



Rujukan : UKM BEN 100-1/3/3  
Tarikh : 5 Oktober 2020

**PEKELILING BENDAHARI BIL. 10/2020**

Dekan/ Pengarah/ Ketua/ Pengetua  
Fakulti/ Institut/ Pusat/ Jabatan/ Kolej Kediaman  
Universiti Kebangsaan Malaysia

Y.Bhg. Prof. Ulung/ Prof./ Tan Sri/ Datuk/ Dato'/ Datin/ Tuan/ Puan,

**BAJET OPERASI UNIVERSITI TAHUN 2021**

Dengan hormatnya merujuk kepada perkara di atas.

Sukacita dimaklumkan bahawa pekeliling berkaitan dengan pelaksanaan dan pengurusan bajet mengurus bagi tahun kewangan 2021 untuk panduan Pusat Tanggungjawab (PTj) seperti di lampiran ini. Untuk makluman Y.Bhg. Prof. Ulung/ Prof./ Tan Sri/ Datuk/ Dato'/ Datin/ Tuan/ Puan, pekeliling ini akan berkuatkuasa mulai **8 Oktober 2020**. Sehubungan dengan itu, sukacita sekiranya pekeliling ini dapat disampaikan kepada semua pegawai dan kakitangan seliaan untuk tindakan selanjutnya.

Kerjasama YBhg. Prof. Ulung/ Prof./ Tan Sri/ Datuk/ Dato'/ Datin/ Tuan/ Puan amat dihargai.

Sekian, terima kasih.

***"Akauntabiliti Pegangan Kita"***

Yang benar,

**NORINI MOHAMAD**

Bendahari

Universiti Kebangsaan Malaysia

- s.k
- Naib Canselor, UKM
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Penyelidikan & Inovasi)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Akademik & Antarabangsa)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Pelajar & Alumni)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Jaringan Industri & Masyarakat)
  - Pro Naib Canselor (Strategi dan Pembangunan Korporat)
  - Pro Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana)



CERTIFIED TO ISO 9001:2015

Cert. No. QMS 02549

**Jabatan Bendahari**

Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan Malaysia

Telefon: +603-8921 3000 Faksimili: +603-8921 3058 E-mel: [bdahari@ukm.edu.my](mailto:bdahari@ukm.edu.my) Laman Web: <http://www.ukm.my/bendahari>

Mengilham Harapan, Mencipta Masa Depan • *Inspiring Futures, Nurturing Possibilities*



[www.ukm.my](http://www.ukm.my)

- Pro Naib Canselor (Kampus Kuala Lumpur)
- Pendaftar
- Ketua Pustakawan
- Penasihat Undang-Undang



**UNIT DASAR & PENGUATKUASAAN**

Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan Malaysia

Telefon: +603-8921 3000 Faksimili: +603-8921 3058 E-mel: [bndahari@ukm.edu.my](mailto:bndahari@ukm.edu.my) Laman Web: <http://www.ukm.my/bendahari>

Mengilham Harapan, Mencipta Masa Depan • *Inspiring Futures, Nurturing Possibilities*



[www.ukm.my](http://www.ukm.my)



**UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA**  
*The National University of Malaysia*

**PEKELILING BENDAHARI BIL. 10/2020**

---

**BAJET OPERASI UNIVERSITI TAHUN 2021**

**TUJUAN**

1. Tujuan pekeliling ini adalah untuk memberi panduan berkenaan dengan pelaksanaan dan pengurusan bajet mengurus kepada setiap Pusat Tanggungjawab (PTJ) bagi tahun kewangan 2021.

**LATAR BELAKANG**

2. Rizab mengurus Universiti dijangka akan mengalami defisit bagi tahun berakhir 2020 berikutan polisi penyaluran geran kerajaan telah dihadkan hanya untuk menampung 90% kos emolumen. Dalam tahun 2021, Universiti sekali lagi dijangka akan menghadapi pengurusan bajet yang ketat berikutan polisi penyaluran Geran Kerajaan yang amat terhad di samping penguncupan rizab.
3. Walau bagaimanapun, berdasarkan keputusan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) mengenai siling indikatif UKM bagi tahun 2021, dijangka berlakunya penurunan geran emolumen kepada hanya 80% dari keperluan semasa Universiti. Baki 20% emolumen serta keseluruhan bukan emolumen perlu dibiayai melalui sumber dalaman yang dijana. Oleh itu, usaha penjanaan sumber dalaman perlu terus diganda dan dipertingkatkan sehingga mencapai sasaran sebanyak 35% dari keseluruhan perbelanjaan yang diluluskan bagi tempoh 2021 (sebenarnya 2019 : 18.5%).
4. Berdasarkan prestasi penjanaan pendapatan dan perbelanjaan Universiti di bawah Kumpulan Wang Hasil (KWH), berikut adalah pencapaian yang telah diperolehi dari tahun 2017 sehingga suku kedua 2020;

Tahun	2020 (Sehingga Q <sub>2</sub> )	2019	2018	2017
	RM'juta	RM'juta	RM'juta	RM'juta
Pendapatan	337.2	696.6	688.6	611.4
Perbelanjaan	353.9	707.8	701.2	683.9
Lebihan/ Defisit	(16.7)	(11.2)	(12.6)	(72.5)
% Perbelanjaan	104.9%	101.6%	101.8%	111.9%

Justeru, PTj perlu mengenalpasti potensi dan bidang kepakaran masing-masing bagi membantu Universiti mengoptimumkan penjanaaan kewangan selari dengan konsep *House of Quality* (HOQ) yang diperkenalkan melalui Pelan Strategik UKM 2019-2021. PTj juga disarankan supaya mempergiatkan aktiviti penjimatan bagi meningkat keefisienan dalam setiap kos yang dibelanjakan.

## PELAKSANAAN

- Usaha Universiti dalam menyediakan bajet yang berimbang perlu diperkukuhkan bagi memastikan Universiti dapat terus beroperasi dan berupaya menampung kurangan peruntukan yang diperolehi. Merujuk kepada **Pekeliling Bendahari Bil. 8/2019 Penyediaan Bajet Operasi Universiti bagi tahun 2020**, pendekatan konsep dan komponen kos masih dikekalkan.

- Zero Based Budgeting* dan *Outcome Based Budgeting***

Penyediaan bajet 2021 masih mengekalkan pelaksanaan konsep ***Zero Based Budgeting* (ZBB)** sebagai pengukuhan kepada pendekatan ***Outcome Based Budgeting* (OBB)**. Di bawah konsep ZBB, semua program termasuk penilaian ke atas kos dan skop kontrak sedia ada perlu dinilai semula dari segi keberkesanan dan prestasi bagi mengoptimumkan peruntukan Universiti.

- One-Line Budgeting* (OLB)**

Naib Canselor melalui Bicara Perdana beliau yang diadakan pada 10 April 2019 telah memperkenalkan satu inisiatif pemberian bajet secara ***One-Line Budgeting* (OLB)** sebagai salah satu langkah memperkukuhkan asas pengagihan.

- 7.1. Definisi

OLB merupakan sistem pengurusan bajet yang bersifat autonomi terkawal/berpandu kepada PTj dalam menentukan perjalanan operasi bergantung kepada pendapatan

diperolehi dan perbelanjaan yang dirancang. Pengagihan bajet adalah berdasarkan formula yang telah dibangunkan dan disesuaikan dengan kedudukan semasa kewangan Universiti.

#### 7.2. Komponen

Terdiri daripada pendapatan yang dijana, kos-kos emolumen dan overhead yang ditanggung oleh PTj.

#### 7.3. Kuasa Autonomi

Kuasa autonomi kepada PTj adalah berdasarkan *Budget-Performance Matrix Model* (BPMM) di mana kuasa pengurusan kewangan dan sumber manusia tertentu diberikan mengikut *quadrant* BPMM dan tertakluk kepada kelulusan Universiti. Dua (2) pembolehubah diguna pakai dalam BPMM iaitu Indeks Prestasi Utama (KPI) dan lebihan hasil penjana PTj.

#### 7.4. Bagi menyokong pelaksanaan OLB, PTj perlu memberi tumpuan kepada peningkatan hasil, merancang perbelanjaan yang lebih efisien, mengoptimumkan sumber dan mengambil langkah-langkah penjimatan dengan memberi perhatian kepada perkara-perkara berikut:

- i. Semakan semula Program-Aktiviti
- ii. Semakan semula penyampaian program
- iii. Kajian kos dan skop kontrak perkhidmatan/pembekalan
- iv. Penelitian terhadap kewujudan dan fungsi organisasi serta perjawatan

#### 7.5. Peranan dan akauntabiliti pengurusan PTj diukur melalui KPI yang disasarkan dan dipersetujui. Sebarang ketidakcapaian akan memberi kesan bajet PTj bagi tahun berikutnya.

### 8. Penyediaan Cadangan Bajet 2021

#### 8.1. Penyediaan bajet 2021 disediakan secara komprehensif dengan mengambilkira semua kategori Kumpulan Wang (KW) dalam mensasarkan unjuran pendapatan dan perbelanjaan seperti berikut:-

- i. Kumpulan Wang Hasil (KWH)
- ii. Kumpulan Wang Amanah (KWA)

#### 8.2. PTj hendaklah menyediakan bajet seperti format yang telah disediakan secara atas talian <http://ifast.ukm.my> yang akan diperkenalkan mulai bulan Oktober 2020. Maklumat ini perlu dilengkapi mengikut tarikh yang telah dijadualkan seperti di **Lampiran 1 Jadual Penyediaan Bajet 2021.**

### 8.3. Pendapatan

- 8.3.1. PTj hendaklah memastikan anggaran pendapatan yang disediakan adalah munasabah dan mampu dicapai oleh PTj berdasarkan aktiviti penjanaaan sedia ada atau baru. PTj hendaklah merujuk kepada Laporan Pengurusan PTj melalui Portal eKewangan dalam menyediakan anggaran tersebut.
- 8.3.2. Pemberian galakan akan diberikan kepada PTj melalui lebihan hasil boleh agih berdasarkan Dasar Penjanaaan UKM tertakluk kepada aktiviti penjanaaan yang diluluskan.

### 8.4. Perbelanjaan

PTj hendaklah memberi keutamaan kepada perkara-perkara berikut semasa menyediakan cadangan anggaran perbelanjaan mengurus;

- 8.4.1. Mengambil kira perbelanjaan emolumen berdasarkan vot yang telah diluluskan serta keperluan perbelanjaan non-emolumen.
- 8.4.2. Memastikan unjuran perbelanjaan dibuat tidak melebihi peruntukan yang dipersetujui melalui Jawatankuasa Bajet.
- 8.4.3. Membuat perancangan dengan mengambil kira elemen yang terdapat dalam **Pekeliling Bendahari Bil. 3/2020 Langkah-langkah Mengoptimumkan Perbelanjaan Universiti** bertarikh 14 Februari 2020.
- 8.4.4. Perkara berikut perlu diberi perhatian dalam merancang perbelanjaan operasi tahunan PTj;
  - i. Kerja-kerja menaiktaraf dan pembelian peralatan baru tidak digalakkan melainkan terdapat keperluan yang kritikal dan justifikasi yang kukuh.
  - ii. Perjalanan ke luar negara dan perbelanjaan keraian adalah disyorkan menggunakan peruntukan selain KWH.
  - iii. Pembelian aset dan inventori perlu menggunakan sumber selain KWH dengan mengambil kira kos penyelenggaraan aset yang dibeli.
  - iv. Sebarang penganjuran program sanggar kerja atau bengkel yang bersifat pengukuhan berpasukan adalah dibenarkan menggunakan peruntukan selain KWH.

- 8.5. PTj perlu mengemukakan unjuran perbelanjaan bagi Tabung Amanah untuk tempoh satu (1) tahun dalam membantu membiayai sebahagian kos operasi PTj.
- 8.6. PTj hendaklah menyediakan perancangan perolehan dan senarai kontrak bermasa dalam memastikan perolehan diuruskan dengan baik dan bekalan barang, perkhidmatan dan kerja dapat diperolehi dalam tempoh masa yang dikehendaki.
- 8.7. Sekatan peruntukan akan dikenakan kepada PTj berdasarkan kedudukan kewangan semasa Universiti dan pencapaian pendapatan sebenar PTj. Perkara berikut hendaklah diberi perhatian oleh PTj;
  - i. Merancang perbelanjaan sehingga akhir tahun kerana peruntukan tambahan sukar dipertimbangkan.
  - ii. Pengutukan semula akan dibuat kepada PTj yang terlibat dengan penstrukturan semula atau penggabungan di antara PTj.
  - iii. Tiada peruntukan tambahan akan dipertimbangkan bagi PTj yang mewujudkan sub-PTj baru.
- 8.8. Anggaran bajet ini tidak termasuk bajet pembangunan di bawah Rancangan Malaysia (RMK). Keperluan bajet RMK ini perlu disediakan secara berasingan.

## **9. Pengurusan Pindahan Peruntukan (*Virement*) KWH**

- 9.1. PTj perlu merancang keperluan peruntukan dan perbelanjaan operasi secara teliti. Mengambil kira terdapatnya keperluan pindahan peruntukan (*virement*) ianya hanya boleh dipohon sekali setiap suku tahun.
- 9.2. Permohonan pindahan peruntukan hendaklah melalui Dekan/Pengarah/Ketua Pentadbiran PTj.

## **10. Peruntukan Emolumen Kakitangan Tetap Dan Kontrak**

- 10.1. Peruntukan emolumen akan dibiayai oleh geran kerajaan sebagai Dasar Sedia Ada dan diagihkan kepada setiap PTj seperti amalan sebelum ini. Jika berlaku kekurangan geran kerajaan, jumlah ini akan dibiayai sepenuhnya dari KWH atau KWA.
- 10.2. Permohonan peruntukan lantikan kakitangan baru dan penyambungan kakitangan kontrak yang menggunakan peruntukan KWH PTj perlu mendapatkan kelulusan dari Unit Bajet, Jabatan Bendahari sebelum dikemukakan kepada Bahagian Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar.

10.3. Lantikan sedia ada perlu dikaji semula dan lantikan baru hendaklah berdasarkan kemampuan kewangan Universiti.

## **11. Peruntukan Berpusat**

11.1. Peruntukan berpusat adalah peruntukan yang dipusatkan kepada PTj perkhidmatan yang memberi perkhidmatan kepada Universiti seperti perbelanjaan penyelenggaraan dipusatkan kepada Prasarana-UKM, keperluan ICT diperuntukkan kepada Pusat Teknologi Maklumat dan lain-lain lagi.

11.2. PTj yang menerima peruntukan berpusat ini hendaklah meletakkan keutamaan kepada pembayaran yang mempunyai kontrak bermasa dan keperluan kritikal.

## **12. Pengagihan Kos Utiliti, Penyelenggaraan & Rawatan Perubatan**

Pengagihan perbelanjaan berkaitan utiliti, penyelenggaraan dan rawatan perubatan akan dikenakan caj semula kepada PTj berkenaan berdasarkan caj sebenar atau asas tertentu.

## **PENGUATKUASAAN**

13. Pekeliling ini hendaklah dipatuhi oleh semua PTj di Kampus Bangi dan Kampus Kuala Lumpur (tidak termasuk PTj yang menjalankan perkhidmatan operasi di HCTM dan HPKK). Walau bagaimanapun, pihak HCTM, HPKK dan entiti yang dikelaskan di bawah KW Enterprise seperti Pusat Kembangan Pendidikan (PKP) dan UKM-GSB perlu menyediakan bajet tahunan secara berasingan untuk kelulusan Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK) dan Lembaga Pengarah Universiti (LPU) untuk disatukan di bawah Anggaran Belanja Mengurus (ABM) UKM secara komprehensif.

14. Pekeliling ini berkuatkuasa mulai **8 Oktober 2020**.

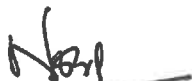


15. Sebarang pertanyaan lanjut berkaitan dengan perkara ini boleh menghubungi Bahagian Bajet, Jabatan Bendahari di talian 03-89214221/5098 atau email ke [bajetbend@ukm.edu.my](mailto:bajetbend@ukm.edu.my).

Sekian, terima kasih.

***“Akauntabiliti Pegangan Kita”***

Yang benar,



**NORINI BINTI MOHAMAD**

Bendahari

Universiti Kebangsaan Malaysia

- s.k
- Naib Canselor
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Penyelidikan & Inovasi)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Akademik & Antarabangsa)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Pelajar & Alumni)
  - Timbalan Naib Canselor (Hal-ehwal Jaringan Industri & Masyarakat)
  - Pro Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana)
  - Pro Naib Canselor (Strategi dan Pembangunan Korporat)
  - Pro Naib Canselor (Kampus Kuala Lumpur)
  - Pendaftar
  - Ketua Pustakawan
  - Penasihat Undang-Undang

**LAMPIRAN 1****JADUAL PENYEDIAAN BAJET 2021**

<b>BIL.</b>	<b>PERKARA</b>	<b>TARIKH SASARAN</b>	<b>TINDAKAN</b>
1.	Taklimat One-Line Budget kepada PTj Pilot Test	21 September 2020	Urusetia : Jabatan Bendahari, Jabatan Pendaftar, Pusat Strategik UKM
2.	UAT pilot test One-Line Budget	23 September, 2020	FSK, FPER, FTSM, FEP
3.	Pekeliling ABM 2021 telah dikeluarkan	30 September 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari
4.	Taklimat ABM kepada semua PTj	13 - 14 Oktober 2020	Semua PTj
5.	Mesyuarat Jawatankuasa Bajet (JKB)	5 November 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari
6.	Mesyuarat Jawatankuasa JKTK	19 November 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari
7.	Mesyuarat LPU	10 Disember 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari
8.	Pemakluman kelulusan bajet kepada semua PTj	11 Disember 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari
9.	Tarikh akhir penghantaran kepada Jab Bendahari	21 Disember 2020	Semua PTj
10.	Agihan bajet melalui sistem UFAST	31 Disember 2020	Unit Bajet, Jabatan Bendahari