



**JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA  
KRITERIA KECEMERLANGAN WA52 (KUP)**

**KERTAS TUGASAN INDIVIDU**

Anjakan Paradigma Akauntan Sektor Awam sebagai Akauntan Pengurusan  
(*Management Accountant*): Mendepani Cabaran dan Peluang untuk Kelestarian  
Profesion.

**MOHD TAUFIK BIN HJ. AHMAD  
800316-02-5673  
BAHAGIAN AKAUN KEMENTERIAN KEWANGAN  
JABATAN AKAUNTAN NEGARA MALAYSIA**

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa Kertas  
Tugasan Individu yang dikemukakan adalah sebahagian daripada syarat  
memenuhi keperluan Penilaian Kompetensi Skim Akauntan Gred WA52(KUP).

Saya akui kertas tugasan yang disediakan ini adalah hasil kerja saya  
sendiri kecuali petikan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

.....

(Tandatangan)

Nama : **MOHD TAUFIK B. HJ. AHMAD**

No. KP : **800316-02-5673**

Tarikh :

## ISI KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
PERAKUAN KETULENAN	i
ISI KANDUNGAN	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
1.0 PENGENALAN	1
2.0 PERAKAUNAN PENGURUSAN DAN AKAUNTAN PENGURUSAN	2
3.0 CABARAN	4
4.0 PELUANG DAN KELESTARAIAN	8
5.0 KESIMPULAN DAN RUMUSAN	9
6.0 CADANGAN PENAMBAHBAIKAN	9
7.0 PENUTUP	12
8.0 RUJUKAN	13

## SENARAI RAJAH DAN JADUAL

PERKARA	HALAMAN
<b>Rajah 1</b> : Aliran Kemahiran Akauntan	3
<b>Jadual 1</b> : Transformasi Cabaran kepada Peluang	8
<b>Jadual 2</b> : Pemetaan Cabaran, Dokumentasi Strategik dan Cadangan Penambahbaikan	11

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Semenjak tahun 2012, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) telah mula mengorak langkah dengan menyasarkan halatuju yang baharu bagi akauntan sektor awam untuk berubah menjadi akauntan pengurusan. Perubahan halatuju ini bermakna, akauntan sektor awam tidak lagi memfokuskan tugas berkaitan transaksi semata-mata sebaliknya mampu menganalisis setiap maklumat kewangan dan bukan kewangan dalam membantu pihak pengurusan atasan untuk membuat keputusan. Perubahan halatuju ini jelas dinyatakan dalam dua dokumen Pelan Strategik JANM 2012-2018 dan Pelan Strategik JANM 2019-2023. Kebanyakan pengkaji dalam bidang perakaunan pengurusan bersetuju bahawa masa hadapan akauntan akan mengalami perubahan yang besar selaras dengan impak globalisasi dan kemajuan teknologi yang bertumbuh dengan pesat. Tugas rutin akauntan seperti penjaga kira-kira kelak akan diautomasikan dan tugas tersebut akan diambil alih oleh komputer secara keseluruhan. Justeru, anjakan paradigma yang diusulkan oleh JANM ini dilihat penting demi kelestarian profesion di masa hadapan. Namun di sebalik saranan untuk melakukan perubahan ini, terdapat banyak cabaran yang perlu ditempuhi oleh akauntan sektor awam. Dapatan dari ramai pengkaji dapat disimpulkan dalam dua cabaran utama iaitu kepantasan pertumbuhan teknologi; dan kekurangan ilmu, pengetahuan dan kemahiran di kalangan akauntan. Cabaran ini sekiranya diambil dari sudut pandang positif dapat membentuk peluang yang besar kepada profesion akauntan itu sendiri. Kepantasan pertumbuhan teknologi maklumat umpamanya dapat memberi peluang untuk pembangunan sistem untuk menganalisis data dengan lebih menyeluruh dan efisien manakala kekurangan ilmu, pengetahuan dan kemahiran dapat di perkasa melalui proses pembelajaran dan latihan yang berterusan. Kesimpulannya, dalam melestarikan profesion akauntan sebagai akauntan pengurusan di masa hadapan, elemen teknologi dan sumber manusia merupakan faktor kritikal yang perlu diambil cakna oleh JANM. Penulisan ilmiah ini juga telah mencadangkan beberapa langkah penambahbaikan yang boleh diambil dalam memperkasa bidang perakaunan pengurusan sebagai bidang yang menyokong kepada kelestarian profesion akauntan pengurusan.

## 1.0 PENGENALAN

Menelusuri perjalanan selama hampir 7 dekad, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) telah melalui pelbagai cabaran dan kepayahan. Sepanjang 75 tahun perkhidmatan yang diberikan kepada orang awam dan penjawat awam, JANM telah mengalami transisi perkhidmatan yang sangat membanggakan. Bermula pada zaman penjajah pada sekitar tahun 1946 dan daripada hanya mempunyai 7 orang Akauntan, JANM kini mempunyai kurang lebih 1,113 akauntan yang terlatih. Tidak terhenti setakat itu, JANM kini boleh berbangga dengan transisi perkhidmatan iaitu daripada perkhidmatan berteraskan manusia kepada perkhidmatan yang berasaskan kecanggihan teknologi maklumat. Hal ini menunjukkan betapa komposisi kehebatan manusia dan kecanggihan teknologi dapat memacu kepada kecemerlangan sesebuah organisasi.

Berdasarkan catatan dalam Pelan Strategik JANM 2012 hingga 2018, JANM telah mula menyasarkan keterlibatan akauntan sektor awam kepada aras yang lebih tinggi iaitu keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan berkaitan perakaunan dan kewangan berbanding teras perkhidmatan ketika itu yang lebih bersifat pemprosesan transaksi (bayaran dan terimaan). Secara ringkasnya, transisi ini secara tidak langsung merubah peranan akauntan sektor awam dari akauntan kewangan kepada akauntan pengurusan. Namun, misi tersebut dilihat kurang menyeluruh kerana berdasarkan pelaksanaannya, ia lebih menjurus kepada pelan tindakan dalam memperluas serta mempergiat khidmat rundingan bagi tujuan kelulusan sistem perakaunan dan kewangan sahaja walaupun hakikatnya keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan seharusnya bersifat lebih sejagat. Walaupun begitu, dapat difahami bahawa, untuk melaksanakan misi keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan bukanlah merupakan yang mudah terutamanya ketika itu belum diwujudkan Bahagian Akaun di setiap Kementerian. Setelah beberapa tahun Pelan Strategik JANM 2012-2018 ini dilancarkan, sinar untuk melihat terlaksananya misi keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan di kalangan akauntan sektor awam kian bersinar dengan tertubuhnya Bahagian Akaun di setiap Kementerian. Platform ini dilihat bertepatan dengan hasrat merubah lanskap akauntan sektor awam kepada *decision support squadron* terutama apabila di setiap Bahagian Akaun mempunyai Seksyen Perakaunan Pengurusan yang bertanggungjawab menjadi penggerak kepada tercapainya misi ini.

Sasaran untuk menjadikan akauntan sektor awam terlibat dalam proses pembuatan keputusan tidak terhenti setakat itu, di mana pada tahun 2019, JANM sekali lagi menghasilkan Pelan Strategik 2019-2023 dengan menjadikan Perakaunan Pengurusan sebagai komponen dalam tiga teras strategik iaitu Teras Strategik ke 2 - Sebagai Peneraju dalam Perakaunan Kewangan dan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam; Teras Strategik ke 3 – Melonjakkan Transformasi Institusi Ke Arah Digital JANM dan Teras Strategik ke 4 – Memperkasakan Modal Insan. Dalam memastikan teras strategik ini berjaya, sekali lagi, elemen pembudayaan teknologi maklumat dan pemeraksanaan modal insan menjadi kunci utama. Penetapan bidang perakaunan pengurusan dalam tiga daripada empat teras strategik ini menunjukkan betapa seriusnya JANM dalam mengukuhkan akauntan pengurusan umumnya dan bidang perakaunan pengurusan khususnya. Secara keseluruhannya, daripada tiga teras strategi utama yang dirancang, teras strategi ini

telah dikembangkan menjadi tiga program hiliran. Justeru, perancangan strategik untuk membentuk akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan kini berada di landasan yang tepat dengan adanya halatuju yang jelas ini.

Perancangan untuk menyediakan akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan yang berupaya membantu dalam proses pembuatan keputusan juga dapat dirujuk kepada dokumen *Blueprint* Perakaunan Pengurusan yang dihasilkan diperingkat lebih rendah iaitu diperingkat Jawatankuasa Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan. *Blueprint* yang dihasilkan pada tahun 2019 ini memperincikan dengan jelas tindakan yang perlu diambil untuk memperkasa akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan melalui Teras Strategik ke 2 iaitu Pengupayaan Kapasiti Sumber Manusia. Melalui Teras Strategik ini, diperincikan 2 inisiatif yang perlu digerakkan iaitu:

1. Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran berkaitan Perakaunan Pengurusan melalui dua langkah iaitu Pembangunan pelan strategik latihan dan pengurusan perubahan yang komprehensif dan Membangunkan modul dan manual latihan yang berfokuskan fungsi Perakaunan Pengurusan.
2. Membangunkan pelan pembangunan kerjaya Akauntan Perakaunan Pengurusan yang kompeten melalui tiga langkah iaitu Menyediakan *Training Road Map* (TRM) yang komprehensif untuk melahirkan Akauntan yang berkemahiran tinggi; Mewujudkan tenaga pakar (*subject matter expert*) dalam perakaunan pengurusan; dan Menempatkan Akauntan yang berkeelayakan profesional di Seksyen Perakaunan Pengurusan (SPP) di setiap Bahagian Akaun Kementerian.

Secara kesimpulannya, hasrat untuk menyaksikan anjakan paradigma berlaku dikalangan akauntan sektor awam untuk menjadi akauntan pengurusan menampakkan suatu perjalanan yang cerah kerana adanya hala tuju yang jelas diperingkat yang dasar untuk dijadikan asas rujukan. Seterusnya, penulisan ilmiah ini juga akan merungkaikan apakah cabaran dan peluang yang harus didepani oleh akauntan sektor awam dalam menjayakan anjakan paradigma ini.

## **2.0 PERAKAUNAN PENGURUSAN DAN AKAUNTAN PENGURUSAN**

Kajian Ilmiah berkaitan sumbangan yang dimainkan oleh akauntan pengurusan telah bermula sejak sekian lama oleh ramai pengkaji dari pelbagai susuk organisasi dengan berlatarbelakangkan lapangan ilmu berkaitan perakaunan pengurusan. Dengan memahami secara mendalam lapangan ilmu perakaunan pengurusan, ia secara tidak langsung dapat membantu dalam memahami bidang tugas seorang akauntan pengurusan. Dalam beberapa perenggan seterusnya, penulisan ini akan membawa beberapa huraian konsep perakaunan pengurusan, perkaitannya dengan akauntan pengurusan dan tuntutan perubahan dalam profesion akauntan pengurusan pada abad ke-21.

Kebanyakan penyelidik bersetuju bahawa perakaunan pengurusan adalah merupakan aktiviti penyampaian maklumat kepada pihak pengurusan dengan menggunakan teknik dan kemahiran tertentu (Sulaiman et al. (2008). Hal ini termasuklah penyediaan belanjawan, menganalisis maklumat perbelanjaan organisasi, menganalisis data-data organisasi menggunakan pelbagai kaedah pengesanan (Ahid & Augustina (2012) dan lain-lain tugas yang memerlukan keupayaan dan kemahiran menganalisis. Justeru, dengan mengaplikasikan kemahiran perakaunan pengurusan di atas, akauntan sektor awam secara langsung dapat menghasilkan maklumat kewangan dan bukan kewangan yang berguna kepada pihak pengurusan sesebuah organisasi. Secara ringkasnya, peranan yang dimainkan oleh akauntan sektor awam kini adalah tidak terhad sebagai penjaga kira-kira sahaja tetapi juga sebagai seorang penyedia maklumat atau akauntan pengurusan.

Dalam membincangkan berkaitan kepentingan akauntan untuk berubah menjadi akauntan pengurusan, CIMA (2017) menggariskan kepentingan akauntan untuk berubah dari memfokuskan kemahiran berbentuk kuantitatif kepada kemahiran yang lebih bersifat kualitatif. Dengan kata lain, bagi memberi nilai tambah, seseorang akauntan perlu berubah dari tugas yang bersifat rutin (*transaction based*) kepada tugas yang lebih bersifat mencipta nilai dan impak dalam organisasi. Lantaran itu, keperluan untuk mengubah peranan yang dimainkan oleh akauntan sektor awam kepada akauntan pengurusan merupakan anjakan yang bertepatan dengan saranan di atas. Dengan melibatkan diri dalam tugas yang bersifat mencipta nilai seperti analisis maklumat kewangan, ia akan membantu mengembangkan keupayaan dan potensi dalam diri seseorang akauntan. **Rajah 1** dibawah menunjukkan peri pentingnya akauntan sektor awam untuk berubah menjadi akauntan pengurusan.



**Rajah 1: Aliran Kemahiran Akauntan**

Berdasarkan kepesatan kemajuan teknologi abad ke 21 ini, peranan akauntan pengurusan dilihat semakin berubah dan menuntut kepada perubahan di kalangan akauntan sektor awam. Birnberg (2000) mengutarakan pandangan beliau bahawa bidang perakaunan pengurusan di masa hadapan akan lebih berteraskan sistem maklumat yang akan digunakan bagi tujuan perancangan strategik dan kawalan. Keperluan kepada sistem maklumat yang lebih ke hadapan ini adalah penting bagi memenuhi keperluan analisis maklumat yang lebih cepat dan mampu menilai

prestasi organisasi dengan lebih menyeluruh. Pendapat ini dipersetujui oleh Wadan et al. (2019) yang berpandangan bahawa perakaunan pengurusan telah mengalami perubahan daripada bidang yang memfokuskan kepada pengenalpastian kos dan kawalan kewangan kepada penciptaan nilai melalui penggunaan sumber yang efektif. Justeru, perubahan fokus ini juga memberi perubahan kepada profesion akauntan pengurusan itu sendiri. Pendapat ini juga adalah selari dengan model evolusi perakaunan pengurusan yang diketengahkan oleh Pertubuhan Akauntan Antrabangsa (IFAC) (1998) yang menetapkan 4 evolusi fasa pelaksanaan Perakaunan Pengurusan iaitu bermula dengan evolusi pertama- pengenalpastian kos & kawalan kewangan dan berakhir dengan penciptaan nilai. Namun, dalam konteks pelaksanaannya dalam sektor awam di Malaysia, pelaksanaan perakaunan pengurusan ini sedikit ketinggalan di mana ia baru dalam proses memasuki fasa yang pertama berbanding negara-negara lain.

Edwards et al. (2005) pula berpendapat, kunci utama kepada peranan akauntan pengurusan pada abad ke-21 terletak kepada faktor manusia yakni keupayaan akauntan pengurusan tersebut menganalisis maklumat dari pelbagai sumber yang berbeza. Beliau juga berpandangan bahawa keupayaan menganalisis sahaja adalah tidak memadai kerana akauntan pengurusan seharusnya berupaya menjelaskan hubung kait antara prestasi bukan kewangan dan maklumat-maklumat yang terhasil dari analisis kewangan tersebut. Sebagai contoh, dengan menjelaskan prestasi kedudukan kewangan organisasi sahaja adalah tidak memadai kerana akauntan pengurusan perlu mengaitkan prestasi kewangan tersebut dengan prestasi *Key Performance Indicator* (KPI) sesebuah organisasi. Dengan ini, maklumat yang akan diberikan dalam proses pembuatan keputusan akan lebih menyeluruh dan strategik. Hal ini adalah selari dengan pandangan yang diutarakan oleh Sunarni (2013) yang mencadangkan akauntan seharusnya melakukan transformasi dari peringkat pentadbiran kepada peringkat yang lebih strategik atau sebagai rakan kongsi dalam sesebuah organisasi. Lantaran itu, hasil tinjauan Sunarni (2013) ke atas kebanyakan organisasi berasaskan pembuatan di Indonesia mendapati bahawa, akauntan pengurusan adalah antara 4 perjawatan terpenting dalam organisasi tersebut.

### **3.0 CABARAN**

Dalam era kecanggihan teknologi kini, cabaran utama akauntan pengurusan bukan sahaja berkisar kepada kemampuan dalam menganalisis maklumat untuk tujuan pembuatan keputusan. Cabaran sebenar kepada akauntan pengurusan dewasa ini adalah berkaitan isu globalisasi, persaingan, perubahan dalam perundangan dan kepesatan perkembangan teknologi (Zainuddin & Sulaiman (2016).

#### **3.1 Globalisasi**

Mendepani cabaran globalisasi dalam sektor awam sebagai contoh, akauntan pengurusan perlu berhadapan dengan bilangan data yang pelbagai dan besar untuk dianalisa. Data kewangan dan bukan kewangan ini meningkat selari dengan peningkatan jumlah pengguna data di setiap peringkat lapisan Kementerian dan Kerajaan Persekutuan. Seandainya keupayaan teknologi untuk menganalisa data tersebut terbatas, ia juga memberi kesan kepada keupayaan akauntan pengurusan



dalam menyediakan maklumat terkini yang lebih komprehensif dan bertepatan dengan keperluan pihak pengurusan. Lambakan data-data ini dapat difahami sebagai data raya di mana data raya berkaitan kewangan dan bukan kewangan ini penting untuk dianalisis bagi menjadi asas kepada penambahbaikan dalam prestasi sesebuah organisasi. Terdapat dua cabaran besar yang perlu ditempuhi oleh akauntan pengurusan dalam hal ini iaitu isu kemahiran menganalisis data raya dan keberadaan aplikasi teknologi yang terkini yang mampu menganalisis data raya itu sendiri.

Kepelbagaian data raya yang boleh membantu akauntan pengurusan boleh diperolehi dari pelbagai sumber termasuklah data berkaitan perjawatan, *Key Performance Indicator* (KPI), sasaran kerja tahunan, maklumat peruntukan, maklumat perbelanjaan dan maklumat-maklumat lain. Maklumat-maklumat ini kebanyakannya telah ditransformasikan dalam sistem-sistem yang dibangunkan dan ditadbir oleh agensi-agensi kerajaan yang berkaitan. Cabaran sebenar timbul apabila sistem-sistem ini tidak berintergrasi dengan sistem analisis yang akan digunakan oleh akauntan pengurusan menyebabkan data raya ini perlu dianalisis dalam persekitaran manual yang mengambil masa yang agak panjang. Hal ini seterusnya memberi kesan kepada kebolehbergantungan dan kebolehpercayaan data yang dianalisis kerana maklumat analisa mungkin lapuk dan tidak lagi relevan pada ketika ia dipersembahkan. Hal ini disokong oleh Siegel & Sorensen (1999) yang bersetuju bahawa globalisasi pada hakikatnya menuntut kepada teknik menganalisa maklumat yang lebih pantas dan efisien. Justeru, permasalahan utama dalam mendepani isu globalisasi ini sekali lagi adalah berkait dengan isu teknologi. Teknologi yang berkembang dengan pesat menjadi antara penghalang dalam memastikan kelestarian akauntan pengurusan dalam persekitaran organisasi.

### 3.2 Aktiviti Nilai Tambah

Tidak terhenti setakat isu globalisasi, pihak pengurusan atasan kini lebih menuntut seseorang akauntan pengurusan bersifat lebih proaktif dan sanggup berhadapan dengan rintangan yang lebih mencabar. Sebagai contoh akauntan pengurusan perlu lebih proaktif dalam melibatkan diri dalam soal kepimpinan, pengurusan strategik, hal ehwal pengoperasian sesebuah organisasi serta penglibatan dalam aktiviti nilai tambah (Zainuddin & Sulaiman (2016)). Di sini dapat difahami bahawa peranan akauntan pengurusan bukanlah melibatkan diri dengan tugas kewangan semata-mata, namun, peranan akauntan pengurusan adalah lebih daripada itu. Keupayaan akauntan pengurusan melibatkan diri dengan kepimpinan dan pengurusan strategik kementerian contohnya mampu menaikkan imej akauntan sektor awam secara keseluruhan. Tidak dapat dinafikan bahawa, untuk melibatkan diri dalam pengurusan strategik kementerian bukanlah merupakan suatu perkara yang mudah kerana ia memerlukan seseorang akauntan pengurusan memiliki ilmu pengetahuan yang mendalam berkaitan hal ehwal kewangan dan pengurusan strategik sesebuah Kementerian. Lantaran itu, ilmu dan kemahiran yang berkaitan perlu dimiliki oleh akauntan pengurusan menerusi latihan yang berterusan. Pembelajaran secara berterusan (*long life learning*) adalah penting kepada akauntan pengurusan kerana ilmu berkaitan pengurusan, kewangan dan perakaunan sentiasa berubah dari semasa ke semasa. Dengan ini, kelestarian profesion akan dapat diteruskan dari generasi ke generasi.

### 3.3 Kemahiran Interpersonal dan Semangat Berpasukan

Selain daripada cabaran berbentuk ancaman kepesatan dalam kemajuan teknologi maklumat dan cabaran berbentuk kemahiran interpersonal akauntan pengurusan itu sendiri, banyak cabaran-cabaran lain telah dinukilkan oleh para penyelidik dalam bidang perakaunan pengurusan. Antaranya ialah persepsi negatif oleh pengurusan atasan dan Interpretasi yang salah berkaitan maklumat yang diperlukan oleh pengurusan atasan. Kedua-dua cabaran ini disokong oleh Parker (2002) dan Mishra & Kanti (2011).

Tidak dapat dinafikan persepsi merupakan perkara pokok yang perlu diatasi sebelum sesuatu maklumat dapat disampaikan kepada pengurusan atasan. Dengan wujudnya persepsi yang negatif, ia tidak membantu usaha untuk menyalurkan maklumat dari satu pihak ke pihak yang lain. Dalam konteks perkhidmatan awam contohnya, matlamat JANM untuk menjadikan akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan yang boleh memberikan khidmat rundingan mungkin berhadapan dengan kekangan yang besar. Perbezaan skim perkhidmatan antara akauntan, pihak pengurusan yang menguruskan kewangan di Jabatan/Agensi dan pihak pengurusan atasan akan mewujudkan jurang perbezaan tersebut. Umum mengetahui bahawa, sejak sekian lama, pengurusan kewangan dalam sesebuah organisasi di pelbagai peringkat banyak bergantung kepada perkhidmatan yang diberikan oleh skim perkhidmatan yang tertentu. Daripada pengurusan belanjawan, bayaran dan perolehan, kesemuanya perlu dirujuk kepada pegawai yang menguruskannya di mana kebanyakannya adalah dalam lingkungan skim perkhidmatan yang sama. Justeru, apabila teretusnya idea untuk mengerakkan akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan yang dapat memberi khidmat nasihat dalam kewangan dan perakaunan, ia seolah-olah bebanan besar yang perlu dipikul oleh akauntan sektor awam untuk membina dan menjulang reputasi yang disasarkan tersebut.

Tanpa menafikan keupayaan yang dimiliki oleh akauntan sektor awam, reputasi besar yang perlu dibina ini perlu di seimbangkan dengan denasti perundingan kewangan yang selama ini merujuk kepada Bahagian Kewangan setiap organisasi. Meskipun hujah yang menyatakan bahawa akauntan sektor awam kini diperkasakan dengan khazanah maklumat berkaitan kewangan, namun untuk membina persepsi yang positif dari pengurusan atasan, ia mengambil masa yang agak panjang untuk direalisasikan. Persepsi negatif juga ada kalanya dibawa oleh individu itu sendiri dan seterusnya memberi impak kepada JANM. Dalam menjawab persoalan ini, usaha berterusan perlu dilakukan di peringkat JANM untuk memperkasakan akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan dalam membina sahsiah dan jati diri disamping memupuk motivasi yang berterusan di kalangan akauntan. Dengan ini, persepsi negatif yang wujud dapat dielakkan seterusnya membina keyakinan di kalangan pengurusan atasan sesebuah organisasi. Akauntan sektor awam juga perlu sedar dan memahami bahawa, keberadaan mereka di sesebuah organisasi lain akan membawa imej JANM persis sebagai seorang duta kecil. Justeru, sikap profesionalisme juga perlu ada dalam diri setiap akauntan sektor awam untuk menyuburkan persepsi yang positif ini.

Selain daripada persepsi negatif seperti yang dinyatakan diatas, Paker (2002) dan Mishra & Kanti (2011) juga bersetuju bahawa interpretasi yang salah berkaitan

maklumat yang diperlukan oleh pengurusan atasan juga merupakan cabaran besar kepada akauntan pengurusan. Hal ini berlaku disebabkan kekurangan pengalaman dan latihan yang diterima oleh akauntan tersebut. Pentafsiran yang kurang tepat ke atas analisis maklumat kewangan dan bukan kewangan akan mendorong kepada pembuatan keputusan yang salah. Tidak kurang juga pentafsiran kurang tepat yang berkaitan keperluan dan kehendak sebenar pihak pengurusan atasan. Dalam membincangkan isu berkaitan pentafsiran kurang tepat ke atas analisis maklumat kewangan, tidak dinafikan bukan semua akauntan sektor awam berpeluang mendapatkan pengalaman yang sama ketika bertugas. Ini terutama akauntan yang jarang diberi peluang untuk menjalankan tugas yang kurang mencabar. Kesannya, apabila akauntan ini ditempatkan di persekitaran yang lebih mencabar, kemampuan untuk mentafsir maklumat yang dianalisis adalah rendah. Lantaran itu, terhasillah tafsiran yang kurang tepat.

Justeru, untuk mengurangkan jurang ini, latihan yang bersifat intensif perlulah disediakan untuk memastikan ia tidak memberi kesan kepada tugas yang perlu diselesaikan. Latihan yang diterima tidak semestinya bersifat formal, sebaliknya perkongsian pandangan antara rakan sekerja juga boleh memberikan nilai tambah dari perspektif yang berbeza ke atas analisis yang dibuat. Berdasarkan pelan strategik yang terdapat dalam *Blueprint* Perakaunan Pengurusan, sasaran untuk melatih semua akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan ada dinyatakan dengan jelas. Ini termasuklah latihan formal dari Institut Perakaunan Negara dan *Training Road Map* (TRM) bagi semua lapisan akauntan.

Berkaitan dengan pentafsiran kurang tepat terhadap keperluan dan kehendak sebenar pihak pengurusan atasan, ia lebih menjurus kepada kegagalan dalam aspek komunikasi (*communication breakdown*). Cabaran ini bukan lah merupakan suatu permasalahan yang terlalu besar untuk diatasi, ia dapat di selesaikan melalui perbincangan dengan semua pihak-pihak yang terlibat dalam menerima arahan daripada pengurusan atasan. Melalui penyelesaian secara perbincangan ini, satu kata sepakat berhubung isu yang perlu di selesaikan akan dicapai berbanding mentafsirkannya secara individu. Sebagai contoh, dalam mentafsir sesuatu arahan, akauntan pengurusan perlulah bergerak secara berkumpulan dengan diketuai oleh seorang akauntan pengurusan yang lebih berpengalaman. Melalui kaedah ini, pemahaman berkaitan maklumat yang diperlukan akan lebih menyeluruh dan analisis yang dibuat akan lebih bermakna.

Berdasarkan petikan yang dijelaskan dalam *Blueprint* Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan dalam Sektor Awam, hakikatnya pelaksanaan perakaunan pengurusan di kebanyakan negara seperti New Zealand, Kanada, United Kingdom dan Australia kurang memberi impak seperti yang di inginkan. Kebanyakan maklumat perakaunan pengurusan hanya terhad digunakan di peringkat Jabatan manakala bagi pelaksanaan di peringkat lebih tinggi termasuklah di peringkat Parlimen, ahli politik lebih cenderung untuk memfokuskan isu-isu politik yang lain berbanding menggunakan perakaunan pengurusan sebagai alat dalam proses penilaian prestasi sesebuah Kementerian atau Jabatan. Di sinilah wujud cabaran apabila pelaksanaannya di Malaysia masih di peringkat awal terutama apabila melibatkan isu pengurusan perubahan di kalangan pengurusan atasan.

#### 4.0 PELUANG DAN KELESTARIAN

Mendepani cabaran-cabaran seperti yang dihuraikan di atas boleh dimanipulasikan bagi mewujudkan peluang demi kelestarian profesion akauntan pengurusan itu sendiri. Sebagai contoh, dalam berhadapan dengan Revolusi Industri 4.0, perkembangan pesat teknologi maklumat dapat dimanfaatkan dengan mewujudkan sistem perakaunan pengurusan yang lebih efisien bagi tujuan menganalisis maklumat kewangan dalam skala yang besar. Disamping itu juga, bagi mengurangkan impak cabaran yang diterima berkaitan isu kekurangan ilmu, pengalaman dan kemahiran akauntan pengurusan; ia dapat diatasi dengan menerapkan ilmu dan kemahiran interpersonal yang berterusan kepada akauntan pengurusan. Cabaran demi cabaran mampu diatasi dengan syarat ia dilihat dari sudut yang lebih positif demi kelangsungan profesion perakaunan. **Jadual 1** dibawah menunjukkan bagaimana setiap cabaran yang dinyatakan dalam penulisan ini ditransformasikan kepada peluang yang harus dimanfaatkan.

CABARAN	PELUANG
1. Globalisasi mengakibatkan kebanjiran maklumat.	1. Wujudkan Sistem baharu yang mampu menampung dan menguruskan data raya.
2. Kepantasan pertumbuhan teknologi.	2. Pastikan Sistem baharu mampu dikemaskini dan di naiktaraf dari semasa ke semasa.
3. Kekurangan ilmu, pengalaman dan kemahiran	3. Wujudkan pembelajaran berterusan di kalangan akauntan pengurusan.
4. Salah tanggapan dari pihak pengurusan	4. Bina perhubungan yang baik.
5. Salah interpretasi maklumat yang diperlukan	5. Wujudkan pasukan dalam menganalisis maklumat yang diperlukan

**Jadual 1: Transformasi Cabaran kepada Peluang**

Hakikatnya, dengan memanfaatkan setiap cabaran dan menganggapnya sebagai suatu peluang, ia secara tidak langsung memastikan kelestarian profesion akauntan itu sendiri. Hyndman & Connolly (2011) telah menggariskan antara lain cara yang boleh dipertimbangkan untuk memastikan profesion akauntan pengurusan relevan pada masa-masa akan datang. Antaranya ialah mewujudkan Pelaporan Bersepadu (*Integrated Reporting*) yang mengandungi strategi-strategi yang mampan untuk memenuhi keperluan pemegang taruh. Sasaran untuk mewujudkan Pelaporan Bersepadu ini telah dinyatakan dengan jelas dalam *Blueprint* Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam dan ini membuktikan bahawa, setiap perancangan yang telah dibangunkan oleh Jawatankuasa Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan di JANM telah mengambil kira pelbagai aspek yang mencakupi keperluan masa hadapan perakaunan pengurusan itu sendiri.

Secara kesimpulannya, dalam memastikan profesion akauntan pengurusan ini kekal relevan di masa hadapan, pembudayaan ilmu dengan bantuan teknologi yang terkini merupakan pra syarat yang terpenting. Melalui pembudayaan ilmu berkaitan perakaunan pengurusan, akauntan pengurusan bukan sahaja dapat memastikan teknik-teknik yang digunapakai untuk menganalisis adalah teknik yang

terkini tetapi ia dapat menjadikan maklumat yang dianalisis benar-benar memberi nilai tambah dalam meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

## **5.0 KESIMPULAN DAN RUMUSAN**

Adalah ditegaskan bahawa dalam memastikan kelestarian akauntan pengurusan di masa hadapan, ketiga-tiga elemen iaitu peningkatan ilmu pengetahuan dan kemahiran serta peningkatan keupayaan teknologi adalah pemangkin utama yang perlu diberi perhatian yang serius. Mengambil kira kepentingan kepada ketiga-tiga elemen ini, penghargaan seharusnya diberikan kepada pihak yang membangunkan *Blueprint* Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan khususnya yang berkait dengan Teras Strategik Kedua iaitu Pengupayaan Kapasiti Sumber Manusia. Dua daripada tiga elemen (iaitu pembelajaran berterusan dari segi ilmu dan kemahiran) yang dicadangkan oleh para pengkaji perakaunan pengurusan telah diambil kira dalam dokumentas tersebut. Tidak ketinggalan juga elemen pembangunan teknologi juga telah diambil kira dalam Teras Strategik Ketiga iaitu Proses dan Teknologi dimana perancangan lengkap berkaitan pembangunan Sistem telah dirangka termasuklah pembangunan Pelaporan Bersepadu (*Integrated Reporting*) yang disaran oleh Hyndman & Connolly (2011).

Secara keseluruhannya, daripada penulisan ilmiah ini, banyak cabaran perlu didepani oleh akauntan sektor awam yang berperanan sebagai akauntan pengurusan. Dengan mengambil cabaran yang disenaraikan dalam bentuk yang positif, cabaran tersebut boleh ditransformasikan kepada peluang demi memastikan profesion akauntan kekal relevan dimasa hadapan.

## **6.0 CADANGAN PENAMBAHBAIKAN**

Sebagaimana yang telah dihuraikan berkaitan cabaran globalisasi, globalisasi telah memberi impak kepada kebanjiran data yang merangkumi data kewangan dan bukan kewangan. Kebanjiran data ini adalah natijah dari penggunaan sistem berkomputer yang meluas di kebanyakan agensi kerajaan. Justeru, bagi mengatasi impak cabaran globalisasi ini, analisis maklumat yang dibuat oleh akauntan pengurusan seharusnya boleh mengintergrasikan setiap maklumat yang ada di setiap agensi Kerajaan. Sebagai kesinambungan kepada proses kerja ini, Sistem Perakaunan Pengurusan yang bakal dibangunkan juga disaran agar berintegrasi dengan sistem agensi kerajaan lain secara keseluruhan. Disamping itu, sistem yang dibangunkan tersebut juga perlu dipastikan mempunyai ruang untuk penambahbaikan dan boleh dinaiktaraf selaras dengan perkembangan teknologi terkini. Hal ini secara tidak langsung membantu mengelakkan kos tambahan dari pembangunan sistem baharu.

Dalam mendepani cabaran berkaitan kompetensi akauntan pengurusan pula, tidak dinafikan latihan yang berterusan perlu diberikan agar pengetahuan dan kemahiran dapat membantu akauntan pengurusan dalam menjalankan analisis. Dengan meningkatkan ilmu pengetahuan, akauntan pengurusan berupaya mengenalpasti teknik-teknik analisis yang terkini dan memberi impak yang besar kepada organisasi. Sebagai contoh, melalui ilmu yang terkini, akauntan pengurusan mampu menilai teknik pengesanan yang lebih baik seperti *management based*

*costing* atau *departmental based costing* berbanding teknik pengekosan yang diaplikasikan dalam sistem sekarang iaitu pengekosan tradisional yang dilihat agak ketinggalan. Selain itu, dengan memastikan ilmu yang dimiliki sentiasa dikemaskini, akauntan pengurusan berupaya menentukan langkah-langkah yang wajar diambil apabila hasil analisis mendapati terdapat *red flag* yang memberi kesan besar kepada organisasi. Justeru, dalam memastikan akauntan pengurusan benar-benar kompeten, ilmu pengetahuan adalah elemen yang penting dalam melonjakkan imej disamping memastikan kelestarian profesion perakaunan. Selain dari ilmu pengetahuan yang sentiasa dikemaskini, akauntan pengurusan juga perlu meningkatkan kemahiran lain seperti kemahiran berkomunikasi dan kemahiran dalam membentangkan sesuatu dapatan (*presentation skills*). Kedua-dua kemahiran ini perlu dikuasai dengan sebaiknya oleh akauntan pengurusan memandangkan ia boleh membantu memberi persepsi positif kepada profesion. Kegagalan dalam kemahiran komunikasi akan mewujudkan jurang yang besar antara pengurusan atasan dan akauntan pengurusan.

JANM juga perlu memastikan semua akauntan diberi peluang yang sama rata dalam mendapat pendedahan dengan tugas yang mencabar. JANM perlu meletakkan kepercayaan dan keyakinan yang tinggi kepada setiap akauntan bahawa setiap tugas yang diberikan mampu digalas dengan sebaiknya oleh akauntan tersebut. Sekiranya perkara ini dilaksanakan, penulis berpandangan tidak timbul isu berkaitan mutu analisis yang disediakan.

Selain dari cadangan seperti yang dinyatakan diatas, Konsep Pelaporan Bersepadu juga perlu difahami dan dikuasai dengan baik oleh akauntan. Sebagaimana yang telah disarankan oleh Hyndman & Connolly (2011), kelestarian bidang perakaunan pengurusan juga perlu meliputi pelaksanaan Pelaporan Bersepadu ini. Ia juga berkait secara langsung dengan kelestarian profesion akauntan pengurusan sebagai pendokong kepada bidang perakaunan pengurusan. Adalah dicadangkan agar model pelaporan bersepadu yang dibangunkan mengambilkira aspek akauntabiliti dan ketelusan yang ingin dicapai organisasi dalam tempoh tertentu. Di samping itu, kandungan Model Pelaporan Bersepadu juga perlu mempunyai cadangan yang tuntas berhubung prestasi semasa dan strategi-strategi untuk memperkasa peranan dan sumbangan organisasi dimasa hadapan. Dengan ini, peranan akauntan akan lebih terserlah melalui peranan sebagai rakan kongsi strategik dalam memacu kecemerlangan sesebuah Kementerian atau Jabatan. **Jadual 2** dibawah menunjukkan pemetaan cabaran – hasil dapatan kajian penyelidikan, dokumentasi strategik dan cadangan penambahbaikan yang boleh dipertimbangkan oleh JANM.

Elemen Cabaran yang dicadangkan oleh penyelidik	Blueprint Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan	Pelan Strategik JANM 2019-2023	Cadangan Penambahbaikan
1. Globalisasi mewujudkan lambakan data untuk dianalisis	-	TS2:S2P2 Meningkatkan keupayaan analisis ramalan/analisis kewangan berdasarkan Data Raya	Analisis seharusnya boleh mengintergrasikan setiap maklumat kewangan dan bukan kewangan yang ada di setiap agensi Kerajaan. Justeru Sistem yang dibangunkan perlu berintegrasi dengan Sistem agensi Kerajaan lain secara keseluruhan.
2. Keupayaan Sistem tidak selari dengan perkembangan pantas teknologi	Analisa Jurang ke atas Sistem sediaada (mukasurat 23)	TS3:S1P1 Memperkukuh keseluruhan Sistem Perakaunan Kewangan dan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam yang bersepadu	Memastikan Sistem yang dibangunkan mempunyai ruang untuk penambahbaikan dan boleh dinaiktaraf selaras dengan perkembangan teknologi.
3. Kekurangan pengetahuan, pengalaman dan kemahiran	Latihan dipelbagai Peringkat (mukasurat 25) dan pelbagai bentuk Kemahiran (mukasurat 21)	TS4:S1P1 Meningkatkan pembangunan kompetensi	Memastikan semua akauntan diberi peluang yang sama rata dalam mendapat pendedahan dengan tugas yang mencabar.
4. Mewujudkan Pelaporan Bersepadu ( <i>Integrated Reporting</i> )	Pembangunan Pelaporan Bersepadu (mukasurat 23)	TS3:S1P1A Mewujudkan Model Rujukan Perakaunan Kewangan dan Perakaunan Pengurusan Bersepadu	Konsep Pelaporan Bersepadu perlu difahami dan dikuasai dengan baik oleh akauntan.  Kandungan Model Pelaporan Bersepadu perlu mempunyai cadangan yang tuntas berhubung prestasi dan kelestarian masa hadapan sesebuah organisasi

**Jadual 2 : Pemetaan Cabaran, Dokumentasi Strategik dan Cadangan Penambahbaikan**

**Petunjuk :**

- i. TS : Teras Strategik                      ii. S : Strategi                      iii. P : Program

## **7.0 PENUTUP**

Bidang Perakaunan Pengurusan merupakan masa hadapan yang perlu dimanfaatkan sepenuhnya oleh akauntan sektor awam sebagai akauntan pengurusan. Akauntan sektor awam tidak lagi boleh merasa selamat dengan tugas yang dilakukan pada masa kini. Usah memandang kebelakang. Sekiranya anjakan paradigma tidak berlaku sekarang, profesion ini akan berkubur buat selama-lamanya dek kehambat kecanggihan teknologi. Bukan setakat profesion sahaja, pelaksanaan perakaunan pengurusan di negara ini adalah ketinggalan jauh berbanding negara-negara lain yang telah mengorak langkah sejak tahun 90an lagi. Justeru, sudah sampai masanya, untuk akauntan sektor awam untuk bersama-sama menerokai bidang baharu ini. Realisasikannya dengan berusaha menerapkan elemen pengurusan strategik dan kepimpinan agar pengurusan atasan merasai keberadaan akauntan di setiap pelusuk Jabatan dan Kementerian. Manfaatkan kemudahan teknologi yang ada demi merealisasikan impian masa hadapan untuk melihat akauntan sektor awam gah di sentero dunia.



## **RUJUKAN**

Ahid, M., & Augustine, A. (2012). The roles and responsibilities of management accountants in the era of globalization. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(15).

Becker, A., & Heinzlmann, R. (2017). IT and the management accountant. *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*. London: Routledge.

Blueprint Pelaksanaan Perakaunan Pengurusan Sektor Awam (2018). Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Birnberg, J. G. (2000). The role of behavioral research in management accounting education in the 21st century. *Issues in Accounting Education*, 15(4), 713-728.

CIMA, 2014. Global Management Accounting Principles. Chartered Institute of Management Accountants.

Edwards, J. S., Collier, P. M., & Shaw, D. (2005). *Knowledge management and its impact on the management accountant*. Chartered Institute of Management Accountants.

Ellwood, S. and Newberry, S., 2007. Public Sector Accrual Accounting: Institutionalising Neo-Liberal Principles?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), pp. 549-573.

Hyndman, N. and Connolly, C., 2011. Accruals accounting in the public sector: A road not always taken. *Management Accounting Research*, 22(1), pp.36-45

International Federation of Accountants [IFAC]. *International Management Accounting Practice: Management Accounting Concepts*, New York. 1998.

Mishra, D., & Kanti, S. (2011). Management Accountant: Role & future challenges. *Management Accountant: Role & Future Challenges (March 16, 2011)*.

Parker, L. D. (2002). Reinventing the management accountant. *Transcript of CIMA address delivered at Glasgow University, 15*.

Pelan Strategik Jabatan Akauntan Negara Malaysia 2012 - 2018. (2010). Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Pelan Strategik Jabatan Akauntan Negara Malaysia 2019 - 2023 (2019). Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Pelan Strategik Pengurusan Perubahan Dan Latihan Perakaunan Pengurusan 2018 - 2023 (2018) Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Pollanen, R. and Loiselle- Lapointe, K., 2012. Accounting reform in the government of Canada: Exploratory evidence on accrual accounting adoption and impact. *Financial Accountability & Management*, 28(4), pp.359-377.

Siegel, G., and Sorensen, J.E. (1999). Counting More, Counting Less - Transformations in the Management Accounting Profession. *Institute of Management Accountants*, p. 1-101.

Sulaiman, S., Ramli, A., & Mitchell, F. (2008). What factors drive change in management accounting in Malaysian organisations?. *Management & Accounting Review (MAR)*, 7(1), 61-76.

Sunarni, C. W. (2013). Management accounting practices and the role of management accountant: Evidence from manufacturing companies throughout Yogyakarta, Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(2), 616-626.

Wadan, R., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019, January). Understanding the changing role of the management accountant in the age of

industry 4.0 in Germany. In *Proceedings of the 52nd Hawaii international conference on system sciences*.

Zainuddin, Z. N., & Sulaiman, S. (2016). Challenges faced by management accountants in the 21st century. *Procedia Economics and Finance*, 37, 466-470.