

JANM.BKP.600-14/1/6Jld.3(2)



**KERAJAAN MALAYSIA**

**GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA  
BILANGAN 2 TAHUN 2021**

**PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN:  
ANALISIS PENYATA KEWANGAN  
DAN PENILAIAN RISIKO**

**JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA**

**TARIKH BERKUAT KUASA  
18 OGOS 2021**

## KANDUNGAN

	PERKARA	MUKA SURAT
1. TUJUAN .....	1	
2. LATAR BELAKANG .....	2	
3. ARAHAN, PEKELILING DAN PERATURAN BERKUAT KUASA .....	3	
4. TAKRIFAN .....	4	
5. PELAKSANAAN .....	4	
6. HAL-HAL LAIN .....	28	
7. TARikh KUAT KUASA.....	29	
<b>SENARAI TAKRIFAN .....</b>	<b>30</b>	
<b>SENARAI SEMAK.....</b>	<b>71</b>	
<b>SENARAI RUJUKAN .....</b>	<b>73</b>	

## **SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>KETERANGAN</b>
Lampiran 1	Senarai Takrifan
Lampiran 2	Jenis Nisbah dan Petunjuk
Lampiran 3	Contoh Penyata Kedudukan Kewangan Kerajaan Persekutuan
Lampiran 4	Contoh Penyata Kedudukan Kewangan Kementerian
Lampiran 5	Contoh Penyata Kedudukan Kewangan Mengikut Dana Amanah
Lampiran 6	Contoh Penyata Prestasi Kewangan Kerajaan Persekutuan
Lampiran 7	Contoh Penyata Prestasi Kewangan Kementerian
Lampiran 8	Contoh Penyata Prestasi Kewangan Mengikut Dana Amanah
Lampiran 9	Contoh Penyata Aliran Tunai Kerajaan Persekutuan
Lampiran 10	Contoh Penyata Prestasi Perbelanjaan Mengurus
Lampiran 11	Contoh Nota Kepada Penyata Kewangan
Lampiran 12	Kaedah Perbandingan
Lampiran 13	Faktor Dalam Persekutaran Makro
Lampiran 14	Proses Analisis Data
Lampiran 14A	Contoh Analisis Trend: Trend Hartanah, Loji dan Peralatan
Lampiran 14B	Contoh Analisis Nisbah: Nisbah Pusing Ganti Penghutang
Lampiran 14C	Contoh Analisis Varian bagi Penyata Prestasi Kewangan
Lampiran 15	Daftar Penilaian Risiko Kementerian
Lampiran 16	Strategi Pengurusan Risiko
Lampiran 17	Senarai Semak
Lampiran 18	Senarai Rujukan

## **SENARAI JADUAL**

<b>JADUAL</b>	<b>KETERANGAN</b>
Jadual 1	Analisis Trend
Jadual 2	Komponen Utama Penyata Kewangan
Jadual 3	Kategori Impak Risiko dan Ketidaktentuan
Jadual 4	Skala Kebarangkalian Risiko
Jadual 5	Indeks Impak Risiko Mengikut Kategori
Jadual 6	Matriks Kebarangkalian dan Impak Risiko
Jadual 7	Had Penerimaan Risiko

## **SENARAI RAJAH**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>KETERANGAN</b>
Rajah 1	Langkah-Langkah Pelaksanaan
Rajah 2	Komponen Utama Analisis Persekutaran
Rajah 3	Langkah-Langkah Untuk Menilai Risiko dan Ketidaktentuan
Rajah 4	Kerangka Pengurusan Risiko
Rajah 5	Ringkasan Kandungan Laporan

## **AKRONIM**

BA MOF	Bahagian Akaun Kementerian Kewangan Malaysia
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
OBB	<i>Outcome-Based Budgeting</i>
PB	Pengurusan Belanjawan
PS	Tadbir Urus Kewangan
SMART	<i>Strategic Management Accounting and Reporting</i>



## KERAJAAN MALAYSIA

### GARIS PANDUAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA BILANGAN 2 TAHUN 2021

Semua Ketua Setiausaha Kementerian

Semua Ketua Jabatan Persekutuan

#### PELAKSANAAN PERAKAUNAN PENGURUSAN: ANALISIS PENYATA KEWANGAN DAN PENILAIAN RISIKO

##### 1. TUJUAN

- 1.1 Garis panduan ini bertujuan membantu penganalisis dan pemegang taruh di Kementerian dalam menyedia, membentang dan menggunakan analisis penyata kewangan sama ada Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan (PKKP), Penyata Kewangan Kementerian (PKK) atau Penyata Kewangan Amanah (PKA), serta penilaian risiko di Kerajaan Persekutuan/ Kementerian dengan lebih berkesan. Ia memberi fokus tentang bagaimana membuat analisis dan menterjemah dapatannya supaya maklumat tersebut jelas dan mudah difahami oleh pemegang taruh.
- 1.2 Panduan ini menerangkan langkah-langkah utama dalam proses analisis, kepentingan setiap langkah, aktiviti yang perlu dilakukan di bawah setiap langkah tersebut dan contoh bagaimana analisis 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 berkuatkuasa bagi memastikan analisis yang dijalankan serta laporan yang dijana memenuhi keperluan pemegang taruh.

## 2. LATAR BELAKANG

- 2.1 Berdasarkan Pekeliling Perbendaharaan (PP) PS 1.2 Pelaksanaan Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan, Kementerian dikehendaki untuk merekod hasil apabila diperoleh dan perbelanjaan semasa ia berlaku. Selain itu, aset perlu dipermodalkan di sepanjang tempoh penggunaannya dan liabiliti direkodkan dalam tempoh ia ditanggung sehingga dilunaskan. Transaksi kewangan yang telah diperakaunkan ini dan peristiwa penting yang berlaku perlu dilaporkan di dalam penyata kewangan dengan lengkap dan menyeluruh secara bulanan dan tahunan. Kementerian dikehendaki memastikan agar penyediaan Penyata Kewangan memenuhi kriteria kualitatif seperti yang digariskan di dalam MPSAS 1 - Pembentangan Penyata Kewangan iaitu kebolehfahaman (*understandability*), relevan, kebolehpercayaan (*reliability*) dan kebolehbandingan (*comparability*) bagi penghasilan pelaporan yang tepat dan telus. Ini adalah selaras dengan usaha meningkatkan ketelusan pelaporan kewangan sektor awam.
- 2.2 Item kewangan dan peristiwa penting yang dinyatakan dalam penyata kewangan ini dipengaruhi oleh keadaan semasa ekonomi, sosial, teknologi, perundangan, politik dan alam sekitar. Dengan mengambil kira prestasi ekonomi negara yang kian mencabar, Kementerian dikehendaki mengurus kewangan dan merancang perbelanjaan melalui langkah pengoptimuman, pengurangan perbelanjaan yang tidak kritikal dan penyemakan semula skop program sedia ada selaras dengan PP PB 1.1 Bajet Berasaskan *Outcome*. Kementerian juga harus memberi penekanan kepada pencapaian impak dan keberkesanan sesebuah program berbanding output dan jumlah perbelanjaan yang telah dibuat sahaja. Pelaksanaan ini adalah bagi memberikan nilai faedah yang terbaik (*best value for money*) dalam memastikan pengurusan kewangan yang lebih cekap, telus, berhemah dan berakauntabiliti.
- 2.3 Sehubungan itu, analisis penyata kewangan dan penilaian risiko perlu dibuat bagi memastikan penyata kewangan mempunyai nilai tambah yang dapat membantu pemegang taruh dalam proses pembuatan keputusan dengan:
  - 2.3.1 memberi gambaran keseluruhan mengenai operasi dan prestasi Kementerian;
  - 2.3.2 memberi huraian terperinci mengenai kedudukan dan prestasi kewangan, aliran tunai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya;

- 2.3.3 mengenal pasti kebarangkalian kewujudan risiko serta impaknya yang memberi kesan kepada keupayaan Kementerian untuk terus melaksanakan fungsinya bagi memenuhi obligasi penyampaian perkhidmatan pada tahap yang ditetapkan;
- 2.3.4 mengenal pasti langkah-langkah yang perlu diambil untuk menanggung, mengurang, memindah atau mengelakkan risiko melalui tindakan dalaman atau penyumberan luar;
- 2.3.5 membantu mengenal pasti kewujudan kelemahan pengurusan item penyata kewangan untuk tindakan pencegahan, pembetulan dan penambahbaikan prosedur di Kementerian;
- 2.3.6 mengenal pasti keupayaan sesuatu aset agar ia dapat digunakan pada tahap optimum dan menyumbang kepada tahap penyampaian yang ditetapkan; dan
- 2.3.7 mengenal pasti sumber yang perlu disediakan kepada Kementerian, menjangka kemungkinan yang akan berlaku pada masa hadapan dan merancang strategi bagi memastikan daya tahan dan kesinambungan Kementerian.

### **3. ARAHAN, PEKELILING DAN PERATURAN BERKUAT KUASA**

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

- 3.1 Pekeliling Perbendaharaan (PP) yang berkuat kuasa.
  - 3.1.1 PP PS 1.3 - Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan;
  - 3.1.2 PP PS 1.2 - Pelaksanaan Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan;
  - 3.1.3 PP PB 1.1 - Bajet Berasaskan *Outcome*; dan
  - 3.1.4 PP PS 5.1 - Garis Panduan Pelaksanaan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun (JPKA).
- 3.2 PKPA Bil. 2 Tahun 2005 Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan.
- 3.3 Arahan Perbendaharaan, PP, Pekeliling Perkhidmatan, Surat Pekeliling Akauntan Negara Malaysia (SPANM), Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) dan lain-lain peraturan berkaitan yang berkuat kuasa.

## 4. TAKRIFAN

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

## 5. PELAKSANAAN

Dalam melaksanakan analisis penyata kewangan dan penilaian risiko, Kementerian hendaklah melakukan **tujuh (7) langkah** seperti yang dinyatakan di **Rajah 1**.



*Adaptasi daripada CFA Institute, Financial Statement Analysis Framework (Robinson et. al., 2009)*

**Rajah 1: Langkah-Langkah Pelaksanaan**

### 5.1 LANGKAH PERTAMA: MENETAPKAN TUJUAN DAN SKOP ANALISIS

- 5.1.1 Sebagai langkah permulaan, Kementerian perlu menetapkan dan memahami tujuan analisis yang ingin 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 terdapat pelbagai kaedah analisis yang boleh digunakan dan ia akan melibatkan jumlah data yang besar.
- 5.1.2 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. Skop analisis akan mempengaruhi penentuan item, saiz transaksi, tempoh analisis dan aktiviti Kementerian yang terlibat secara langsung. Oleh itu,

penentuan skop analisis perlu dibuat sama ada berdasarkan item hasil, perbelanjaan, aset dan liabiliti atau aliran tunai bagi item-item tersebut yang diperolehi daripada penyata kewangan bagi tempoh yang telah ditetapkan. Penentuan tersebut perlu mengambil kira kesesuaian dan kepentingan item transaksi kepada Kerajaan Persekutuan/ Kementerian. Kementerian juga perlu memastikan agar analisis yang dibuat tidak hanya semata-mata mengulangi maklumat yang dilaporkan di dalam penyata kewangan.

- 5.1.3 Penelitian ke atas item yang dianalisis perlu berdasarkan klasifikasinya yang dilapor secara terperinci di dalam Nota Kepada Penyata Kewangan. Nota ini dapat membantu dalam mengenal pasti komposisi dan kelas yang menyumbang kepada peningkatan atau penurunan item tersebut. Contohnya, bagi mengenal pasti kecekapan dan keupayaan Kementerian dalam menguruskan aset bukan semasa, Kementerian memilih untuk menganalisis item hartanah, loji dan peralatan (HLP). Analisis terhadap maklumat yang dibentangkan di dalam Nota berkaitan item HLP tersebut akan membantu Kementerian mengenal pasti punca penurunan atau peningkatannya dalam tempoh pelaporan. Selain itu, Kementerian juga boleh menganalisis jumlah perbelanjaan penyelenggaraan yang berkait rapat dengan item HLP tersebut bagi membuat perancangan penggantian dan perbelanjaan penyelenggaraan ke atas aset berkenaan.

## 5.2 LANGKAH KEDUA: MENENTUKAN KAEDEAH ANALISIS

Berdasarkan tujuan dan skop analisis yang telah ditetapkan di Langkah Pertama, 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. Kaedah analisis yang boleh digunakan oleh Kementerian untuk memahami dan mengukur kedudukan, prestasi kewangan dan aliran tunai adalah analisis trend, analisis nisbah, analisis varian dan analisis data kualitatif penyata kewangan. Perincian mengenai kaedah analisis adalah seperti berikut.

### 5.2.1 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) Analisis trend boleh dibuat mengikut pecahan kategori atau kelas item, item yang matan atau mengaitkan item dengan petunjuk ekonomi. Penganalisis juga boleh menggunakan data analisis nisbah dalam membuat analisis trend untuk meneliti trend nisbah tersebut bagi sesuatu tempoh yang telah ditetapkan.
- (iii) Antara kegunaan analisis trend adalah untuk memberikan:
  - a. maklumat asas berkaitan sejarah prestasi sesuatu item Penyata Kewangan 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.
- (iv) Contoh kegunaan analisis trend adalah seperti berikut:
  - a. Melaksanakan analisis trend ke atas deposit yang dikhususkan mengikut klasifikasi berdasarkan tempoh matang deposit yang

dipegang dan tarikh pemulangan deposit berdasarkan kontrak atau perjanjian untuk membantu penyediaan unjuran keperluan tunai dengan lebih tepat. Ini juga dapat mengurangkan risiko kecairan, merancang dan menilai keperluan penggunaan lebihan tunai yang diterima oleh Kerajaan.

- b. Melaksanakan pemantauan trend kutipan Akaun Belum Terima (ABT) melalui analisis pengumuran (*aging*) atau tempoh terimaan berdasarkan peraturan, sasaran atau syarat yang ditetapkan untuk membantu Kementerian menambah baik pengurusan operasi.
  - c. Melaksanakan pemantauan trend hutang lapuk untuk membantu Kementerian menambah baik pengurusan aliran tunai. Trend peningkatan hutang lapuk juga menggambarkan penjejasan kepada kutipan aliran masuk tunai Kerajaan Persekutuan/ Kementerian.
- (v) Jenis analisis trend bagi contoh item Penyata Kedudukan Kewangan dan Penyata Prestasi Kewangan adalah seperti di **Jadual 1**.

Item	Jenis Analisis Trend	Contoh
1. Hasil	a) Trend Kategori Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil Cukai, Hasil Bukan Cukai atau Terimaan Bukan Hasil.</li> </ul>
	b) Trend Kategori Hasil ke atas petunjuk ekonomi utama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil cukai yang mempunyai hubung kait dengan KDNK (<i>Gross Domestic Product - GDP</i>).</li> </ul>
2. Perbelanjaan	a) Trend Kategori Perbelanjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji, upahan dan manfaat pekerja</li> <li>• Perkhidmatan dan bekalan</li> <li>• Aset tidak dipermodalkan</li> </ul>
	b) Trend Item Matan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kos kewangan (faedah)</li> <li>• Perbelanjaan penyenggaraan jalan raya</li> </ul>

Item	Jenis Analisis Trend	Contoh
3. Aset	a) Trend Kelas Aset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend bagi kos penyelenggaraan yang ditanggung, nilai buku bersih dan purata usia guna sesuatu kelas aset Hartanah, Loji dan Peralatan (HLP) (tanah, bangunan dan kenderaan).</li> </ul>
	b) Trend Kategori Aset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item penghutang yang meliputi ABT Pinjaman dan Pendahuluan, ABT Wang Pendahuluan Kontraktor, ABT Kumpulan Wang Luar Jangka dan Pelbagai ABT.</li> </ul>
	c) Trend Nisbah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nisbah Aset Berbanding Ekuiti</li> <li>Nisbah Pusing Ganti Penghutang.</li> </ul>
	d) Trend Item Matan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penghutang</li> <li>Pelaburan</li> </ul>
4. Liabiliti	a) Trend Item Matan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baki Hutang Kerajaan</li> </ul>
	b) Trend Kategori Hutang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kategori pembiayaan seperti sekuriti Kerajaan dan pinjaman daripada Institusi Kewangan Dalam Negara.</li> </ul>
	c) Trend Kategori Hutang ke atas petunjuk ekonomi utama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baki Hutang Kerajaan ke atas KDNK</li> </ul>
5. Ekuiti	a) Trend Dana Terkumpul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend Lebihan atau Kurangan Tahun Semasa atau Terkumpul.</li> </ul>

**Jadual 1: Analisis Trend**

- (vi) Analisis trend bagi item Penyata Aliran Tunai boleh dibuat dengan menggunakan data baki bersih aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk beberapa tempoh tertentu. Selain itu, data bagi komponen yang sama untuk aktiviti tersebut juga boleh digunakan mengikut kesesuaian dan kematangan transaksi kepada

Kerajaan Persekutuan/ Kementerian. Contoh item aliran tunai yang boleh dianalisis adalah seperti berikut:

**a. Aktiviti Operasi**

- (1) Terimaan dari hasil cukai, deposit atau amanah.
- (2) Bayaran gaji, upahan dan manfaat pekerja.
- (3) Baki bersih aliran tunai daripada aktiviti operasi.

**b. Aktiviti Pelaburan**

- (1) Pembelian HLP.
- (2) Faedah dan perolehan dari pelaburan, atau hasil dari penjualan HLP.
- (3) Baki bersih aliran tunai daripada aktiviti pelaburan.

**c. Aktiviti Pembiayaan**

- (1) Terimaan daripada pinjaman.
- (2) Penebusan bon Kerajaan.
- (3) Baki bersih aliran tunai daripada aktiviti pembiayaan.

#### **5.2.2 Analisis Nisbah**

- (i) Analisis nisbah adalah penilaian hubungan kuantitatif di antara dua item yang dipilih daripada penyata kewangan. Nisbah yang diperolehi bukanlah jawapan tetapi merupakan penunjuk kepada aspek tertentu pengurusan kewangan Kementerian. Penelitian lanjut perlu dibuat untuk mengenal pasti dan menerangkan punca, maksud dan nilai nisbah tersebut.
- (ii) Antara kegunaan analisis nisbah adalah untuk:
  - a. menilai kekuatan dan kelemahan kewangan Kementerian dari aspek tertentu seperti kemampuan bayar (*solvency*), kecairan (*liquidity*) dan keumpilan (*leverage*);
  - b. mengenal pasti peningkatan dan penurunan penunjuk bagi menjangkakan kebolehupayaan Kementerian melalui perbandingan yang bersesuaian; dan
  - c. menilai keupayaan Kementerian dalam menguruskan sumber yang diberikan.

(iii) Terdapat lima (5) jenis nisbah yang boleh digunakan oleh Kementerian iaitu nisbah aktiviti, nisbah kemampuan bayar (*solvency*), nisbah hutang, nisbah kecekapan dan nisbah kecairan (*liquidity*). Perincian jenis nisbah dan penunjuknya adalah seperti di **Lampiran 2**.

#### **5.2.3 Analisis Varian**

- (i) Analisis varian adalah perbandingan data kuantitatif bagi sesuatu item penyata kewangan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran yang ditetapkan dalam tempoh masa yang tertentu. Ia boleh dilaksanakan bagi item berikut:
  - a. Kategori hasil sebenar berbanding anggaran.
  - b. Item perbelanjaan sebenar berbanding anggaran.
- (ii) 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.

#### **5.2.4 Analisis Data Kualitatif Penyata Kewangan**

- (i) Analisis data kualitatif penyata kewangan boleh dilaksanakan dengan meneliti maklumat lanjut yang tidak boleh diukur secara numerik mengenai item dan peristiwa yang didedahkan dalam Nota kepada Penyata Kewangan. Selain itu, semakan lanjut ke atas dokumen lain yang berkaitan juga boleh dibuat bagi mengenal pasti punca berlakunya peristiwa tersebut dan implikasi kepada kedudukan dan prestasi kewangan Kementerian.
- (ii) Analisis ini bertujuan membantu penganalisis membuat interpretasi secara lebih menyeluruh. Ia seterusnya dapat meningkatkan kegunaan maklumat yang dilaporkan dalam penyata kewangan.

### 5.3 LANGKAH KETIGA: MENGUMPUL DATA

Berdasarkan kaedah analisis yang telah ditetapkan di Langkah Kedua, Kementerian perlu memilih dan mengumpul data yang bersesuaian bagi setiap kaedah yang hendak digunakan. Pengumpulan data perlu meliputi data kewangan dan bukan kewangan. Ia boleh diperolehi daripada pelbagai sumber sama ada secara dalaman atau luaran Kementerian melalui kaedah berikut:

- (i) penelitian ke atas penyata kewangan, data industri atau ekonomi dan dokumen lain yang berkaitan;
- (ii) soal selidik;
- (iii) perbincangan dengan pihak pengurusan, pembekal, pelanggan dan pihak lain yang berkaitan; atau
- (iv) lawatan tapak ke lokasi atau fasiliti yang terpilih.

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

#### 5.3.1 Data Kewangan

Data kewangan yang digunakan dalam proses analisis boleh didapati daripada penyata kewangan yang berasaskan akruan mengikut keperluan MPSAS (*Malaysian Public Sector Accounting Standard*) atau dokumen lain yang bersesuaian. Data daripada penyata kewangan boleh diperolehi selepas proses penutupan akaun setiap bulan melalui sistem perakaunan yang digunakan. Penyata kewangan meliputi **lima (5) komponen utama** yang disenaraikan di **Jadual 2**.

Bil.	Komponen	Penyata
1.	Penyata Kedudukan Kewangan	PKKP/ PKK/ PKA
2.	Penyata Prestasi Kewangan	PKKP/ PKK/ PKA
3.	Penyata Aliran Tunai *	PKKP
4.	Penyata Prestasi Belanjawan	PKKP/ PKK
5.	Nota kepada Penyata Kewangan	PKKP/ PKK/ PKA

\* Nota: Hanya terpakai di peringkat Pegawai Pengawal Perbendaharaan Utama dan Kerajaan Persekutuan sahaja.

**Jadual 2: Komponen Utama Penyata Kewangan**

Penjelasan lanjut bagi setiap komponen utama penyata kewangan adalah seperti di perenggan berikut.

(i) **Penyata Kedudukan Kewangan**

- a. Penyata Kedudukan Kewangan melaporkan aset dan liabiliti sama ada semasa atau bukan semasa serta aset bersih/ ekuiti pada tarikh tertentu.
- b. Penyata ini memberi gambaran komprehensif tentang keteguhan kewangan awam (*Public Wealth*) dengan menunjukkan milikan dan pinjaman Kementerian. Ia boleh digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan kewangan Kementerian dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Contoh Penyata Kedudukan Kewangan adalah seperti berikut:
  - (1) Penyata Kedudukan Kewangan Kerajaan Persekutuan di **Lampiran 3**.
  - (2) Penyata Kedudukan Kewangan Kementerian di **Lampiran 4**.
  - (3) Penyata Kedudukan Kewangan Mengikut Dana Amanah di **Lampiran 5**.

(ii) **Penyata Prestasi Kewangan**

- a. Penyata Prestasi Kewangan melaporkan jumlah hasil dan belanja yang menyumbang kepada lebihan atau kurangan bagi tempoh tertentu.
- b. Penyata ini boleh digunakan untuk membantu pemegang taruh mengenal pasti perkara-perkara berikut:
  - (1) sejauh mana Kementerian telah memperoleh sumber secara ekonomik, serta menggunakan dengan cekap dan berkesan untuk mencapai objektif penyampaian perkhidmatan;
  - (2) kos penyampaian perkhidmatan dan jumlah pendapatan yang dijana oleh Kementerian dalam tempoh pelaporan; dan

- (3) sama ada kos operasi di peringkat Kerajaan Persekutuan dibiayai oleh hasil atau pinjaman.
- c. Contoh Penyata Prestasi Kewangan adalah seperti berikut:
  - (1) Penyata Prestasi Kewangan Kerajaan Persekutuan di **Lampiran 6**.
  - (2) Penyata Prestasi Kewangan Kementerian di **Lampiran 7**.
  - (3) Penyata Prestasi Kewangan Mengikut Dana Amanah di **Lampiran 8**.
- (iii) **Penyata Aliran Tunai**
  - a. Penyata Aliran Tunai menyediakan maklumat mengenai sumber aliran masuk dan aliran keluar tunai serta baki tunai bagi sesuatu tempoh perakaunan. Penyata ini mengelaskan aliran tunai mengikut **tiga (3) aktiviti utama** iaitu **operasi, pelaburan** dan **pembiayaan**. Pada masa kini, penyediaan Penyata Aliran Tunai dibuat di Peringkat Kerajaan Persekutuan sahaja. Oleh itu, analisis terhadapnya hanya dilaksanakan di peringkat tersebut.
  - b. Penyata ini boleh digunakan sebagai asas kepada penganalisis dan pemegang taruh untuk menilai keupayaan Kerajaan Persekutuan dalam menjana tunai dan kesetaraan tunai, serta keperluan untuk menggunakan aliran tunai tersebut dengan:
    - (1) mendapatkan maklumat mengenai perubahan aliran tunai dan kesetaraan tunai iaitu bagaimana tunai dijana bagi membiayai setiap aktiviti;
    - (2) membuat unjuran sumber aliran tunai yang diperlukan untuk menyokong objektif penyampaian perkhidmatan Kerajaan Persekutuan pada masa akan datang; dan
    - (3) menilai tahap pematuhan Kerajaan Persekutuan dengan mandat perbelanjaan yang dinyatakan dalam bentuk tunai.
  - c. Contoh Penyata Aliran Tunai Kerajaan Persekutuan adalah seperti di **Lampiran 9**.

**(iv) Penyata Prestasi Belanjawan**

- a. Penyata ini menunjukkan perbandingan antara amaun peruntukan yang dipertanggungjawabkan kepada Kementerian dengan amaun perbelanjaan sebenar. Maklumat berikut hendaklah dinyatakan bagi setiap item iaitu:
  - (1) amaun peruntukan asal dan amaun peruntukan akhir;
  - (2) amaun perbelanjaan sebenar; dan
  - (3) varian di antara amaun peruntukan dengan amaun sebenar sama ada kurangan atau lebihan belanja.
- b. Penyata ini boleh digunakan untuk membantu penganalisis dan pemegang taruh:
  - (1) mengetahui sama ada sumber yang diperuntukkan digunakan sebagaimana yang ditetapkan;
  - (2) mengenal pasti punca perbezaan yang matan di antara amaun peruntukan dengan amaun sebenar; dan
  - (3) mengenal pasti sebarang penambahbaikan terhadap pengurusan belanjawan dan kawalan perbelanjaan.
- c. Contoh Penyata Prestasi Perbelanjaan Mengurus adalah seperti di **Lampiran 10**.

**(v) Nota Kepada Penyata Kewangan**

- a. Nota Kepada Penyata Kewangan menyediakan keterangan berbentuk naratif dan pecahan kepada pengagregatan item yang dinyatakan dalam Penyata Kedudukan Kewangan, Penyata Prestasi Kewangan dan Penyata Aliran Tunai, serta maklumat tentang item yang tidak layak diiktiraf dalam muka penyata tersebut. Ia meliputi perkara-perkara berikut:
  - (1) asas penyediaan penyata kewangan dan dasar perakaunan khusus yang digunakan;
  - (2) pendedahan maklumat yang dikehendaki oleh piawaian perakaunan yang diterima pakai iaitu MPSAS yang tidak dibentangkan pada muka penyata kedudukan kewangan,

- penyata prestasi kewangan, penyata perubahan aset bersih/ ekuiti atau penyata aliran tunai;
- (3) maklumat tambahan yang tidak dibentangkan pada muka penyata kedudukan kewangan, penyata prestasi kewangan, atau penyata aliran tunai, tetapi maklumat tersebut relevan kepada penganalisis dan pemegang taruh untuk memahami penyata kewangan; dan
  - (4) peristiwa yang diketahui pada masa kini yang menjelaskan pendapatan atau perbelanjaan dalam tempoh semasa, serta yang boleh memberi kesan matan kepada pendapatan atau perbelanjaan masa hadapan.
- b. Nota ini penting bagi membantu penganalisis dan pemegang taruh:
- (1) memahami item atau peristiwa matan yang dibentangkan di dalam penyata kewangan dengan lebih jelas;
  - (2) membuat perbandingan maklumat penyata kewangan di antara tempoh yang berbeza; dan
  - (3) menilai tahap risiko bagi perancangan strategik.
- c. Contoh Nota Kepada Penyata Kewangan adalah seperti di **Lampiran 11**.

### **5.3.2 Data Bukan Kewangan**

Data bukan kewangan merangkumi:

- (i) visi, misi dan objektif;
- (ii) struktur tadbir urus yang mengambil kira punca penubuhan, fungsi, pengawalseliaan atau pengurusan;
- (iii) operasi dan aktiviti utama termasuk kaedah penyampaian perkhidmatan yang lain seperti penyumberan luar dan perjanjian konsesi;
- (iv) keberhasilan dan output utama;
- (v) hubungan dengan organisasi lain seperti badan berkanun di bawah Kementerian atau organisasi di negara lain yang boleh memberi

- kesan ketara kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai Kementerian;
- (vi) trend luaran yang memberi kesan secara langsung kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai Kementerian. Ia dipengaruhi oleh perkembangan semasa situasi ekonomi, sosial, teknologi, perundangan, politik atau alam sekitar yang khusus kepada Kementerian. Contohnya, kedudukan harga minyak di pasaran global atau statistik bagi KDNK yang dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan setiap suku tahun;
  - (vii) pelan pengurusan risiko Kementerian atau maklumat berkaitan risiko seperti data kekerapan berlakunya risiko; dan
  - (viii) data lain yang bersesuaian.

#### **5.4 LANGKAH KEEMPAT: MENGANALISIS DATA**

5.4.1 Berdasarkan kaedah analisis yang telah ditentukan dan data yang terkumpul, Kementerian perlu melaksanakan proses analisis ke atas item terpilih. Analisis yang dilaksanakan hendaklah:

- (i) mengikut pecahan Dana Am dan Dana Amanah;
- (ii) mengikut pecahan Jabatan atau PTJ di bawahnya; dan
- (iii) konsisten dengan maklumat serta asas pengiktirafan dan pengukuran yang dinyatakan di dalam penyata kewangan.

Ini bagi memudahkan penganalisis dan pemegang taruh memahami transaksi mengikut fungsi dana dan mengenal pasti pihak yang bertanggungjawab menguruskan item atau peristiwa matan serta punca ia berlaku.

5.4.2 Proses analisis dilaksanakan melalui tiga (3) aktiviti utama iaitu pemprosesan data; perbandingan dan interpretasi data; dan pengenalpastian punca bagi sesuatu item dan peristiwa.

##### **(i) Pemprosesan Data**

Aktiviti pemprosesan data adalah bergantung kepada kaedah analisis yang dipilih. Bagi menganalisis data kuantitatif, Kementerian perlu menetapkan had siling dan 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 Nota Kepada Penyata Kewangan dan dokumen lain yang berkaitan, serta membuat interpretasi yang wajar dan bersesuaian. Ini bertujuan mengesan hubungan atau implikasi data yang telah dikenal pasti ke atas item atau peristiwa matan tersebut.

**(ii) Perbandingan dan Interpretasi Data**

Hasil analisis daripada aktiviti pemprosesan 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 sama. Perincian adalah seperti di **Lampiran 12**.

**(iii) Pengenalpastian Punca**

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



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

**Rajah 2: Komponen Utama Analisis Persekutaran**

- seperti yang digambarkan di **Rajah 2** 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 yang berlaku pada 2017 menyebabkan peningkatan kos perolehan barang import oleh Kementerian. Perincian mengenai faktor dan indikator yang berkaitan dalam persekitaran makro adalah seperti di **Lampiran 13**.
- 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.

5.4.3 Perincian bagaimana membuat analisis data yang meliputi tiga (3) aktiviti utama mengikut kaedah analisis adalah seperti di **Lampiran 14**.

## 5.5 LANGKAH KELIMA: MENILAI RISIKO DAN KETIDAKTENTUAN

Analisis ke atas item penyata kewangan dan data bukan kewangan boleh membantu Kementerian mengenal pasti risiko dan ketidaktentuan utama yang dihadapi sama ada berpunca daripada persekitaran mikro atau makro serta impaknya kepada Kementerian dalam tempoh semasa dan akan datang. **Risiko** adalah kemungkinan berlakunya sesuatu peristiwa yang memberi kesan kepada pencapaian objektif Kementerian di mana amaun dan keberangkaliannya **boleh** diukur secara pasti. **Ketidaktentuan** pula adalah sesuatu peristiwa yang berkemungkinan memberi kesan kepada pencapaian objektif Kementerian di mana amaun atau keberangkaliannya **tidak boleh** diukur secara pasti. Kedua-dua risiko dan ketidaktentuan ini kebiasaannya memberi fokus kepada kesan negatif yang tidak diingini. Sebagai contoh, kemungkinan berlakunya peristiwa yang menyebabkan kehilangan, kerosakan, kecederaan dan kerugian.

Penilaian risiko dan ketidaktentuan adalah proses yang penting kerana ia dapat membantu memperkasakan keupayaan Kementerian dalam menangani risiko dan cabaran yang dihadapi. Ia juga boleh dijadikan sebagai asas dalam pembuatan keputusan strategik yang lebih tepat. Dalam membuat penilaian risiko dan ketidaktentuan, Kementerian hendaklah melaksanakan **empat (4) langkah** seperti di **Rajah 3** berikut.



Rajah 3: Langkah-Langkah Untuk Menilai Risiko dan Ketidaktentuan

### 5.5.1 Mengenal Pasti Risiko dan Ketidaktentuan

- (i) Proses mengenal pasti risiko dan ketidaktentuan boleh dibuat menggunakan data yang diperolehi sama ada daripada proses analisis penyata kewangan, Pelan Pengurusan Risiko Kementerian atau dokumen lain berkaitan risiko. Berdasarkan data berkenaan, Kementerian perlu menyediakan senarai risiko dan ketidaktentuan yang memberi kesan kepada pencapaian objektif strategiknya. Pengenalpastian secara komprehensif adalah penting, kerana hanya risiko dan ketidaktentuan yang telah dikenal pasti di peringkat ini akan dianalisis selanjutnya.
- (ii) Risiko dan ketidaktentuan yang dikenal pasti akan memberi kesan sama ada kepada strategi, manusia, operasi dan penyampaian perkhidmatan dan/atau reputasi yang seterusnya mempengaruhi kedudukan kewangan Kementerian. Contoh adalah seperti di **Jadual 3** di bawah.

Kategori Impak	Contoh
Strategi	Penularan wabak COVID-19 di seluruh dunia termasuk Malaysia pada tahun 2020 menyebabkan perubahan strategi pelaksanaan kepada Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia termasuk tambahan peruntukan bagi bantuan kepada agensi pelancongan dan pengusaha ' <i>homestay</i> '. Ia bagi memastikan misi, visi dan objektif Kementerian yang dirancang pada awal tahun masih dapat dicapai.
Kewangan	Prestasi keuntungan syarikat milik Kerajaan yang tidak menentu mungkin menyebabkan pengurangan hasil bukan cukai Kerajaan.
Manusia	Kejadian tanah runtuh di kawasan cerun jalan mengakibatkan peningkatan kadar kemalangan dan kematian di kawasan tersebut. Ia seterusnya meningkatkan perbelanjaan penyenggaraan cerun yang ditanggung oleh Kementerian Kerja Raya.
Operasi dan Penyampaian Perkhidmatan	Penggodaman pada pelayan (server) dan portal Agensi Kerajaan menyebabkan perkhidmatan bayaran kepada pembekal tergendala.

Kategori Impak	Contoh
Reputasi	Tuntutan perundangan bagi kes pencemaran air di Johor ke atas Kementerian Alam Sekitar dan Air akan menyebabkan reputasi Kementerian dalam memastikan keadaan alam sekitar yang terpelihara tercemar. Ia seterusnya menyebabkan peningkatan peruntukan bagi membiayai tuntutan tersebut.

**Jadual 3: Kategori Impak Risiko dan Ketidaktentuan****5.5.2 Mengukur Risiko**

- (i) Selepas menyediakan senarai risiko dan ketidaktentuan mengikut kategori di **Jadual 3**, Kementerian perlu mengenal pasti kebarangkalian berlakunya risiko dan mengukur impaknya. Dalam mengenal pasti kebarangkalian, kekerapan berlakunya peristiwa perlu dianggar sebelum ia dikelaskan mengikut skala seperti yang dinyatakan di **Jadual 4** di bawah. Sebagai contoh, risiko kehilangan wang awam di Pejabat Pemungut dikategorikan sebagai skala 5 iaitu Hampir Pasti kerana peristiwa kehilangan tersebut berlaku hampir setiap bulan.

Skala	Kebarangkalian	Keterangan	Contoh Kekerapan
5	Hampir Pasti	Peristiwa kerap berlaku	Sekali dalam sebulan
4	Kemungkinan Tinggi	Peristiwa kemungkinan besar berlaku	Sekali dalam (6) bulan
3	Ada Kemungkinan	Peristiwa mungkin berlaku	Sekali dalam setahun
2	Kemungkinan rendah	Peristiwa kemungkinan rendah berlaku	Sekali dalam tiga (3) tahun
1	Jarang	Peristiwa jarang berlaku	Sekali melebihi tiga (3) tahun

**Jadual 4: Skala Kebarangkalian Risiko**

- (ii) Berdasarkan senarai risiko dan kebarangkaliannya, Kementerian perlu menilai impak ke atas risiko yang telah dikenal pasti mengikut tahap keseriusan yang dialami. Pegawai Pengawal boleh menetapkan pengukuran bagi kadar keseriusan risiko mengikut kesesuaian sama ada berdasarkan Pelan Risiko, fungsi atau aktiviti

Kementerian. Contoh pengukuran adalah peratus, amaun, julat, masa atau naratif ringkas. Penilaian tersebut boleh dibuat berdasarkan contoh skala impak risiko seperti yang dinyatakan di **Jadual 5**. Sebagai contoh, risiko kehilangan wang awam memberi impak ke atas kewangan yang mungkin menyebabkan kerugian sehingga 30% dari pulangan projek Kementerian. Oleh itu, ia boleh ditetapkan pada tahap sederhana iaitu pada skala 3.

KATEGORI IMPAK	SKALA				
	SANGAT RENDAH	RENDAH	SEDERHANA	TINGGI	SANGAT TINGGI
	1	2	3	4	5
Strategi	Kemajuan pelaksanaan perlahan bagi satu objektif strategik.	Kemajuan pelaksanaan perlahan bagi lebih daripada satu objektif strategik.	Kemajuan pelaksanaan terhenti bagi satu objektif strategik.	Kemajuan pelaksanaan terhenti bagi lebih daripada satu objektif strategik.	Kegagalan untuk mencapai keseluruhan objektif strategik dan visi.
Kewangan	Kerugian sehingga 10% dari nilai/pulangan projek/program Kementerian/Jabatan	Kerugian sehingga 20% dari nilai/pulangan projek/program Kementerian/Jabatan	Kerugian sehingga 30% dari nilai/pulangan projek/program Kementerian/Jabatan	Kerugian sehingga 40% dari nilai/pulangan projek/program Kementerian/Jabatan	Kerugian melebihi 50% dari nilai/pulangan projek/program Kementerian/Jabatan
Manusia	Memberi kesan terhadap rakyat/ industri di sebuah mukim	Memberi kesan terhadap rakyat/ industri di sebuah daerah	Memberi kesan terhadap rakyat/ industri di sebuah negeri	Memberi kesan terhadap rakyat/ industri di lebih dari sebuah negeri	Memberi kesan terhadap rakyat/industri di seluruh negara
Operasi dan Penyampaian Perkhidmatan	Operasi dan perkhidmatan terganggu untuk tempoh <2 jam.	Operasi dan perkhidmatan terganggu untuk tempoh 2 – 3 jam.	Operasi dan perkhidmatan terganggu untuk tempoh 4 – 12 jam.	Operasi dan perkhidmatan terganggu untuk tempoh 13 – 24 jam.	Operasi dan perkhidmatan terganggu untuk tempoh melebihi 24 jam.
Reputasi	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati individu	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati kumpulan/organisasi	Reputasi terjejas dan menimbulkan kritikan media massa	Reputasi terjejas sehingga mendapat liputan media antarabangsa	Reputasi terjejas sehingga rakyat hilang keyakinan pada kerajaan

**Jadual 5: Indeks Impak Risiko Mengikut Kategori**

### 5.5.3 Memetakan Matriks Risiko

- (i) Data kebarangkalian dan impak risiko yang diperolehi seperti di **Jadual 4** dan **5** di atas hendaklah digunakan untuk penyediaan pemetaan matriks risiko menggunakan formula (impak x kebarangkalian). Ini dapat membantu Kementerian memahami profil, tahap dan teknik menangani risiko. Matriks kebarangkalian dan impak risiko adalah seperti **Jadual 6** di bawah.

		Impak					
		1	2	3	4	5	
Kebbarangkalian	Skala	Sangat Rendah	Rendah	Sederhana	Tinggi	Sangat Tinggi	
	5	Hampir pasti	5	10	15	20	25
	4	Kemungkinan tinggi	4	8	12	16	20
	3	Ada kemungkinan	3	6	9	12	15
	2	Kemungkinan rendah	2	4	6	8	10
	1	Jarang	1	2	3	4	5

Tahap Risiko: █ Ekstrem   █ Tinggi   █ Sederhana   █ Rendah

**Jadual 6: Matriks Kebarangkalian dan Impak Risiko**

- (ii) Menggunakan contoh risiko kehilangan wang awam yang dinyatakan di atas, kebarangkaliannya berada di skala 5 iaitu Hampir Pasti manakala impaknya adalah pada skala Tinggi iaitu 4. Berdasarkan formula nilai jangkaan potensi risiko, gandaan nilai kebarangkalian dan impak risiko adalah sebanyak 20. Oleh itu, tahap risiko kehilangan wang awam di Pejabat Pemungut seperti yang dipetakan di Matriks Kebarangkalian dan Impak Risiko adalah ekstrem.

### 5.5.4 Mengelaskan Tahap Risiko

- (i) Berdasarkan nilai jangkaan potensi risiko dan Matriks Kebarangkalian dan Impak Risiko di atas, Kementerian hendaklah mengelaskan tahap risiko kepada ekstrem, tinggi, sederhana atau rendah. Pengelasan ini penting bagi membantu Kementerian dalam

menentukan pihak yang bertanggungjawab dan seterusnya tindakan yang perlu diambil dalam mengurus risiko tersebut mengikut had penerimaan. Had penerimaan risiko yang boleh digunakan adalah seperti di **Jadual 7** di bawah.

TAHAP RISIKO	SKALA TAHAP RISIKO	PENERANGAN
Ekstrem	13 – 25	Risiko sangat tinggi. Pelan tindakan terperinci diperlukan.
Tinggi	8 – 12	Risiko tinggi. Diberi perhatian oleh pengurusan atasan Kementerian.
Sederhana	4 – 7	Risiko sederhana. Diurus dan diberikan perhatian oleh pihak yang dipertanggungjawabkan.
Rendah	1 – 3	Risiko rendah. Diuruskan mengikut prosedur sedia ada

**Jadual 7: Had Penerimaan Risiko**

- (ii) Risiko yang telah dikelaskan perlu didaftarkan ke dalam Daftar Penilaian Risiko Kementerian. Ilustrasi daftar risiko di peringkat Kementerian adalah seperti di **Lampiran 15**. Kandungan Daftar Penilaian Risiko Kementerian ini adalah bergantung kepada objektif/ visi/ misi dan pelan strategik Kementerian.
- (iii) Seterusnya, hanya maklumat risiko yang dikelaskan sebagai sederhana, tinggi dan ekstrem sahaja yang akan dikemaskini di dalam Pelan Risiko Kementerian. Pelan tersebut akan memperincikan tindakan yang perlu diambil bagi mengurus risiko tersebut.
- (iv) Sebagai contoh, penilaian risiko kehilangan wang awam di Pejabat Pemungut menghasilkan jumlah Skala 20 yang dikategorikan sebagai tahap risiko ekstrem. Risiko ini perlu dimasukkan ke dalam Daftar Penilaian Risiko Kementerian dan diambil kira dalam Pelan Risiko Kementerian. Antara tindakan yang boleh diambil dalam mengurangkan risiko ini adalah dengan mewujudkan kawalan dalaman atau menyemak semula prosedur terimaan sedia ada yang dilaksanakan di peringkat Kementerian.

## 5.6 LANGKAH KEENAM: MEMBUAT RUMUSAN KESELURUHAN

Setelah membuat analisis yang bersesuaian dan menilai risiko, Kementerian perlu membuat rumusan secara menyeluruh, mengenal pasti cadangan strategik untuk penambahbaikan dan unjuran masa hadapan.

### 5.6.1 Membuat Kesimpulan

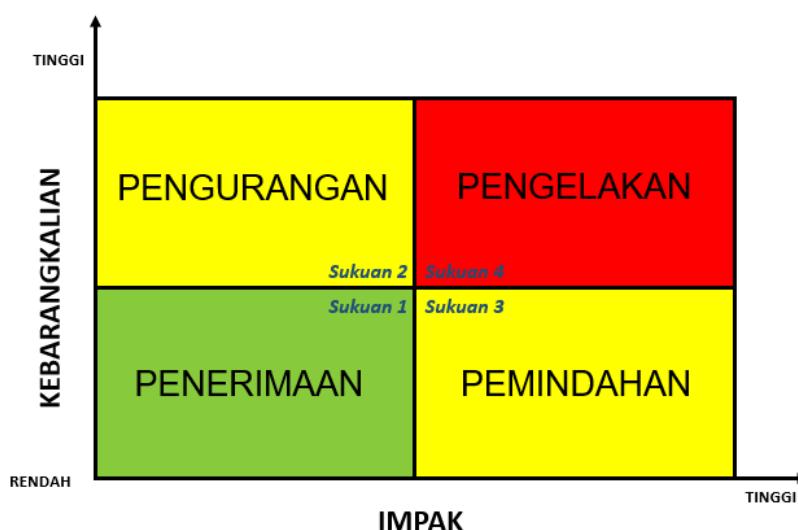
- (i) Berdasarkan dapatan analisis, Kementerian perlu membuat tafsiran secara keseluruhan bagi merumuskan perubahan ke atas item atau peristiwa matan yang mempengaruhi kedudukan kewangan dan prestasi kewangan Kementerian. Kementerian juga perlu membandingkan punca perbezaan ketara di antara item atau peristiwa yang dikenal pasti dengan objektif Kementerian, prestasi sebelumnya atau prestasi penanda aras. Seterusnya, risiko yang telah dikenal pasti dan dinilai juga perlu diambil kira dalam membuat kesimpulan analisis ini. Di samping itu, sebarang had atau batasan ke atas maklumat perlu dinyatakan dengan jelas dalam laporan yang akan disediakan di dalam proses selanjutnya.
- (ii) Contohnya, punca peningkatan amaun penghutang yang dikenal pasti adalah disebabkan oleh pengurusan kutipan balik penghutang yang lemah atau berlakunya penurunan disebabkan oleh pengenalan insentif oleh Kerajaan seperti diskauan bayaran balik. Seterusnya, Nisbah Pusing Ganti Penghutang digunakan untuk menyokong punca peningkatan atau penurunan amaun penghutang tersebut. Kementerian juga perlu menjelaskan kesan Penjejasan Nilai Penghutang terhadap aliran tunai dan prestasi kewangan Kementerian seperti penjejasan nilai sebanyak RM1 juta yang mengakibatkan pengurangan aliran masuk tunai sebanyak RM1 juta.

### 5.6.2 Membuat Cadangan Strategik

- (i) 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. Contohnya, strategi mengutip dan mengurangkan ABT, strategi meningkatkan

kecekapan penggunaan aset, strategi mengurangkan kes projek sakit dan strategi mempercepatkan pelaksanaan projek.

- (ii) Selain itu, berdasarkan dapatan penilaian risiko, Kementerian perlu mengenal pasti dan menyediakan strategi kawalan yang bersesuaian bagi risiko yang dikelaskan dalam kategori sederhana, tinggi dan ekstrem. Strategi kawalan risiko boleh dikenalpasti menggunakan **Kerangka Pengurusan Risiko di Rajah 4** yang merangkumi strategi penerimaan, pengurangan, pemindahan dan pengelakan risiko. Perincian mengenai empat (4) strategi tersebut adalah seperti di **Lampiran 16**.



*Adaptasi daripada CIMA Risk Management (CIMA Publishing, 2002)*

**Rajah 4: Kerangka Pengurusan Risiko**

- (iii) Sekiranya Kementerian telah mempunyai pelan risiko sedia ada, proses pemantauan dan kajian semula ke atas risiko yang memberi kesan kepada kewangannya hendaklah dilaksanakan secara berkala. Di samping itu, Kementerian juga perlu mengkaji semula strategi yang telah dilaksanakan sama ada ia masih bersesuaian dan relevan dengan keadaan semasa dan risiko baru yang dikenal pasti boleh mempengaruhi kedudukan dan prestasi kewangan Kementerian.

### 5.6.3 Membuat Unjuran Masa Hadapan

Kementerian juga hendaklah membuat unjuran mengenai kewangan masa hadapan berasaskan dapatan analisis ke atas penyata kewangan dan penilaian risiko. Unjuran kewangan termasuk jangkaan prospek pendapatan pada masa hadapan, keupayaan untuk membayar faedah dan

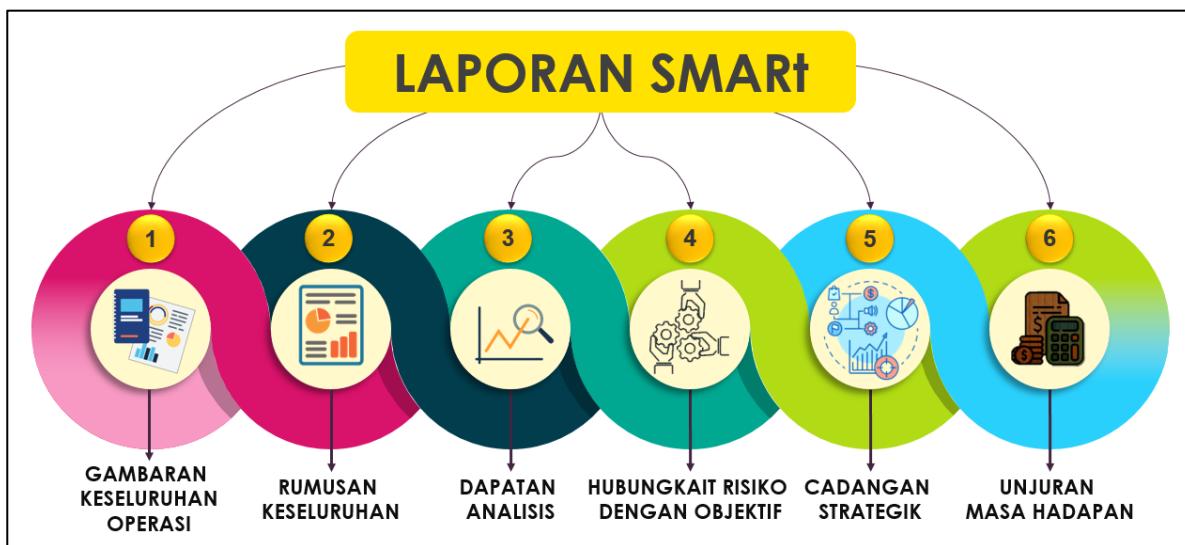
kematangan hutang jangka pendek dan panjang serta mentafsirkan kelestarian Kementerian pada masa hadapan. Ia boleh dibuat dengan berpandukan maklumat/ indikator ekonomi, politik, perundangan termasuk perubahan dasar dan polisi Kerajaan, sosiobudaya, teknologi atau alam sekitar. Contohnya, Kementerian boleh menyediakan penyata kewangan pro-forma menggunakan trend peratusan hasil berbanding perbelanjaan bagi menjangkakan sama ada anggaran peningkatan hasil dapat membiayai anggaran perbelanjaan.

## 5.7 LANGKAH KETUJUH: MENYEDIAKAN LAPORAN

- 5.7.1 Sebelum menyediakan laporan, Kementerian hendaklah memastikan agar analisis yang dibuat memenuhi senarai semak di **Lampiran 17** dan menggunakan senarai rujukan tambahan di **Lampiran 18**, sekiranya perlu. Berdasarkan analisis dan rumusan yang telah dibuat, Kementerian perlu menyediakan laporan secara berkala yang mengandungi sekurang-kurangnya perkara berikut:
- (i) Gambaran keseluruhan operasi dan persekitaran Kementerian termasuk objektif serta strategi;
  - (ii) Rumusan secara keseluruhan mengenai pengurusan kewangan dan risiko;
  - (iii) 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 huraiannya;
  - (iv) Penjelasan tentang hubungan risiko dan ketidaktentuan yang utama dengan pencapaian objektif dan strategi Kementerian serta bagaimana untuk menerima, memindah, mengelak atau mengurangkan risiko dan ketidaktentuan tersebut;
  - (v) Cadangan strategik atau syor tindakan penambahbaikan; dan
  - (vi) Unjuran kedudukan dan prestasi item kewangan serta risiko masa hadapan.

**Diadaptasi daripada IFAC (2013)**

5.7.2 Ringkasan kandungan laporan adalah seperti di **Rajah 5** di bawah.



**Rajah 5: Ringkasan Kandungan Laporan**

5.7.3 Laporan bulanan Analisis Penyata Kewangan dan Penilaian Risiko hendaklah dikemukakan kepada pihak pengurusan atasan Kementerian dan membentangkannya dalam mesyuarat yang bersesuaian mengikut keperluan. Kementerian boleh menggunakan kandungan laporan bulanan ini dalam menyediakan laporan suku tahun. Kandungan laporan ini hendaklah dimasukkan sebagai sebahagian daripada Laporan SMART yang perlu dibentangkan dalam Mesyuarat JPKA dan salinan dikemukakan kepada Bahagian Akaun Kementerian Kewangan Malaysia (BA MOF) dalam tempoh yang telah ditetapkan.

## 6. HAL-HAL LAIN

Pertanyaan lanjut mengenai garis panduan boleh dirujuk kepada pihak berikut:

Pengarah

Bahagian Akaun Kementerian Kewangan Malaysia

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)

Aras 2, Kompleks Kementerian Kewangan

No. 1, Persiaran Perdana, Presint 2

62594 Putrajaya.

u.p. : Unit Khas Perakaunan Pengurusan

e-mel : sppbamof\_khas@anm.gov.my

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

## 6 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

18 OGOS 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.	Jabatan	Agensi pelaksana bagi sebuah kementerian atau pentadbiran negeri (JPA, 2021).
2.	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> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>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.</li> <li>b. <b>Kaedah Perbelanjaan</b> menjumlahkan pembelian yang dibuat oleh pengguna akhir. Dengan kata lain, jumlah bagi semua komponen perbelanjaan akhir ke atas barang dan perkhidmatan ditolak dengan import barang 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.</li> <li>c. <b>Kaedah Pendapatan</b> menjumlahkan pendapatan yang dijana oleh pengeluaran. Contohnya, lebihan operasi (Jualan tolak Kos) sesebuah syarikat.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Sumber: Callen (2020)</b></p>
3.	Kementerian	Organisasi yang diwujudkan untuk menggubal dasar, merancangkan program dan melaksanakannya di bawah arahan seorang menteri (JPA, 2021).
4.	Pegawai Pengawal	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

Bil.	Terma	Takrifan
		tujuan itu, dan termasuk semua tanggungjawab Pegawai Perakaunan (Perbendaharaan Malaysia, 2008).
5.	Pemegang Taruh	<p>Individu, organisasi atau kumpulan yang boleh mempengaruhi, dipengaruhi atau mempunyai kepentingan ke atas 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 class="list-item-l1"><b>a. Kerajaan Persekutuan (<i>Federal</i>)</b></p> <p>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 class="list-item-l1"><b>b. Kementerian</b></p> <p>Ketua Setiausaha Kementerian, Pegawai Pengawal, Ketua Jabatan, Pegawai Aset, Pegawai Mengurus Peruntukan, dan perancang.</p>
6.	Penanda Aras ( <i>Benchmarking</i> )	Penanda aras ini merupakan satu kaedah berkesan bagi membolehkan Kementerian menilai prestasi, mengenal pasti aspek-aspek yang memerlukan penambahbaikan, mencontohi Kementerian lain dengan mengambil kira proses yang diguna pakai bagi memperbaiki prestasi semasa dan menguji keberkesanan aktiviti yang telah dijalankan.
7.	Penganalisis	Merupakan penjawat awam yang menyedia dan menggunakan maklumat kewangan dan bukan kewangan Kerajaan untuk membuat analisis penyata kewangan dan penilaian risiko bagi membantu proses pembuatan keputusan. Ini tidak termasuk orang awam yang menggunakan maklumat tersebut bagi tujuan yang berbeza.
8.	Penyata Kewangan	Pernyataan berstruktur mengenai kedudukan kewangan dan prestasi kewangan sesebuah entiti (JANM, 2013a).

Bil.	Terma	Takrifan
9.	Penyumberan Luar (Outsourcing)	<p>Keputusan strategik asas untuk menolak internalisasi sesuatu aktiviti dengan memilih untuk melakukan penyumberan luar. Ia dilakukan dengan menandatangi kontrak bersama pihak ketiga bagi mengurus dan menyempurnakan aktiviti tersebut dalam tempoh masa, kos dan tahap perkhidmatan yang ditetapkan. Penyumberan luar boleh dibuat melalui <b>dua (2) kaedah</b> iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Penggantian (substitution)</b> iaitu memberhentikan aktiviti yang sebelum ini dilaksanakan secara dalaman. Kementerian masih bertanggungjawab ke atas output pelaksanaan; dan</li> <li>b. <b>Pengecualian (abstention)</b> iaitu mengambil pendirian berkecuali dari melaksanakan aktiviti yang mana ia mempunyai keupayaan untuk melaksanakannya.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Sumber: Gilley dan Abdul Rasheed (2000)</b></p>
10.	Peristiwa Selepas Tarikh Pelaporan	<p>Peristiwa yang memuaskan dan tidak memuaskan yang berlaku antara tarikh pelaporan dan tarikh penyata kewangan dibenarkan untuk diterbitkan. Dua jenis peristiwa boleh dikenal pasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Peristiwa yang membuktikan keadaan yang wujud pada tarikh pelaporan (<b>peristiwa dengan pelarasaran selepas tarikh pelaporan</b>); dan</li> <li>b. Peristiwa yang menunjukkan keadaan yang wujud selepas tarikh pelaporan (<b>peristiwa tanpa pelarasaran selepas tarikh pelaporan</b>).</li> </ul>
11.	Peruntukan	Satu jumlah wang yang ditetapkan di peringkat permulaan proses belanjawan tahunan bagi sesuatu agensi untuk membiayai perbelanjaan.
12.	Varian	Perbezaan antara amaun unjuran dan pencapaian sebenar.

## JENIS NISBAH DAN PETUNJUK

Bil.	Jenis Nisbah	Formula	Keterangan	Penunjuk
<b>1. Nisbah Aktiviti</b>				
a.	Nisbah Pusing Ganti Penghutang	Hasil [(Penghutang Awal + Penghutang Akhir) / 2]	Nisbah ini menunjukkan keupayaan Kementerian membuat kutipan hutang daripada penghutang dalam tempoh ianya dilaporkan.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
b.	Nisbah Pusing Ganti Pembiutang	Kos Pembelian [(Pembiutang Awal + Pembiutang Akhir) / 2]	Nisbah ini menunjukkan kekerapan Kementerian menyelesaikan pembayaran kepada pembiutangnya dalam tempoh ia dilaporkan.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
c.	Nisbah Pusing Ganti Inventori (Inv.)	KBDG + KBDJ* [(Inv. Awal + Inv. Akhir)] / 2 <i>*Kos Barang Digunakan (KBDG) dan Kos Barang Dijual (KBDJ) boleh diperolehi daripada Nota Kepada Penyata Kewangan. Sekiranya tiada, jumlah hasil boleh digunakan.</i>	Nisbah ini mengukur sumber kewangan yang dipegang oleh Kementerian dalam bentuk inventori.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada empat (4).
d.	Nisbah Pusing Ganti Aset Bukan Semasa (ABS)	Hasil [(ABS Awal + ABS Akhir) / 2]	Nisbah ini menunjukkan kecekapan Kementerian dalam menjana hasil melalui pelaburannya dalam ABS.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
e.	Nisbah Kelestarian Aset (Asset Sustainability Ratio)	Kos Pembaharuan/ Naik Taraf Aset Susut Nilai Aset	Nisbah ini membantu Kementerian mengenal pasti potensi penurunan atau peningkatan aset. Ia perlu dikira secara berasingan mengikut kategori aset.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah sekurang-kurangnya satu (1).
f.	Nisbah Penggunaan Aset Jalan (Road Asset Consumption Ratio)	Kos Penggantian Disusutnilai Jalan Kos Penggantian Semasa	Nisbah ini mengukur baki potensi perkhidmatan aset jalan.	Nisbah yang diperolehi mewakili tahap risiko Kementerian. Kadar nisbah di antara 0.4 hingga 0.6 menunjukkan risiko adalah sederhana.

Bil.	Jenis Nisbah	Formula	Keterangan	Penunjuk
				Manakala kadar nisbah melebihi 0.6 menunjukkan risiko adalah rendah.
g.	Nisbah Pembiayaan Pembaharuan Aset <i>(Asset Renewal Funding Ratio)</i>	Perbelanjaan penggantian aset masa hadapan (perancangan) dibandingkan dengan perbelanjaan penggantian aset masa hadapan	Nisbah ini merupakan petunjuk hadapan bagi menilai kemampuan Kementerian untuk memperbaharui dan mengganti aset dalam tempoh tertentu (contoh dalam tempoh 10 tahun).	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah sekurang-kurangnya 0.9.
h.	Nisbah Susut Nilai	$\frac{\text{Susut Nilai Terkumpul}}{\text{Aset Bukan Semasa}} \times 100$	Nisbah ini menunjukkan usia, nilai dan baki kegunaan aset bukan semasa bagi membantu pihak pengurusan atasan untuk membuat perancangan bagi perolehan sesuatu aset baru.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik.

## 2. Nisbah Kemampuan Bayar (*Solvency*)

Nisbah ini mengukur kemampuan Kementerian memenuhi komitmen kewangan apabila ia cukup tempoh obligasi jangka panjang. Ia juga memberi fokus sama ada Kementerian terdedah kepada keyakinan pasaran dan peminjam serta risiko ke atas faedah mengurus operasi.

a.	Nisbah Hutang Kepada Aset <i>(Debt to Asset Ratio)</i>	$\frac{\text{Jumlah Pinjaman}}{\text{Jumlah Aset}}$	Nisbah ini menunjukkan tahap keumpilan Kementerian kepada hutang dalam mengurus operasi dan aset yang dimiliki.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah kurang daripada satu (1).
b.	Nisbah Keumpilan Kewangan <i>(Financial Leverage Ratio)</i>	$\frac{\text{Purata Jumlah Aset}}{\text{Purata Jumlah Ekuiti}}$  * Dalam konteks Kerajaan Persekutuan, ekuiti terdiri daripada lebihan atau kurangan Dana Am, lebihan atau kurangan Dana Amanah dan Rizab.	Nisbah ini mengukur jumlah aset yang ditampung oleh setiap ringgit dalam ekuiti. Ia juga menunjukkan sejauh mana pengunaan hutang/pinjaman dalam pemerolehan aset dapat menghasilkan perubahan pulangan ke atas ekuiti yang melebihi perubahan hasil operasi.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Nisbah yang tinggi menunjukkan kebergantungan tinggi terhadap hutang dan liabiliti lain dalam membiayai pemerolehan aset.
c.	Nisbah Hutang Kepada Ekuiti <i>(Debt to Equity Ratio)</i>	$\frac{\text{Jumlah Hutang}}{\text{Jumlah Ekuiti}}$	Nisbah ini mengukur kemampuan bayar Kementerian dan struktur modal. Kementerian	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Ia menunjukkan kemampuan

Bil.	Jenis Nisbah	Formula	Keterangan	Penunjuk
			dengan keumpilan yang tinggi dalam struktur modalnya adalah berisiko tetapi berfaedah.	Kementerian dalam melunaskan obligasi jangka panjang. Kementerian perlu mencapai nisbah kurang daripada satu (1).
d.	Nisbah Liputan Faedah ( <i>Interest Coverage</i> )	$\frac{\text{Hasil - Belanja}}{\text{Jumlah Faedah}}$	Nisbah ini mengukur bilangan liputan faedah atas kos pinjaman yang boleh dibayar oleh Kementerian.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).

### 3. Nisbah Hutang

Nisbah ini menunjukkan keadaan pasaran barang dan perkhidmatan dalam persekitaran ekonomi yang mencukupi untuk membayar balik hutang Kerajaan Persekutuan.

a.	Nisbah Liabiliti Kewangan Bersih ( <i>Net Financial Liability Ratio</i> )	$\frac{\text{Jumlah Liabiliti - Aset Semasa}}{\text{Hasil Operasi}^*}$  * Hasil operasi tidak termasuk item yang dipermodalkan seperti hasil tertunda.	Nisbah Liabiliti Kewangan Bersih (dinyatakan dalam peratusan) adalah penunjuk sejauh mana liabiliti kewangan bersih Kerajaan Persekutuan/ Kementerian mampu ditanggung oleh hasil operasinya.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Penetapan penunjuk tetap bagi nisbah ini bergantung kepada polisi kadar hutang negara yang sedang berkuat kuasa.
b.	Nisbah Imbangan Fiskal	$\frac{\text{Hasil - Belanja}}{\text{KDNK}}$	Nisbah ini mengukur kemampuan Kementerian untuk memenuhi keperluan kewangan dan memastikan pengurusan kewangan sektor awam yang baik.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Penetapan penunjuk tetap bagi nisbah ini bergantung kepada imbangan fiskal Kerajaan.
c.	Nisbah Hutang ke atas KDNK	$\frac{\text{Jumlah Pinjaman}}{\text{KDNK}}$	Nisbah ini menunjukkan kedudukan KDNK yang dibiayai oleh hutang. Ia kerap digunakan untuk menunjukkan kemampuan ekonomi negara bagi membantu Kerajaan Persekutuan membuat pengurusan fiskal termasuk dengan mengurangkan perbelanjaan Kerajaan atau meningkatkan hasil cukai.	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Kadar hutang yang ditetapkan Kerajaan pada masa kini adalah 0.55 berbanding KDNK.
d.	Nisbah Liabiliti ke atas KDNK	$\frac{\text{Jumlah Liabiliti}}{\text{KDNK}}$	Nisbah ini mengukur tahap kebergantungan Kerajaan Persekutuan	Nisbah yang lebih rendah adalah lebih baik. Kadar hutang

Bil.	Jenis Nisbah	Formula	Keterangan	Penunjuk
			terhadap liabiliti bagi penghasilan KDNK.	yang ditetapkan Kerajaan pada masa kini adalah 0.55 berbanding KDNK.

#### 4. Nisbah Kecekapan

Nisbah ini mengukur kecekapan Kerajaan Persekutuan/ Kementerian dalam menjana hasil daripada pelaburan atau sumber yang dimilikinya.

a.	Nisbah Lebihan Operasi <i>(Operating Surplus Ratio)</i>	$\frac{\text{Hasil} - \text{Belanja}}{\text{Jumlah Hasil Operasi}^*} \times 100$ <p>* Hasil operasi tidak termasuk item yang dipermodalkan seperti hasil tertunda.</p>	<p>Nisbah Lebihan Operasi (dinyatakan dalam peratusan) adalah penunjuk kepada sejauh mana pendapatan yang diperoleh Kerajaan Persekutuan/ Kementerian meliputi perbelanjaan operasinya. Ia juga memberi gambaran sama ada pendapatan Kerajaan Persekutuan/ Kementerian tersedia untuk tujuan pembiayaan modal atau tujuan lain</p>	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik.
b.	Nisbah Pulangan ke atas Aset <i>(Return on Asset)</i>	$\frac{\text{Hasil} - \text{Belanja}}{[(\text{Aset Awal} + \text{Aset Akhir}) / 2]}$	<p>Nisbah ini adalah penunjuk kepada pulangan yang dapat dihasilkan oleh Kementerian daripada asetnya.</p>	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
c.	Nisbah Pulangan ke atas Pelaburan <i>(Return on Investment)</i>	$\frac{\text{Jumlah Faedah atau Pulangan Bersih Daripada Pelaburan}}{\frac{\text{Pelaburan Awal} + \text{Pelaburan Akhir}}{2}}$	<p>Nisbah ini adalah penunjuk kepada pulangan yang dapat dihasilkan oleh Kementerian daripada pelaburannya.</p>	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).

#### 5. Nisbah Kecairan (Liquidity)

Nisbah Kecairan menunjukkan keupayaan Kementerian untuk menjelaskan hutang semasa mengikut tempoh yang ditetapkan. Nisbah ini terbahagi kepada dua iaitu Nisbah Semasa dan Nisbah Cepat.

a.	Nisbah Semasa	$\frac{\text{Aset Semasa}}{\text{Liabiliti Semasa}}$	Keupayaan Kerajaan Persekutuan/ Kementerian untuk menyelesaikan tanggungan semasa (jangka pendek).	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
b.	Nisbah Cepat	$\frac{\text{Aset Semasa} - \text{Inv. - Perbelanjaan Terdahulu}}{\text{Liabiliti Semasa}}$	Nisbah ini menunjukkan keupayaan Kementerian	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik.

**LAMPIRAN 2**

Bil.	Jenis Nisbah	Formula	Keterangan	Penunjuk
			untuk menyelesaikan hutang semasa dengan aset mudah cair.	Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).
c.	Nisbah Tunai dan Kesetaraan Tunai	<u>Tunai dan Kesetaraan Tunai</u> Liabiliti Semasa	Nisbah ini mengukur keupayaan Kementerian untuk menyelesaikan hutang semasa dengan tunai dan kesetaraan tunai sahaja.	Nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik. Kementerian perlu mencapai nisbah lebih daripada satu (1).

**LAMPIRAN 3**

**PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN KERAJAAN PERSEKUTUAN**  
pada 31 Disember 2020

	Nota	31 Dis	31 Dis
		2020	2019
		RM	RM
<b>Aset Semasa</b>			
Tunai dan Kesetaraan Tunai	5	7,132,434,434	131,415,680,552
Cukai, Hasil Bukan Cukai dan Pindahan Boleh Diperoleh	6	200	190
Penghutang	7	100,330,763,220	98,324,147,956
Perbelanjaan Terdahulu	8	69,076,509	65,622,684
Inventori	9	65,539,988,000	62,262,988,600
Aset Kewangan	10	-	-
Aset Semasa Lain	15	6,505,633,125	6,180,351,469
<b>Jumlah Aset Semasa</b>		<b>179,577,895,488</b>	<b>298,248,791,450</b>
<b>Aset Bukan Semasa</b>			
Penghutang	7	58,000,650,320	55,100,617,804
Perbelanjaan Terdahulu	8	-	-
Aset Kewangan	10	238,090,076,055	112,346,789,760
Pelaburan	11	65,906,335,200	62,611,018,440
Hartanah, Loji Dan Peralatan	12	135,473,239,705	136,827,972,102
Aset Pertanian	13	521,952,000	469,756,800
Aset Tak Ketara	14	2,019,562,781	1,817,606,503
Aset Bukan Semasa Lain	15	-	-
<b>Jumlah Aset Bukan Semasa</b>		<b>500,011,816,060</b>	<b>369,173,761,408</b>
<b>Jumlah Aset</b>		<b>679,589,711,548</b>	<b>667,422,552,858</b>
<b>Liabiliti Semasa</b>			
Pembiayaan	16	1,178,366,635	1,296,203,298
Pendapatan Terdahulu	17	30,061,009	33,067,110
Pinjaman	18	30,270,814,565	28,757,273,837
Pajakan Kewangan dan Konsesi	19	2,974,122	2,832,497
Manfaat Persaraan Dan Gratuiti	20	-	-
Pendapatan Tertunda	21	-	-
Liabiliti Semasa Lain	24	784,846,070	812,876,286
<b>Jumlah Liabiliti Semasa</b>		<b>32,267,062,401</b>	<b>30,902,253,028</b>
<b>Liabiliti Bukan Semasa</b>			
Pembiayaan	16	286,544	276,438
Pendapatan Terdahulu	17	-	-
Pinjaman	18	104,689,248,764	102,595,463,789
Pajakan Kewangan dan Konsesi	19	-	-
Manfaat Persaraan Dan Gratuiti	20	-	-

**LAMPIRAN 3**

Pendapatan Tertunda	21	-	-
Deposit	22	1,282,259,425	1,765,893,654
Akaun Amanah Awam	23	7,246,083,574	6,698,765,430
Liabiliti Bukan Semasa Lain	24	-	-
<b>Jumlah Liabiliti Bukan Semasa</b>		<b>113,217,878,307</b>	<b>111,060,399,311</b>
 <b>Jumlah Liabiliti</b>		<b>145,484,940,707</b>	<b>141,962,652,339</b>
 <b>Jumlah Aset Bersih</b>		<b>534,104,770,841</b>	<b>525,459,900,520</b>
 <b>Ekuiti</b>			
Dana Terkumpul	25	465,657,015,878	443,452,875,623
Rizab		68,447,754,964	82,007,024,897
 <b>Jumlah Ekuiti</b>		<b>534,104,770,841</b>	<b>525,459,900,520</b>

## KEMENTERIAN ABC

## PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN

Seperti Pada 31 Disember 2020

Penyata Pembukaan			Am	Amanah		
Seperti Pada 1 Januari 2020			31 Disember 2020	31 Disember 2019	31 Disember 2020	31 Disember 2020
RM	Nota	RM	RM	RM	RM	RM
<b>Aset Semasa</b>						
- Tunai dan Kesetaraan Tunai	5	25,658,071,084	20,055,081,154	22,422,105,945	3,235,965,138	
- Aset Kewangan	6	20,294,358,465	15,892,222,853	2,496,070,000	17,798,288,465	
- Penghutang	7	4,122,308,218	4,313,432,814	164,430,099	3,957,878,139	
2,370,966 Inventori	8	11,788,977	11,091,921	3,126,468	8,662,509	
- Perbelanjaan Terdahulu	9	454,125	101,829,139	448,889	5,236	
- Aset Semasa Lain	13	-	(10,000)	-	-	
<b>2,370,966 Jumlah Aset Semasa</b>		<b>50,086,980,868</b>	<b>40,373,647,882</b>	<b>25,086,181,401</b>	<b>25,000,799,487</b>	
<b>Aset Bukan Semasa</b>						
- Aset Kewangan	6	10,140,796,425	12,339,850,082	66,706,318	10,074,090,107	
- Penghutang	7	36,187,510,490	36,951,916,845	(29,006,425)	36,216,516,915	
- Pelaburan	10	480,329,424,703	519,860,610,555	428,790,126,961	51,539,297,742	
278,452,378 Hartanah Loji dan Peralatan	11	6,887,793,724	7,080,783,202	739,385,487	6,148,408,236	
- Aset Tak Ketara	12	16,872,905	954,957	15,617,943	1,254,962	
<b>278,452,378 Jumlah Aset Bukan Semasa</b>		<b>533,562,398,246</b>	<b>576,234,115,641</b>	<b>429,582,830,284</b>	<b>103,979,567,961</b>	
<b>280,823,344 Jumlah Aset</b>		<b>583,649,379,114</b>	<b>616,607,763,523</b>	<b>454,669,011,685</b>	<b>128,980,367,448</b>	
<b>Liabiliti Semasa</b>						
- Pembiutang	14	19,075,926,223	23,849,970,371	12,839,328,383	6,236,597,841	
- Hutang Persekutuan	15	92,739,359,391	85,090,041,347	92,739,359,391	0	
- Liabiliti Semasa Lain	21	12,139,408	1,956,310,197	(5,217,586,077)	5,229,725,504	

	- Jumlah Liabiliti Semasa	111,827,425,022	110,896,321,916	317,202,665,467	11,466,323,345
<b>Liabiliti Bukan Semasa</b>					
	- Pembiutang	14	-	2,715,335	-
	- Hutang Persekutuan	15	801,216,844,764	713,269,832,798	801,216,844,764 (0)
	- Lain-lain Pinjaman	16	37,034,467,015	38,829,548,225	37,034,467,015 -
193,992,526,604	Komitmen Kewangan	17	216,841,563,770	-	-
21,503,753	Pajakan Kewangan	18	779,217,035	831,685,085	26,927,812 752,289,223
	- Deposit	19	7,518,711,932	7,088,754,645	7,518,711,932 -
	- Akaun Amanah Awam	20	12,406,527,434	1,760,118,281	- 12,406,527,434
<b>194,014,030,357</b>	<b>Jumlah Liabiliti Bukan Semasa</b>		<b>1,075,797,331,950</b>	<b>761,782,654,370</b>	<b>845,796,951,523</b> <b>13,158,816,657</b>
<b>194,014,030,357</b>	<b>Jumlah Liabiliti</b>		<b>1,187,624,756,972</b>	<b>872,678,976,286</b>	<b>1,162,999,616,990</b> <b>24,625,140,002</b>
<b>(193,733,207,013)</b>	<b>JUMLAH ASET BERSIH</b>		<b>(603,975,377,857)</b>	<b>(256,071,212,762)</b>	<b>(708,330,605,305)</b> <b>104,355,227,446</b>
<hr/>					
	<b>Ekuiti</b>	22			
(193,733,207,013)	Dana Terkumpul		(607,707,572,305)	(254,734,461,714)	(710,769,771,998) 103,062,199,693
	- Rizab		3,732,194,447	(1,336,751,049)	2,439,166,693 1,293,027,755
<b>(193,733,207,013)</b>	<b>JUMLAH EKUITI</b>		<b>(603,975,377,857)</b>	<b>(256,071,212,762)</b>	<b>(708,330,605,305)</b> <b>104,355,227,448</b>
<hr/>					

Laporan : ZRGL013	KERAJAAN PERSEKUTUAN MALAYSIA	Tarikh : 16.03.2021
Kod Transaksi : ZRGL013	PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN MENGIKUT DANA AMANAH	Masa : 17:20:12
Pengguna 860501305508	SEPERTI PADA 31 DISEMBER 2020 (TAMBAHAN)	Muka Surat : 1 / 1

Dana Amanah : L660 AK. AMANAH PELAJARAN DAN LATIHAN PERAK. AN SEKTOR AWAM JAB AK.TAN NEGARA MALAYSIA

Kod Akaun	2020 (RM)
<b>ASET</b>	
Tunai Dan Kesetaraan Tunai	1,250,000.00
Ter hutang Kepada / Daripada	1,800,636.95
Peng hutang	37,687.47
Aset Kewangan	3,050,000.00
	<hr/>
	6,138,324.42
<b>LIABILITI</b>	
Akaun Amanah Awam	6,138,324.42
	<hr/>
	6,138,324.42
	<hr/>
<b>JUMLAH ASET / (LIABILITI) BERSIH</b>	<b>0.00</b>
	<hr/>

**PENYATA PRESTASI KEWANGAN KERAJAAN PERSEKUTUAN**  
**bagi tahun berakhir 31 Disember 2020**

		<b>31 Dis 2020</b>	<b>31 Dis 2019</b>
	<b>Nota</b>	<b>Sebenar</b>	<b>Sebenar</b>
		<b>RM</b>	<b>RM</b>
<b>HASIL</b>			
Hasil Cukai		109,779,831,897	112,253,388,760
Hasil Bukan Cukai		30,844,541,111	30,509,657,780
Terimaan Bukan Hasil		36,608,662,352	35,727,752,352
Hasil Wilayah Persekutuan		1,588,720,004	1,285,987,004
<b>Jumlah Hasil</b>	26	<b>178,821,755,363</b>	<b>179,776,785,895</b>
<b>PERBELANJAAN</b>			
Gaji, Upahan Dan Manfaat Pekerja	27	70,283,600,613	70,145,074,283
Perkhidmatan Dan Bekalan	28	24,279,134,318	22,111,377,820
Aset Tidak Dipermodalkan	29	4,149,100,098	3,387,705,552
Pemberian Dan Kenaan Bayaran Tetap	30	65,780,354,525	68,136,523,411
Susut Nilai, Pelunasan Nilai Dan Penjejasan Nilai	31	13,547,323,970	12,869,957,772
Pindahan	32	1,449,161,530	1,385,961,266
Faedah Pinjaman		723,087,560	1,134,645,670
Perbelanjaan Lain	33	12,169,262,681	13,403,937,012
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>		<b>192,381,025,296</b>	<b>192,575,182,786</b>
<b>Lebihan / (kurangan) bagi tahun</b>		<b>(13,559,269,933)</b>	<b>(12,798,396,890)</b>

## LAMPIRAN 7

KEMENTERIAN ABC

**PENYATA PRESTASI KEWANGAN**  
bagi tahun berakhir 31 Disember 2020

		31 Disember 2020	31 Disember 2019	Am	Amanah
	Nota	RM	RM	RM	RM
<b>HASIL</b>					
Hasil Cukai		154,397,693,985	180,566,121,336	154,397,693,985	-
Hasil Bukan Cukai		14,553,914,809	69,477,880,691	13,294,808,918	1,259,105,892
Terimaan Bukan Hasil		9,741,881,117	6,549,502,923	11,826,929,227	4,386,915,867
Hasil Wilayah Persekutuan		1,166,496	852,268	1,166,496	-
<b>Jumlah Hasil</b>	<b>23</b>	<b>178,694,656,408</b>	<b>256,594,357,217</b>	<b>179,520,598,625</b>	<b>5,646,021,759</b>
<b>PERBELANJAAN</b>					
Gaji, Upahan Dan Manfaat Pekerja	24	1,338,445,315	1,498,080,690	1,338,373,679	71,636
Perkhidmatan Dan Bekalan	25	4,453,952,757	4,142,455,545	2,991,207,139	1,462,745,618
Aset Tidak Dipermudalkan	26	159,203,684	45,405,908	14,939,765	144,263,919
Pemberian Dan Kenaan Bayaran Tetap	27	60,062,953,081	65,570,838,419	22,594,103,550	37,468,849,531
Susut Nilai, Pelunasan Nilai Dan Penjejasan Nilai	28	12,029,303,099	464,902,025	4,946,314,935	7,082,988,164
Kos Kewangan	29	37,870,519,606	38,892,952,602	32,711,277,880	5,159,241,726
Perbelanjaan Lain	30	55,765,108,134	63,631,683,747	57,272,966,585	1,553,202,241
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>		<b>171,679,485,677</b>	<b>174,246,318,935</b>	<b>220,960,231,339</b>	<b>(42,808,781,686)</b>
		57,103,553,449			
<b>Lebihan / (kurangan) bagi tahun</b>		<b>7,015,170,731</b>	<b>82,348,038,282</b>	<b>(41,439,632,714)</b>	<b>48,454,803,445</b>
<b>Pindahan Dana Bersih</b>					
<b>Lebihan / (kurangan) bagi tahun (selepas pindahan dana)</b>		<b>7,015,170,731</b>	<b>82,348,038,282</b>	<b>(41,439,632,714)</b>	<b>48,454,803,445</b>
Pindahan dana antara Perbendaharaan		(192,846,580,726)	(196,188,441,507)	(150,087,702,891)	(42,758,877,836)
Bahagian Keuntungan dari Perubahan Nilai bagi pegangan Pelaburan Entiti yang Dikawal dan Pelaburan Dalam Entiti Bersekutu		25,329,288,948	29,571,438,980	28,209,964,356	(2,880,675,408)
Pindahan aset		(64,696,259)	(6,044,544)	(64,696,259)	-
<b>Lebihan / (kurangan) bagi tahun selepas pindahan dana</b>		<b>(160,566,817,306)</b>	<b>(84,275,008,788)</b>	<b>(163,382,067,508)</b>	<b>2,815,250,202</b>

Laporan : ZRGL014	KERAJAAN PERSEKUTUAN MALAYSIA	Tarikh : 16.03.2021
Kod Transaksi : ZRGL014	PENYATA PRESTASI KEWANGAN MENGIKUT DANA AMANAH	Masa : 17:20:19
Pengguna : 860501305508	BAGI TAHUN BERAKHIR 31 DISEMBER 2020 (TAMBAHAN)	Muka Surat : 1 / 1

Dana Amanah : L660 AK. AMANAH PELAJARAN DAN LATIHAN PERAK. AN SEKTOR AWAM JAB AK.TAN NEGARA MALAYSIA

Kod Akaun 2020  
(RM)

**HASIL**

Hasil Bukan Cukai	237,040.44
-------------------	------------

<b>JUMLAH HASIL</b>	<b>237,040.44</b>
---------------------	-------------------

LEBIHAN/(KURANGAN) SEBELUM PINDAHAN ASET DAN DANA ANTARA PERBENDAHARAAN	237,040.44
-------------------------------------------------------------------------	------------

LEBIHAN/(KURANGAN) SELEPAS PINDAHAN ASET DAN DANA ANTARA PERBENDAHARAAN	237,040.44
-------------------------------------------------------------------------	------------

**LAMPIRAN 9**

**PENYATA ALIRAN TUNAI KERAJAAN PERSEKUTUAN**  
**Bagi Tahun Berakhir 31 Disember 2020**  
*(Kaedah Langsung)*

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	RM	RM
<b>ALIRAN TUNAI DARI AKTIVITI OPERASI</b>		
<b>TERIMAAN</b>		
Hasil Cukai	109,779,831,897	112,253,388,760
Hasil Bukan Cukai	30,844,541,111	30,509,657,780
Pelbagai Terimaan Dan Pindahan	36,608,662,352	35,727,752,352
Akaun Belum Terima	(2,006,615,264)	15,342,476,576
Hasil Wilayah Persekutuan	1,588,720,004	1,285,987,004
Pendapatan Terdahulu	(3,006,101)	1,653,356
Terimaan Deposit	483,634,228	109,889,802
Terimaan Amanah	547,318,142	-
<b>JUMLAH TERIMAAN</b>	<b>177,843,086,368</b>	<b>195,230,805,629</b>
<b>BAYARAN</b>		
Gaji, Upahan & Manfaat Pekerja	70,283,600,613	70,145,074,283
Perkhidmatan & Bekalan	24,279,134,318	22,111,377,820
Pemberian & Bayaran Kenaan Tetap	65,780,354,525	68,136,523,411
Perbelanjaan-perbelanjaan Lain	12,169,262,681	13,403,937,012
Pindahan	1,449,161,530	1,385,961,266
Bayaran Deposit	(483,634,228)	
Bayaran Amanah	(547,318,142)	2,051,895,213
Akaun Belum Bayar	(117,836,663)	64,810,165
Perbelanjaan Terdahulu	(3,453,825)	32,030,572
<b>JUMLAH BAYARAN</b>	<b>172,809,270,808</b>	<b>177,331,609,742</b>
<b>ALIRAN TUNAI BERSIH DARI AKTIVITI OPERASI</b>	<b>5,033,815,559</b>	<b>17,899,195,887</b>
<b>ALIRAN TUNAI DARI AKTIVITI PELABURAN</b>		
Belian Aset Yang Tidak Dipermodalkan	(4,149,100,098)	(3,387,705,552)
Belian Hartanah, Loji dan Peralatan	(2,395,803,669)	(2,276,013,486)
Belian Aset pertanian	(52,195,200)	(70,463,520)
Belian Aset Tak Ketara	(201,956,278)	(272,640,975)
Belian Aset Semasa Lain	325,281,656	(1,297,873,808)
Faedah& Perolehan dari Pelaburan	-	-
Faedah dari Pinjaman	-	-
Instrumen Kewangan (net)	(125,743,286,295)	102,310,607,848
Pemberian Pinjaman	-	-
Terimaan Bayaran Balik Pinjaman	-	-
Hasil daripada Jualan Aset Yang Tidak Dipermodalkan, Hartanah, Loji dan Peralatan	43,648,654	136,466,221
<b>ALIRAN TUNAI BERSIH DARI AKTIVITI PELABURAN</b>	<b>(132,173,411,230)</b>	<b>95,142,376,728</b>

**ALIRAN TUNAI DARI AKTIVITI PEMBIAYAAN**

Terbitan Sekuriti Hutang	-	-
Terimaan Pinjaman Dalam Negeri	3,607,325,704	2,463,818,330
Terimaan Pinjaman Luar Negeri	-	-
Penebusan Sekuriti Hutang	-	-
Bayaran Balik Pinjaman Dalam Negeri	-	-
Bayaran Balik Pinjaman Luar Negeri	-	-
Kos Pinjaman	(723,087,560)	(1,134,645,670)
Liabiliti Pajakan kewangan	141,625	257,500
Liabiliti konsesi	-	-
Liabiliti Pendapatan Tertunda	-	-
Liabiliti semasa lain	(28,030,216)	(28,030,216)
Kos Kewangan Aset Konsesi	-	-
Kos Kewangan Aset Pajakan	-	-

---

<b>ALIRAN TUNAI BERSIH DARI AKTIVITI PEMBIAYAAN</b>	<b>2,856,349,552</b>	<b>1,301,399,943</b>
-----------------------------------------------------	----------------------	----------------------

---

<b>TAMBAHAN/ KURANGAN WANG TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI</b>	<b>(124,283,246,118)</b>	<b>114,342,972,558</b>
-----------------------------------------------------------	--------------------------	------------------------

<b>WANG TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA 1 JANUARI</b>	<b>131,415,680,552</b>	<b>17,072,707,994</b>
-------------------------------------------------------	------------------------	-----------------------

---

<b>WANG TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA 31 DISEMBER</b>	<b>7,132,434,434</b>	<b>131,415,680,552</b>
---------------------------------------------------------	----------------------	------------------------

---

<b>KEMENTERIAN ABC</b> <b>PENYATA PRESTASI PERBELANJAAN MENGURUS</b> bagi tahun berakhir 31 Disember 2020							
Maksud Perbelanjaan	Anggaran Tahun 2020				Perbelanjaan Sebenar		Varian Kurang/(Lebih) Belanja
	Asal	Tambah / Kurang	Viremen Tambah / Kurang	Jumlah	Amaun	Prestasi	
	RM	RM	RM	RM	RM	%	RM
<b>B10 PERBENDAHARAAN</b>							
<b>010000 Pengurusan Kementerian</b>							
010100 Pengurusan Am							
10000 Emolumen	40,883,100.00	-	-	40,883,100.00	30,061,746.65	73.53	10,821,353.35
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	210,312,200.00	(59,208,900.00)	(24,539,807.00)	126,563,493.00	82,785,042.49	65.41	43,778,450.51
30000 Aset	500,000.00	-	313,000.00	813,000.00	727,232.08	89.45	85,767.92
40000 Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	25,205,000.00	-	-	25,205,000.00	18,027,142.82	71.52	7,177,857.18
<b>Jumlah 010100</b>	<b>276,930,300.00</b>	<b>(59,208,900.00)</b>	<b>(24,211,807.00)</b>	<b>193,509,593.00</b>	<b>131,640,911.75</b>	<b>68.03</b>	<b>61,868,681.25</b>
010200 Strategi Korporat dan Komunikasi							
10000 Emolumen	5,118,700.00	-	-	5,118,700.00	4,989,193.44	97.47	129,506.56
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	2,091,300.00	-	15,347,781.00	17,439,081.00	12,038,373.20	69.03	5,400,707.80
<b>Jumlah 010200</b>	<b>7,210,000.00</b>	<b>-</b>	<b>15,347,781.00</b>	<b>22,557,781.00</b>	<b>17,027,566.64</b>	<b>75.48</b>	<b>5,530,214.36</b>
010300 Pengurusan Teknologi Maklumat							
10000 Emolumen	6,734,600.00	-	-	6,734,600.00	6,117,941.53	90.84	616,658.47
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	5,793,400.00	-	(180,000.00)	5,613,400.00	3,783,973.66	67.41	1,829,426.34
30000 Aset	5,274,500.00	-	180,000.00	5,454,500.00	4,554,330.00	83.50	900,170.00
<b>Jumlah 010300</b>	<b>17,802,500.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17,802,500.00</b>	<b>14,456,245.19</b>	<b>81.20</b>	<b>3,346,254.81</b>

<b>010000 Pengurusan Kementerian</b>							
Emolumen	52,736,400.00	-	-	52,736,400.00	41,168,881.62	78.07	11,567,518.38
Perkhidmatan dan Bekalan	218,196,900.00	(59,208,900.00)	(9,372,026.00)	149,615,974.00	98,607,389.35	65.91	51,008,584.65
Aset	5,774,500.00	-	493,000.00	6,267,500.00	5,281,562.08	84.27	985,937.92
Pemberian dan Kenaan							
Bayaran Tetap	25,205,000.00	-	-	25,205,000.00	18,027,142.82	71.52	7,177,857.18
Perbelanjaan Lain	30,000.00	-	15,000.00	45,000.00	39,747.71	88.33	5,252.29
<b>Jumlah 010000</b>	<b>301,942,800.00</b>	<b>59,208,900.00</b>	<b>(8,864,026.00)</b>	<b>233,869,874.00</b>	<b>163,124,723.58</b>	<b>69.75</b>	<b>70,745,150.42</b>
<b>020000 Strategi Fiskal</b>							
020100 Fiskal dan Ekonomi							
10000 Emolumen	7,061,900.00	-	-	7,061,900.00	6,584,020.34	93.23	477,879.66
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	2,042,000.00	-	6,456,166.00	8,498,166.00	7,480,622.92	88.03	1,017,543.08
30000 Aset	-	-	20,000.00	20,000.00			
<b>Jumlah 020100</b>	<b>9,103,900.00</b>	<b>-</b>	<b>6,476,166.00</b>	<b>15,580,066.00</b>	<b>14,064,643.26</b>	<b>90.27</b>	<b>1,495,422.74</b>
020200 Cukai							
10000 Emolumen	9,808,000.00	-	-	9,808,000.00	8,495,242.98	86.62	1,312,757.02
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	2,905,000.00	-	-	2,905,000.00	1,722,152.04	59.28	1,182,847.96
50000 Perbelanjaan Lain	865,000.00	-	-	865,000.00	403,458.23	46.64	461,541.77
<b>Jumlah 020200</b>	<b>13,578,000.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13,578,000.00</b>	<b>10,620,853.25</b>	<b>78.22</b>	<b>2,957,146.75</b>
020300 Belanjawan Negara							
10000 Emolumen	13,294,000.00	-	-	13,294,000.00	11,771,182.12	88.55	1,522,817.88
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	6,420,000.00	-	-	6,420,000.00	6,040,565.49	94.09	379,434.51
<b>Jumlah 020300</b>	<b>19,714,000.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19,714,000.00</b>	<b>17,811,747.61</b>	<b>90.35</b>	<b>1,902,252.39</b>
020400 Antarabangsa							
10000 Emolumen	2,807,800.00	-	-	2,807,800.00	2,671,060.52	95.13	136,739.48

**LAMPIRAN 10**

20000 Perkhidmatan dan Bekalan	1,440,200.00	-	-	1,440,200.00	1,222,562.94	84.89	217,637.06
<b>Jumlah 020400</b>	<b>4,248,000.00</b>	-	-	<b>4,248,000.00</b>	<b>3,893,623.46</b>	<b>91.66</b>	<b>354,376.54</b>
020500 Kastam Diraja Malaysia							
10000 Emolumen	737,400,000.00	-	13,000,000.00	750,400,000.00	731,495,049.59	97.48	18,904,950.41
20000 Perkhidmatan dan Bekalan	488,366,600.00	(20,000,000.00)	(22,524,200.00)	445,842,400.00	371,401,992.38	83.30	74,440,407.62
30000 Aset	5,500,000.00	-	9,322,200.00	14,822,200.00	13,345,259.54	90.04	1,476,940.46
40000 Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	560,000.00	-	-	560,000.00	428,830.84	76.58	131,169.16
50000 Perbelanjaan Lain	250,000.00	-	202,000.00	452,000.00	366,043.03	80.98	85,956.97
<b>Jumlah 020500</b>	<b>1,232,076,600.00</b>	<b>(20,000,000.00)</b>	-	<b>1,212,076,600.00</b>	<b>1,117,037,175.38</b>	<b>92.16</b>	<b>95,039,424.62</b>
020000 Strategi Fiskal							
Emolumen	770,371,700.00	-	13,000,000.00	783,371,700.00	761,016,555.55	97.15	22,355,144.45
Perkhidmatan dan Bekalan	501,173,800.00	(20,000,000.00)	(16,068,034.00)	465,105,766.00	387,867,895.77	83.39	77,237,870.23
Aset	5,500,000.00	-	9,342,200.00	14,842,200.00	13,345,259.54	89.91	1,496,940.46
Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap	560,000.00	-	-	560,000.00	428,830.84	76.58	131,169.16
Perbelanjaan Lain	1,115,000.00	-	202,000.00	1,317,000.00	769,501.26	58.43	547,498.74
<b>Jumlah 020000</b>	<b>1,278,720,500.00</b>	<b>(20,000,000.00)</b>	<b>6,476,166.00</b>	<b>1,265,196,666.00</b>	<b>1,163,428,042.96</b>	<b>91.96</b>	<b>101,768,623.04</b>

## LAMPIRAN 11

### NOTA KEPADA PENYATA KEWANGAN

bagi tahun berakhir 31 Disember 2020

---

### NOTA 5: TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI

Kedudukan tunai dan kesetaraan tunai pada 31 Disember 2020 adalah seperti berikut:

	31 Disember 2020	31 Disember 2019
	RM	RM
<b>JUMLAH TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI</b>	<b>25,658,071,083.97</b>	<b>20,055,081,153.63</b>
Wang Tunai Di Bank	9,254,454,725.61	5,467,924,698.03
Wang Tunai Dalam Perjalanan	2,614,175,267.78	677,208,839.35
Wang Tunai Di Tangan	170,875.00	173,875.00
Deposit Jangka Pendek	13,789,270,215.58	13,909,773,741.25

### NOTA 6: ASET KEWANGAN

Kedudukan aset kewangan pada 31 Disember 2020 adalah seperti berikut:

	31 Disember 2020	31 Disember 2019
	RM	RM
<b>JUMLAH ASET KEWANGAN</b>	<b>30,435,154,889.48</b>	<b>28,272,851,429.40</b>
Aset Kewangan Dipegang Hingga Matang	13,210,683,000.00	25,732,266,657.98
Aset Kewangan Tersedia Untuk Dijual	15,001,056,548.33	216,294,219.26
Aset Kewangan Tersedia Untuk Diperdagangkan	2,223,415,341.15	2,283,512,058.16
Tempoh matang aset kewangan Kerajaan Persekutuan adalah seperti berikut:		
	Matang dalam tempoh melebihi tempoh 12 bulan	Jumlah
Aset Kewangan Dipegang Hingga Matang	3,168,183,000.00	13,210,683,000.00
Aset Kewangan Tersedia Untuk Dijual	14,902,760,123.65	15,001,056,548.33
Aset Kewangan Tersedia Untuk Diperdagangkan	2,223,415,341.15	2,283,512,058.16
	12 Bulan	Jumlah
		20,294,358,464.80
	Jumlah	Jumlah
		10,140,796,424.68
		30,435,154,889.48
		28,272,851,429.40

### KAEADAH PERBANDINGAN

BIL.	KAEADAH 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> Perbandingan jumlah hutang bersih bagi tempoh 3 tahun menunjukkan peningkatan yang ketara. Ia berpunca daripada peningkatan jumlah perbelanjaan modal bagi pembangunan infrastruktur berskala besar dalam tempoh tersebut. Peningkatan jumlah perbelanjaan modal ini boleh dipengaruhi oleh kenaikan harga bahan mentah dan penurunan nilai ringgit berbanding matawang asing.</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> Perbezaan dalam amaun belanja disebabkan oleh usaha penjimatan dan penurunan hasil melalui pembatalan saman AES.</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> <p>(i) mengenal pasti skop penanda aras berdasarkan aktiviti dengan kapasiti yang sama sebagai perbandingan. Contohnya, kos rawatan pesakit luar di hospital kerajaan.</p>

BIL.	KAEDAH PERBANDINGAN	KETERANGAN
		<p>(ii) mengenal pasti Kementerian/ organisasi yang bersesuaian untuk dijadikan penanda aras. Contohnya, Hospital Angkatan Tentera Tuanku Mizan memilih Hospital Serdang sebagai penanda aras bagi kos rawatan pesakit luar.</p> <p>(iii) mengenal pasti jurang di antara data Kementerian dengan data organisasi lain yang dipilih sebagai penanda aras. Contohnya, membandingkan kos rawatan pesakit luar di Hospital Angkatan Tentera Tuanku Mizan dan Hospital Serdang.</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 Laporan Kedudukan Vot, didapati jumlah kos per unit rawatan pesakit luar di Hospital Serdang adalah lebih rendah berbanding Hospital Angkatan Tentera Tuanku Mizan disebabkan oleh bilangan pesakit luar yang tinggi di Hospital Serdang. Berdasarkan maklumat berkenaan, pelan tindakan yang sewajarnya boleh disyorkan di dalam laporan yang akan disediakan.</p>

### FAKTOR DALAM PERSEKITARAN MAKRO

BIL.	FAKTOR	INDIKATOR
1.	<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 barang 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>
2.	<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 tunainya.</p> <p>Contoh: Penguatkuasaan Akta 829 berkaitan langkah-langkah sementera 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>
3.	<b>Politik</b>	
	<p>Senario politik negara boleh menyebabkan perubahan dasar, polisi dan hala tuju Kementerian.</p> <p>Contoh: Perubahan politik semasa menyebabkan penstrukturkan semula institusi Kerajaan termasuk fungsi dan aktivitinya 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 kebanyakannya 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>• Kepelbagaiannya Biologikal</li> <li>• Perubahan Iklim</li> <li>• Risiko Bencana Alam</li> </ul>

### PROSES ANALISIS DATA

Bil.	Kaedah Analisis	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
1.	Analisis Trend (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 14A</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memilih data yang bersesuaian untuk diplot bagi sesuatu tempoh. Boleh menggunakan kaedah pengukuran berdasarkan amaun atau peratusan bagi data item tersebut.</li> <li>Plotkan data 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 dikenalpasti. Contohnya, menginterpretasi trend pergerakan penghutang untuk menilai prestasi pengurusan penghutang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti punca perubahan ketara pada garis trend bagi item atau peristiwa 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 membuaturaian untuk menjelaskan punca.</li> </ul>
2.	Analisis Nisbah (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 14B</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti keperluan untuk membuat pelarasan ke atas item yang ingin dianalisis bagi membantu membuat perbandingan yang lebih bermakna. Contohnya, pelarasan ke atas komposisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membandingkan nisbah yang diperolehi bagi bagi tempoh semasa dengan nisbah bagi tempoh terdahulu untuk mengenal pasti perbezaan ketara di antaranya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti punca perubahan ketara pada nilai nisbah yang diperolehi bagi item atau peristiwa yang dianalisis berdasarkan perbandingan dan interpretasi data.</li> </ul>

Bil.	Kaedah Analisis	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
		<p>item hasil bukan cukai yang berkait secara langsung dengan analisis ke atas pulangan pelaburan deposit tetap atau item luar biasa (<i>extraordinary item</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat pengiraan nisbah berdasarkan jenis nisbah yang bersesuaian dengan keperluan analisis Kementerian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat interpretasi ke atas nisbah yang diperolehi dengan mengambil kira sebarang perubahan polisi, dasar atau peraturan berkaitan yang mungkin mempengaruhi nisbah tersebut.</li> <li>Contohnya, menginterpretasi analisis nisbah pusing ganti penghutang untuk menilai prestasi pengurusan penghutang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti faktor luaran atau dalaman yang mempengaruhi punca tersebut serta hubung kaitnya dengan perubahan yang berlaku dalam membuaturaian untuk menjelaskan punca.</li> </ul>
3.	Analisis Varian (Ilustrasi seperti di <b>Lampiran 14C</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan siling (<i>threshold</i>) varian yang matan bagi setiap item berdasarkan polisi dan peraturan semasa yang berkuatkuasa.</li> <li>Membuat pengiraan varian di antara amaun sebenar dan amaun unjurian. Nilai varian yang diperolehi boleh dinyatakan dalam bentuk amaun atau peratusan perubahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membandingkan nilai varian yang diperolehi dengan siling varian yang telah ditetapkan; atau</li> <li>Membandingkan nilai varian pada setiap suku tahun, setengah tahun dan secara tahunan bagi membantu mengenal pasti punca perbezaan di antara amaun unjurian dan amaun sebenar. Ini juga akan membantu Kementerian untuk merangka tindakan selanjutnya bagi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenal pasti punca perubahan ketara pada nilai varian yang diperolehi bagi item atau peristiwa 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 membuaturaian untuk menjelaskan punca.</li> </ul>

Bil.	Kaedah Analisis	Proses Analisis		
		(1) Pemprosesan Data	(2) Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data	(3) Mengenal pasti Punca
			<p>mengurangkan atau menghapuskan perbezaan tersebut mengikut kesesuaian.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi perhatian kepada sebarang nilai varian yang melebihi atau kurang daripada siling.</li> <li>• Membuat interpretasi terhadap nilai varian yang menunjukkan amaun positif/ peningkatan (<i>favourable</i>) atau amaun negatif/ pengurangan (<i>unfavourable</i>) yang ketara.</li> </ul>	
4.	Analisis Data Kualitatif Penyata Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti data kualitatif yang didedahkan di dalam Nota Kepada Penyata Kewangan atau dokumen lain yang berkaitan dengan item atau peristiwa matan yang telah dikenal pasti.</li> <li>• Membuat perbandingan bagi mengenal pasti sama ada perkembangan data kualitatif berkenaan mempengaruhi item atau peristiwa matan.</li> <li>• Membuat interpretasi ke atas hubungan di antara data kualitatif dengan item atau peristiwa matan tersebut secara menyeluruh. Ini bagi mengesan kemungkinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenal pasti punca perubahan pada data kualitatif bagi item atau peristiwa yang dianalisis berdasarkan perbandingan dan interpretasi data.</li> <li>• Mengenal pasti faktor yang mempengaruhi punca tersebut serta hubung kaitnya dengan perubahan yang berlaku dalam membuat huraian untuk</li> </ul>	

Bil.	Kaedah Analisis	Proses Analisis		
		(1) <b>Pemprosesan Data</b>	(2) <b>Membuat Perbandingan dan Interpretasi Data</b>	(3) <b>Mengenal pasti Punca</b>
		wujudnya implikasi daripada data kualitatif ke atas item atau peristiwa tersebut yang seterusnya mempengaruhi prestasi dan kedudukan kewangan Kerajaan/ Kementerian pada tahun semasa.  • Contohnya, Kementerian mendedahkan kewujudan kemungkinan penyelesaian tuntutan undang-undang di mana kejadian yang menyebabkan tuntutan itu berlaku selepas tarikh pelaporan (Peristiwa Selepas Tarikh Pelaporan). Kementerian perlu meneliti kebarangkalian ia terpaksa menanggung penyelesaian tuntutan tersebut dan implikasinya terhadap prestasi dan kedudukan kewangan Kementerian. Sekiranya Kementerian terpaksa membayar tuntutan tersebut, jumlah tanggungan perbelanjaan akan meningkat dan secara tidak langsung akan mengurangkan peruntukan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang.		menjelaskan punca. Contohnya, penurunan ketara hasil bukan cukai Kerajaan disebabkan oleh faktor undang-undang iaitu pembatalan saman AES yang belum dibayar bagi tempoh sebelum September 2018 menyebabkan Kerajaan kehilangan potensi hasil daripada operasi tersebut.

### Contoh Analisis Trend: Trend Hartanah, Loji dan Peralatan

#### Menetapkan Tujuan dan Skop Analisis ← Langkah 1

Analisis dibuat bagi mengenal pasti kecekapan Kementerian dalam menguruskan aset bukan semasa yang merangkumi harta tanah, loji dan peralatan. Untuk tujuan tersebut, item penyata kewangan yang dianalisis adalah kos penyelenggaraan aset bagi tahun 2018, 2019 dan 2020 yang boleh diperolehi daripada Nota Kepada Penyata Kewangan di bawah item Perkhidmatan dan Bekalan.

#### Menentukan Kaedah Analisis dan Mengumpul Data ← Langkah 2 dan Langkah 3

Bagi ilustrasi ini, analisis trend dibuat terhadap kos penyelenggaraan aset Kementerian berdasarkan data yang diperolehi seperti berikut:

	Tahun		
	2018	2019	2020
Kos penyelenggaraan aset (RM)	7,090,383,702	7,075,640,902	7,769,322,982
% Perubahan		-0.20%	9.80%

#### Menganalisis Data ← Langkah 4

Kos penyelenggaraan aset bagi ketiga-tiga tahun berkenaan diplot, dibuat perbandingan dan interpretasi serta dikenal pasti punca penurunan dan peningkatan seperti berikut:



Pada tahun 2019, kos penyelenggaraan dan pembaikan kecil yang dibeli menunjukkan trend penurunan sebanyak 0.20% berbanding tahun 2018. Manakala pada tahun 2020, berlaku peningkatan kos penyelenggaraan dan pembaikan kecil sebanyak 9.80%. Berdasarkan

laporan teknikal yang telah diperolehi, peningkatan ini disebabkan oleh pembaikan ke atas aset yang telah usang bagi membolehkan ianya terus digunakan dalam penyampaian perkhidmatan. Sehubungan itu, cadangan penggantian aset telah disyorkan kepada Pegawai Aset Kementerian.

**Menilai Risiko dan Ketidaktentuan ← Langkah 5**

Berdasarkan Perjanjian Jadual Penyelenggaraan (SLA) yang perlu dipatuhi dan dilaksanakan mengikut tempoh yang dipersetujui seperti setiap tiga bulan, bagi mesin angkut (*lift*). Risiko ini mempunyai kebarangkalian dan impak yang sangat tinggi kepada aliran keluar tunai Kerajaan Persekutuan/ Kementerian. Oleh itu, risiko ini berada pada tahap ekstrem dan pematuhan kepada jadual pelan oleh Kerajaan Persekutuan/ Kementerian adalah sangat penting.

**Membuat Rumusan Keseluruhan ← Langkah 6**

Secara keseluruhannya, prestasi kos penyelenggaraan dan pembaikan kecil yang dibeli adalah kurang memuaskan kerana terdapat peningkatan kos bagi tahun 2020. Berdasarkan trend perbelanjaan tahun sebelumnya, kos perbelanjaan penyelanggaraan yang sedikit menunjukkan Kementerian tidak membuat penyelenggaraan mengikut jadual yang sepatutnya. Oleh yang demikian, Kementerian terpaksa menanggung kos yang tinggi pada tahun semasa. Kementerian disaran agar mematuhi jadual penyelenggaraan aset dan syor yang dikemukakan oleh JKR ataupun bahagian Teknikal Kementerian bagi memastikan aset sentiasa berada di dalam keadaan yang baik dan beroperasi dengan sempurna.

### Contoh Analisis Nisbah: Nisbah Pusing Ganti Penghutang

**Menetapkan Tujuan dan Skop Analisis** ← **Langkah 1**

Analisis dibuat bagi mengenal pasti keupayaan Kementerian membuat kutipan hutang daripada penghutang berdasarkan maklumat kewangan di dalam Penyata Prestasi Kewangan.

**Menentukan Kaedah Analisis dan Mengumpul Data** ← **Langkah 2 dan Langkah 3**

Untuk tujuan tersebut Kementerian menggunakan Nisbah Pusing Ganti Penghutang dan mendapatkan maklumat mengenai hasil dan jumlah penghutang bagi tahun 2018, 2019 dan 2020.

**Menganalisis Data** ← **Langkah 4**

Berdasarkan maklumat yang diperolehi, Kementerian membuat pengiraan Nisbah Pusing Ganti Penghutang bagi ketiga-tiga tahun berkenaan, membuat perbandingan dan mengenal pasti punca peningkatan seperti berikut:

<b>Formula</b>	<b>Membuat Pengiraan</b>
<u>Hasil</u> $\frac{[(\text{Jumlah Penghutang Awal} + \text{Jumlah Penghutang Akhir}) \div 2]}{\text{RM178,821,755,363} \div [(\text{RM158,331,413,540} + \text{RM153,424,765,760}) \div 2]}$	<b>2020</b> $\text{RM178,821,755,363} \div [(\text{RM158,331,413,540} + \text{RM153,424,765,760}) \div 2]$ $= 1.15 \text{ kali}$  <b>2019</b> $\text{RM179,776,785,895} \div [(\text{RM 153,424,765,760} + \text{RM168,767,242,336}) \div 2]$ $= 1.12 \text{ kali}$  <b>2018</b> $\text{RM180,081,744,308} \div [\text{RM168,767,242,336}]$ $= 1.07 \text{ kali}$

Nisbah pusing ganti penghutang bagi tahun 2020 meningkat sebanyak 2.6% berbanding tahun 2019 dan 7.4% berbanding tahun 2018. Peningkatan kutipan pada tahun 2020 disebabkan oleh pengenalan insentif-insentif oleh Kerajaan melalui pemberian diskain bayaran balik pinjaman bagi tunggakan pinjaman melebihi 90 hari yang dijelaskan dalam tahun 2020.

**Menilai Risiko dan Ketidaktentuan** ← **Langkah 5**

Berdasarkan daftar matriks risiko Kerajaan Persekutuan/ Kementerian yang telah disediakan, risiko ini mempunyai kebarangkalian dan impak yang tinggi kepada aliran masuk tunai Kementerian. Oleh itu, risiko ini berada pada tahap ekstrem dan pelan tindakan terperinci telah disediakan. Berdasarkan penambahbaikan pada nisbah ini, pelan tindakan yang telah dirangka memberi impak positif kepada Kerajaan Persekutuan/ Kementerian dalam peningkatan kutipan amaun penghutang.

**Membuat Rumusan Keseluruhan** ← **Langkah 6**

Secara keseluruhan, prestasi penghutang Kementerian adalah memuaskan kerana terdapat peningkatan bagi kutipan bagi tahun 2020. Peningkatan ini disebabkan oleh insentif diskau yang diperkenalkan oleh Kerajaan. Namun begitu, Kerajaan telah kehilangan hasil sebanyak 10% kesan daripada insentif berkenaan. Namun, kehilangan tersebut adalah rendah berbanding kerugian yang terpaksa ditanggung oleh Kerajaan sekiranya penghutang tidak dapat dikutip sepenuhnya. Hasil yang tidak dapat dikutip ini seterusnya terpaksa dibuat penjejasan nilai hutang dengan menghapus kira hutang yang tertunggak. Kementerian juga boleh mempertimbangkan untuk memperkenalkan penalti kepada penghutang atau memastikan peminjam mengemukakan jaminan sebelum pinjaman diluluskan. Di samping itu, Kementerian perlu membuat saringan ke atas keupayaan peminjam untuk melunaskan pinjamannya.

### Contoh Analisis Varian bagi Penyata Prestasi Kewangan

**Menetapkan Tujuan dan Skop Analisis** ← **Langkah 1**

Analisis bertujuan bagi mengenal pasti perbezaan yang matan di antara pencapaian sebenar dengan sasaran bagi item hasil dan perbelanjaan dalam Penyata Prestasi Kewangan Kementerian.

**Menentukan Kaedah Analisis dan Mengumpul Data** ← **Langkah 2 dan Langkah 3**

Untuk tujuan tersebut, Kementerian menggunakan Analisis Varian dan mendapatkan maklumat pencapaian sebenar dengan sasaran hasil dan perbelanjaan di Penyata Prestasi Kewangan tahun 2020.

**Menganalisis Data** ← **Langkah 4**

Bagi melaksanakan analisis varian, penetapan siling dibuat berdasarkan polisi dan peraturan semasa. Bagi ilustrasi ini 5% siling varian digunakan untuk membuat analisis ke atas penyata prestasi kewangan. Dalam contoh ini, pengiraan varian dijana melalui sistem iGFMAS seperti berikut:

<b>PENYATA PRESTASI KEWANGAN BAGI TAHUN BERAKHIR 31 DISEMBER 2020</b> <b>KERAJAAN PERSEKUTUAN (FGOM)</b>					
Nota	Sebenar 2020	Unjurran 2020	Varian		
	(RM)	(RM)	RM	%	
<b>HASIL</b>					
Hasil Cukai	109,779,831,897	104,290,840,302	5,488,991,595	5.26%	
Hasil Bukan Cukai	30,844,541,111	28,685,423,233	2,159,117,878	7.53%	
Terimaan Bukan Hasil	36,608,662,352	39,537,355,340	(2,928,692,988)	-7.41%	
Hasil Wilayah Persekutuan	1,588,720,004	1,668,156,004	(79,436,000)	-4.76%	
<b>JUMLAH HASIL</b>	<b>26</b>	<b>178,821,755,363</b>	<b>174,181,774,879</b>	<b>4,639,980,484</b>	<b>2.66%</b>
<b>PERBELANJAAN</b>					
Gaji, Upahan Dan Manfaat Pekerja	27	70,283,600,613	75,765,721,461	(5,482,120,848)	-7.24%
Perkhidmatan Dan Bekalan	28	24,279,134,318	22,841,809,566	1,437,324,752	6.29%
Aset Tidak Dipermudahkan	29	4,149,100,098	3,662,410,657	486,689,442	13.29%
Pemberian Dan Kenaan Bayaran Tetap	30	65,780,354,525	58,741,856,591	7,038,497,934	11.98%
Susut Nilai, Pelunasan Nilai Dan Penyejasan Nilai	31	13,547,323,970	12,612,558,616	934,765,354	7.41%
Pindahan	32	1,449,161,530	1,349,169,385	99,992,146	7.41%
Faedah Pinjaman		723,087,560	652,586,523	70,501,037	10.80%
Perbelanjaan Lain	33	12,169,262,681	10,514,242,956	1,655,019,725	15.74%
<b>JUMLAH PERBELANJAAN</b>		<b>192,381,025,296</b>	<b>186,140,355,755</b>	<b>6,240,669,541</b>	<b>3.35%</b>
LEBIHAN / KURANGAN SEBELUM PINDAHAN DAN ASET DAN LAIN-LAIN TRANSAKSI		(13,559,269,933)	(11,958,580,877)	(1,600,689,057)	13.39%
<b>PINDAHAN DAN ANTARA PERBENDAHARAAN</b>					
- Pindahan Dana antara Perbendaharaan		-	-	-	-
LEBIHAN / KURANGAN SELEPAS PINDAHAN DAN ASET DAN LAIN-LAIN TRANSAKSI		(13,559,269,933)	(11,958,580,877)	(1,600,689,057)	13.39%

Seterusnya, nilai varian dibuat interpretasi dan punca perbezaan di antara amaun unjuran dan amaun sebenar berdasarkan siling 5% yang telah ditetapkan dikenal pasti seperti berikut:

a. **Hasil**

Hasil tahun semasa secara keseluruhan mengalami peningkatan yang tidak ketara. Ini disebabkan oleh peningkatan matan oleh Hasil Cukai, Hasil Bukan Cukai dan Terimaan Bukan Hasil. Hasil Cukai merekodkan kutipan yang tinggi berbanding anggaran sebanyak RM5.49 bilion ataupun 5.26%. Ini disebabkan oleh kecekapan penguatkuasaan kutipan cukai yang menyebabkan peningkatan kutipan hasil cukai. Ini kerana kebanyakan peniaga telah mengistiharkan dan mengemukakan pembayaran cukai kepada pihak kerajaan kerana keberkesanan kempen kesedaran dan pemberian diskau ke atas semua jenis kompaun dan denda yang telah dilancarkan pada awal tahun ini.

Hasil Bukan Cukai pula merekodkan kutipan yang tinggi sebanyak RM2.2 bilion atau 7.5% berbanding anggaran disebabkan peningkatan harga minyak mentah dunia yang mendadak ketika anggaran dibuat, harga minyak mentah dunia adalah di paras USD45 setong dan pada tahun semasa harga minyak mentah dunia telah meningkat kepada USD65 setong. Manakala Hasil Bukan Terimaan pula merekodkan kutipan yang lebih rendah berbanding anggaran sebanyak RM2.9 bilion atau 7.41%. Ini berikutan sumbangan dan pulangan balik daripada agensi-agensi kerajaan yang menurun.

b. **Belanja**

Perbelanjaan mengalami peningkatan sebanyak RM6.2 bilion atau 3.35% berbanding anggaran. Faktor utama peningkatan ini ialah peningkatan perbelanjaan aset tidak dipermodalkan dan perbelanjaan lain. Peningkatan perbelanjaan aset tidak dipermodalkan sebanyak RM486 juta atau 13.29% adalah berpunca daripada pengantian aset sekolah bernilai rendah yang telah rosak akibat daripada banjir besar di Pantai Timur. Berdasarkan *Business Continuity Management (BCM)* Kementerian, pengantian ini adalah perlu bagi memastikan aktiviti persekolahan dapat berjalan seperti biasa. Manakala peningkatan perbelanjaan lain sebanyak RM1.6 bilion atau 15.74% adalah disumbangkan oleh kerugian hapuskira aset disebabkan oleh rosot nilai aset-aset yang terlibat dengan banjir besar. Di samping itu, perbezaan ini disumbangkan oleh kerugian pertukaran wang asing akibat daripada ketidakstabilan matawang dunia.

**Menilai Risiko dan Ketidaktentuan** ← **Langkah 5**

Berdasarkan daftar matriks risiko Kerajaan Persekutuan/ Kementerian, risiko peningkatan perbelanjaan ini mempunyai kebarangkalian dan impak yang tinggi kepada aliran masuk tunai Kementerian. Oleh itu, risiko ini berada pada tahap ekstrem dan pelan tindakan terperinci perlu disediakan.

**Membuat Rumusan Keseluruhan** ← **Langkah 6**

Secara keseluruhannya, prestasi kewangan Kerajaan berada pada tahap baik. Ini adalah disebabkan oleh peningkatan hasil cukai dan hasil bukan cukai melebihi daripada peningkatan perbelanjaan. Kerajaan perlu meneruskan penguatkuasaan bagi kutipan hasil sedia ada. Manakala bagi mengatasi masalah aset yang kerap mengalami rosot nilai, Kerajaan hendaklah merangka pelan strategik pengurusan bencana berkaitan banjir. Ini dapat meminimumkan kerugian perbelanjaan rosot nilai aset. Selain itu, bagi mengurangkan kerugian Kerajaan ke atas pertukaran mata wang asing, Kerajaan juga disaran untuk melaksanakan konsep lindung nilai (*hedging*).

## DAFTAR PENILAIAN RISIKO KEMENTERIAN

BIL.	KATEGORI RISIKO	INSIDEN	SEBAB	AKIBAT	CEGAH/ MITIGASI	KEBERANGKALIAN	IMPAK	TAHAP RISIKO	KOD TAHAP RISIKO (WARNA)	STRATEGI KAWALAN
1	Kewangan	Peningkatan nilai penghutang yang mempunyai usia melebihi 3 bulan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tiada pemantauan secara sistematik.</li> <li>2. Tiada kemahiran dalam melaksanakan proses kutipan amaun penghutang.</li> <li>3. Kelemahan dalam prosedur kutipan amaun penghutang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mengurangkan aliran masuk tunai.</li> <li>2. Potensi kehilangan hasil.</li> <li>3. Pegawai tidak cekap dalam menguruskan kutipan amaun penghutang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pemantauan berkala.</li> <li>2. Latihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.</li> <li>3. Prosedur kutipan amaun penghutang ditambah baik.</li> </ul>	4	4	16	E	Cegah atau Mitigasi
2	Kewangan	Kutipan hasil kurang berbanding sasaran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kelemahan dalam penguatkuasaan kutipan hasil.</li> <li>2. Perubahan kadar anggaran berbanding kadar sebenar akibat daripada prestasi ekonomi negara dan dunia.</li> <li>2. Kesilapan dalam kelas akaun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menjejaskan aliran masuk tunai bagi membiayai aktiviti operasi.</li> <li>2. Imej kurang bagi bagi prestasi Kerajaan dalam menguruskan ekonomi.</li> <li>3. Kebolehpercayaan maklumat penyata kewangan dipertikaikan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah baik sistem dan peralatan ICT bagi kutipan hasil.</li> <li>2. Menambah baik kaedah/ asas penggiraan anggaran hasil.</li> <li>3. Meningkatkan kompetensi pegawai dalam mengakaunkan hasil.</li> </ul>	4	4	16	E	Cegah atau Mitigasi
3	Operasi	Kerosakan mesin angkut ( <i>lift</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Peruntukan penyelenggaraan tidak mencukupi.</li> <li>2. Kelemahan dalam memantau aktiviti penyelenggaraan.</li> <li>3. Pengesahan kerja tidak berpandukan <i>deliverable</i> Perjanjian Jadual Penyelenggaraan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menjejaskan kualiti perkhidmatan.</li> <li>2. Pelanggan tidak berpuas hati.</li> <li>3. Kemalangan yang mengakibatkan kecederaan/ kematian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pematuhan jadual penyelenggaraan seperti di Perjanjian Jadual Penyelenggaraan.</li> <li>2. Peruntukan penyelenggaraan disediakan.</li> </ul>	5	4	20	E	Cegah atau Mitigasi

## DAFTAR PENILAIAN RISIKO KEMENTERIAN

BIL.	KATEGORI RISIKO	INSIDEN	SEBAB	AKIBAT	CEGAH/ MITIGASI	KEBERANGKALIAN	IMPAK	TAHAP RISIKO	KOD TAHAP RISIKO (WARNA)	STRATEGI KAWALAN
4	Kewangan	Prestasi dan kedudukan kewangan yang kurang memuaskan.	1. Kelemahan dalam pematuhan prosedur dan kawalan perbelanjaan. 2. Kelemahan dalam pematuhan prosedur dan kawalan kutipan hasil. 3. Kelemahan dalam pematuhan prosedur dan kawalan aset dan liabiliti.	1. Keupayaan untuk membiayai aktiviti operasi dan pembangunan terjejas. 2. Menjejaskan kualiti perkhidmatan. 3. Menjejaskan imej Kerajaan.	1. Pemantauan ke atas pematuhan prosedur dan kawalan yang telah ditetapkan. 2. Menambah baik prosedur dan kawalan sedia ada. 3. Menambah baik polisi dan dasar berkaitan. 4. Menetapkan penunjuk sasaran bagi penunjuk prestasi kewangan.	2	4	8	H	Cegah atau Mitigasi
5	Operasi	Penyelenggaraan dan pemantauan aset/ perkakasan ICT yang tidak teratur.	1. Kekurangan kakitangan pakar ICT. 2. Kekangan bajet.	1. Urusniaga tergendala. 2. Kelewatan urusan. 3. Aduan daripada pelanggan	1. Mengadakan kursus lanjutan berkaitan ICT. 2. Mengutamakan perbelanjaan yang penting.	2	4	8	H	Cegah atau Mitigasi
6	Kewangan	Peningkatan nilai pembiutang yang mempunyai usia melebihi 14 hari.	1. Tiada pemantauan secara sistematis. 3. Kelemahan dalam prosedur pembayaran pembiutang. 3. Kelemahan dalam kawalan pembiutang.	1. Prestasi pengurusan aliran tunai yang lemah. 2. Prestasi kewangan berada pada tahap yang kurang memuaskan. 3. Kemungkinan disaman oleh pembiutang iaitu kontigensi liabiliti.	1. Menyediakan senarai semak. 2. Menambah baik prosedur pembayaran dan kawalan pembiutang. 3. Membuat anggaran liabiliti kontigensi yang perlu ditanggung.	2	3	6	M	Cegah atau Mitigasi

## DAFTAR PENILAIAN RISIKO KEMENTERIAN

BIL.	KATEGORI RISIKO	INSIDEN	SEBAB	AKIBAT	CEGAH/ MITIGASI	KEBERANGKALIAN	IMPAK	TAHAP RISIKO	KOD TAHAP RISIKO (WARNA)	STRATEGI KAWALAN
			4. Pecah kontrak	4. Menjejaskan imej.						
7	Operasi	Kegagalan dan kelewatan perlaksanaan projek-projek pembangunan	1. Kontraktor tidak berkualiti.  2. Kekurangan tenaga kerja untuk tujuan pemantauan.	1. Kelewatan masyarakat menikmati kemudahan yang disediakan.  2. Kredibiliti kerajaan terjejas.  3. Aktiviti sosial dan masyarakat terganggu	1. Mesyuarat pemantauan secara berkala  2. Lawatan pemantauan di tapak projek.  3. Tindakan penyusunan / penjadualan semula kemajuan kerja.	3	2.5	7.5	M	Cegah
8	Manusia	Kehilangan dokumen - dokumen rasmi daripada bilik kebal.	1. Pengurusan bilik kebal yang kurang cekap.	1. Penipuan daftar hak milik.  2. Daftar hak milik di Pejabat diragui.	1. Pemasangan CCTV di bilik kebal.  2. Tapisan keselamatan kepada petugas bilik kebal.  3. Membuat penggiliran kerja bagi petugas bilik kebal.	1	4	4	M	Cegah

## STRATEGI PENGURUSAN RISIKO

STRATEGI	KETERANGAN
<b>Penerimaan</b>	<p>Sekiranya impak dan kebarangkalian sesuatu risiko itu berlaku adalah rendah, Kementerian boleh memilih untuk menerima sesuatu risiko. Usaha untuk mengurangkan risiko tersebut pada kebiasaannya agak sukar dan melibatkan kos yang tinggi. Kementerian boleh memutuskan untuk menerima risiko dan menangani akibatnya.</p> <p><b>Contoh:</b> Kebarangkalian dan impak kemalangan yang melibatkan kenderaan Jabatan adalah rendah. Oleh itu, Kementerian memilih untuk tidak memindah atau mengurangkan risiko melalui pembelian insurans kenderaan. Sebaliknya, risiko ini ditangani dengan memberi peringatan kepada pemandu yang dilantik membawa kenderaan milik Kerajaan untuk mematuhi prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan.</p>
<b>Pengurangan</b>	<p>Sekiranya impak risiko itu berlaku adalah rendah manakala kebarangkaliannya adalah tinggi, Kementerian boleh memilih untuk mengurangkan kebarangkalian risiko berlaku dengan menghadkan pendedahan kepada risiko atau mempertingkatkan kawalan dalaman.</p> <p><b>Contoh:</b> Mengurangkan risiko kehilangan peralatan pejabat yang bernilai tinggi boleh dengan memasang kamera keselamatan di lokasi yang bersetujuan.</p>
<b>Pemindahan</b>	<p>Sekiranya impak sesuatu risiko adalah tinggi tetapi kebarangkalian ianya berlaku adalah rendah, Kementerian boleh memindahkan risiko itu sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya kepada pihak ketiga. Pemindahan risiko boleh dibuat melalui pembelian insurans perlindungan, perjanjian perkongsian dan penyumberan luar.</p> <p><b>Contoh:</b> Risiko kerugian aset akibat kebakaran boleh dipindahkan dengan membeli insurans perlindungan bagi aset tersebut.</p>
<b>Pengelakan</b>	<p>Sekiranya impak dan kebarangkalian sesuatu risiko adalah tinggi, Kementerian perlu memberikan perhatian segera untuk mengelak daripada risiko tersebut berlaku. Kementerian boleh memilih untuk tidak meneruskan sesuatu program sekiranya tiada penyelesaian alternatif.</p> <p><b>Contoh:</b> Perancangan projek pembangunan fasiliti yang berskala besar. Berdasarkan penilaian terkini, perunding mendapati bahawa pembangunan fasiliti berkenaan akan meningkatkan pencemaran dan terdapat bantahan daripada penduduk setempat. Ia mungkin akan menyebabkan pelbagai masalah alam sekitar seperti hakisan tanah dan pencemaran sungai, dan kerugian kepada industri pelancongan. Bagi menanganinya, Kementerian boleh memilih untuk tidak meneruskan pembangunan fasiliti berkenaan.</p>

### 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 data kewangan dan bukan kewangan yang digunakan relevan dan boleh dipercayai?
5.  Adakah item atau peristiwa yang dianalisis mempengaruhi kedudukan kewangan dan prestasi serta pencapaian objektif Kementerian?
6.  Adakah penelitian secara kritis telah diberikan dalam proses analisis?
7.  Adakah Analisis Persekutuan yang dijalankan dibuat bagi mengenal pasti punca atau faktor yang mempengaruhi item atau peristiwa yang dianalisis?
8.  Adakah analisis yang dijalankan mengikut pecahan Dana Am dan Dana Amanah, Jabatan serta PTJ di bawahnya?
9.  Adakah kaedah perbandingan yang digunakan mengambil kira aspek kebolehbandingan bagi memberikan interpretasi yang bermakna?
10.  Adakah risiko dan ketidaktentuan yang dikenal pasti mempunyai impak kepada kedudukan dan prestasi kewangan Kementerian?
11.  Adakah strategi yang dicadangkan mengambil kira implikasi jangka pendek dan jangka panjang ke atas Kementerian?
12.  Adakah cadangan strategik bersesuaian dan telah mengambil kira kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki oleh Kementerian?
13.  Adakah semakan secara berkala dibuat ke atas perubahan persekitaran makro dan mikro Kementerian bagi memastikan tindakan penambahbaikan yang bersesuaian dapat dikenal pasti?

14.  Adakah laporan yang disediakan lengkap dan mudah difahami oleh pemegang taruh?
15.  Adakah pemegang taruh menggunakan kandungan laporan dalam proses pembuatan keputusan?

## SENARAI RUJUKAN

### A. Rujukan Utama

1. Callen, T. (2020). *Gross Domestic Product: An Economy's All*. Finance & Development. Akses di laman sesawang: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/gdp.htm>
2. CIMA Publishing (2002). *Risk Management: A Guide to A Good Practice*. Akses di laman sesawang: <https://www.thecimastudent.com/2016/10/21/cima-e2-risk-management/>
3. Gilley, K.M. dan Abdul Rasheed (2000). *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*. Journal of Management, (20), No. 4, 763-790. Akses di laman sesawang: [https://www.researchgate.net/publication/254121345 Making More by Doing Less An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance](https://www.researchgate.net/publication/254121345_Making_More_by_Doing_Less_An_Analysis_of_Outsourcing_and_Its_Effects_on_Firm_Performance)
4. 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)
5. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) (2014). MPSAS 14 – Peristiwa Selepas Tarikh Pelaporan. Akses di laman sesawang: [https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20\(MPSAS\)/MPSAS%2014\\_Peristiwa%20Selepas%20Tarikh%20Pelaporan\\_Final\\_26012018.pdf](https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20(MPSAS)/MPSAS%2014_Peristiwa%20Selepas%20Tarikh%20Pelaporan_Final_26012018.pdf)
6. Jabatan Perkhidmatan Awam (2021). Penstrukturran 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)
7. Mohd. Yazid Kasim (2020). Evolusi Struktur Ekonomi Malaysia Melalui Statistik KDNK. *Newsletter* Jabatan Perangkaan Malaysia, 5 (47). Akses di laman sesawang: [https://www.dosm.gov.my/v1/uploads/files/6\\_Newsletter/Newsletter%202020/DO\\_SM\\_BPAN\\_5-2020\\_Siri-47.pdf](https://www.dosm.gov.my/v1/uploads/files/6_Newsletter/Newsletter%202020/DO_SM_BPAN_5-2020_Siri-47.pdf)

8. Perbendaharaan Malaysia (2008). Arahan Perbendaharaan. Akses di laman sesawang: <https://www.mof.gov.my/pdf/arahan-perbendaharaan/arahan-perbendaharaan.pdf>
9. 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**

**I. Analisis Penyata Kewangan**

1. Association of Chartered Certified Accountants (2010). *Improving Public Sector Financial Management in Developing Countries and Emerging Economies. Accountants for Business*. Akses di laman sesawang: <https://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/public-sector/tech-afb-ipsfm.pdf>
2. Government of Australia (2010). *Australian Transportation Asset Management Case Studies Comprehensive Transportation Asset Management Asset Sustainability Index: A Proposed Measure for Long-Term Performance*. Akses di laman sesawang:  
[https://www.planning.dot.gov/documents/ASI\\_report/asi-03.htm](https://www.planning.dot.gov/documents/ASI_report/asi-03.htm)
3. Government of New Zealand (2020). *Financial Statements of the Government of New Zealand for The Year Ended 30 June 2020*. Akses di laman sesawang: <https://www.treasury.govt.nz/publications/year-end/financial-statements-2020>
4. Hada, T., Bărbuță-Mișu, N., Căruț, M. dan Avram, T. M. (2017). *Financial Performance Analysis to Public Institutions. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 19(2), 39-59. Akses di laman sesawang: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1920172/04.pdf>
5. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) (2013b). MPSAS 24 – Pembentangan Maklumat Bajet dalam Penyata Kewangan. Akses di laman sesawang:  
[https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20\(MPSAS\)/MPSAS24%20Pembentangan%20Maklumat%20Bajet%20dalam%20Penyata%20Kewangan\\_Final\\_26.01.2018.pdf](https://www2.anm.gov.my/PublishingImages/SitePages/Malaysia%20Public%20Sector%20Accounting%20Standard%20(MPSAS)/MPSAS24%20Pembentangan%20Maklumat%20Bajet%20dalam%20Penyata%20Kewangan_Final_26.01.2018.pdf)

6. Kara, E. (2012). *Financial Analysis in Public Sector Accounting. An Example of EU, Greece and Turkey*. *European Journal of Scientific Research*, 69(1), 81-89. Akses di laman sesawang: [https://www.researchgate.net/profile/EkremKara/publication/267200457\\_Financial\\_Analysis\\_in\\_Public\\_Sector\\_Accounting\\_An\\_Example\\_of\\_EU\\_Greece\\_and\\_Turkey/links/56ab7d1708aeadd1bdce4ba0/Financial-Analysis-in-Public-Sector-Accounting-An-Example-of-EU-Greece-and-Turkey.pdf](https://www.researchgate.net/profile/EkremKara/publication/267200457_Financial_Analysis_in_Public_Sector_Accounting_An_Example_of_EU_Greece_and_Turkey/links/56ab7d1708aeadd1bdce4ba0/Financial-Analysis-in-Public-Sector-Accounting-An-Example-of-EU-Greece-and-Turkey.pdf)
7. Robinson, T.R., Greuning, H.V., Henry, E. dan Broihahn M.A. (2009). *International Financial Statement Analysis*. John Wiley and Sons, Inc. New Jersey.
8. *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>
9. *The International Federation of Accountants (IFAC) (2013). Recommended Practice Guideline (RPG 2): Financial Statement Discussion and Analysis*. <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/RPG%202%20Financial%20Statement%20Discussion%20and%20Analysis%20July%2026%202013.pdf>

## II. Penilaian Risiko

1. *Cabinet Office and Civil Service of the United Kingdom (2017). Management of Risk in Government: A Framework for Boards and An Example of What Has Worked in Practice*. Akses di laman sesawang: <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>
2. *Treasury Board of Canada Secretariat Organisation (2016, May). Treasury Board of Canada Secretariat*. Akses di laman sesawang: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html>
3. Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) (2005). Garis Panduan Penilaian Risiko Keselamatan Maklumat Sektor Awam. Akses di laman sesawang:

<https://www.mampu.gov.my/ms/pekeliling/category/36-2005?download=54:garis-panduan-penilaian-risiko-keselamatan-maklumat-sektor-awam>

4. Vlerick, S.A., Bryce, C. dan Ring, P. (2019). *Risk and Performance: Embedding Risk Management*. Akses di laman sesawang: [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/embedding-risk/pi-embedding-risk-management.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/embedding-risk/pi-embedding-risk-management.pdf)
5. Williams, J. (2017). *Rigorous Risk Management a Must-Have for Public Sector Organisations*. Accounting and Business. Akses di laman sesawang: <https://www.accaglobal.com/in/en/member/member/accounting-business/2017/03/insights/risk-management-public-sector.html>