN</b> MOTC00305  <b>PERBENDAHARAAN</b> BIP10	25,842,673.22	0.00	1,010,149.57	0.00
2	<b>PENGURUSAN KEWANGAN AWAM YANG BERHEMAT</b> MOTC00380  <b>PERBENDAHARAAN</b> BIP10	22,182,516.32	0.00	14,558,835.82	0.00
		<b>48,025,189.54</b>	<b>0.00</b>	<b>15,568,985.39</b>	<b>0.00</b>



## 5. Program

Laporan : ZABC-OBC049		KEMENTERIAN KEWANGAN		Tarikh : 24.08.2021	
Kod Transaksi : PORTAL		LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS BULANAN (PROGRAM)		Masa : 13:05:30	
Pengguna : 850528025574				Muka Surat : 1 / 2	
BIL	OUTCOME PROGRAM	JANUARI 2021		FEBRUARI 2021	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	KEBOLEHPERCAYAAN DAN KETEPATAN MAKLUMAT KEWANGAN POTC01143	168,725.15	0.00	247,720.96	0.00
2	PERKHIDMATAN PERAKAUNAN DAN KEWANGAN YANG BERKESAN POTC01267	168,725.15	0.00	7,100,081.59	0.00
		337,450.30	0.00	7,347,802.55	0.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @IGFMAS

## 6. Aktiviti

Laporan	: ZABC-OBC051	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh	: 25.08.2021
Kod Transaksi	: PORTAL	LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS BULANAN (AKTIVITI)	Masa	: 09:54:23
Pengguna	: 850528025574		Muka Surat	: 1 / 1

BIL	OUTCOME AKTIVITI	JUN 2020	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	PERKHIDMATAN NASIHAT PERUNDANGAN YANG BERKESAN. AOTC05490	35,324.22	0.00
		35,324.22	0.00

## 7. Outcome

Laporan	: ZABC-OBC067	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 25.08.2021
Kod Transaksi	: PORTAL	LAPORAN PERBANDINGAN JUMLAH KOS <i>OUTCOME</i>	Masa : 10:20:36
Pengguna	: 850528025574		Muka Surat : 1 / 2

BIL	OUTCOME PROGRAM	JUN 2020		JANUARI 2021	
		PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERUNTUKAN DIBAJETKAN (RM)
1	KEBOLEHPERCAYAAN DAN KETEPATAN MAKLUMAT KEWANGAN POTC01143	4,056,824.59	0.00	178,736.15	0.00
2	PERKHIDMATAN PERAKAUNAN DAN KEWANGAN YANG BERKESAN POTC01267	12,108,437.85	0.00	178,736.15	0.00
		16,165,262.44	0.00	357,472.30	0.00

## LAPORAN JUMLAH KOS KEBERHASILAN PROGRAM

JABATAN AKAUNTAN NEGARA Laporan : MALAYSIA 13.02.2017 Kod Transaksi : OUTCOME (PROGRAM) - RINGKASAN 18:27:07 Pengguna : BPTM_ABC 1 / 1								
Bulan		Tahun		2018		4,372		
Bil	Program	Outcome Program	Perbelanjaan Sebenar (RM)	Keterangan PI	Wajaran (%)	Perbelanjaan Sebenar Mengikut Wajaran (RM ' juta)	PI Sasaran	PI Sebenar
1	PENGURUSAN PENDAFTARAN & MIGRESEN MPRG00001  Peruntukan DiBajetkan : RM 8,744 juta	Outcome Program 1	4,372 juta	PI00001	50	3,498	14	14
		Outcome Program 2	4,372 juta	PI00002	50	5,246	15	15
						8,744		

## OBC

## LAPORAN COST EFFECTIVENESS ANALYSIS (TAHUNAN)

## 1. Nasional

Laporan : ZABC-OBC080	KEMENTERIAN KEWANGAN		Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN COST EFFECTIVENESS ANALYSIS OUTCOME NASIONAL MENGIKUT TAHUN		Masa : 10:44:47
Pengguna : 850528025574			Muka Surat : 1 / 26

Bidang Fokus	NKRA00074	Perihal Bidang Fokus	T1 BIDANG KEUTAMAAN A: MENAMBAH BAIK TADBIR URUS PADA SEMUA PERINGKAT
--------------	-----------	----------------------	---

**Perbandingan berdasarkan Kos KPI Outcome**

BIL.	PERIHAL OUTCOME NASIONAL	PERIHAL KPI	KOS KPI OUTCOME (RM)
			2020
1	T1 BK A OUTCOME NASIONAL 1 : PENTADBIRAN KERAJAAN YANG LEBIH CEKAP DAN MEMATUHI UNDANG-UNDANG SEMASA NOTC00074		8,967,415.18
		<b>JUMLAH KOS</b>	8,967,415.18
		<b>PURATA</b>	8,967,415.18
		<b>NORMALIZE DATA COST</b>	1.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS
--

## 2. Kementerian

Laporan : ZABC-OBC081	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN COST EFFECTIVENESS (KEMENTERIAN)	Masa : 10:44:47
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 26

Perbandingan berdasarkan Kos KPI Outcome

BIL.	PERIHAL <i>OUTCOME</i> NASIONAL	PERIHAL KPI	PERIHAL KPI	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)
				2020	2021
1	PERBENDAHARRAN 2020 NBP10	PENGURUSAN FISKAL BERKESAN MOTCD0001	% NON-OIL TAX REVENUE KPI100102	1,088,367.33	0.00
			CREDIT RATING (2/3) KP100104	1,084,367.21	0.00
			DEFICIT GDP KP100101	1,632,550.99	0.00

## 3. Program

Laporan : ZABC-OBC082	KEMENTERIAN KEWANGAN	Tarikh : 24.08.2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN COST EFFECTIVENESS ANALYSIS (PROGRAM)	Masa : 10:44:47
Pengguna : 850528025574		Muka Surat : 1 / 26

Perbandingan berdasarkan Kos KPI Outcome

BIL.	PROGRAM	PERIHAL OUTCOME NASIONAL	PERIHAL KPI	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	
				2020	2021
1	PENGURUSAN PERAKAUNAN 2020 MPRG0001	KEBOLEHPERCAYAAN DAN KETEPATAN MAKLUMAT KEWANGAN 2020 POTC00001	PENYATA KEWANGAN YANG MEMATUHI PERATURAN DAN PIAWAIAN PERAKAUNAN SIJIL AUDIT BERSIH KP100108	2,785,224.61	0.00
			JUMLAH KOS	2,785,224.61	0.00
			PURATA	1,392,612.30	1,392,612.30
			<i>NORMALIZE DATA COST</i>	2.00	0.00
		PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN BERKESAN 2020 POTC00002	INDEKS AKAUNTABILITI JABATAN AUDIT NEGARA-85-90%/3 BINTANG KP100110	531,322.41	0.00
			KAJIAN IMPAK KEBERKESANAN LATIHAN PERAKAUNAN KP100109	796,983.61	0.00

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ IGFMAS

## LAPORAN MICRO COSTING

Laporan : ZABC-PBC030  
 Kod Transaksi : PORTAL  
 Pengguna : 781021055487

KEM KEWANGAN  
 MICRO COSTING  
 BAGI BULAN 07, 2021

Tarikh : 25.07.2021  
 Masa : 10:33:12  
 Muka Surat : 1 / 1

Output : AUDIT KHAS 1  
 Ukuran Output : BILANGAN  
 Unit Ukuran : 5

Modul	Perihal FD / NFD	FD (RM)	NFD (Kuantiti)	Pengkosan (RM)
AP	PERJALANAN	200.00	-	40.00
		-	2	-
GL	DOBI	200.00	-	40.00
		-	2	-
	<b>Jumlah Kos</b>	<b>400.00</b>	<b>Jumlah Kos bagi AUDIT KHAS 1</b>	<b>80.00</b>

FD - Maklumat Kewangan

NFD - Maklumat Bukan Kewangan



**JADUAL UTAMA PENGEKOSAN**  
**SUKU : PERTAMA                      TAHUN : 2021**  
**<NAMA KEMENTERIAN>**

Butiran	Program	Kos Seunit				Perbezaan		
		Tempoh Semasa (RM)	*Perbandingan (RM)			(RM)		
			Tempoh Sebelum	Sasaran	Entiti Lain	Tempoh Sebelum	Sasaran	Entiti Lain
OBC : Keberhasilan 1 <b>Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.</b>	<b>Perakaunan</b>							
OBC : Keberhasilan 2 <b>Penerbitan ilmiah yang berkualiti.</b>								
OBC : Output 1 <b>Latihan profesion perakaunan.</b>								
OBC : Output 2 <b>Penerbitan</b>								
PBC : Output 1								
PBC : Output 2								

## Contoh Analisis Menggunakan Laporan Utama Pengekasan

BIL.	BAHAGIAN/ JABATAN	PTJ	PROGRAM	AKTIVITI	KEBERHASILAN	KOS KEBERHASILAN 2021 (RM juta)	OUTPUT	KOS PER UNIT OUTPUT 2021	KOS KEBERHASILAN 2020 (RM juta)	PURATA KOS PER UNIT OUTPUT 2021 (RM)
1.	Jabatan Akauntan Negara	Institut Perakaunan Negara	Perakaunan	Institut Perakaunan Negara (IPN)	A. Pembangunan profesion perakaunan yang mampan.	2.1	Latihan profesion perakaunan.	Mac: RM7,954.54 Apr.: RM6,250.00	2.66	179,516.13
					B. Penerbitan ilmiah yang berkualiti.	0.9	Penerbitan.	Jan - Mac: RM250,000.00	1.14	250,000.00
<b>SUB-JUMLAH KOS KEBERHASILAN</b>						<b>3.0</b>			<b>3.8</b>	
2.	Jabatan Akauntan Negara	Bahagian Pengurusan Wang Tak Dituntut (BWTD)	Perakaunan	Pengurusan Wang Tak Dituntut (WTD)	A. Pengurusan WTD yang berkesan.	1.5	1. Inspektorat syarikat/ firma.	Mac: RM371.17 Apr.: RM437.02	1.8	404.10
							2. Serahan dan bayaran balik WTD.	Mac: RM282.62 Apr.: RM149.52		216.07
<b>JUMLAH KESELURUHAN KOS KEBERHASILAN</b>						<b>4.5</b>			<b>5.6</b>	

**Contoh Analisis Bagi Aktiviti 1 - Institut Perakaunan Negara (IPN):**

Laporan Utama Pengekosan di atas menunjukkan penentuan aspek keberkesanan kos bagi keberhasilan yang dihasilkan serta kecekapan kos output yang dikeluarkan bagi Program/Aktiviti IPN. Peratus wajaran yang sama digunakan bagi kedua-dua tahun yang dianalisis. Terdapat penurunan jumlah kos keberhasilan sebanyak RM0.8 juta pada tahun 2021 berbanding tahun 2020. Perincian analisis adalah seperti di bawah:

**1. Keberhasilan A: Pembangunan Profesion Perakaunan yang Mampan.**

Kos keberhasilan A pada tahun 2021 adalah RM2.1 juta iaitu 21.05 peratus lebih rendah berbanding tahun 2020 yang mencatatkan jumlah kos sebanyak RM2.66 juta. Pengurangan jumlah kos ini adalah disebabkan perubahan mod pembelajaran yang lebih tertumpu kepada kursus secara atas talian selaras dengan norma baharu susulan penularan pandemik Covid-19. Keputusan ini juga membolehkan penambahan bilangan kursus yang dianjurkan bagi memenuhi keperluan pembangunan kerjaya profesion perakaunan yang meliputi pelbagai kumpulan jawatan. Kos per unit output pada bulan April 2021 menunjukkan penurunan sebanyak 21.4 peratus berbanding Mac kepada RM6,250.00 kerana peningkatan bilangan kursus yang dianjurkan berbanding sasaran iaitu penambahan dua kursus *Executive Talk* bersama Petronas dan KPMG. Kursus ini ditambah berdasarkan keperluan semasa dan telah mendapat kelulusan daripada Jawatankuasa Latihan IPN pada 28 Mac 2021.

**2. Keberhasilan B: Penerbitan Ilmiah yang Berkualiti.**

Kos keberhasilan B pada tahun 2021 adalah RM0.9 juta iaitu 21.05 peratus lebih rendah berbanding tahun 2020 yang mencatatkan jumlah kos sebanyak RM1.14 juta. Pengurangan jumlah kos ini adalah disebabkan pengurangan peruntukan berdasarkan pindaan ke atas sasaran jumlah penerbitan tahunan daripada empat kepada tiga penerbitan setahun. Pindaan sasaran jumlah penerbitan ini adalah berikutan tiada penyelidikan tambahan yang akan dilaksanakan pada tahun 2021 selepas mengambil kira kekangan situasi pandemik Covid-19. Kos per unit output merujuk kepada bilangan penerbitan yang dikeluarkan. Penerbitan pertama bagi tahun 2021 dibuat pada bulan April 2021 dengan kos per unit output berjumlah RM250,000.00 yang merangkumi jumlah kos penyediaannya bermula pada Januari hingga April 2021.

### Kaedah Pengiraan Anggaran Kos Asas (*Estimated Costs Basis*)

Bil.	Kaedah	Keterangan
1.	Pengekosan Berasaskan Aktiviti ( <i>Activity-Based Costing - ABC</i> )	Kaedah ini menggunakan maklumat sejarah kos ( <i>historical costs</i> ) yang dikumpul dan dikelaskan mengikut Program/Aktiviti/Projek. Kos relevan ( <i>relevant costs</i> ) kemudian dikategorikan sebagai kos langsung atau kos tak langsung. Kos langsung diagih sepenuhnya kepada Program/Aktiviti/Projek. Sementara itu, kos tak langsung perlu diagih kepada Program/Aktiviti/Projek dengan sewajarnya. Agihan kos hendaklah munasabah, konsisten dan direkodkan.
2.	Ekstrapolasi Kos Sebenar ( <i>Extrapolation from Actuals</i> )	Kaedah ini menggunakan trend kos sebenar untuk menganggarkan kos masa hadapan sesuatu Program/Aktiviti/Projek bagi Kementerian/PTJ. Sebagai contoh, data perbelanjaan tempoh terdahulu bagi sesuatu Program/Aktiviti/Projek dapat digunakan untuk menganggarkan kos seunit. Kaedah ini dapat digunakan sekiranya maklumat kos sebenar pada tempoh awal pelaksanaan Program/Aktiviti/Projek telah diperolehi untuk menganggarkan kos masa hadapan.
3.	<i>Parametric</i>	Kaedah ini menggunakan analisis statistik ke atas data bagi tempoh terdahulu ( <i>historical data</i> ) dari Program/Aktiviti/Projek yang setara untuk menghasilkan anggaran kos. Sebagai contoh, analisis <i>regression</i> dapat digunakan untuk mengenal pasti hubungan di antara kos terdahulu Program/Aktiviti/Projek dengan salah satu kriteria utama ( <i>cost drivers</i> ) Program/Aktiviti/Projek tersebut seperti bilangan pekerja sementara dan yang setara dengannya. Analisis yang dibuat dapat menentukan bagaimana anggaran kos akan berubah dengan pertambahan bilangan pekerja sementara yang digunakan. Kaedah ini digunakan terutamanya pada peringkat awal ketika Program/Aktiviti/Projek belum diperincikan dan kewujudan data adalah terhad.
4.	<i>Bottom-up</i>	Kaedah ini melibatkan pemecahan program atau projek kepada komponen. Kos setiap komponen ini kemudiannya dianggarkan berdasarkan maklumat terbaik yang tersedia, dan kos komponen dikumpulkan untuk memberikan jumlah anggaran kos bagi Program/Aktiviti/Projek. Kaedah ini bergantung kepada pemahaman yang baik mengenai keperluan Program/Aktiviti/Projek dan mungkin tidak sesuai digunakan di peringkat awal pelaksanaannya. Kaedah ini umumnya digunakan untuk menganggarkan kos sesuatu projek. Manakala kaedah pengekosan berdasarkan aktiviti (ABC) yang dinyatakan di atas umumnya digunakan untuk menganggarkan kos sesuatu Program/Aktiviti.

Sumber: *Government of Canada (2019, Jun), Guide to Cost Estimating.*

## PROSES ANALISIS PENGEKOSAN

Bil.	Sub-Modul Pengekosan	Proses Analisis		
		(1) Pemrosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
1.	<b>PBC</b> (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 5A</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memilih data perbelanjaan yang bersesuaian bagi output yang telah ditetapkan dan menjana laporan PBC yang diperlukan.</li> <li>Menggunakan tiga (3) kaedah utama berikut untuk menghasilkan analisis PBC: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Penanda Aras Di Antara Kementerian (Kumpulan Output)</li> <li>ii. Penanda Aras (Bulanan)</li> <li>iii. Penentuan Kecekapan Kos (<i>Cost Efficiency</i>)</li> </ul> </li> <li>Formula pengiraan kecekapan kos adalah seperti berikut: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>i. Skor Kecekapan Kos Bulan n</b> = Skor Output Bulan ÷ Skor Kos Bulan n</li> <li><b>ii. Skor Output Bulan n</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat perbandingan di antara amaun atau peratusan yang diplot berdasarkan garis trend yang diperolehi.</li> <li>Memberi perhatian kepada trend yang menunjukkan pergerakan yang ketara atau tidak konsisten berbanding jangkaan/ unjuran.</li> <li>Perbandingan kecekapan kos ke atas penghasilan output program/ aktiviti boleh dibuat berdasarkan kos output di antara tempoh yang berlainan (bulan sebelumnya) atau PTJ yang mempunyai fungsi yang sama.</li> <li>Membuat interpretasi terhadap trend ketara yang telah dikenal pasti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti punca perubahan ketara pada garis trend bagi kos output yang dianalisis berdasarkan perbandingan dan interpretasi data.</li> <li>Mengenal pasti faktor luaran atau dalaman yang mempengaruhi punca tersebut serta hubung kaitnya dengan perubahan yang berlaku dalam membuat huraian untuk menjelaskan punca.</li> <li>Menilai kecekapan operasi, kecekapan kos, keberkesanan polisi dan operasi berdasarkan huraian yang dibuat.</li> </ul>

Bil.	Sub-Modul Pengekosan	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
		<p>= Kuantiti Output Bulan <math>n \div</math> Purata Kuantiti Output bagi tempoh analisis (Kuantiti Output Asas)</p> <p><b>iii. Skor Kos Bulan <math>n</math></b></p> <p>= Kos Output Bulan <math>n \div</math> Purata Kos bagi tempoh analisis (Kos Output Asas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekiranya wujud <i>outliers</i> (nilai yang sangat ketara dan berbeza dari kebiasaan), nilai ini perlu dikeluarkan daripada analisis kerana ia mungkin akan menyebabkan ralat dalam dapatan analisis.</li> <li>• Plotkan data analisis bagi setiap tempoh yang telah ditetapkan untuk membentuk satu garis trend (<i>trend line</i>). Sebagai contoh, Laporan Perbandingan Pengekosan Output digunakan untuk menentukan kos penghasilan output PTJ mengikut tahun untuk menghasilkan trend kos.</li> <li>• Garis trend yang terbentuk menunjukkan pergerakan item tersebut sama ada ia turun,</li> </ul>		

Bil.	Sub-Modul Pengekosan	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
		naik atau tidak berubah berbanding tempoh sebelumnya.		
2.	<b>OBC</b> (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 5B</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjana laporan OBC yang bersesuaian untuk mengenal pasti kos yang telah ditetapkan bagi setiap Program/Aktiviti/Projek di Kementerian.</li> <li>• Antara laporan OBC yang boleh digunakan bagi menentukan kos penghasilan keberhasilan Kementerian dan tahap keberkesanannya adalah Laporan Pengekosan <i>Outcome</i> dan Laporan <i>Cost Effectiveness Analysis</i> (CEA).</li> <li>• Analisis ke atas Laporan CEA boleh dikira berdasarkan normalisasi kos dan kuantiti pencapaian dalam sesuatu bulan.</li> <li>• Plotkan data analisis bagi setiap tempoh yang telah ditetapkan untuk membentuk satu garis trend (<i>trend line</i>).</li> <li>• Garis trend yang terbentuk menunjukkan pergerakan item tersebut sama ada ia turun,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat perbandingan di antara nilai bulanan normalisasi kos dan kuantiti pencapaian dengan purata kos tahunan dan purata pencapaian di sepanjang tempoh pelaporan yang diplot berdasarkan garis trend yang diperolehi.</li> <li>• Kelazimannya, skor yang melebihi 1.0 ditafsirkan sebagai mempunyai keberkesanan kos keberhasilan yang lebih baik berbanding skor di bawah 1.0.</li> <li>• Namun, pertimbangan harus diberikan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi nilai skor ini. Ia bagi mengenal pasti sama ada perubahan skor keberkesanan kos keberhasilan adalah disebabkan oleh ketidakcekapan agihan (<i>allocative inefficiency</i>) sumber yang digunakan (input) atau ketidakcekapan teknikal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenal pasti punca perubahan ketara pada garis trend yang dianalisis berdasarkan perbandingan dan interpretasi data.</li> <li>• Mengenal pasti faktor luaran atau dalaman yang mempengaruhi punca tersebut serta hubung kaitnya dengan perubahan yang berlaku dalam membuat huraian untuk menjelaskan punca.</li> <li>• Menilai tahap keberkesanan Kementerian dalam mengurus kosnya bagi mencapai keberhasilan yang disasarkan berdasarkan huraian yang dibuat.</li> </ul>

Bil.	Sub-Modul Pengekasan	Proses Analisis		
		(1) Pemrosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
		<p>naik atau tidak berubah berbanding tempoh sebelumnya.</p>	<p>(<i>technical inefficiency</i>) dalam menghasilkan output melalui penggunaan input yang optimum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perhatian kepada trend yang menunjukkan pergerakan yang ketara atau tidak konsisten berbanding jangkaan/ unjuran.</li> <li>• Membuat interpretasi terhadap trend ketara yang telah dikenal pasti.</li> </ul>	
3.	<b>Micro Costing</b> (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 5C</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjana laporan MC untuk dianalisis dan plotkan data analisis bagi setiap tempoh yang telah ditetapkan untuk membentuk satu garis trend (<i>trend line</i>).</li> <li>• Garis trend yang terbentuk menunjukkan pergerakan item tersebut sama ada ia turun, naik atau tidak berubah berbanding tempoh sebelumnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat perbandingan di antara amaun atau peratusan yang diplot berdasarkan garis trend yang diperolehi.</li> <li>• Memberi perhatian kepada trend yang menunjukkan pergerakan yang ketara atau tidak konsisten berbanding jangkaan/ unjuran.</li> <li>• Membuat interpretasi terhadap trend ketara yang telah dikenal pasti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenal pasti punca perubahan ketara pada garis trend bagi kos output yang dianalisis berdasarkan perbandingan dan interpretasi data.</li> <li>• Mengenal pasti faktor luaran atau dalaman yang mempengaruhi punca tersebut serta hubung kaitnya dengan perubahan yang berlaku dalam membuat huraian untuk menjelaskan punca.</li> </ul>



Bil.	Sub-Modul Pengekosan	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Menilai kecekapan operasi, kecekapan kos, keberkesanan polisi dan operasi berdasarkan huraian yang dibuat.</li> </ul>

Nota: Contoh Analisis menggunakan Laporan Utama Pengekosan adalah seperti di Lampiran 3A.

## CONTOH ANALISIS PBC

## 1. MENGGUNAKAN LAPORAN PERBANDINGAN PENGEKOSAN OUTPUT

Laporan	:	JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA	Tarikh:	28.10.2021					
Kod Transaksi	:	LAPORAN PERBANDINGAN PENGEKOSAN OUTPUT	Masa:	18:27:07					
Pengguna	:		Muka Surat:	1 / 1					
Pegawai Pengawal	:	BXX	Ketua Setiausaha Kementerian Dalam Negeri						
Kumpulan PTJ	:	56	Kementerian Dalam Negeri	2021					
PTJ	:	56010500	KETUA PENGARAH JABATAN PENDAFTARAN NEGARA						
Kod Komponen	:	COST1600001	Xxxxx Xxxxxx						
Bil	Output	Februari 2021				Januari 2021			
		Pengkosan Output (RM) A=B/C	Jenis Kos Komponen	Amaun (RM) B	Kuantiti C	Pengkosan Output (RM) A=B/C	Jenis Kos Komponen	Amaun (RM) B	Kuantiti C
1	Permohonan rekod fizikal pendaftaran A00123020501	709.18				568.87			
			Kos Langsung	15,000,000.00	49,000		Kos Langsung	14,450,000.00	53,000
			Kos Tak Langsung	600,000.00			Kos Tak Langsung	510,000.00	
			Kos Overhead	19,150,000.00			Kos Overhead	15,190,000.00	
				34,750,000.00				30,150,000.00	

**Analisis:**

Laporan Perbandingan Pengekosan Output di atas menunjukkan peningkatan kos per unit output bagi mengeluarkan rekod fizikal pendaftaran iaitu 24.66 peratus kepada RM709.18 bagi bulan Februari berbanding bulan Januari. Peningkatan ini dipengaruhi oleh peningkatan jumlah kos sebanyak 15.26 peratus yang hanya menghasilkan 49,000 kuantiti output. Bilangan ini lebih rendah berbanding kuantiti output yang dihasilkan pada bulan Januari dengan kos RM568.87 seunit. Perbezaan ketara ini dipengaruhi oleh peningkatan kos *overhead* sebanyak RM4.6 juta (26.1 peratus) disebabkan oleh peningkatan kos utiliti akibat perubahan kadar caj utiliti yang dikenakan oleh Tenaga Nasional Berhad. Namun, hasil semakan lanjut mendapati perubahan ini turut dipengaruhi oleh peningkatan penggunaan

utiliti. Justeru, Kementerian menyarankan agar program penjimatan utiliti dilaksanakan untuk mengurangkan peningkatan caj utiliti dan memastikan penggunaan sumber yang cekap dan optimum bagi menghasilkan kuantiti output yang maksimum.

## 2. MENGGUNAKAN KAEDAH PENENTUAN KECEKAPAN KOS

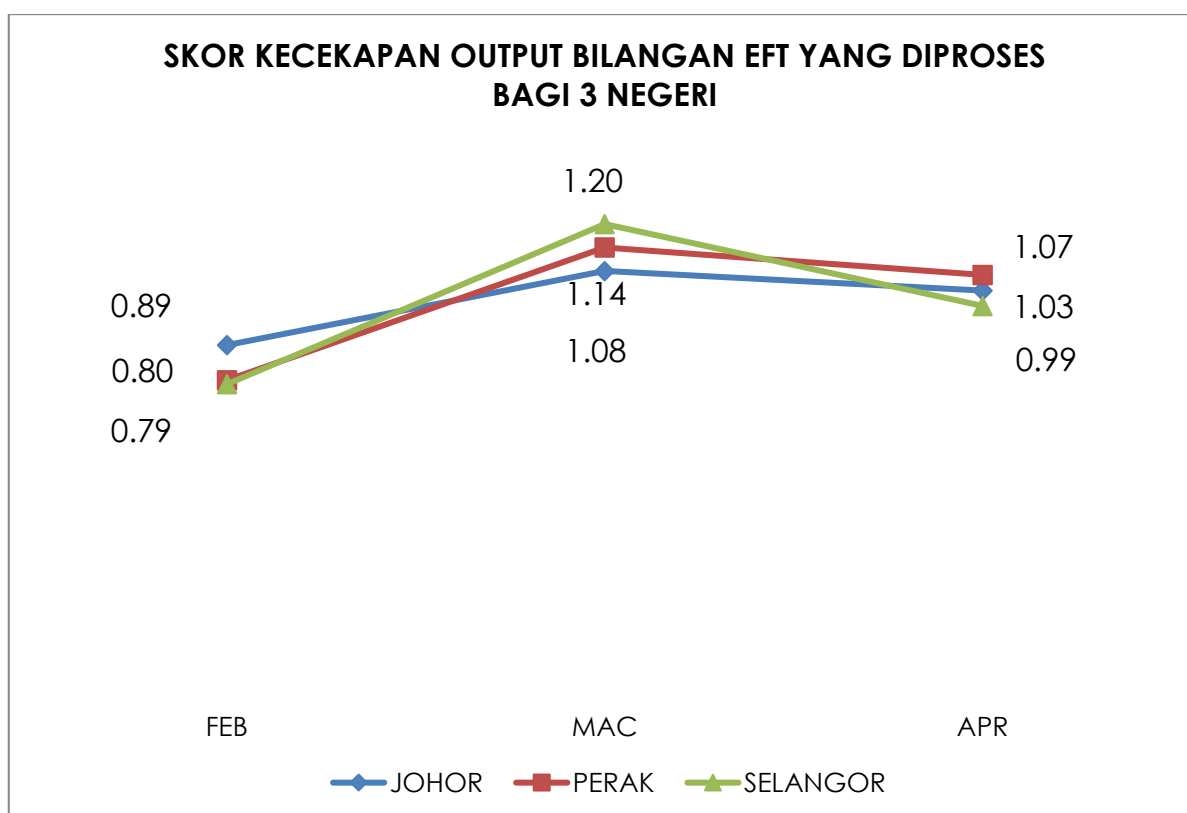
### (i) Output: Bilangan EFT yang diproses

BULAN	FEB	MAC	APR	PURATA	FEB	MAC	APR	PURATA	FEB	MAC	APR	PURATA
NEGERI	JOHOR	JOHOR	JOHOR		PERAK	PERAK	PERAK		SELANGOR	SELANGOR	SELANGOR	
Kuantiti Output	121,762	155,043	153,241	143,348.67	100,547	136,209	129,091	121,949	105,238	167,654	139,840	137,577.33
Kos Langsung (RM)	18,086.06	18,225.08	19,132.15	18,481.10	29,663.54	27,795.00	28,113.35	28,523.96	50,693.13	51,242.49	53,261.40	51,732.34
Kos Tak Langsung (RM)	815.83	1,500.99	1,438.79	1,251.87	952.28	1,381.86	1,201.97	1,178.70	2,018.71	4,073.85	2,781.43	2,958.00
Jumlah Kos (RM)	18,901.89	19,726.07	20,570.94	19,732.97	30,615.82	29,176.86	29,315.32	29,702.67	52,711.84	55,316.34	56,042.83	54,690.34
Skor Output (a)	0.85	1.08	1.07	1.00	0.82	1.12	1.06	1.00	0.76	1.22	1.02	1.00
Skor Kos (b)	0.96	1.00	1.04	1.00	1.03	0.98	0.99	1.00	0.96	1.01	1.02	1.00
Skor Kecekapan Kos (a)÷(b)	0.89	1.08	1.03	1.00	0.80	1.14	1.07	1.00	0.79	1.20	0.99	1.00

Jadual 9 - Contoh Perincian Skor Kecekapan Output Bilangan EFT yang Diproses Bagi 3 Negeri

## (ii) Memplot Kecekapan Kos Pada Graf

	JOHOR	PERAK	SELANGOR
FEB	0.89	0.80	0.79
MAC	1.08	1.14	1.20
APR	1.03	1.07	0.99



Rajah 14 - Contoh Skor Kecekapan Output Bilangan EFT yang Diproses Bagi 3 Negeri

## (iii) Membuat Huraian Analisis

Ketiga-tiga negeri menunjukkan trend skor kecekapan yang seragam. Tiada isu matan dalam kecekapan kos bagi negeri-negeri ini. Skor kecekapan adalah tinggi pada bulan Mac 2021 disebabkan output yang dihasilkan adalah tinggi. Namun ketiga-tiga negeri menunjukkan trend penurunan kuantiti output bagi bulan April yang dipengaruhi oleh faktor pengurangan bayaran menggunakan kaedah EFT pada bulan tersebut. Negeri Selangor juga menunjukkan skor kecekapan yang baik walaupun masih berstatus Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) bagi tempoh 3 bulan yang dianalisis.

CONTOH ANALISIS OBC

MENGGUNAKAN LAPORAN *COST EFFECTIVENESS ANALYSIS (CEA)*

Laporan : ZABC-OBC081	KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	Tarikh : 14/10/2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN <i>COST EFFECTIVENESS ANALYSIS OUTCOME</i> KEMENTERIAN MENGIKUT TAHUN	Masa : 11:53:50
Pengguna : ZMYCOST-G		Muka Surat : 1 / 17

Kementerian	B/P10	Perihal Kementerian	JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA
-------------	-------	---------------------	----------------------------------

Perbandingan berdasarkan Kos KPI Outcome

BIL.	PERIHAL <i>OUTCOME</i> KEMENTERIAN	PERIHAL KPI	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)	KOS KPI <i>OUTCOME</i> (RM)
			2017	2018	2019	2020	2021
1	PEMBANGUNAN PROFESION PERAKAUNAN YANG MAMPAN AOTC03477	Melaksanakan kursus kewangan generik, perakaunan, kewangan, pengauditan dan sistem maklumat perakaunan di IPN. AKPI09769	2,050,731.00	2,144,114.00	2,259,134.00	2,259,332.00	2,262,998.00
		Mengadakan latihan sokongan kepada pelajar sedia ada. AKPI09770	2,038,453.00	2,045,611.00	2,253,880.00	2,251,980.00	2,273,638.00
		Mengadakan rundingan dengan Badan Profesional bagi melaksanakan pengambilan calon baru program profesional. AKPI10222	2,069,253.00	2,111,220.00	2,247,990.00	2,268,737.00	2,249,384.00
		Menyediakan tajaan bagi program profesional daripada badan-badan profesional yang diiktraf. AKPI10223	2,028,858.00	2,096,335.00	2,256,442.00	2,258,408.00	2,277,796.00
		Membangunkan koleksi perpustakaan IPN. AKPI19289	2,078,569.00	2,171,502.00	2,266,125.00	2,017,470.00	3,289,031.00
		<b>JUMLAH KOS</b>	10,265,864.00	10,568,782.00	11,283,571.00	11,055,927.00	12,352,847.00
		<b>PURATA</b>					
<b>NORMALIZE DATA COST</b>	0.92	0.95	1.02	1.00	1.11		

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS

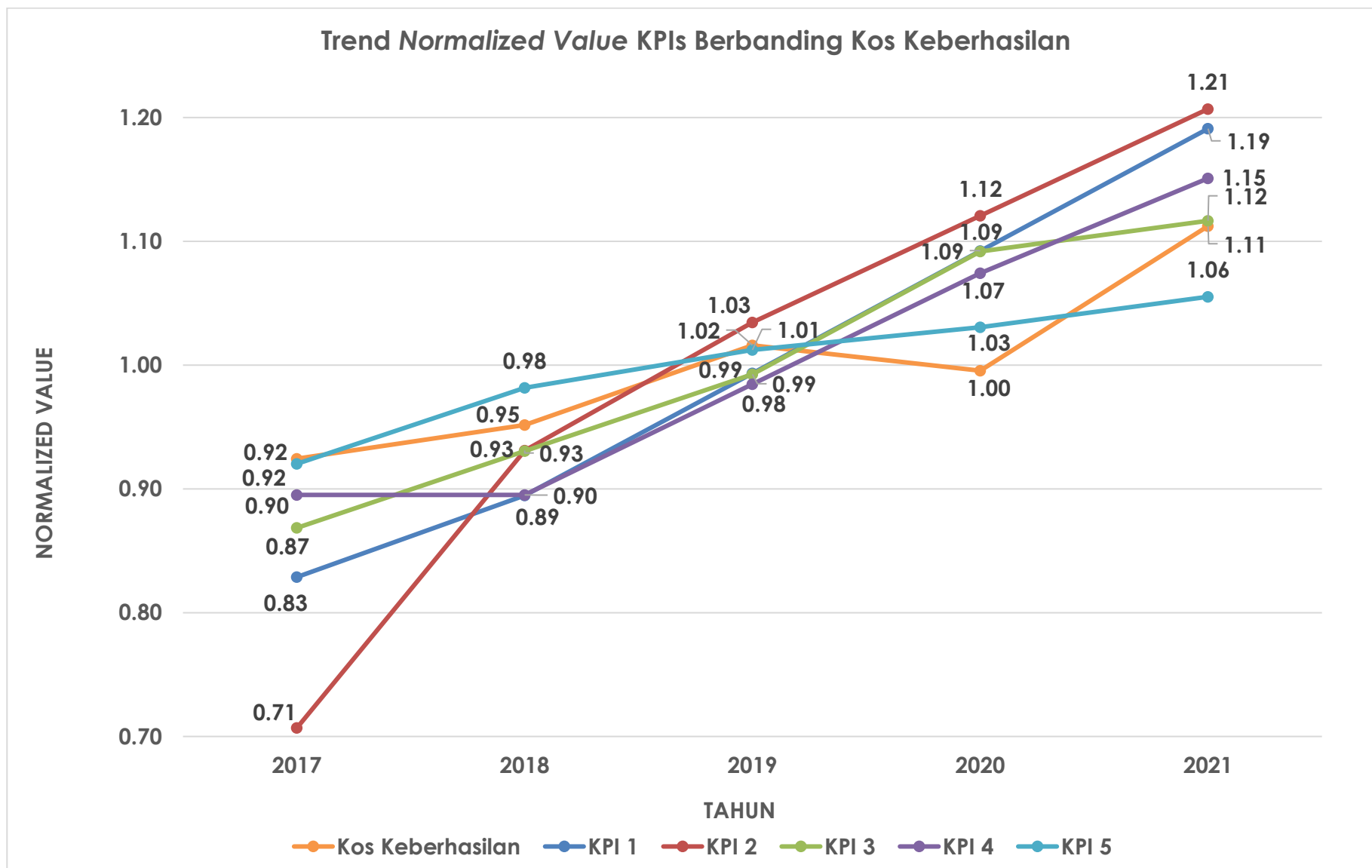
Laporan : ZABC-OBC081	KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	Tarikh : 14/10/2021
Kod Transaksi : PORTAL	LAPORAN COST EFFECTIVENESS ANALYSIS OUTCOME KEMENTERIAN MENGIKUT TAHUN	Masa : 11:53:50
Pengguna : ZMYCOST-G		Muka Surat : 1 / 17

Kementerian	B/P10	Perihal Kementerian	JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA
-------------	-------	---------------------	----------------------------------

Perbandingan berdasarkan Kuantiti Unit Ukuran & Skor Analisa Keberkesanan Kos

BIL.	PERIHAL OUTCOME KEMENTERIAN	PERIHAL KPI	KUANTITI UNIT UKURAN	KUANTITI UNIT UKURAN	KUANTITI UNIT UKURAN	KUANTITI UNIT UKURAN	KUANTITI UNIT UKURAN	PURATA Kuantiti Unit Ukuran
			2017	2018	2019	2020	2021	
1	PEMBANGUNAN PROFESION PERAKAUNAN YANG MAMPAN ACTC03477	Melaksanakan kursus kewangan generik, perakaunan, kewangan, pengauditan dan sistem maklumat perakaunan di IPN. AKPI09769	2,567	2,771	3,077	3,383	3,689	3,097
		<i>NORMALIZE DATA</i>	0.83	0.89	0.99	1.09	1.19	
		Mengadakan latihan sokongan kepada pelajar sedia ada. AKPI09770	41	54	60	65	70	58
		<i>NORMALIZE DATA</i>	0.71	0.93	1.03	1.12	1.21	
		Mengadakan rundingan dengan Badan Profesional bagi melaksanakan pengambilan calon baru program profesional. AKPI10222	70	75	80	88	90	81
		<i>NORMALIZE DATA</i>	0.87	0.93	0.99	1.09	1.12	
		Menyediakan tajaan bagi program profesional daripada badan-badan profesional yang diiktiraf. AKPI10223	70	70	77	84	90	78
		<i>NORMALIZE DATA</i>	0.90	0.90	0.98	1.07	1.15	
		Membangunkan koleksi perpustakaan IPN. AKPI19289	150	160	165	168	172	163
		<i>NORMALIZE DATA</i>	0.92	0.98	1.01	1.03	1.06	
	<b>Skor : 2017</b>	<b>Skor : 2018</b>	<b>Skor : 2019</b>	<b>Skor : 2020</b>	<b>Skor : 2021</b>			
Skor Analisa Keberkesanan Kos	0.91	0.97	0.99	1.09	1.03			

JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA @ iGFMS



Rajah 15 - Contoh Trend *Normalized Value* KPIs Berbanding Kos Keberhasilan

Laporan CEA di atas menunjukkan kecekapan kos bagi keberhasilan Pembangunan Profesion Perakaunan yang Mampan untuk Institut Perakaunan Negara di bawah Program Penyampaian Perkhidmatan Perakaunan Dan Kewangan yang Cekap. Berdasarkan garis trend yang dihasilkan di **Rajah 15**, *normalized value* untuk kelima-lima KPI di bawah program tersebut berbanding kos keberhasilannya di sepanjang tempoh daripada tahun 2017 sehingga tahun 2021 secara keseluruhannya menunjukkan trend peningkatan. *Normalized value* bagi kos keberhasilan juga (kos merupakan proksi kepada usaha) menunjukkan trend peningkatan yang konsisten di sepanjang tempoh lima tahun. Namun pada tahun 2020, *normalized value* kos keberhasilan menunjukkan sedikit penurunan iaitu sebanyak 1.96 peratus<sup>1</sup> dan peningkatan mendadak berbanding tahun 2021 sebanyak RM1.2 juta<sup>2</sup>. Peningkatan ini dipengaruhi oleh perubahan jumlah kos keberhasilan terutamanya bagi KPI 5 di mana dua kajian yang dirancang pada tahun 2020 tidak dapat dilaksanakan seperti mana yang dijadualkan berikutan pandemik Covid-19. Kajian tersebut telah dilaksanakan sepenuhnya pada tahun 2021 yang menyebabkan peningkatan ketara jumlah perbelanjaan yang terlibat sebanyak 63.03 peratus<sup>3</sup> atau sebanyak RM1,271,561<sup>4</sup>.

Berdasarkan prestasi kecekapan kos selama lima tahun ini, analisis terperinci mendapati prestasi kecekapan kos bagi KPI 2 dan KPI 5 pada tahun 2020 dan KPI 3 pada tahun 2021 adalah terbaik di mana berlakunya penjimatan kos dan pada masa yang sama IPN dapat mengekalkan trend peningkatan kuantiti output yang dihasilkan. Bagi KPI 2, latihan sokongan yang dianjurkan pada tahun 2020 membelanjakan kos yang lebih rendah iaitu 0.08 peratus berbanding tahun sebelumnya atau RM34,646<sup>5</sup> per unit output (2019: RM37,565 per unit output). Ini menggambarkan pengurusan kos yang baik bagi mencapai output yang tinggi. Kecekapan kos KPI 2 ini dipengaruhi oleh perubahan mod pembelajaran daripada bersemuka kepada secara atas talian susulan penularan pandemik Covid-19. Keputusan untuk menukar mod pembelajaran dibuat agar latihan sokongan dapat terus dilaksanakan sebagaimana yang dirancang. Mod pembelajaran baharu ini berjaya mengurangkan perbelanjaan seperti makan minum, penyediaan tempat latihan dan *housekeeping* bilik penginapan di IPN. Walau bagaimanapun, kelonggaran Perintah Kawalan

---

<sup>1</sup>  $[(1.00 - 1.02) \div 1.02] \times 100$

<sup>2</sup> [RM12,352,847 – RM11,055,927]

<sup>3</sup>  $[(RM3,289,031 - RM2,017,470) \div RM2,017,470] \times 100$

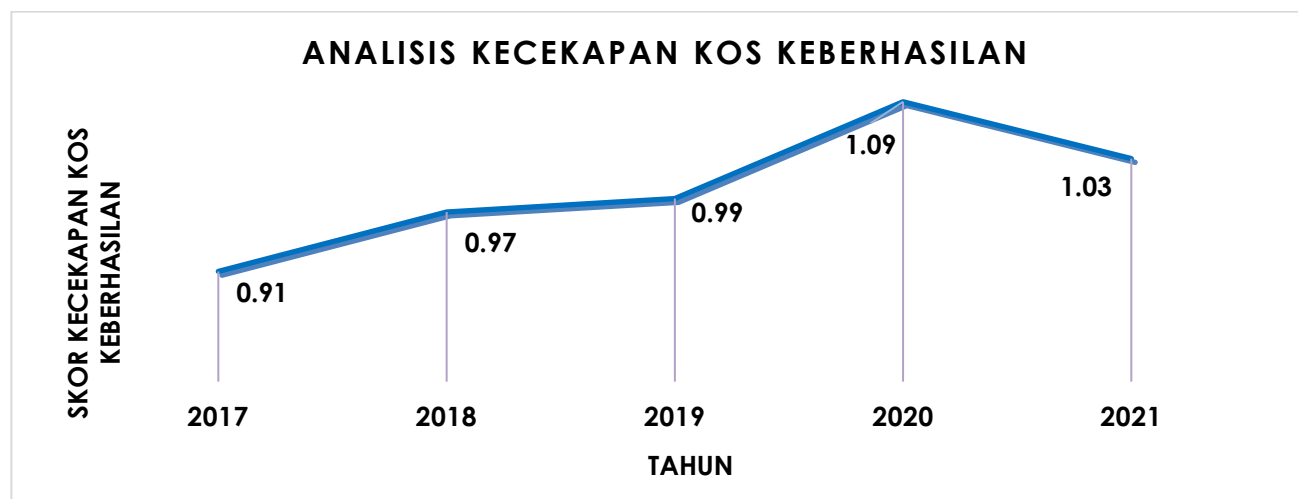
<sup>4</sup> [RM3,289,031 – RM2,017,470]

<sup>5</sup> [RM2,251,980 ÷ 65]



Pergerakan telah diberikan pada tahun 2021 susulan keadaan pandemik Covid-19 yang semakin pulih. Perkara ini menyumbang kepada peningkatan kos dan kuantiti output yang dihasilkan bagi tahun 2021 di mana latihan sokongan secara *hybrid* (bersemuka dan secara atas talian) mula ditawarkan.

Secara keseluruhan, kecekapan kos keberhasilan Pembangunan Profesion Perakaunan yang Mampan bagi IPN menunjukkan prestasi yang baik. Ini digambarkan di dalam **Rajah 16** di bawah.



**Rajah 16 - Contoh Analisis Kecekapan Kos Keberhasilan**

Trend peningkatan skor kecekapan yang konsisten di sepanjang tahun 2017 sehingga tahun 2020 menghasilkan purata skor kecekapan sebanyak 0.998<sup>6</sup>. Ia menggambarkan pengurusan kos yang berkesan hasil daripada peningkatan kuantiti berbanding kos keberhasilan. Memandangkan kos keberhasilan meningkat secara linear dengan kuantiti outputnya, disarankan bagi IPN untuk meneliti dengan lebih lanjut apakah strategi yang lebih dominan dapat dilaksanakan bagi mengurangkan kos melalui penggunaan sumber secara optimum yang dapat

<sup>6</sup>  $[(0.91 + 0.97 + 0.99 + 1.09 + 1.03) \div 5]$

menghasilkan atau mengekalkan kuantiti output pada tahap yang maksimum. Strategi dominan ini dapat memastikan prestasi kecekapan kos keberhasilan dapat dikekalkan pada tahap yang mampan di masa akan datang.

Formula pengiraan *Normalize Data Cost* adalah seperti **Jadual 10** di bawah.

PERIHAL KPI	KUANTITI UNIT UKURAN (Q) 2017	KUANTITI UNIT UKURAN (Q) 2018	KUANTITI UNIT UKURAN (Q) 2019	KUANTITI UNIT UKURAN (Q) 2020	KUANTITI UNIT UKURAN (Q) 2021	PURATA (B)	
Melaksanakan kursus kewangan generik, perakaunan, kewangan, pengauditan dan sistem maklumat perakaunan di IPN. (Bilangan Kursus)	2,567	2,771	3,077	3,383	3,689	3,097	B1
<i>Normalize Value</i> bagi Kuantiti KPI 1 (NV1) = [Qt bagi KPI 1 ÷ B1], di mana 't' adalah tahun.	0.83	0.89	0.99	1.09	1.19		
Mengadakan latihan sokongan kepada pelajar sedia ada. (Bilangan Latihan)	41	54	60	65	70	58	B2
<i>Normalize Value</i> bagi Kuantiti KPI 2 (NV2) = [Qt bagi KPI 2 ÷ B2], di mana 't' adalah tahun.	0.71	0.93	1.03	1.12	1.21		
Mengadakan rundingan dengan Badan Profesional bagi melaksanakan pengambilan calon baru program profesional. (Bilangan Calon Baharu)	70	75	80	88	90	81	B3
<i>Normalize Value</i> bagi Kuantiti KPI 3 (NV3) = [Qt bagi KPI 3 ÷ B3], di mana 't' adalah tahun.	0.87	0.93	0.99	1.09	1.12		
Menyediakan tajaan bagi program profesional daripada badan-badan profesional yang diiktraf. (Bilangan Calon yang Ditaja)	70	70	77	84	90	78	B4
<i>Normalize Value</i> bagi Kuantiti KPI 4 (NV4) = [Qt bagi KPI 4 ÷ B4], di mana 't' adalah tahun.	0.90	0.90	0.98	1.07	1.15		
Membangunkan koleksi perpustakaan IPN. (Bilangan Penerbitan Ilmiah)	150	160	165	168	172	163	B5
<i>Normalize Value</i> bagi Kuantiti KPI 5 (NV5) = [Qt bagi KPI 5 ÷ B5], di mana 't' adalah tahun.	0.92	0.98	1.01	1.03	1.06		
<b>PURATA KUANTITI UNIT UKURAN</b> (A) = Purata <i>Normalize Value</i> bagi setiap tahun = $\frac{\sum NVt}{n}$ Di mana 't' adalah tahun dan 'n' adalah bilangan KPI bagi tahun tersebut. Contoh, $\frac{\sum NV_{2017}}{5}$	0.84	0.93	1.00	1.08	1.14	3,480	B6
Kos Keberhasilan (C)	RM 10,265,864.00	RM 10,568,782.00	RM 11,283,571.00	RM 11,055,927.00	RM 12,352,847.00	RM 11,105,398.20	B7
<i>Normalize Value</i> bagi Kos Keberhasilan (D) = $\frac{[Ct]}{[B7]}$ , di mana 't' adalah tahun. Contoh, $\frac{[C_{2017}]}{[B7]}$	0.92	0.95	1.02	1.00	1.11		
Skor Kecekapan Kos Keberhasilan (E) = $\frac{[A]}{[D]}$	0.91	0.97	0.99	1.09	1.03		

**Jadual 10 - Contoh Pengiraan Skor Kecekapan Kos Keberhasilan**

**CONTOH ANALISIS MC MENGGUNAKAN LAPORAN *MICRO COSTING***

**[Kementerian boleh menggunakan contoh analisis PBC bagi mana-mana Program/Aktiviti/Projek yang dilaksanakan secara *one-off* atau *ad hoc*]**

## KAEDAH PERBANDINGAN

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
1.	Perbandingan data semasa dengan tempoh terdahulu	<p>Perbandingan data semasa boleh dibuat dengan data bagi tempoh terdahulu yang ditetapkan seperti tiga (3) atau lima (5) tahun. Berdasarkan perbandingan tersebut, Kementerian perlu mengenal pasti punca dan persekitaran mikro atau makro yang mempengaruhi kenaikan atau penurunan item berkenaan.</p> <p><b>Contoh:</b> Penularan pandemik Covid-19 menyebabkan peningkatan keperluan katil dan peralatan perubatan di semua hospital. Ini seterusnya menyebabkan peningkatan jumlah kos perolehan bekalan dan perkhidmatan bagi aktiviti perubatan pada tahun 2019 berbanding 2020.</p>
2.	Perbandingan amaun sebenar dengan unjuran	<p>Pengiraan perbezaan amaun sebenar dan unjuran hendaklah dibandingkan dengan siling yang telah ditetapkan bagi mengenal pasti sama ada varian adalah memuaskan (<i>favourable</i>) atau tidak memuaskan (<i>unfavourable</i>). Berdasarkan maklumat varian yang telah dikenal pasti, perbezaan yang matan hendaklah dijelaskan bagi membantu Kementerian memahami punca mengapa amaun sebenar tidak mencapai sasaran yang ditetapkan.</p> <p><b>Contoh:</b> Pada bulan April 2021, kos seunit output sebenar bagi aktiviti bayaran balik wang tak dituntut (WTD) meningkat 48 peratus kepada RM687.95 berbanding kos seunit output yang diunjurkan iaitu RM458.75. Perbezaan yang ketara ini adalah disebabkan oleh pengurangan permohonan bayaran balik WTD yang diproses berikutan arahan perintah kawalan pergerakan (PKP) yang diumumkan oleh Kerajaan.</p>
3.	Perbandingan Kementerian dengan Kementerian lain yang melaksanakan aktiviti atau sektor yang sama	<p>Membuat perbandingan di antara kedudukan dan prestasi kewangan Kementerian yang melaksanakan aktiviti atau sektor yang sama yang telah dikenal pasti bersesuaian untuk dijadikan sebagai penanda aras (<i>benchmarking</i>). Berikut adalah <b>empat (4) langkah</b> yang boleh diambil dalam membuat perbandingan dengan penanda aras dan mengenal pasti punca perbezaan iaitu:</p>

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
		<p>(i) mengenal pasti skop penanda aras berdasarkan aktiviti dengan kapasiti yang sama sebagai perbandingan. Contohnya, kos pengendalian kursus di pusat latihan.</p> <p>(ii) mengenal pasti Kementerian/ organisasi yang bersesuaian untuk dijadikan penanda aras. Contohnya, IPN memilih INTAN sebagai penanda aras bagi kos pengendalian kursus.</p> <p>(iii) mengenal pasti jurang di antara data Kementerian dengan data organisasi lain yang dipilih sebagai penanda aras. Contohnya, membandingkan kos pengendalian kursus di IPN dan INTAN.</p> <p>(iv) mengenal pasti punca dan mengesyorkan pelan tindakan. Seterusnya, Kementerian perlu membuat semakan lanjut dan mengenal pasti pelan tindakan yang perlu diambil. Contohnya, berdasarkan analisis pengekosan, didapati jumlah kos per unit pengendalian kursus di INTAN adalah lebih rendah berbanding IPN disebabkan oleh bilangan peserta bagi setiap kursus yang tinggi di INTAN. Berdasarkan maklumat berkenaan, pelan tindakan yang sewajarnya boleh disyorkan di dalam laporan yang akan disediakan.</p>

## FAKTOR DALAM PERSEKITARAN MAKRO

BIL.	FAKTOR	INDIKATOR
<b>1.</b>	<b>Ekonomi</b>	
	<p>Keadaan ekonomi negara dan global memberi kesan kepada hasil dan perbelanjaan Kementerian sama ada secara langsung atau tidak langsung.</p> <p>Contoh: Penurunan nilai matawang negara akan mengakibatkan kenaikan kos barangan import Kerajaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem ekonomi</li> <li>• Kadar Pertumbuhan KDNK</li> <li>• Kadar Pengangguran</li> <li>• Kadar Inflasi</li> <li>• Kadar Pertukaran Matawang</li> <li>• Kadar Faedah</li> <li>• Penawaran Wang</li> <li>• Perdagangan Antarabangsa</li> <li>• Harga Komoditi Utama</li> <li>• Statistik Industri</li> <li>• Kadar Permintaan Global</li> <li>• Pulangan Pelaburan (ROI)</li> <li>• Nisbah Hutang Negara</li> </ul>
<b>2.</b>	<b>Perundangan</b>	
	<p>Perubahan undang-undang yang berkaitan akan memberi impak kepada dasar dan polisi Kementerian yang seterusnya mempengaruhi prestasi, kedudukan kewangan dan aliran tunai.</p> <p>Contoh: Penguatkuasaan Akta 829 berkaitan langkah-langkah sementara bagi mengurangkan kesan penyakit COVID-19 melalui pemberian vaksin boleh mempengaruhi trend perbelanjaan Kementerian Kesihatan dan seterusnya memerlukan semakan semula belanjawan bagi peruntukan tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akta yang Berkuatkuasa</li> <li>• Dasar dan Polisi</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Politik</b>	
	<p>Senario politik negara boleh menyebabkan perubahan dasar, polisi dan hala tuju Kementerian.</p> <p>Contoh: Perubahan politik semasa menyebabkan penstrukturan semula institusi Kerajaan termasuk fungsi dan aktiviti yang akan memberi kesan kepada kedudukan kewangan dan prestasi kewangan Kementerian.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem Politik</li> <li>• Kestabilan Politik</li> <li>• Institusi Kerajaan</li> </ul>

BIL.	FAKTOR	INDIKATOR
4.	<b>Teknologi</b>	
	<p>Perkembangan teknologi terkini yang berlaku dengan pantas telah memaksa Kementerian untuk memastikan pelaburan dan perbelanjaan penyenggaraan bagi aset berkaitan adalah memenuhi keperluan semasa. Ia bagi memastikan mutu perkhidmatan atau produktiviti berada pada tahap yang lebih baik.</p> <p>Contoh: Pembangunan Sistem MyONLINE*PASPORT dibuat oleh Jabatan Imigresen Malaysia dapat mempercepatkan proses pembaharuan pasport dan memberikan penjimatan dalam kos operasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kajian</li> <li>• Rekaan/ Ciptaan</li> <li>• Produk Baharu</li> <li>• Kaedah Baharu</li> <li>• Prosedur Baharu</li> </ul>
5.	<b>Sosiobudaya</b>	
	<p>Perubahan sosiobudaya di kalangan masyarakat mungkin memberi kesan langsung kepada hasil dan perbelanjaan Kementerian.</p> <p>Contoh: Masyarakat moden kini lebih mementingkan gaya hidup sihat. Ini secara langsung menyumbang kepada penurunan kos rawatan dan ubat-ubatan oleh Kementerian Kesihatan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapat Awam</li> <li>• Demografik</li> <li>• Norma dan Nilai</li> <li>• Keagamaan dan Kebudayaan</li> <li>• Tahap Pendidikan</li> <li>• Tahap Kesihatan</li> </ul>
6.	<b>Alam Sekitar</b>	
	<p>Perubahan alam sekitar memberi kesan secara langsung ke atas kelestarian Kementerian dalam menyampaikan perkhidmatan.</p> <p>Contoh: Kejadian banjir besar menyebabkan kebanyakan aset milik Kementerian Kesihatan seperti alatan perubatan terjejas dan perlu dirosot nilai. Di samping itu, kos operasi bagi menangani bencana juga akan meningkat. Ini memberi kesan kepada prestasi serta kedudukan kewangan Kementerian.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks Pencemaran</li> <li>• Bilangan Kes Pencemaran</li> <li>• Purata Suhu Permukaan Global</li> <li>• Penumpuan Karbon Dioksida di Udara</li> <li>• Populasi Manusia</li> <li>• Pengurangan Sumber</li> <li>• Pengeluaran Makanan</li> <li>• Kepelbagaian Biologikal</li> <li>• Perubahan Iklim</li> <li>• Risiko Bencana Alam</li> </ul>

## SENARAI SEMAK

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 penentuan output, program atau aktiviti Kementerian bersesuaian dan selaras dengan teras strategik dan objektif yang ditetapkan oleh Kementerian?
5.  Adakah data kewangan dan bukan kewangan berkaitan pengkosan yang digunakan relevan dan boleh dipercayai?
6.  Adakah item yang dianalisis mempengaruhi kedudukan kewangan dan prestasi serta pencapaian objektif Kementerian?
7.  Adakah penelitian secara kritis telah diberikan dalam proses analisis?
8.  Adakah Analisis Persekitaran yang dijalankan dibuat bagi mengenal pasti punca atau faktor yang mempengaruhi perubahan item yang dianalisis?
9.  Adakah kaedah perbandingan yang digunakan mengambil kira aspek kebolehbandingan bagi memberikan interpretasi yang bermakna?
10.  Adakah strategi yang dicadangkan mengambil kira implikasi jangka pendek dan jangka panjang ke atas Kementerian?
11.  Adakah cadangan strategik bersesuaian dan telah mengambil kira kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki oleh Kementerian?
12.  Adakah laporan yang disediakan lengkap dan mudah difahami oleh pemegang taruh?
13.  Adakah pemegang taruh menggunakan kandungan laporan dalam proses pembuatan keputusan?



## SENARAI RUJUKAN

## A. Rujukan Utama

1. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) (2013a). MPSAS 1 – Pembentangan Penyata Kewangan. Akses di laman sesawang: [https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20\(BM\)/MPSAS%201%20Pembentangan%20Penyata%20Kewangan\\_V1.1\\_Cetak\\_18.09.15.pdf](https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20(BM)/MPSAS%201%20Pembentangan%20Penyata%20Kewangan_V1.1_Cetak_18.09.15.pdf)
2. Jabatan Perkhidmatan Awam (2021). Penstrukturan Semula dan Pewujudan Jawatan. Akses di laman sesawang: [https://www.jpa.gov.my/index.php?option=com\\_content&view=article&id=130&Itemid=243&lang=ms](https://www.jpa.gov.my/index.php?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=243&lang=ms)
3. Jiambalvo, J. (2009). *Managerial Accounting*. John Wiley & Sons.
4. Perbendaharaan Malaysia (2008). Arahan Perbendaharaan. Akses di laman sesawang: <https://www.mof.gov.my/pdf/arahan-perbendaharaan/arahan-perbendaharaan.pdf>
5. Vazakidis, A., Karagiannis, I. dan Tsiailta, A. (2010). Activity-Based Costing in the Public Sector, 6(3), 376-382. Akses di laman sesawang: [https://www.researchgate.net/profile/loannis-Karagiannis-5/publication/49619887\\_Activity-Based\\_Costing\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/links/5cac6d264585158cc21a2ce4/Activity-Based-Costing-in-the-Public-Sector.pdf](https://www.researchgate.net/profile/loannis-Karagiannis-5/publication/49619887_Activity-Based_Costing_in_the_Public_Sector/links/5cac6d264585158cc21a2ce4/Activity-Based-Costing-in-the-Public-Sector.pdf)
6. Waldt, V.D.G. dan Du Toit, D.F.P. (2007). *Managing for Excellence in the Public Sector*. Juta and Company Ltd.

## B. Rujukan Tambahan

1. Ainol Basrah Abdul Wahab, Muslim Har Sani Mohamad dan Julia Mohd Said (2018). *The Implementation of Activity-Based Costing in The Accountant General's Department of Malaysia*. *Asian Journal of Accounting & Governance*, (9), 63-76. Akses di laman sesawang: <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2018-09-06>
2. Briner, R.F., Alford, M. dan Noble, J.A. (2003). *Activity-Based Costing for State and Local Governments*. *Management Accounting Quarterly*, 4(3), 8-14. Akses di laman sesawang: <https://www.imanet.org/-/media/762fa66b75174f69a7d8734418fbef38.ashx>

3. Cohen, D. J., & Reynolds, M. R. (2008). *Interpreting The Results of Cost-Effectiveness Studies*. *Journal of the American College of Cardiology*, 52(25), 2119–2126. Akses di laman sesawang: <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2008.09.018>
4. *Common Costing Group* (2019, Jun). *District Health Boards (DHB) Costing Guidelines*, (Ver. 11). Akses di laman sesawang: [https://nsfl.health.govt.nz/system/files/documents/publications/dhbcostingguidelines\\_version\\_11\\_june\\_2019.docx](https://nsfl.health.govt.nz/system/files/documents/publications/dhbcostingguidelines_version_11_june_2019.docx)
5. *Common Costing Group* (2021, Julai). *District Health Boards (DHB) Costing Standards*, (Ver. 22). Akses di laman sesawang: [https://nsfl.health.govt.nz/system/files/documents/publications/common\\_costing\\_std\\_version\\_22\\_2021\\_2022\\_1.pdf](https://nsfl.health.govt.nz/system/files/documents/publications/common_costing_std_version_22_2021_2022_1.pdf)
6. De Souza Amaral, T., Araujo De Souza Junior, A., Costa Da Silva Bandeira, R., dan Luiz Reis, D. (2020). *Using the ABC Costing System - Activity-Based Costing to Calculate Costs in the Public Sector*. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(7), 188–202. Akses di laman sesawang: <https://doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss7.2466>
7. *Government of Canada* (2019, Jun). *Guide to Cost Estimating*. Akses di laman sesawang: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32600>
8. McCabe, B., McKendrick, J., dan Keenan, J. (2002). *Best Value in Scottish Local Authorities: as Simple as ABC? The Journal of Finance and Management in Public Services*, 2(2), 43-54. Akses di laman sesawang: [https://www.iasab.org/-/media/files/policy%20and%20guidance/the%20journal%20of%20finance%20and%20management%20in%20public%20services/vol%202%20no%202/jour\\_vol2\\_no2\\_d.pdf](https://www.iasab.org/-/media/files/policy%20and%20guidance/the%20journal%20of%20finance%20and%20management%20in%20public%20services/vol%202%20no%202/jour_vol2_no2_d.pdf)
9. SAS Institute Inc. (2006). *Activity-Based Cost Management in the Public Sector: Enabling “More For Less” Initiatives With Fact-Based Decision Making*. In Cokins, G. *Activity-Based Cost Management in Government* (2<sup>nd</sup> Ed.). Alexandria, VA: Management Concepts. Akses di laman sesawang: [https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper1/activity-based-cost-management-in-public-sector-105578.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper1/activity-based-cost-management-in-public-sector-105578.pdf)
10. Tan-Torres Edejer, T., Baltussen, R., Adam, T., Hutubessy, R., Acharya, A., Evans, D. B., & Murray, C. J. L. World Health Organization (WHO) (2003). *Making choices in Health: WHO Guide to Cost-Effectiveness Analysis*. Akses di laman sesawang: [http://www.who.int/choice/publications/p\\_2003\\_generalised\\_cea.pdf](http://www.who.int/choice/publications/p_2003_generalised_cea.pdf)

11. *The International Federation of Accountants (IFAC) (2000). Perspectives on Cost Accounting for Government: International Public Sector Study.* Akses di laman sesawang: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-12-perspectives-on.pdf>
12. *The International Federation of Accountants (IFAC) (2013). Recommended Practice Guideline (RPG 1): Reporting on the Long-Term Sustainability of an Entity's Finances.* Akses di laman sesawang: <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/RPG%201%20Long%20term%20Sustainability%20of%20Public%20Finances%20July%2024%202013.pdf>
13. *The International Federation of Accountants (IFAC) (2013). Recommended Practice Guideline (RPG 2): Financial Statement Discussion and Analysis.* Akses di laman sesawang: <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/RPG%202%20Financial%20Statement%20Discussion%20and%20Analysis%20July%2026%202013.pdf>
14. *The International Federation of Accountants (IFAC) (2015). Reporting Practice Guideline (RPG 3): Reporting Service Performance Information.* Akses di laman sesawang: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IPSASB-RPG-3-Reporting-Service-Performance-Information.pdf>