PEKELILING PERBENDAHARAAN BIL. 5 TAHUN 1990

Semua Pegawai Pengawal

CADANGAN PERBELANJAAN TAHUNAN KERAJAAN PERSEKUTUAN

1. PENDAHULUAN

Tujuan Pekeliling ini ialah untuk memberi garis panduan dalam penyediaan Anggaran Perbelanjaan Mengurus dan Pembangunan Kerajaan Persekutuan bagi bagi tahun 1991 dan tahun-tahun belanjawan berikutnya di dalam tempoh Rancangan Malaysia Ke Enam (RM6) 1991-1995. Dalam hubungan ini pegawai Pengawal adalah dikehendaki menentukan bahawa cadangan perbelanjaan Kementerian/Jabatan/BadanBerkanun dikemukakan mengikut garis panduan dalam Pekeliling ini. Di samping Pekeliling ini, Surat Pekeliling juga akan dikeluarkan pada tiap-tiap tahun berikutnya untuk memberi penjelasan mengenai perubahan ke atas penyediaan anggaran perbelanjaan bagi sesuatu tahun yang berkenaan.

1.2 Tahun 1991 merupakan permulaan satu era bagi negara kita dengan berakhirnya tempoh Dasar Ekonomi Baru (DEB). Tahun 1991 juga merupakan tahun pertama RM6. Oleh yang demikian adalah amat perlu bagi pegawai Pengawal menilai secara mendalam dan menyeluruh objektif Kementerian/Jabatan serta Program/Aktiviti yang telah dilaksanakan untuk

mempastikan kekesanan dan keupayaan agensi-agensi mereka bagi melaksanakn pembangunan sosio-ekonomi negara untuk RM6. Pengukuran kejayaan satu-satu Program/Aktiviti hendaklah juga dilihat pada paras pencapaian Program/Aktiviti (output) tersebut berbanding dengan apa yang telah dirancangkan dan bukan hanya kepada sumber-sumber yang digunakan (input).

2. DASAR DAN STRATEGI BELANJAWAN

2.1 Sebagai langkah untuk menentukan pencapaian matlamat-matlamat dasar pembangunan sosio-ekonomi negara, Pegawai Pengawal hendaklah mempastikan bahawa cadangan perbelanjaan memberi perhatian kepada perkara-perkara berikut:-

(i) Keupayaan Ekonomi

2.1.1 Pada keseluruhannya, pertumbuhan ekonomi Malaysia selepas tahun 1990 adalah bergantung kepada prospek pertumbuhan ekonomi negara-negara maju. Memandangkan pertumbuhan ekonomi negara tidak menentu, adalah dijangka ekonomi Malaysia akan berkembang pada kadar yang sederhana sahaja iaitu di antara 5-7 peratus bagi tahun 1991. Oleh itu kutipan hasil tahun 1991 dan tahun-tahun seterusnya dijangka akan meningkat pada kadar sederhana juga.

2.1.2 Bagi meghadapi tahun-tahun 90an, strategi belanjawan Kerajaan Persekutuan akan menitikberatkan kepada langkah-langkah berikut:-
(a) menggalakkan pertumbuhan ekonomi di tahap yang tinggi;
(b) mengawal kenaikan harga;
(c) meneruskan kawalan ke atas perbelanjaan awam; dan
(d) membasmi kemiskinan dan menyususn semula masyarakat.

2.1.3 Pegawai Pengawal hendaklah berhati-hati dalam membuat perbelanjaan

dengan menumpukan perhatian kepada strategi-strategi tersebut di atas. Ini adalah penting bagi memenuhi hasrat Kerajaan untuk mempastikan keupayaan bagi membiayai perbelanjaan tanpa menambahkan defisit keseluruhan sektor awam.

(ii) Penyediaan Rancangan Malaysia Keenam (RM6) 1991 - 1995

2.1.4 Pegawai Pengawal adalah dikehendaki mengambil perhatian kepada keterangan yang dijelaskan di dalam Pekeliling Am Bil.3 Tahun 1989 - Penyediaan Rancangan Malaysia Keenam, 1991 - 1995 (Peringkat Kedua). Semua projek pembangunan yang dicadangkan perlulah selaras dengan dasar-dasar dan strategi-strategi RM6 dan diberikan justifikasi-justifikasi yang konkrit. Anggaran implikasi kos ke atas pengurusan seperti kos emolumen dan kos penyelenggaraann hendaklah diambilkira bagi tiap-tiap projek pembangunan dan penyediaan anggaran perbelanjaan tahunan.

(iii) Siling Peruntukan (RM6)

2.1.5 Projek-projek pembangunan yang dicadangkan oleh Kementerian/Jabatan perlulah sentiasa berpandukan kepada siling peruntukan RM6 yang akan ditentukan oleh Unit Perancang Ekonomi (UPE) Jabatan Perdana Menteri. Projek-projek yanag memerlukan perubahan siling tersebut perlulah terlebih dahulu dirujuk untuk kelulusan UPE.

(iv) Tindakan bagi Mengelakkan Kurang Belanja

2.1.6 Memandangkan kepada jumlah kurang belanja (shortfall) bagi peruntukan penbangunan tahunan adalah besar, iaitu lebih kurang 30% setiap tahun bagi tempoh 1984-1988, Pegawai Pengawal dan pihak pengurusan setiap Kementerian/Jabatan adalah dikehendaki supaya membuat pelaksanaan yang

lebih teliti bagi setiap projek yang telah diluluskan dan akan dilaksanakan dalam setiap tahun yang berkenaan. Di antara perkara-perkara yang perlu diambilkira di dalam perancangan pelaksanaan ini adalah seperti berikut:-

(a) menentukan bahawa objektif sesuatu projek dan jenis-jenis perkhidmatan yang hendak diberikan kepada kumpulan sasaran dikenalpasti dengan jelas;

(b) menentukan bahawa kedudukan aliran kewangan bagi Kementerian/Jabatan masing-masing adalah setimpal dengan keperluan yang sebenar untuk tahun belanjawan yang berkenaan dan dalam hal ini hendaklah juga dipastikan supaya cadangan- cadangan perbelanjaan yang dikemukakan dilengkapi dengan huraian-huraian yang jelas mengenai peringkat pelaksanaan serta kemajuan sebenar projek-projek tersebut;

(c) mempastikan urusan pengambilan tanah tapak projek telah selesai;

(d) mempastikan bahawa agensi pelaksana mempunyai kemampuan dan kesediaan yang mencukupi untuk merekabentuk, menyediakan tender, mengurus kontrak dan mengawasi pelaksanaan projek;

(e) mempastikan bahawa sistem pengesanan dan pengawasan projek serta PERT, BAR CHART dan sebagainya adalah dikemaskini dan dipatuhi;

(f) menyelaras dan mendapatkan sokongan daripada Kementerian/Jabatan/Agensi-agensi lain yang akan terlibat bersama didalam pelaksanaan sesuatu projek; dan

(g) bagi projek-projek yang memerlukan kajian kemungkinan, Kementerian/Jabatan hendaklah menentukan dengan jelas tempoh kajian dan jadual pelaksanaan projek.

2.1.7 Untuk memudahkan perancangan dan melincinkan pelaksanaan projek-projek pembangunan, Pegawai Pengawal hendaklah memaklumkan kepada agensi-agensi pelaksana mengenai peruntukan bagi projek- projek yang telah diluluskan sebaik sahaja menerima surat daripada Pengarah Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan mengenai peruntukan bagi Kementerian/Jabatan masing-masing. Pegawai Pengawal hendaklah juga mempastikan Waran

Peruntukan dikeluarkan segera kepada agensi-agensi pelaksana setelah menerima Pekeliling Perbendaharaan mengenai kebenaran perbelanjaan bagi tahun berkenaan.

2.1.8 Di samping itu, Pegawai Pengawal hendaklah juga memberi perhatian kepada maklumat-maklumat yang dikemukakan oleh Akauntan Negara supaya rekod-rekod perakaunan di Kementerian/Jabatan dapat sentiasa diselaraskan dan dikemaskinikan dengan data perakaunan di pejabat Akauntan Negara. Ini adalah penting untuk membolehkan Pegawai Pengawal bertindak dengan lebih awal lagi mengatasi kemungkinan berlakunya keadaan di mana peruntukan-peruntukan yang telah disediakan tidak dapat dibelanjakan sepenuhnya bagi tahun berkenaan.

2.1.9 Pegawai Pengawal adalah bertanggungjawab di atas pengawasan secara keseluruhannya projek-projek di bawah Kementerian masing- masing. Oleh yang demikian Pegawai Pengawal hendaklah mengadakan satu jentera pengawasan pelaksanaan projek dalam bentuk Jawatankuasa Penyelaras yang berkesan di peringkat Kementerian/ Jabatan dan di peringkat-peringkat bawah untuk mempastikan projek- projek berjalan dengan lancar dan mengikut jadual. Dalam hubungan ini, Pegawai Pengawal mungkin perlu meletakkan penyeliaan sesuatu projek seseorang pegawai kanan yang tertentu dengan tujuan projek ini dapat diawasi dan penilaian kemajuan dapat di buat dari masa ke masa. Pegawai ini juga hendaklah mengesyorkan langkah-langkah yang perlu untuk mengatasi apa-apa masalah yang dihadapi dan mempastikan pelaksanaan projek tidak tergendala.

(v) Pengurusan Kerajaan Yang Cekap

2.1.10 Kerajaan telah memperkenal dan melaksanakan beberapa usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kekesanan perkhidmatan awam melalui

perubahan-perubahan kepada sikap dan nilai, sistem dan prosedur, perkhidmatan kepada orang ramai, tekonolgi maklumat dan usaha-usaha meningkatkan tahap pengurusan kewangan. Selain daripada itu, penekanan hendaklah juga diberi kepada usaha-usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Komitmen pihak pengurusan atasan dan penglibatan semua lapisan anggota perkhidmatan awam adalah penting bagi menjayakan usaha-usaha ini.

(vi) Penggunaaan Komputer Dalam Pengurusan

2.1.11 Pengurusan awam telah menjadi semakin luas dan rumit akibat daripada peningkatan usaha-usaha pembangunan yang pesat. Proses pembangunan melibatkan banyak perancangan dan pengurusan yang memerlukan data dan maklumat yang lengkap serta yang boleh didapati dengan segera.

2.1.12 Berdasarkan keadaan pengurusan awam yang tersebut di atas, penggunaan komputer merupakan salah satu langkah untuk meningkatkan kecekapan dan daya pengeluaran pengurusan awam. Walau bagaimanapun, perkembangan penggunaan komputer hendaklah dimajukan secara terkawal dan teratur supaya ia dapat memberi faedah dan pulangan yang sebaik-baiknya. Oleh itu agensi-agensi Kerajaan hendaklah meneliti denagan rapi keperluan-keperluan dan proses-proses pengurusan yang memerlukan penggunaan komputer untuk menentukan kos dan keberkesannnya.

2.1.13 Agensi-agensi Kerajaan seharusnya mengambil perhatian bahawa rancangan pengkomputeran juga memerlukan pembangunan sistem yang meliputi aspek-aspek pengawasan, penyeliaan,pengurusan kualiti, pengurusan projek dan pertukaran maklumat. Selain daripada itu agensi-agensi Kerajaan juga hendaklah memberi perhatian kepada latihan untuk mempastikan komputer yang diperolehi dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

2.1.14 Agensi-agensi Kerajaan juga diingatkan supaya mematuhi arahan-arahan yang berkaitan yang terkandung dalam Pekeliling Am Bil.1 Tahun 1985 dan Pekeliling Am Bil 2 Tahun 1989.

vii) Hal-hal Perjawatan dan Keanggotaan

2.1.15 Bagi memenuhi keperluan perjawatan dan keanggotaan dalam Perkhidmatan Awam serta penggunaan tenaga manusia secara optimum di peringkat Kementerian/Jabatan bagi tempoh RM6, Pegawai Pengawal hendaklah mengambil perhatian perkara-perkara berikut:-
(a) perbekalan-perbekalan yang terkandung di dalam Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.5 Tahun 1987;
(b) semua permohonan tambahan jawatan termasuk penambahan jawatan yang dibenarkan di bawah perenggan (a) di atas adalah tertakluk kepada kadar pertumbuhan maksimum perjawatan 0.53% setahun atau tidak melebihi 3.71% setahun bagi tempoh 1989-1995 untuk keseluruhan Perkhidmatan Awam;
(c) usaha hendaklah diambil untuk menilai semula Program/ Aktiviti bagi mengatasi pertindihan fungsi dan penyimpangan daripada objektif organisasi;
(d) cadangan pewujudan sesuatu jawatan hendaklah dibuat hanya setelah ain-lain alternatif seperti tatacara dan proses kerja, amalan dan sistem pengurusan dikaji dan dianalisis dengan teliti;
(e) tindakan-tindakan yang boleh membawa kepada peningkatan produktiviti anggota-anggota sektor awam hendaklah diambil dan diteruskan; dan
(f) pihak pengurusan hendaklah sentiasa memperkemaskan fungsi dan organisasi masing-masing dengan mengambilkira pelaksanaan beberapa dasar penting seperti penswastaan, "deregulation" dan "automation".

(viii) Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai

2.1.16 Untuk mempertingkatkan lagi keberkesanan dan memberi lebih

kelonggaran di dalam pengurusan kewangan bersesuaian dengan konsep "Let Managers Manage", Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai telah diperkenalkan di tiga buah Kementerian, iaitu Kementerian Kesihatan, Kementerian Kerja Raya dan Kementerian Kebajikan Masyarakat mulai tahun belanjawan 1990. Adalah menjadi hasrat Kerajaan untuk memperluaskan sistem ini secara berperingkat kepada Kementerian/Jabatan lain. Cir-ciri utama Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai serta persediaan-persediaan yang perlu dibuat oleh semua Kementerian/Jabatan yang lain adalah seperti di Lampiran A. Oleh itu, Pegawai Pengawal hendaklah mengambil tindakan membuat persediaan awal yang perlu.

(ix) Penyelidikan dan Pembangunan (Research and Development) (R&D)

2.1.17 Asas teknologi yang kukuh mempunyai hubungan secara langsung dengan usaha-usaha memperkenalkan teknologi baru, menyerap dan menerimapakai teknologi asing dan seterusnya mewujudkan sekumpulan tenaga mahir yang diperlukan. Selaras dengan pendekatan ini, Kementerian/Jabatan yang melaksanakan R&D perlu memberi penekanan kepada:-
(a) kerjasama di antara sektor awam dan sektor swasta dalam bidang penyelidikan bagi tujuan memperkukuhkan asas teknologi negara dan kegiatan R&D yang berorientasikan kepada keperluan pasaran serta untuk mengelakkan duplikasi penyelidikan oleh kedua-dua sektor, dan
(b) keperluan menjadikan industri kecil/sederhana sebagai satu komponen penting dalam memperluaskan sektor pembuatan bagi tujuan mewujudkan rantaian serta khidmat sokongan di dalam sektor ini.

2.1.18 Pegawai Pengawal hendaklah mempastikan bahawa kegiatan- kegiatan R&D yang dijalankan mengambilkira dasar-dasar Kerajaan seperti Pelan Induk Perindustrian, Dasar Pertanian Negara, Dasar Sains dan Teknologi Negara dan Tabung Bantuan Teknikal Sektor Industri.

(x) Teguran Ketua Audit Negara

2.1.19 Kelemahan pengurusan kewangan oleh Kementerian/Jabatan sentiasa dibangkitkan oleh Ketua Audit Negara dalam Laporan Tahunan Ketua Audit Negara. Di antara kelemahan-kelemahan yang dikenalpasti ialah pengurusan stor yang tidak mengikut peraturan dan kecuaian pengurusan.

2.1.20 Untuk mempertingkatkan pengurusan kewangan, Pegawai-pegawai Pengawal hendaklah meberi perhatian kepada perkara-perkara berikut:-
(a) mengenalpasti di peringkat awal dan mengambil tindakan serta merta untuk mengatasi masalah pembaziran dan penyelewengan di agensi masing-masing;
(b) sentiasa mengawasi perbelanjaan yang dilakukan dari masa ke semasa dan menentukan buku vot dan kutipan hasil diselenggarakan mengikut Arahan Perbendaharaan dan Pekeliling Perbendaharaan Bil. 8 Tahun 1987;
(c) mengambilkira laporan-laporan kewangan yang disediakan oleh Jabatan Akauntan Negara bagi menentukan keberkesanan dan kawalan perbelanjaan yang munasabah; dan
(d) menentukan keberkesanan tindakan-tindakan yang telah diambil di atas teguran-teguran Ketua Audit Negara.

(xi) Organisasi Pejabat Bersepadu Di Pejabat-pejabat Perwakilan Malaysia Di Luar Negeri

2.1.21 Pelaksanaan Organisasi Pejabat Bersepadu bagi pejabat-pejabat perwakilan Malaysia di luar negeri akan diteruskan berdasarkan kepada perbekalan-perbekalan di bawah Surat Pekeliling Am Bil. 7 Tahun 1987. Agensi-agensi yang berkenaan hendaklah mengambil langkah-langkah yang lebih positif serta memberi kerjasama sepenuhnya kepada Kementerian Luar Negeri untuk menjayakan pelaksanaan Organisasi Pejabat Bersepadu ini.

3. PENYEDIAAN CADANGAN PERBELANJAAN

3.1 Dalam menyediakan cadangan perbelanjaan, perkara-perkara berikut hendaklah diberi perhatian:-

3.1.1 Pegawai Pengawal hendaklah mempastikan bahawa permohonan bagi mendapatkan peruntukan perbelanjaan mengurus dan penbangunan disediakan mengikut Program/Aktiviti dengan disusun mengikut keutamaan. Sebarang cadangan bagi mengubah susunan keutamaan satu-satu Program/Aktiviti hendaklah diberi penjelasan yang lengkap;

3.1.2 Semua Program/Aktiviti hendaklah dikaji semula dan diubahsuai di mana perlu, untuk menentukan bahawa matlamat Kerajaan dapat dicapai dengan sepenuhnya. Mana-mana Program/ Aktiviti yang tidak lagi sesuai berikutan dengan perubahan dasar hendaklah diberhentikan. Pegawai Pengawal hendaklah menentukan hanya Program/Aktiviti yang benar-benar dapat memenuhi objektif organisasi secara berkesan dikemukakan dalam cadangan perbelanjaan. Dalam hubungan ini, Pegawai Pengawal hendaklah juga mempastikan pertindihan fungsi sama ada di dalam agensi itu sendiri (intra-agency) ataupun di antara agensi (inter-agency) seboleh-bolehnya dielakkan.

3.1.3 Pegawai Pengawal perlulah berusaha sedaya-upaya bagi mengurangkan kos sesuatu Program/Aktiviti tanpa menjejaskan mutu dan daya pengeluaran Program/Aktiviti tersebut. Dalam hubungan ini kakitangan dan kemudahan-kumadah yang berlebihan di bawah sesuatu Program/Aktiviti hendaklah untuk menampung keperluan bagi Program/Aktiviti lain;

3.1.4 Cadangan bagi mewujudkan Program baru tidak boleh dimasukkan ke dalam perbelanjaan tanpa kelulusan Jemaah Menteri atau Jawatankuasa-jawatankuasa Jemaah Menteri ataupun tanpa dipersetujui oleh Perbendaharaan

terlebih dahulu;

3.1.5 Jika terdapat kegagalan di dalam mencapai tujuan Program/Aktiviti yang telah dirancangkan bagi tahun lalu maka cadangan-cadangan bagi memulihkan kegagalan tersebut perlulah dikemukakan supaya tindakan wajar dari segi pembahagian sumber- sumber akan dapat diambil;

3.1.6 Pengeluaran (output) tiap-tiap Program/Aktiviti hendaklah dinyatakan dengan jelas dan seboleh-bolehnya ditunjukkan dalam bentuk yang mudah diukur dan yang boleh memberi gambaran mengenai prestasi sesuatu Program/Aktiviti dan

3.1.7 Semua perkiraan untuk menentukan peruntukan bagi sesuatu Program/Aktiviti atau butiran perbelanjaan (kecuali peruntukan tanda) hendaklah digenapkan kepada angka ratus ringgit manakala jumlah bagi tiap-tiap Kementerian/Jabatan hendaklah digenapkan kepada angka ribu ringgit yang hampir sekali.

3.2 Garis panduan bagi menyediakan cadangan perbelanjaan adalah seperti di Lampiran B, C, D dan E kepada Pekeliling ini;

4. ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS

4.1 Cadangan perbelanjaan mengurus hendaklah diasaskan kepada -
4.1.1 Perbelanjaan-perbelanjaan yang perlu dan tidak dapat dielakkan sahaja; dan
4.1.2 Cara pelaksanaan Program/Aktiviti yang paling cekap, ekonomik dan berkesan.
Usaha yang tegas hendaklah dijalankan bagi mempastikan faedah yang maksimum diperolehi dari sumber-sumber yang digunakan selaras dengan Surat

Perbendaharaan Bil. 0.9667/14 Jd. 2 (9) bertarikh 29hb Julai, 1982 mengenai "Garis-garis Panduan Untuk Mengurangkan Perbelanjaan Awam" dan Surat Perbendaharaan Bil. BS (29.00) 202/2-1 SK.2 Jd.3 bertarikh 5 November 1987 mengenai "Pindaan kepada Garis-garis Panduan Untuk Mengurangkan Perbelanjaan Awam" serta Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1988.

4.2 Had anggaran perbelanjaan mengurus yang boleh diminta hendaklah tidak melebihi paras peruntukan yang diluluskan bagi tahun semasa. Peruntukan bagi perkara-perkara yang disenaraikan di bawah ini akan dipertimbangkan sebagai tambahan kepada had anggaran perbelanjaan yang tersebut di atas:-
(a) peruntukan untuk pembayaran tunggakan gaji;
(b) peruntukan bagi menampung kadar kenaikan harga (inflasi ataupun perubahan pertukaran matawang asing) yang munasabah untuk pembelian alat kelengkapan dan perkhidmatan;
(c) peruntukan perbelanjaan bagi pindah pejabat;
(d) peruntukan bagi perbelanjaan-perbelanjaan yang tidak dapat dielakkan emolumen dan perbelanjaan-perbelanjaan berikutan dari pelaksanaan dasar-dasar baru yang diluluskan oleh Kerajaan; dan
(e) peruntukan bagi lain-lain perbelanjaan yang tidak berulang.

4.3 Pewujudan jawatan tambahan seboleh-bolehnya hendaklah berpandukan kepada dasar mengenai hal-hal perjawatan dan keanggotaan seperti perenggan 2.1 (vii). Keterangan lanjut adalah seperti di Lampiran F.

4.4 Perkara-perkara yang tidak boleh dimasukkan ke dalam cadangan perbelanjaan mengurus tetapi perlu dikemukakan secara berasingan supaya pemeriksaan terperinci ke atasnya boleh dibuat di luar masa pemeriksaan belanjawan tahunan adalah seperti berikut:-
(a) cadangan untuk menaikkan gred jawatan dalam Kumpulan A;
(b) cadangan untuk mewujudkan jawatan yang belum mempunyai skim

perkhidmatan;
(c) cadangan untuk mewujudkan jawatan Tingkatan Tertinggi "D" dan ke atas; dan
(d) penyusunan semula organisasi.

5. ANGGARAN PERBELANJAAN PEMBANGUNAN

5.1 Cadangan perbelanjaan bagi projek-projek pembangunan yang dicadangkan hendaklah berdasarkan kepada kriteria-kriteria berikut:-
(a) projek-projek terikat secara kontrak yang telah diluluskan oleh Kerajaan;
(b) projek-projek belum terikat secara kontrak yang sangat penting bagi melengkap projek-projek yang sedia ada;
(c) projek-projek yang pengambilan tanahnya telah selesai;
(d) projek-projek yang boleh menambah hasil dan pendapatan negara;
(e) projek-projek yang boleh nmenambah peluang pekerjaan;
(f) projek-projek yang boleh memberi manfaat kepada sebahagian besar rakyat; dan
(g) projek-projek yang kurang melibatkaan pengaliran keluar matawang asing.

5.2 Oleh yang demikian Pegawai Pengawal adalah diminta berunding dengan agensi-agensi yang bertanggungjawab bagi pelaksanaan fizikal projek-projek mereka termasuk projek-projek sambungan RM 5 ke dalam RM 6, untuk kekurangan peruntukan bagi tahun semasa dan tahun baru dapat dielakkkan. Syarat di perenggan 2.1 (iv) mengenai tindakan bagi mengelakkan kurang belanja peruntukan pembangunan hendaklah dipatuhi.

5.3 Bagi tahun 1991, Kementerian/Jabatan dinasihatkan supaya mengemukakan cadangan perbelanjaan pembangunan bagi projek-projek sambungan sahaja.
5.4 Pegawai Pengawal hendaklah juga menentukan bahawa semua projek yang dlaksanakan oleh Kerajaan Persekutuan dinyatakan butirannya dan

dimasukkkan ke dalam Anggaran Perbelanjaan Pembangunan.

5.5 Bagi peruntukan pinjaman, tatacara yang ditentukan dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 4 tahun 1989 hendaklah dipatuhi.

5.6 Senarai projek berdasarkan kepada peruntukan yang diluluskan oleh Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan melalui surat Pengarah Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan perlu dikemukakan kepada Urusetia SETIA di Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dan Bahagaian Belanjawan, Perbendaharaan untuk memudahkan proses pengesanan pelaksanaan projek. Maklumat-maklumat dalam senarai projek hendaklah dikemaskini setiap bulan mengikut format yang dikeluarkan oleh Urusetia SETIA.

6 FORMAT-FORMAT ANGGARAN PERBELANJAAN

6.1 Pegawai Pengawal adalah diminta memberi perhatian supaya semua cadangan perbelanjaan iaitu Anggaran Perbelanjaan Mengurus dan Anggaran Perbelanjaan Pembangunan hendaklah menggunakan format-format yang berkenaan. Pertimbangan dan pemeriksaan anggaran perbelanjaan akan dibuat berasaskan kepada ketepatan mengisi format-format dengan maklumat-maklumat yang teratur.

6.2 Untuk menentukan format-format diisi dengan tepat dan teratur, Pegawai Pengawal hendaklah terlebih dahulu menentukan bahawa keupayaan organisasi diselaraskan dengan struktur Program/Aktiviti. Bahagian dan cawangan organisasi hanya diperlukan mengisi format yang berkaitan sahaja. Dengan demikian kerja-kerja menyusun cadangan perbelanjaan agensi mengikut Program/Aktiviti akan dapat dilaksanakan dengan cara yang lebih keamas dan teratur.

6.3 Format-format Angggaran Perbelanjaan mengurus adalah seperti berikut;

ABM - 1 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Ringkasan Am;

ABM - 2 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Ringkasan Program

ABM - 3 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Ringkasan Program;

ABM - 4 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Ringkasan Aktiviti;

ABM - 5 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Memorandum Aktiviti;

ABM - 6 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Jawatan Baru Mengikut Aktiviti;

ABM - 6A - Anggran Perbelanjaan Mengurus 19...
Justifikasi Jawatan Baru;

ABM - 7 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Ringkasan Perbelanjaan Aktiviti/
Program/Keseluruhan Mengikut Objek Sebagai;

ABM - 8 - Anggaran Perbelanjaan Mengurus 19...
Senarai Perjawatan; dan

ABM - 9 - Anggaran Perbelanjaan mengurus 19..
Ringkasan Hasil Mengikut Objek Sebagai.

6.4 Format-format penyediaan Anggaran Perbelanjaan Pembangunan adalah seperti berikut:

ABP1/S2 - Anggaran Perbelanjaan untuk Projek-projek Pembangunan bagi tahun 19...;

ABP2/S2 (A) - Anggaran Perbelanjaan untuk Projek-projek Pembangunan Tahun 19... (Prestasi Pelaksanaan Projek); dan

ABP3/S2 (B) - Ringkasan Anggaran Perbelanjaan Pembangunan Tahunan 19...

mengikut Negeri.

6.5 Contoh format-format ini adalah seperti yang terdapat di Lampiran B.

6.6 Cadangan perbelanjaan hendaklah dikemukakan sebagai satu dokumen yang mengandungi dua bahagian:
6.6.1 Bahagian I: Ini terdiri dari format-format ABM dan maklumat-maklumat yang berkaitan dan disusun mengikut keutamaan program; dan
6.6.2 Bahagian II: Ini terdiri dari format-format ABP/SETIA dan juga maklumat-maklumat berkaitan dan disusun mengikut keutamaan program seberapa boleh. Sebahagian daripada maklumat-maklumat dalam Borang-borang ABP. 2/s2 (A) dan ABP. 3/S2 (B) akan dicetak dan dipenuhkan oleh Urusetia SETIA. Agensi-agensi hendaklah memenuhi mana-mana ruangan yang berkenaan yang belum diisi.

7. DOKUMENTASI

7.1 Pegawai Pengawal hendaklah mengemukakan cadangan anggaran yang telah diselaras dan disatukan bagi meliputi semua Program/Aktiviti di bawah kawalannya.

7.2 Dokumen-dokumen anggran perbelanjaan hendaklah diberi bilangan muka surat, dijilid dan satu fahrasat hendaklah disertakan.

8. ANGGARAN PERBELANJAAN BAGI BADAN-BADAN BERKANUN DAN AGENSI-AGENSI YANG MENGAMALKAN SISTEM AKAUN PERDAGANGAN

8.1 Semua Badan Berkanun dan Agensi yang menjalankan urusan dengan menggunakan sistem Akaun Perdagangan hendaklah mengemukakan format-format tambahan yang berikut disamping format-format ABM dan ABP/SETIA:

PDG - 1 - Kunci Kira-kira;
PDG - 2 - Akaun Untung Rugi;
PDG - 3 - Penyata Terimaan dan Bayaran Akaun Dana Pembangunan;
PDG - 3 - Penyata Terimaan dan Bayaran Akuan Dana Pembangunan;
PDG - 4/1 - Jadual Harta dan Cadangan Susutnilai Anggaran bagi Tahun Lalu dan tahun Semasa;
PDG - 4/2 - Jadual Harta dan Cadangan Susutnilai Anggaran bagi Tahun Semasa dan Tahun Baru; dan
PDG - 5 - Penyata Sumber dan Penggunaan Dana. (Contoh format-format ini adalah seperti yang terdapat di Lampiran B)

8.2 Oleh kerana format-format PDG yang disediakan bagi maksud ini merupakan panduan am sahaja, maka tidaklah mungkin yang ianya akan merupakan semua keperluan agensi masing-masing. Sekiranya terdapat sebarang kesulitan untuk mengisi format-format tersebut, adalah disyorkan agensi-agensi berunding dengan pegawai Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan.

9. KETERANGAN LANJUT FORMAT-FORMAT ANGGARAN PERBELANJAAN

9.1 Pegawai-pegawai Pengawal adalah dinasihatkan supaya membaca dengan teliti keterangan-keterangan yang diberikan di dalam lampiran-lampiran berkenaan yang dikembarkan bersama dalam Pekeliling ini sebelum menyediakan format-format yang diperlukan.

9.2 Angka-angka perbandingan dalam format-format Pekeliling ini adalah berasaskan kepada tempoh 3 tahun (kecuali format-format PDG) iaitu "Tahun Lalu", "Tahun Semasa" dan "Tahun Baru". "Tahun Lalu" bermakna tahun sebelum pemeriksaan anggaran belanjawan, "Tahun Semasa" bermakna tahun pemeriksaan anggaran belanjawan dijalankan dan "Tahun Baru" bermakna tahun selepas tahun pemeriksaan anggaran belanjawan.

10 PENYAMPAIAN ANGGARAN PERBELANJAAN

10.1 Semua agensi Kerajaan adalah dikehendaki menyampaikan Anggaran Perbelanjaan Mengurus masing-masing kepada Perbendaharaan dan lain-lain agensi pusat selewat-lewatnya pada penghujung bulan Mac tahun semasa.Anggaran Perbelanjaan Pembangunan hendaklah disampaikan pada akhir bulan April tahun semasa.

10.2 Pegawai Pengawal adalah diminta untuk mempastikan bahawa anggaran perbelanjaan yang bersepadu bagi keseluruhan Kementerian/Jabatan dikemukakan kepada agensi-agensi pusat.

10.3 Tiap-tiap agensi adalah dikehendaki menyampaikan cadangan perbelanjaan masing-masing kepada agensi-agensi pusat dengan bilangan dokumen seperti berikut:
Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan
- 2 naskhah Anggaran Perbelanjaan Mengurus dan
- 2 naskhah Anggaran Perbelanjaan Pembangunan;

Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam
- 3 naskhah Anggaran Perbelanjaan Mengurus dan
- 1 naskhah Anggaran Perbelanjaan Pembangunan;

Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri
- 3 naskhah Anggaran Perbelanjaan Pembangunan; dan

Unit Penyelarasan Pelaksanaan Pembangunan.

10.4 Semua agensi adalah dikehendaki mengemukakan Anggaran Belanjwan Program dan Prestasi sebaik sahaja pemeriksaan belanjawan tahunan selesai dijalankan oleh agensi-agensi pusat. Oleh kerana ringkasan ini merupakan satu dokumen penting yang menunjukkan hubungan penggubalan dasar dengan

pelaksanaan program serta penilaian operasi agensi berkenaan, maka adalah perlu bagi Pegawai Pengawal meneliti dan menentukan bahawa hanya maklumat- maklumat yang berkenaan sahaja dikemukakan dalam dokumen ini untuk dibentangkan di Parlimen.

11 PEKELILING PERBENDAHARAAN YANG DIMANSUHKAN

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 3 Tahun 1985 adalah dengan ini dimansuhkan.

(Tan Sri Datuk Zain Azraai)
Ketua Setiausaha Perbendaharaan,
Malaysia

21/02/90

KEMENTERIAN KEWANGAN,
KHAZANAH MALAYSIA
JALAN DUTA,
KUALA LUMPUR

s.k

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia.
Ketua Audit Negara Malaysia.
Akauntan Negara Malaysia.
Ketua Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU).

Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi (EPU).

LAMPIRAN A

SISTEM BELANJAWAN YANG DIUBAHSUAI

1. Ciri-ciri utama Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai:

(i) Penggunaan Batas Perbelanjaan (Expenditure Target);

(ii) Penyediaan Perjanjian Program (Programme Agreement dan Laporan Pengecualian (Exception eport);

(iii) Pelaksanaan Pusingan Penilaian Program (Cycle of Programme Evalutaion); dan

(iv) Pelaksanaan Pendekatan Secara Menyeluruh Terhadap Pengawalan Perbelanjaan (A More Generalised Approach To Expenditure Control).

2. Penerangan lanjut mengenai Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai boleh didapati dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1988.

3. Semua Kementerian /Jabatan hendaklah mulai sekarang membuat persediaan untuk meningkatkan keupayaan pengurusan di organisasi masing-masing

supaya Sistem Belanjawan ini dapat dilaksanakan dengan berkesan dan memperolehi manfaat yang sepenuhnya. Dalam hubungan ini, Kememterian/Jabatan hendaklah meningkatkan lagi keberkesanan sistem-sistem perancangan dan pengagihan sumber, pengawalan terhadap penggunaan sumber dan pengumpulan maklumat pengurusan dan perakaunan. Pihak pengurusan atasan hendaklah terlibat secara langsung dan bertanggungjawab sepenuhnya untuk menentukan infrastruktur pengurusan termasuk kawalan-kawalan dalaman sentiasa cekap dan berkesan di agensi masing-masing. Langkah-langkah utama yang perlu diberi perhatian dan diambil tindakan adalah seperti berikut:-

(a) mempastikan sistem pengurusan adalah sentiasa teratur untuk memudahkan penurunan kuasa dilakukan dalam pentadbiran Kementerian/Jabatan;

(b) mempastikan sistem pengurusan kewangan adalah cekap dan teratur dari segi mengemaskini penyelenggaraan buku vot dan rekod-rekod yang berkenaan di Kementerian/Jabatan serta pusat-pusat tanggungjawab dan pusat-pusat kos;

(c) mewujud/mempertingkatkan sistem maklumat pengurusan yang dapat membekalkan maklumat/data yang kemaskini mengenai kedudukan kewangan dan prestasi pencapaian organisasi;

(d) mewujudkan sistem penilaian presati yang melibatkan penggubalan indikator mekanisme pengukuran prestasi pencapaian organisasi;

(e) mewujud/mempertingkatkan sistem audit dalaman di Kementerian/Jabatan untuk mempastikan pengurusan Kementerian /Jabatan sentiasa teratur, cekap dan berkesan pada
keseluruhannya.

LAMPIRAN B

KETERANGAN LANJUT FORMAT-FORMAT ANGGARAN PERBELANJAAN

1. Anggaran Perbelanjaan Mengurus

1.1 FORMAT ABM-1 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

RINGKASAN AM

Dalam menyediakan format ABM-1 agensi-agensi adalah dikehendaki menyatakan tujuan-tujuan agensi mereka dan menyebutkan jika ada undang-undang yang ditadbirkan oleh agensi-agensi tersebut. Tujuan-tujuan ini sebolehnya-bolehnya hendaklah ada hubungan dengan matlamat utama dasar-dasar pembangunan sosio-ekonomi negara.

1.2 Strategi Belanjawan Agensi Tahun Baru. - Adalah amat penting bagi agensi-agensi menentukan strategi belanjawan tahun baru bagi melicinkan pelaksanaan Program/Aktiviti untuk mencapai tujuan agensi tersebut dengan lebih cekap dan berkesan lagi. Di sini perlu dinyatakan langkah-langkah baru yang perlu diambil berdasarkan kepada perkembangan-perkembangan baru di dalam dan di luar negeri yang boleh menjejaskan arah aliran pencapaian tujuan agensi tersebut. Langkah-langkah pengurusan berdasarkan kepada pengalaman yang diperolehi yang mungkin melibatkan rombakan, pertukaran susunan keutamaan Program/Aktiviti atau memperluaskan sesuatu Program/Aktiviti tertentu di samping pembekuan Program/ Aktiviti yang telah usang adalah mustahak juga dinyatakan di dalam strategi belanjawan agensi berkenaan. Dalam lain-lain perkataan,Pegawai Pengawal hendaklah menunjukkan dengan sejelas-jelasnya bagaimana strategi baru itu boleh menolong agensi tersebut mencapai tujuannya dengan lebih berkesan lagi.

1.3 FORMAT ABM-2 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

RINGKASAN PROGRAM

Format ini memerlukan agensi menyenaraikan program-programnya mengikut susunan keutamaan bagi mencapai tujuan-tujuan agensi tersebut.

1.4 FORMAT ABM -3 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

MEMORANDUM PROGRAM

Dalam menyediakan format ABM-3 ini agensi-agensi adalah dikehendaki memberi ringkasan semua aktiviti bagi tiap-tiap Program/Aktiviti tersebut dan hendaklah disenaraikan mengikut keutamaan.

1.5 FORMAT ABM-4 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

RINGKASAN AKTIVITI

Dalam menyediakan format ABM-4 ini agensi-agensi adalah dikehendaki memberi ringkasan semua aktiviti bagi tiap-tiap Program/Aktiviti tersebut dan hendaklah disenaraikan mengikut keutamaan.

1.6 FORMAT ABM-5 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

MEMORANDUM AKTIVITI

Format ini hendaklah disediakan bagi tiap-tiap satu Aktiviti dan hendaklah mengandungi keterangan-keterangan yang jelas akan tujuan aktiviti tersebut, sejauh mana tujuan tersebut sudah, sedang dan akan tercapai. Pegawai Pengawal hendaklah berusaha sedaya upaya mengemukakan tugas-tugas penting yang dijalankan oleh tiap-tiap Aktiviti berkenaan.Keterangan-keterangan yang diberikan di dalam format ini akan dijadikan asas perbincangan dengan Agensi-agensi pusat dalam menentukan peruntukan yang diperlukan.

1.7 FORMAT ABM-6 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN

19....

JAWATAN BARU MENGIKUT AKTIVITI

Format ini hendaklah disediakan bagi tiap-tiap satu Aktiviti yang memerlukan jawatan-jawatan baru. Sebab-sebab jawatan baru tersebut patut diwujudkan akan menjadi asas perbincangan bagi menimbangkan jawatan tersebut.

1.8 FORMAT ABM-7 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19....

RINGKASAN PERBELANJAAN AKTIVITI/PROGRAM/KESELURUHAN MENGIKUT OBJEK SEBAGAI

Format ini hendaklah disediakan bagi tiap-tiap satu Aktiviti, Program dan untuk keseluruhan Maksud Bekalan yang disebutkan di dalam format ABM-1, ABM-2 dan ABM-4.

1.9 FORMAT ABM-8 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN 19...

SENARAI PERJAWATAN

Format ini hendaklah disediakan oleh semua agensi. Jika struktur Program/Aktiviti adalah selaras dengan struktur organisasi tersebut, susunan jawatan dalam format ini seboleh-bolehnya hendaklah mengikut keutamaan Program/Aktiviti. Kod-kod bagi ruangan (6) dan (7) di dalam format ini boleh didapati di dalam dokumen bertajuk "Jadual Jawatan-jawatan Agensi" yang boleh diperolehi daripada Jabatan Perkhidmatan Awam. Mana-mana kod yang tidak boleh didapati ianya hendaklah ditinggalkan supaya tarikh penyampaian cadangan anggaran perbelanjaan tidak tergendala.

1.10 FORMAT ABM-9 - ANGGARAN PERBELANJAAN MENGURUS TAHUN

19...

RINGKASAN HASIL MENGIKUT OBJEK SEBAGAI

Format ini memerlukan agensi menyatakan hasil kutipan, jika ada, mengikut Objek Sebagai. Jika pungutan yang sebeanr bagi tahun lalu tidak dapat diperolehi maka memadailah dengan anggaran yang paling hampir sekali. Untuk panduan penjenisan kod hasil sila lihat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 8 Tahun 1986.

2. Anggaran Perbelanjaan Pembangunan

2.1 FORMAT ABP.1/S2 - ANGGARAN PERUNTUKAN UNTUK PROJEK-PROJEK PEMBANGUNANTAHUN 19....

Format ini hendaklah diisi dalam dua set. Satu hendaklah diisi mengikut butiran seperti yang lazim ditunjukkan di dalam Buku Anggaran Belanjawan. Set ini yang berupa ringkasan butiran hendaklah dikemukan sebagai sebahagian daripada cadangan belanjawan tahunan. Satu set lagi hendaklah diisi mengikut projek. Setelah pernutukan diluluskan oleh Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan melalui surat Pengarah Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan, Agensi perlulah mengemaskini senarai projek (secara terperinci) dengan menyatakan jumlah peruntukan yang diluluskan bagi setiap projek tersebut dan memulangkan set tersebut kepada Urusetia SETIA dan Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan. Kementerian/Jabatan yang dibekalkan komputer Sistem SETIA hendaklah menyediakan format ini di Kementerian/ Jabatan masing-masing. Bagi Kementerian/Jabatan yang tidak dibekalkan komputer Sistem SETIA, format ini hendaklah diperolehi daripada Urusetia SETIA. Apabila projek mula dilaksanakan senarai projek perlulah dikemaskinikan dan dikemukakan kepada Urusetia SETIA setiap bulan.

2.2 FORMAT ABP.2/S2(A) - ANGGARAN PERUNTUKAN UNTUK PROJEK-PROJEK PEMBANGUNAN
TAHUN 19.... (PRESTASI PELAKSANAAN PROJEK)

Format ini hendaklah diisi sama seperti format ABP.1/S2 di atas, iaitu satu set mengikut projek dan satu set mengikut butiran sebagai ringkasan. Format ini tidak perlu dikembalikan kepada Urusetia SETIA. Kementerian/Jabatan yang kdibekalkan komputer Sistem SETIA hendaklah menyediakan format ini di Kementerian/ Jabatan masing-masing. Bagi Kementerian/Jabatan yang tidak dibekalkan komputer Sistem SETIA formatini hendaklah diperolehi daripada Urusetia SETIA.

2.3 FORMAT ABP.3/S2 (B) - RINGKASAN ANGGARAN PEMBANGUNAN
TAHUN 199...MENGIKUT NEGERI

Format ini memerlukan supaya anggaran pembangunan tiap-tiap projek dibahagikan mengikut negeri bagi tahun-tahun yang berikut:
2.3.1 Tahun Lalu ... ... Sebenar
2.3.2 Tahun Semasa ... ... Anggaran
2.3.3 Tahun Baru ... ... Anggaran
Bagi projek-projek yang menjangkau lebih dari satu negeri maka peruntukannya hendaklah dimasukkan di dalam ruangan pelbagai negeri. Setelah jumlah peruntukan yang diluluskan diketahui, Agensi-agensi hendaklah mengemaskinikannya dan menyampaikan maklumat tersebut kepada Perbendaharaan dengan bantuan Urusetia

3. Anggaran Perbelanjaan Bagi Badan-Badan Berkanun Dan Agensi-Agensi Yang mengamalkan Sistem Akaun Perdagangan
3.1 Format-format anggaran perbelanjaan bagi Badan-badan Berkanun dan Agensi-agensi yang mengamalkan Sistem Akaun Perdagangan hendaklah

menunjukkan perbandingan perbelanjaan bagi tempoh empat tahun iaitu:
3.1.1 Tahun Lalu ... ... Sebenar (untuk dua tahun)
3.1.2 Tahun Semasa ... ... Anggaran
3.1.3 Tahun Baru ... ... Anggaran
Format-format PDG-1, PDG-2, PDG-3, PDG-4/1, PDG-4/2 dan PDG-5 hendaklah diisi oleh semua Badan Berkanun dan Agensi yang berkenaan.

4. Format-format yang dinyatakan di perenggan-perenggan 1,2 dan 3 adalah seperti yang dikembarkan.

LAMPIRAN C

PENENTUAN TUJUAN

Tujuan ialah pernyataan hasil atau keputusan yang hendak dicapai dan ianya adalah satu daripada unsur-unsur yang penting di dalam Sistem Belanjawan Program dan Prestasi.Penentuan tujuan adalah merupakan satu tugas yang kritikal di dalam proses pengurusan. Seseorang pengurus yang cekap tidak hanya memahami apa yang harus dicapai, tetapi juga adalah mustahak baginya untuk mengetahui akan sumbangannya terhadap pencapaian tujuan sesebuah oranisasi. Ahli-ahli pengurusan selalu menyebutkan bahawa sesuatu pengurusan itu akan menjadi cekap sekiranya pernyataaan tujuannya dapat dinyatakan dengan terang, jelas dan ringkas.

2. Tujuan memberikan rangka asas kepada perancangan yang lebih baik dan bermakna, dan boleh menggalakkan pertimbangan kepada beberapa pilihan tindakan atau cara yang perlu diambil dalam pencapaian tujuan tersebut. Misalnya,tujuan sesebuah jabatan ialah untuk menambahkan pengeluaran hasil padi daripada 500 gantang kepada 1,000 gantang semusim seekar. Untuk mencapai tujuan ini beberapa tindakan atau cara boleh dijalankan. Misalnya,

memeperbaiki sistem pengairan, menjalankan penyelidikan pada benih-benih padi,mengadakan bantuan baja dan benih, dan menyediakan perkhidmatan lanjutan dan sebagainya.

3. Tujuan yang tepat, ringkas dan jelas maksudnya akan membolehkan seseorang pengurus itu membuat keputusan pengurusan yang lebih baik dan tegas. Dengan cara penekanan kepada tujuan dan jelas ini pertindihan kepada fungsi berbagai-bagai organisasi dalam satu-satu jabatan itu akan dapat dikesan dan dielakkan. Penentuan kepada sesuatu tujuan yang realistik dan boleh diterima adalah satu cabaran kepada pihak pengurusan bagi satu-satu organisasi. Walau bagaimanapun untuk merumus mentafsir tujuan bagi organisasi itu adalah satu tugas yang memang berat tetapi tidak mustahil dilaksanakan oleh pengurusan.

4. Memandangkan kepada perubahan-perubahan yang berlaku dari masa ke semasa pembentukan satu-satu tujuan itu bukanlah satu proses yang dilakukan sekali sahaja, tetapi ianya merupakan satu proses yang berterusan yang memerlukan pemikiran semula berpandukan kepada maklumat yang diperolehi dari tindakan-tindakan yang telah lalu di samping perkembangan-perkembangan baru baik di dalam maupun di luar negeri. Oleh kerana tugas untuk menentukan satu- satu tujuan yang jelas dan tepat memerlukan pemikiran yang kreatif, maka tugas ini tidak seharusnya diberikan kepada pegawai-pegawai peringkat rendah dalam satu-satu organisasi, kerana ianya merupakan sebahagian daripada perancangan strategik yang menjadi tanggungjawab pihak pengurusan peringkat atasan di dalam satu-satu organisasi. Kegagalan bagi memahami konsep yang penting ini akan menyebabkan taraf pengurusan menurun kepada taraf proses pentadbiran biasa sahaja, dan ini akan menghalang kemajuan sesebuah organisasi, jabatan atau agensi tersebut.

5. Soalan yang selalu ditanyakan ialah apa susahnya bagi, menentukan tujuan

sesebuah organisasi itu.Kita selalu menanggap bahawa tujuan sesuatu organisasi itu telah sedia ada.Kalau tidak masakan boleh organisasi itu wujud tanpa apa-apa tujuan. Memang benar, tujuan-tujuan yang samar-samar, abstrak, meluas dan tidak boleh diukur boleh ditentukan dengan mudah.Misalnya,tujuan sesuatu organisasi itu, ialah untuk mencapai taraf penduduk yang sihat, pendapatan yang lebih baik untuk orang-orang luar bandar, menambahkan penglibatan bumiputra dalam perniagaan, penghapusan kemiskinan, menembahkan tenagan buruh yang lebih terlatih dan lain-lain. Tujuan-tujuan ini nyatalah tidak jelas dan tidak tepat kerana beberapa persoalan boleh ditimbulkan.Misalnya, tujuan untuk mencapai pendapatan yang lebih untuk orang-orang luar bandar. Soalannya, berapakah jumlah pendapatan yang lebih baik yang hendak dicapai itu.Begitu juga dengan penglibatan bumiputera dalam perniagaan. Setakat mana penglibatan bumiputra dalam perniagaan dikehendaki dan dalam bidang mana. Oleh itu menentukan satu-satu tujuan yang munasabah dan tepat memerlukan pemikiran yang kreatif dan serius.

6. Sesuatu organisasi awam yang tiada mempunyai tujuan yang tepat dan jelas boleh berkembang dengan cepat tanpa arah yang tertentu. Tetapi soalnya bolehkah organisasi tersebut melaksanakan dengan cekap akan tugas-tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya. Biasanya organisasi yang tidak mempunyai tujuan yang jelas dan tepat ini akan beranggapan bahawa masalah sesuatu organisasi itu akan dapat diselesaikan dengan sendirinya dengan menambah bilangan kakitangan atau mewujudkan satu bahagian yang baru atau dengan membeli sebuah komputer yang besar, dengan tambahan-tambahan peruntukan yang lebih banyak, ataupun kesemuanya sekali. Kedudukan organisasi ini akan menjadi lebih buruk lagi, akibatnya tujuan asal asal sesebuah organisasi itu diwujudkan,dilupakan begitu sahaja dan tujuan baru yang difikirkan lebih sesuai untuk satu-satu kepentingan dititiberatkan. Dalam keadaan tersebut tujuan organisasi yang sebenarnya akan tersingkir dan ianya akan hanya menjadi hamba kepada organisasi dan bukan menjadi tuan

sebagaimana yang sepatutnya berlaku.

7. Sebagai garis panduan, berikut adalah beberapa Petunjuk asas dalam menentukan tujuan yang baik, jelas dan tepat begi sesebuah organisasi:
(i) Tujuan adalah satu pernyataan tentang apa yang hendak dicapai atau "end result" daripada satu-satu tindakan.Ia tidak seharusnya menerangkan cara-cara yang dilalui untukk mencapai apa yang hendak dicapai itu. Sesuatu tujuan seharusnya bolehlah diertikan dengan keluaran (output) yang hendak dihasilkan oleh sesuatu program.
(ii) Ia hendaklah dimulakan dengan perkataan "untuk" (to) dan diikuti dengan perkataan perbuatan/tindakan.Pencapaian sesuatu tujuan itu ialah hasil daripada tindakan yang diambil.Contohnya "untuk mengadakan perbincangan dengan kakitangan" adalah tindakan dan bukan tujuan,tetapi "untuk mencapai satu-satu persetujuan dengan kakitangan" ialah tujuan.
(iii) Pastikan ianya menerangkan hasil utama /penting yang hendak dicapai.Sekiranya sesuatu tujuan itu mengandungi dua hasil yang hendak dicapai pastikan salah satu hasil yang utama dititiberatkan. Misalnya "untuk memajukan dan melaksanakan Sistem Belanjawan dan Prestasi".Ianya mengandungi dua hasil yang hendak dicapai iaitu:
(a) memajukan; dan
(b) malaksanakan.
Tetapi apa yang lebih dititiberatkan ialah "melaksanakan kerana memajukan itu adalh satu tindakan yang mengarah kepada perlaksanaan". Tujuan ini boleh dihubungkan dengan tujuan yang lebih luas iaitu untuk memperbaiki dan meninggikan mutu perkhhidmatan awam.
(iv) Sesuatu tujuan itu seharusnya boleh menggalakkan dan tidak menyekat penganalisaan beberapa cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan berkenaan.Contohnya, untuk meninggikan pendapatan petani daripada $150 kepada $250 sebulan.Tujuan ini boleh dicapai dengan beberapa cara, contohnya:

(a) memberi subsidi.
(b) memberi kerdit.
(c) mengadakan taliair dan lain-lain.
(v) Ia hendaklah dirumuskan dengan mengambil kira segala kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan, jumlah sumber-sumber keluaran, dan keadaan sekeliling yang ada yang boleh mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
(vi) Ianya mestilah boleh menjawab pertanyaan "apa" (what). Iaitu apa yang hendak dibuat dan bukan "mengapa" (why) atau "bagaimana" (how).
(vii) Ianya mestilah boleh difahami oleh semua pihak terutama pihak yang menyumbangkan kepada pencapaian tujuan ini.Ini adalah penting bagi menentukan sama ada tujuan yang dirumus oleh seseorang pengurus itu boleh dicapai atau tidak.Sementara bagi pihak atasan pula boleh menilai dan mempersetujui tujuan itu sebaliknya. Bagi pihak bawahan pula mereka adalah terlibat melaksanakan tindakan-tindakan bagi pencapaian tujuan itu.
(viii) Sesuatu tujuan iaitu selaras dan saling berkaitan dengan tujuan-tujuan yang lebih luas dan khusus dalam organisasi, iaitu tujuan sesuatu aktiviti mestilah memberi sumbangan yang selaras dengan tujuan sesuatu program yang mana tujuan program itu mestilah menyumbangkan kepada tujuan-tujuan di peringkat bawahan mestilah selaras dengan tujuan peringkat atasan dan sekiranya berlaku percanggahan tujuan di antara mereka ini haruslah diperbetulkan dengan serta merta. Sewajarnya tujuan peringkat bawahan dipinda supaya selaras dengan tujuan peringkat atasan.
(ix) Ianya hendaklah tertentu dan boleh diukur serta tidak terkeluar daripada penumpuan kepada pelanggan.Misalnya "untuk meninggikan pendapatan petani luar bandar" adalah tidak jelas. Ia sepatutnya "untuk meninggikan pendapatan petani dari $150 kepada $250 sebulan".
(x) Ianya mestilah realistik dan boleh dicapai.Misalnya, "untuk mencapai penyertaan bumiputera sebanyak 30% dalam bidang perdagangan dan perindustrian menjelang tahun 1990" adalah ralistik dan boleh dicapai. Tetapi

sekiranya pencapaian itu dikehendaki dalam tahun 1980 adalah tidak realistik dan tidak boleh dicapai.

LAMPIRAN D
PEMBENTUKAN PROGRAM/AKTIVITI

Salah satu daripada ciri yang terpenting di dalam Sistem Belanjawan Program dan Prestasi ialah berorientasikan tujuan. Sistem ini menumpukan perhatian yng lebih mendalam kepada tujuan utama sesebuah organisasi itu diujudkan dan menghubungkan sejauh mana sumbangan yang ada bagi semua Program dan Aktiviti mencapai tujuan tersebut. Oleh itu untuk mempastikan kejayaan perlaksanaan sistem ini maka perlulah kita membentuk dan merangka Program/ Aktiviti.

2. Dalam kontek Sistem Belanjawan Program dan Prestasi, Program boleh didefinasikan sebagai sekumpulan Aktiviti yang saling berkaitan dan bantu membantu di antara satu dengan lain kepada pencapaian sesuatu tujun Program tersebut.

3. Sebagaimana yang telah disebutkan di bawah tajuk Penentuan Tujuan, pernyataan tujuan bagi sesuatu organisasi itu mestilah ditentukan terlebih dahulu. Setelah difahami akan tujuan yang hendak dicapai perlulah struktur Progarm/Aktiviti dirangka. Dengan lain-lain perkataan, program ialah cara bagi mencapai
sesuatu tuuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa sebab-sebab tertentu mengapa nustahaknya Program/Aktiviti dirangka dan di antaranya ialah:
(i) Ianya merupakan satu cara bagi mengintegrasikan semua elemen -elemen Sistem Belanjawan dan Prestasi iaitu Tujuan, Program, Aktiviti dan Pengukuran Prestasi dan Penilaian Program (Program Evaluation).
(ii) Dengan adanya Program, kita boleh menumpukan perhatian kepada sesuatu

objektif iaitu dengan menjadikan Tujuan ini sebagai titik penentuan bagi kegiatan-kegiatan aktiviti dan punca-punca pengeluaran yang digunakan.
(iii) Program juga memudahkan kita membuat analisa mengenai Aktiviti-aktiviti yang menyumbangkan kepada pencapaian Tujuan Program itu, dengan demikian bolehlah ditentukan kosnya. Ianya juga membolehkan kita menyenaraikan semua Aktiviti-aktiviti tersebut mengikut kepentingannya dan sumber-sumber bolehlah diperuntukkan dengan cara yang lebih bermakna. Dengan cara ini kita boleh mengumpul maklumat yang berguna bagi membuat keputusan dengan lebih rasional lagi.

4. Sebagai contoh kita andaikannn Tujuan sesuatu Program itu ialah untuk "meninggikan pendapatan petani-petani dari $150 kepada $250". Dengan Tujuan ini kita boleh memikirkan beberapa Aktiviti- aktiviti yang dianggap boleh memberi sumbangan kepada pencapaian Tujuan tersebut, misalnya:
(1) Membaiki sistem pengairan
(2) Memberi subsidi
(3) Memberi bantuan baja dan benih

5. Dengan Aktiviti-aktiviti yang telah dinyatakan seperti di atas kita boleh membuat analisa yang lebih mendalam mengenai tiap-tiap satu daripada Aktiviti-aktiviti tersebut. Melalui pengalaman, maklumat-maklumat yang ada serta punca-punca pengeluaran yang ada, kita boleh menentukan yang mana di antara Aktiviti-aktiviti tersebut yang dianggap paling mustahak memberi sumbangan yang lebih berkesan bagi mencapai Tujuan itu. Dengan cara ini kita boleh menyenaraikan Aktiviti-aktiviti tersebut mengikut susunan keutamaan dan kos bagi Aktiviti yang dipilih dapat ditentukan.

6. Ada beberapa ciri-ciri bagi kita menentukan sesuatu Program yang baik:
(i) Sesuatu Program itu mestilah mempunyai Tujuan dan tujuan bagi tiap-tiap Program itu hendaklah tidak serupa tetapi ianya saling menyumbangkan kepada

pencapaian tujuan sesebuah organisasi.
(ii) Beberapa Program itu mestilah, apabila disatukan menumpukan perhatian kepada tujuan-tujuan sesuatu organisasi, dan akhirnya menyumbangkan kepada matlamat kerajaan keseluruhannya.
(iii) Sesuatu Program itu mestilah boleh dinilaikan kepada faedah -faedah yang hendak diperolehi, dan ianya mestilah boleh diukur secara kuantiti.
(iv) Sesuatu Program itu mestilah ianya boleh menggalakkan kita menimbang beberapa cara untuk mencapai sesuatu tujuan.
(v) Sesuatu Program itu mestilah ianya sejajar dengan peranan sesuatu organisasi, dan mestilah ianya becanggah dengan sebarang peruntukan undang-undang agensi berkenaan dan seterusnya perlembagaan negara.
(vi) Sesuatu Program itu mestilah ianya menjadi asas rangkaian untuk mengumpul maklumat. Ini memudahkan sesuatu organisasi itu membuat peruntukan dan keputusan dan perlaksanaan melalui Program dan Aktiviti. Ianya juga membantu pihak pengurusan dalam perancangan belanjawan, penyelarasan, mengawal dan menilai operasi-operasi yang dijalankan.

7. Oleh kerana sesuatu Program itu mempunyai beberapa langkah operasi yang saling bantu membantu bagi mencapai tujuan sesebuah operasi dan untuk menentukan kejayaan yang optima, operasi-operasi tersebut perlu dikendalikan secara berasingan. Sejajar dengan itu, Program perlulah dipecahkan kepada beberapa aktiviti.

8. Aktiviti boleh didefinasikan sebagai satu cara atau satu operasi atau satu tindakan yang tertentu yang dipilih untuk menyumbangkan kepada pencapaian tujuan sesuatu Program. Dengan lain-lain perkataan, aktiviti ialah tindakan-tindakan atau tugas-tugas tertentu yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan sesuatu Program.

9. Berikut adalah beberapa ciri-ciri bagi mengenali sesuatu Aktiviti:

(i) Aktiviti hendaklah tertentu dan sesuai bagi tujuan pembahagian punca-punca keluaran dalam organisasi tersebut.
(ii) Aktiviti ialah tingkat di mana boleh menerangkan keperluan punca-punca keluaran dan faedah-faedah yang boleh didapati.
(iii) Berbagai-bagai Aktiviti semestinya boleh disatukan kerana ianya menyumbangkan kepada tujuan yang satu.

Struktur Program/Aktiviti

10. Setelah mengenali Program dan Aktiviti, kita mengenali dan struktur Program/Aktiviti. Struktur Program/aktiviti bolehlah didefinasikan sebagai satu senarai aktiviti di bawah kendalian sesuatu program yang telah disusun mengikut susunan keutamaan bagi mencapai sesuatu tujuan.

11. Struktur Program/Aktiviti juga boleh memberikan kita rangka kerja yang sangat berguna dalam menyusun maklumat-maklumat yang diperlukan bagi perancangan belanjawan, penyelarasan dan penilaian kepada operasi sesebuah organisasi. Ianya juga boleh menyediakan rangkaian untuk tujuan melaporkan sesuatu maklumat yang diperlukan.

LAMPIRAN E
PENGUKURAN PRESTASI

Apakah Pengukuran Prestasi?

Bagi pengurus-pengurus di sektor swasta kira-kira untung dan rugi atau pulangan kepada pelaburan adalah merupakan cara yang paling baik bagi mengukur prestasi perniagaan. Di sektor awam pula ukuran seperti ini tidak dapat digunakan, oleh yang demikian maka satu cara yang lain perlulah diwujudkan bagi menyakinkan terutamanya pihak pengurusan itu sendiri bahawa

apa yang dihasilkan adalah mencapai tujuan yang telah dirancangkan dan setiap ringgit cukai yang dipungut dari rakyat adalah dibelanjakan dengan cara yang paling berkesan dan mendapat pulangan yang paling maksima sekali.

2. Pengukuran Prestasi di dalam perkhidmatan awam di bawah konsep Sistem Belanjawan Program dan Prestasi ialah merupakan alat bagi mengesan prestasi Program atau sebahagian daripada Program dalam hubungannya dengan tujuan Program itu. Ianya bukan merupaka pengukuran kerja, dan tidak pula mengukur prestasi tiap-tiap individu di sektor awam. Ianya juga bukanlah merupakan pengukuran jenis daya pengeluaran buruh, tetapi menumpukan penekanan kepada prestasi sesuatu organisasi, bukannya prestasi seseorang individu di dalam organisasi itu.

3. Pengukuran Prestasi memberikan maklumat-maklumat kepada seseorang pengurus bagi mengetahui kedudukan Program di bawah kendaliannya dan setakat mana Program tersebut telah berjaya menyumbangkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ianya merupakan satu petunjuk bagi kegunaan pengurus menilai akan Programnya. Dalam lain-lain perkataan Pengukuran Prestasi ialah satu cara di mana pengurus boleh mendapat tahu setakat mana tujuan sesuatu organisasi itu telah tercapai. Bagi kebanyakan Program, biasanya satu ukuran sahaja tidaklah memadai untuk menilai semua kerja-kerja yang terlibat di dalam sesuatu Program. Oleh itu lebih dari satu ukuran atau petunjuk yang saling berkaitan hendaklah digunakan. Sungguhpun tidak ada had yang ditetapkan dari segi jumlah petunjuk yang digunakan untuk mengukur prestasi Program, namun begitu adalah lebih baik jika pengurus menggunakan tidak lebbih dari tiga petunjuk. Bilangan petunjuk yang banyak akan mengelirukan seseorang pengurus untuk mengukur prestasi Programnya.

Petunjuk-petunjuk Pengukuran Prestasi.

4. Pengukuran prestasi mempunyai petunjuk-petunjuk berikut:
(a) Kekesanan
(b) Kecekapan
(c) Mutu dan tingkat perkhidmatan

LAMPIRAN E
PENGUKURAN PRESTASI

Kekesanan Kecekapan Mutu dan Taraf Perkhidmatan

Daya Pengeluaran Pengukuran Kos Unit Kerja

(a) Kekesanan
4.1 Kekesanan memberi gambaran sejauh mana tujuan sesuatu Program atau aktiviti telah dicapai. Kekesanan menumpukan perhatian kepada sebaik mana tujuan sesuatu Program itu telah dicapai tanpa mengira kos yang terlibat. Ianya menunjukkan tentang hasil (barangan dan perkhidmatan) sebenar yang diperolehi dibandingkan dengan hasil yaang dijangka akan diperolehi.

CONTOH:
Andaian tujuan sesuatu Program itu ialah untuk meninggikan pendapatan 2,300 petani daripada tingkat "A" kepada tingkat "B".
Tujuan ... ... untuk meninggikan pendapatan 2,300 petani dari tingkat "A" ke "B"
Jenis keluaran ... ... jumlah petani-petani yang dinaikkan ke tingkat "B"
Jenis pengeluaran ... ... 2,500 petani yang telah naik dari tingkat "A" ke "B" (Andaian).
Keluaran yang dirancangkan ... 2,300 petani (Tujuan Asal)
Kekesanan tahun semasa ... Hasil yang dicapai

Hasil yang dirancangkan

= 2,500

2,300

= 1.087
Andaian kekesanan tahun asas ... ... = 1.064
Indek kekesanan ... ... = Kekesanan tahun semasa x 100

Kekesanan tahun asas

= 1.087 x 100 = 102.6 %

1.064
Kesimpulan: lebih berkesan.

(b) Kecekapan
4.2 Kecekapan mengukur sejauh mana punca-punca pengeluran digunakan secara ekonomi untuk menghasilkan keluaran bagi sesuatu Aktiviti atau operasi. Biasanya kecekapan dinyatakan dalam bentuk nisbah "output" kepada "input" (ratio of output to input). Pada asasnya kecekapan boleh dinyatakan dalam tiga bentuk berikut:
(1) Daya Pengeluaran
(2) Pengukuran Kerja
(3) Kos Seunit

Setiap pengurus hendaklah menggunakan pertimbangannya bagi menentukan cara mana yang paling sesuai untuk digunakan bagi menentukan kecekapan organisasi di bawah kawalannya.

(i) Daya Pengeluaran

4.2.1 Daya Pengeluaran boleh ditafsirkan sebagai kecekapan bagi menghasilkan sesuatu keluaran akhir dengan menggunakan sejumlah punca-punca keluaran.Pada umumnya pengiraan daya pengeluaran disebut sebagai pertalian nisbahh "output" (barangan dan perkhidmatan) kepada "input" (tenaga buruh, modal dan bahan-bahan). Ianya merupakan banyaknya barangan dan perkhidmatan secara fizikal yang dihasilkan, dihubungkan dengan kuantiti sebenar "input" secara fizikal digunakan. Indek kecekapan daya pengeluaran ditentukan dengan membandingkan daya pengaluran tempoh semasa dengan daya pengeluaran tahun asas.

CONTOH:

Tugas ... ... meluluskan permohonan pinjaman perumahan

Jenis keluaran ... ... bilangan permohonan pinjaman perumahan yang diluluskan

Input $200,00

Banyaknya keluaran ... 15,000 permohonan diluluskan

Daya pengeluaran tempoh ... Keluaran tempoh semasa

Input tempoh semasa

15,000

200,00

= 0.075 permohonan diluluskan bagi $1

Andaian daya keluaran 0.07 permohonan diluluskan bagi $1

tahun asas

Indek kecekapan ... ... Daya keluaran tempoh semasa x 100

Daya keluara tempoh asas

0.075 x 100

0.07

= 107.14 %

Kesimpulan : Lebih cekap.

(ii) Pengukuran Kerja

4.2.2 Pengukuran kerja merupakan penganalisaan pelbagai peringkat aktiviti dan keperluan tenaga kerja pada setiap peringkat tersebut bagi menghasilkan keluaran. Ianya merupakan cara bagi menentukan pertalian di antara kuantiti kerja-kerja yang dilaksanakan pada satu-satu peringkat dan tenaga kerja yang digunakan bagi menyiapkan kerja tersebut.

CONTOH:

Tugas ... ... meluluskan permohonan pinjaman perumahan

Jenis Unit Kerja ... ... Pinjaman perumahan yang diluluskan

Bilangan permohonan pinjaman perumahan diluluskan 15,000

Tenaga kerja yang digunakan 200

Pengukuran kerja tahun semasa

15,000

200

1 tenaga kerja/75 pinjaman perumahan yang diluluskan

Andaian Pengukuran kerja 1 tenaga kerja/68 pinjaman perumahan yang

tahun asas diluluskan

Pengukuran kerja tahun semasa

Indek kecekapan x 100

Pengukuran kerja tahun asas

75

---- x 100

68

= 110.29 %

Kesimpulan: Lebih cekap.

(iii) Kos Seunit

4.2.3 Kos seunit menghubungkan satu unit kerja dengan kos punca-punca keluaran yang digunakan bagi menghasilkan sesuatu kerja. Unit kerja ialah kerja-kerja yang dijalankan bagi sebahagian daripada aktiviti atau keseluruhan aktiviti tersebut (mana satu yang difikirkan paling sesuai dan bermakna). Kecekapan dalam bentuk kos seunit ini ditentukan dengan membandingkan kos seunit yang dirancang dengan kos seunit sebenar sepert contoh berikut:

Tugas ... ... Meluluskan permohonan pinjaman perumahan

Jenis keluaran ... ... Pinjaman perumahan yang diluluskan

Banyaknya keluaran ... 15,000 permohonan diluluskan

Input (kos) $200,000

Kos seunit sebenar ... 200,000

15,000

= $13.333

Andaian kos seunit yang $14.5 bagi satu permohonan diluluskan dirancang

Kos Unit yang dirancang

Index kecekapan x 100

Kos Unit sebenar

14.5

------ x 100

13.333

= 108.75 %

Kesimpulan: Lebih cekap

Mutu dan Taraf Perkhidmatan

4.3 Ianya merupakan petunjuk kepada sifat-sifat barangan dan perkhidmatan yang dikeluarkan atau disediakan dan juga mengukur skop, kekerapan, kesesuaian masa bagi barangan dan perkhidmatan yang dikeluarkan atau disediakan. Contohnya; (a) Hitung panjang masa yang di ambil dalam memproses permohonan pinjaman perumahan;

(b) Kadar kesilapan yang didapati dalam memproses permohonan tersebut; dan

(c) Mutu barangan yang dihasilkan.

Pengukuran Prestasi Operasi Jenis Projek

4.4 Pengukuran prestasi bukan sahaja boleh digunakan di dalam operasi jenis proses, seperti contoh-contoh yang telah diberikan di atas, tetapi juga boleh juga dipakai bagi operasi jenis projek, seperti pelaksanaan rancangan projek-projek pembangunan di bawah Rancangan Lima Tahun. Mengukur prestasi operasi jenis projek sama sahaja dengan mengukur operasi jenis proses, cuma yang berbeza ialah mengukur prestasi operasi jenis projek memerlukan maklumat-maklumat yang lebih lanjut di peringkat perancangan (planning).

Pada asasnya tiap-tiap satu projek mempunyai tiga peringkat yang utama, iaitu

(a) Perancangan Projek;
(b) Pelaksanaan Projek; dan
(c) Pengkajian Semula projek.

4.5 Di dalam peringkat perancangan projek maklumat-maklumat seperti keutamaan projek, tujuan, kriteria pencapaian kejayaan (result criteria), kos dan jangkamasa pelaksanaan projek perlulah diadakan. Maklumat-maklumat ini akan dijadikan asas kemudian apabila mengukur prestasi di peringkat pelaksanaan projek dan pengkajian semula projek. Banyak teknik-teknik yang boleh

digunakan bagi mengadakan maklumat-maklumat di peringkat perancangan. Di antaranya ialah analisa kos faedah, analisa keputusan (decision analysis), cara Delphi (delphi method), PERT dan juga CPM. Contoh maklumat-maklumat perlu adalah seperti berikut. Katakanlah maklumat-maklumat ini ialah untuk projek pembinaan sebuah bangunan pejabat.

Jangkamasa Pencapaian	Peratus Pencapaian	Maklumat Lanjut Kos Dirancangkan
Tahun I	10%	Tapak tanah diperolehi $200,000
Tahun II	10%	Menyediakan kerja-kerja asas $150,000
Tahun III	45%	Bangunan disiapkan $750,000
Tahun IV	15%	Menyediakan kemudahan elektrik air dan telefon $50,000
Tahun V	20%	Menyiapkan jalan tar $50,000
Lima Tahun	100%	Sebuah bangunan $1,400,000

Rajah 1

4.6 Maklumat-maklumat seperti rajah I di atas akan menjadi asas mengukur pelaksanaan projek pembinaan bangunan tersebut. Semua maklumat mengenai kejayaan dan kos di atas adlah perkara-perkara yang dirancangkan dan ianya akan dibandingkan dengan keadaan pelaksanaan sebenar apabila projek tersebut dijalankan.

4.7 Pada peringkat pelaksanaan projek pencapaian-pencapaian pelaksanaan akan dikesan dan dibandingkan dengan apa yang dirancangkan. Tujuan mengadakan perbandingan ini ialah untuk mempastikan bahawa pelaksanaan adalah mengikut perancangan dan mengambil tindakan segera apabila berlakunya perbezaan yang negatif di antara pencapaian sebenar dengan pencapaian yang dirancangkan. Katakanlah setelah lima tahun data-data mengenai pelaksanaan projek tersebut adalah seperti berikut:

Jangkamasa Pencapaian	Peratus Pencapaian	Peratus Sebenar	Kos Dirancangkan	Kos Sebenar
Tahun I	10%	5%	$200,000	$90,000
Tahun II	10%	15%	$150,000	$200,000
Tahun III	45%	50%	$750,000	$900,000
Tahun IV	15%	20%	$50,000	$75,000
Tahun V	20%	20%	$250,000	$200,000
	100%	100%	$1,400,000	$1,465,000

Rajah II

4.8 Dengan data-data seperti di rajah II di atas dapatlah diukur akan prestasi pelaksanaan projek dalam bentuk kekesanan(effectiveness) dan kecekapan (efficiency). Mithalnya adakah pelaksanaan projek tersebut pada tahun II lebih cekap dan berkesan dari tahun III. Kekesanan sesuatu pelaksanaan projek boleh diukur dengan membandingkan di antara pencapaian kejayaan sebenar dengan pencapaian kejayaan yang dirancangkan. Oleh itu kekesanan pelaksanaan projek pembinaan bangunan tersebut ialah;

$$\text{Kekesanan} = \frac{\text{Peratus Pencapaian Sebenar}}{\text{Peratus Pencapaian Dirancangkan}}$$

$$\text{Kekesanan Tahun II} = \frac{\text{Peratus Pencapaian Sebenar Tahun II}}{\text{Peratus Pencapaian Dirancangkan Tahun II}}$$

$$= \frac{15\%}{10\%}$$

$$= \underline{1.5 \text{ atau } 150\%}$$

$$\text{Kekesanan Tahun III} = \frac{\text{Peratus Pencapaian Sebenar Tahun III}}{\text{Peratus Pencapaian Dirancangkan Tahun III}}$$

$$= \frac{50\%}{45\%}$$

$$= \underline{1.1 \text{ atau } 111\%}$$

Dari perkiraan di atas didapati pelaksanaan projek pada tahun II adalah lebih berkesan dari pelaksanaan projek tersebut pada tahun III.

Bagaimana dengan kecekapan pula?

4.9 Kecekapaan sesuatu projek boleh diukur dengan mengambil kira kedua-dua unsur pencapaian kejayaan dengan kos mencapai kejayaan tersebut. Kemudian ianya dibandingkan di antara yang sebenar dengan yang dirancangkan. Formula bagi mengira kecekapan projek hampir sama dengan mengira kecekapan operasi jenis proses yang menggunakan kos seunit. Oleh itu formula mengira kecekapan pelaksanaan projek ialah:

$$= \frac{\text{Peratus Pencapaian Sebenar}}{\text{Kos sebenar Pelaksanaan}} \Big/ \frac{\text{Peratus Pencapaian Dicadangkan}}{\text{Kos Anggaran Pelaksanaan}}$$

$$\text{Tahun II} = \frac{15\%}{\$200 \text{ ribu}} \Big/ \frac{10\%}{\$150 \text{ ribu}}$$

$$= \frac{15}{200} \Big/ \frac{10}{150}$$

$$= \frac{15 \times 150}{200 \times 10}$$

$$= \frac{2250}{2000}$$

= 1.125 atau 112.5%

$$\text{Tahun III} = \frac{50\%}{\$900\text{ ribu}} \Big/ \frac{45\%}{\$750\text{ ribu}}$$

$$= \frac{50 \times 750}{900 \times 45}$$

$$= \frac{37{,}500}{40{,}500}$$

= 0.9259 atau 92.59%

4.10 Angka-angka di atas menunjukkan bahawa kecekapan pelaksanaan projek pada tahun II adalah lebih baik dari pelaksanaan projek pada tahun III.

4.11 Peringkat pengkajian semula projek, prestasinya diukur sama dengan mengukur prestasi pada peringkat pelaksanaan. Bagi menentukan kekesanan pelaksanaan sesuatu projek pada keseluruhannya, iaitu apabila tempoh pelaksanaan telah cukup, pencapaian kejayaan sebenar pada keseluruhannya dibandingkan pencapaian kejayaan yang dicadangkan pada keseluruhannya. Dalam hal ini, pelaksanaan projek pembinaan bangunan tersebut telah disiapkan 100% dalam tempoh yang ditetapkan iaitu lima tahun. Oleh itu kekesanan projek pada keseluruhannya ialah:

$$= \frac{\text{Pencapaian Kejayaan Sebenar}}{\text{Pencapaian Kejayaan Dirancangkan}}$$

$$= \frac{100}{100}$$

= <u>1.00 atau 100%</u>

4.12 Kecekapaan projek ini pada keseluruhannya boleh diukur dengan menggunakan formula seperti mengukur kecekapan projek pada peringkat pelaksanaan. Kecekapan pelaksanaan projek pada keseluruhannya ialah:

$$= \frac{\text{Peratus Pencapaian Sebenar}}{\text{Kos sebenar Pelaksanaan}} \Big/ \frac{\text{Peratus Pencapaian Dicadangkan}}{\text{Kos Anggaran Pelaksanaan}}$$

$$= \frac{100}{\$1.465 \text{ juta}} \Big/ \frac{100}{\$1.4 \text{ juta}}$$

$$= \frac{100 \times 1.4}{1.465 \times 100}$$

$$\frac{140.0}{146.5}$$

= <u>0.956 atau 95.56%</u>

4.13 Kesimpulannya pelaksanaan projek pembinaan bangunan tersebut, pada keseluruhannya, kekesanannya ialah sebanyak 100% tetapi kecekapannya pula hanyalah 95.56% sahaja.

Kesimpulan

4.14 Pengukuran prestasi adalah satu konsep mengukur prestasi sesebuah organisasi dan ianya melibatkan maklumat kuantitatif dan kualitatif yang diperolehi mengenai prestasi yang lampau dan semasa untuk membantu perancangan dan mengawal operasi organisasi pengukuran prestasi memberitahu kita akan apa yang telah dicapai (dikeluarkan atau dihasilkan), berapa jumlahnya, berapa kosnya dan setakat mana ianya telah dikeluarkan berbanding dengan hasil yang dikehendaki, iaitu setakat mana usianya telah menyumbangkan kepada pencapaian tujuan. Pengurus bagi tiap-tiap Program mestilah berhati-hati menyediakan pengukuran katau petunjuk-petunjuk prestasi bagi Program di bawah kawalannya. Petunjuk-petunjuk tersebut hendaklah sesuai, jelas dan bermakna. Walau apapun kelularan yang dipilih ianya mestilah membantu pengurus sendiri dalam menimbangkan sejauh mana Program dan Aktiviti di bawah kendaliannya berjalan dan setakat mana tujuan organisasi itu telah tercapai.

LAMPIRAN F

ASAS-ASAS BAGI PEWUJUDAN/PENGEDARAN JAWATAN

Asas bagi pengwujudan/penggredan jawatan bagi sesuatu organisasi hendaklah berpandukan kepada ciri-ciri berikut:

(a) penentuan keperluan tenaga manusia yang terancang dapat dibuat dengan merangka/menggubal rancangan tenaga manusia di peringkat agensi. Dalam hubungan ini, pengwujudan jawatan taunan adalah merupakan sebahagian dari keseluruhan proses perancangan tenaga manusia jangka masa panjang.

Panduan bagi melaksanakan fungsi rancangan tenaga manusia, telah pun disediakan melalui buku "Garis Panduan Perancangan Tenaga Manusia Sektor Awam", Tahun 1985 oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Selaras dengan itu, permohonan cadangan yang tidak dirancang dan dibuat secara ad hoc tidak akan diberi pertimbangan;

(b) penggunaan norma perjawatan bagi maksud mewujud/menggredkan jawatan adalah sesuatu yang dimestikan kerana pewujudan dan penggredan sesuatu jawatan tidak lagi dapat dibuat berdasarkan kepada huraian yang berbentuk naratif. Sebaliknya keperluan tersebut hendaklah didasarkan kepada gabungan faktor-faktor kualitatif dan kuantitatif. Dengan itu adalah penting bagi agensi untuk membina, menjamin dan merekacipta "indicator" atau norma perjawatan yang boleh diterimapakai oleh semua pihak. Dalam hubungan ini, asas atau kaedah bagi membentuk "indicator"/norma perjawatan telah pun beberapa kali dikeluarkan;

(c) pengukuran dan pengesanan produktiviti tenaga manusia sesebuah agensi hendaklah diambil sebelum cadangan untuk mewujudkan jawatan dikemukakan. Dalam hubungan ini, "Panduan Teknikal Program Pengukuran Produktiviti Bagi Perkhidmatan Awam" bertarikh 24 Mac 1986 yang dikeluarkan oleh MAMPU boleh digunakan sebagai panduan;

(d) sistem dan tatacara kerja perlulah dikemaskinikan sesuai dengan keperluan semasa sebelum cadangan pewujudan jawatan dikemukakan. Langkah ini adalah bertujuan untuk mempastikan bahawa tenaga manusia yang sedia ada dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing dengan menggunakan sistem dan prosedur kerja yang paling berkesan. Peningkatan prestasi agensi tidaklah bergantung sepenuhnya kepada pertambahan jawatan tetapi juga kepada faktor-faktor lain seperti sistem dan prosedur kerja yang kemaskini;

(e) penilaian semula aspek-aspek penting agensi seperti objektif, skop tanggungjawab, fungsi, peranan, sumbangan, struktur organisasi, jenis dan bilangan keanggotaan sesuatu agensi perlulah dijadikan amalan biasa yang

berterusan;
(f) penyelenggaraan Sistem Data kakitangan dan Sistem Data Perjawatan sebagaimana yang telah dibekalkan melalui Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil. 3 Tahun 1988, hendaklah dipakai sebagai satu keperluan bagi mengawasi perkembangan keanggotaan dan perjawatan agensi. Data tersebut hendaklah disediakan secara berasingan mengikut program, aktiviti dan aktiviti kecil. Ketiadaan sistem maklumat yang kemaskini boleh menyulitkan urusan pewujudan dan penggredan jawatan kerana aspek-aspek penggunaan tenaga manusia sepenuhnya tidak dapat dikesan; dan
(g) pencapaian objektif adalah di antara asas-asas penting yang menunjukkan tenaga manusia telah digunakan dengan sepenuhnya. Cadangan bagi menambah/menggred semula jawatan akan dipertimbangkan berasaskan kepada pencapaian tersebut.

2. Pertimbangan ke atas cawangan mewujudkan jawatan baru, menggred semula jawatan, mengadakan peruntukan bagi maksud latihan, pembelian peralatan dan pemodenan pengurusan serta perwakilan kuasa dan tanggungjawab dalam pengurusan personel hanya akan dibuat setelah kesemua ciri-ciri di atas diambilkira oleh sesebuah agensi.

Bahagian Perjawatan,
Jabatan Perkhidmatan Awam.

Januari 1990.