



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**KELEWATAN PROSES  
PEMBAYARAN BALIK CUKAI  
BERLEBIHAN DI LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI**

**SELVENDRAN A/L SIVAGNANAM**

**GSM 1997 20**

**KELEWATAN PROSES PEMBAYARAN BALIK CUKAI BERLEBIHAN DI  
LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI**

**SELVENDRAN A/L SIVAGNANAM**

**FAKULTI EKONOMI DAN PENGURUSAN  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**&**

**YAYASAN PELAJARAN MARA**

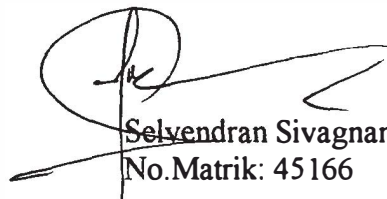
**MBA**

**SESI 95/96**



Saya akui kerja ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan - nukilan dan ringkasan - ringkasan yang tiap -tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

23/1/99  
Tarikh

  
Selvendran Sivagnanam  
No.Matrik: 45166

## **PENGHARGAAN**

Saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi - tinggi terima kasih kepada penyelia saya Dr. Salleh Yahya di atas sokongan dan dorongan serta tunjuk ajar beliau untuk membolehkan saya menyelesaikan kajian kes dengan jayanya.

Saya juga terhutang budi kepada staff dan pegawai Lembaga Hasil Dalam Negeri yang telah memberikan kerjasama dan sokongan kepada saya untuk menjayakan kajian kes ini.

Akhir sekali saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada rakan - rakan seperjuangan dan ahli keluarga yang telah sama - sama mengumbangkan idea dan sokongan bagi menjayakan kajian ini.

## SINOPSIS

Selaras dengan pembangunan ekonomi negara yang pesat, Jabatan Hasil Dalam Negeri telah dikorporasikan untuk meningkatkan prestasi perkhidmatannya kepada pembayar cukai. Sebagai sebuah badan berkanun kerajaan, LHDN diberikan penuh kepercayaan untuk memungut hasil cukai bagi pihak kerajaan. Bagi mencapai hasrat ini, LHDN telah melaksanakan beberapa langkah untuk meningkatkan mutu perkhidmatannya kepada pembayar cukai. Salah satu daripadanya ialah potongan cukai melalui PCB. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor - faktor utama yang menyebabkan kelewatan proses pembayaran balik cukai berlebihan akibat daripada potongan cukai melalui PCB. Di samping mengenalpasti, kajian ini juga bertujuan untuk menyenaraikan faktor - faktor tersebut mengikut kepentingan melalui penggunaan kaedah AHP. Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor kecuaiian majikan mengisi borang CP39, beban kerja dan kekurangan staff merangkumi 60% daripada keseluruhan masalah di Kaunter Pembayaran. Di Cawangan Penaksiran pula, faktor kelewatan menerima borang B, ketidaklengkapan maklumat dalam borang B dan beban kerja staff menyumbang 63% daripada keseluruhan masalah. Akhirnya di Cawangan Pungutan, faktor kesulitan mengemaskinikan ledger pembayar cukai, persefahaman di antara bahagian dan kepentingan memperolehi maklumat di antara cawangan merupakan faktor - faktor utama yang menyumbang kepada kelewatan proses pembayaran balik cukai berlebihan. Berdasarkan kepada kajian di atas, pihak pengurusan LHDN dapat mengambil langkah - langkah yang sewajarnya untuk mengatasi masalah - masalah yang telah dinyatakan. Semoga sistem potongan cukai melalui PCB dapat membantu meningkatkan prestasi perkhidmatan LHDN dan menyenangkan pembayar cukai.

## ISI KANDUNGAN

	Muka surat
I. PENGAKUAN	
II. PENGHARGAAN	
III. SINOPSIS	
IV. SENARAI JADUAL	
<b>BAB 1: PENGENALAN</b>	<b>1-3</b>
1.1 Proses aliran pembayaran balik cukai berlebihan.	
1.1.a. Perisian komputer dan pemprosesan data.	4
1.1.b. Ledger pembayar cukai.	4
1.1.c. Kerani pungutan.	5
1.1.d. Ketua kumpulan.	5
1.1.e. Audit Negara.	5
1.2 Latarbelakang Lembaga Hasil Dalam Negeri	6-7
1.2.a. Carta organisasi Lembaga Hasil Dalam Negeri.	8-9
1.2.b. Minggu Perkhidmatan Pembayar Cukai.	9
1.2.c. Audit Luar.	9
1.3 Kenyataan Masalah	9 - 11
1.4 Objektif - objektif kajian kes.	10-12
1.5 Kesimpulan.	12
<b>BAB 2: ULASAN KARYA</b>	<b>13-22</b>
<b>BAB 3: METADOLOJI KAJIAN</b>	<b>27</b>
3.0 KAEDAH METADOLOJI	23-24
3.1. a Pemerhatian.	23-24
3.1 .b Pengalaman dan pengetahuan	24-25
3.1 .c Temuduga.	25
3.1 .d Soal Selidik.	26-28
3.2 Sampel dan cara kajian dijalankan.	28-29

3.3	Prosedur pengumpulan data.	29
3.4	Analisis data.	29

#### **BAB 4:KEPUTUSAN**

4.1	Pemerhatian	30-31
4.1.a	Bilangan wakil majikan.	31
4.1.b	Jumlah fail cukai pendapatan.	32
4.1.c	Hasil kutipan harian.	32
4.1.d	Tenaga kerja di kaunter pembayaran.	33
4.1.e	Tempoh waktu kaunter pembayaran.	33
4.2	Masalah - masalah di Kaunter Pembayaran	33
4.2.a	Kecuaian pihak majikan mengisi borangan CP39.	33
4.2.b	Beban kerja yang terlalu tinggi.	34
4.2.c	Kekurangan staff.	34
4.2.d	Kekurangan peralatan komputer.	34
4.2.e	Kecuaian kerani kaunter.	35
4.2.f	Keselesaan tempat kerja.	35
4.2.g	Ganjaran dan insentif.	36
4.3	Masalah di Cawangan Penaksiran.	36
4.3.a	Kelewatan menerima borang B.	37
4.3.b	Ketidaklengkapan maklumat.	37
4.4	Masalah di Cawangan Pungutan	38
4.4.a	Kesulitan mengemaskinikan ledger pembayar cukai.	38
4.4.b	Persefahaman di antara bahagian.	39
4.4.c	Peruntukkan dana.	39
4.4.d	Sistem perekodan.	39

4.5	Analisis kajian.	
4.5.a	Kaunter Pembayaran.	40-45
4.5.b	Cawangan Penaksiran.	45-50
4.5.c	Cawangan Pungutan.	51-56
4.6	Kesimpulan	57
<b>BAB 5: KESIMPULAN</b>		<b>58</b>
5.1	Rumusan kajian	58-59
5.2	Implikasi kajian	58-63
5.3	Masalah dan had kajian	63-65
5.4	Saranan kajian	65





## SENARAI JADUAL

	Muka surat
1. Pecahan cukai langsung.	7
2. Output daripada pemerhatian di Kaunter Pembayaran.	40
3. Hasil daripada soal selidik pertama di Kaunter Pembayaran.	41
4. Jumlah responden bagi setiap masalah di Kaunter Pembayaran.	42
5. Ringkasan analisa soal selidik kedua di Kaunter Pembayaran.	43
6. Nilai Pemberat bagi setiap masalah di Kaunter Pembayaran.	44
7. Ringkasan analisa soal selidik pertama di Cawangan Penaksiran.	45
8. Jumlah responden bagi setiap masalah di Cawangan Penaksiran.	46
9. Ringkasan hasil soal selidik kedua di Cwangan Penaksiran.	47
10. Nilai pemberat bagi setiap masalah di Cawangan Penaksiran.	48
11. Ringkasan analisa soal selidik pertama di Cawangan Pungutan.	51
12. Jumlah responden bagi setiap masalah di Cawangan Pungutan.	52
13. ringkasan hasil soal selidik kedua di Cawangan Pungutan.	53
14. Nilai pemberat bagi setiap masalah di Cawangan Pungutan.	54



## **LAMPIRAN**

- I. Borang CP 39.
- II. Contoh borang J.
- III. Carta aliran proses pembayaran balik cukai berlebihan.
- IV. Carta organisasi LHDN.
- V. Jadual PCB.
- VI. Soal Selidik.

## BAB 1

### 1. PENGENALAN

Sebelum 1/1/1995, cukai pendapatan individu biasanya dipungut melalui arahan yang dikeluarkan oleh cawangan pungutan Lembaga Hasil Dalam Negeri kepada majikan. Cawangan Pungutan LHDN akan menentukan anggaran cukai berdasarkan kepada cukai tahun kebelakangan dan mengeluarkan CP38 kepada majikan supaya majikan dapat memotong cukai pendapatan daripada gaji pekerja mengikut tarikh yang diarahkan. Amalan ini didapati tidak begitu produktif buat masa ini memandangkan ekonomi dan pembangunan negara berkembang dengan pesat. Bagi menggantikan amalan ini, pihak LHDN telah memperkenalkan sistem Potongan Cukai Berjadual (PCB).

Sistem ini diperkenalkan dengan tujuan untuk memudahkan sistem potongan cukai dan mengalihkan tanggungjawab pembayaran dan pemungutan cukai kepada pihak majikan. Potongan Cukai Berjadual (PCB) ialah potongan cukai yang dibuat daripada saraan bulanan pekerja berdasarkan suatu jadual yang menetapkan jumlah cukai yang perlu dipotong. Jadual Potongan Cukai Bulanan adalah berdasarkan undang-undang cukai yang sedang berkuatkuaa. Majikan bertanggungjawab untuk membuat potongan sewajarnya bagi setiap pekerja berpandukan kepada jadual tersebut dengan mengisi dan mengembalikan borang penyata potongan cukai oleh majikan ( *CP39- lampiran I* ) tidak lewat dari 30 haribulan bulan yang berikutnya. Kegagalan mematuhi mana-mana syarat-syarat diatas merupakan suatu kesalahan dan jika disabitkan, seseorang majikan boleh dikenakan denda sehingga RM 1,000 atau 6 bulan penjara atau kedua-duanya sekali.

Setiap bulan sebelum 30 haribulan, pihak kaunter LHDN akan menerima cek bersama dengan borang CP 39 daripada majikan. Sejurus itu kerani di kaunter berkenaan akan memasukkan data-data dalam CP39 ke pengkalan data berkomputer dan mengeluarkan resit kepada majikan. Salinan resit kedua akan di hantar ke Cawangan Pungutan untuk mengemaskinikan ke ledger pembayar cukai mengikut nombor fail cukai pendapatan kemudiannya.

Sebaliknya Cawangan Penaksiran Kuala Lumpur, akan mengeluarkan borang nyata pada 28hb Februari setiap tahun kepada pembayar-pembayar cukai. Pembayar cukai adalah bertanggungjawab untuk mengisi dan mengembalikan borang nyata sebelum 31hb Mei setiap tahun dengan menyertakan penyata gaji atau penyata EA atau EC. Kelewatan mengemukakan borang nyata akan menyebabkan pembayar cukai dikenakan denda. Denda yang dikenakan bergantung kepada bilangan kesalahan yang telah dilakukan.

Pada awal bulan April setiap tahun pihak pengurusan cawanagn penaksiran akan mula memproses borang-borang yang telah diterima. Hasil daripada pemprosesan di cawangan penaksiran, borang J ( *lampiran II* ) akan dikeluarkan kepada pembayar cukai. Borang J adalah notis taksiran yang menunjukkan cukai yang sepatutnya dibayar oleh pembayar cukai bagi sesuatu tahun taksiran. Pada kebiasanya bahagian penaksiran akan mengeluarkan borang J dalam tempoh tiga hingga enam bulan. Tiga salinan borang J akan dikeluarkan. Salinan pertama akan dihantar kepada pembayar cukai, salinan kedua dihantar ke cawangan pungutan dan salinan ketiga disimpan dalam fail. Pada waktu inilah fungsi cawangan penaksiran dan cawangan pungutan akan disatukan di mana kerani di cawanagn pungutan akan memeriksa bayaran yang telah dibuat melalui PCB dengan borang J bagi sesuatu tahun taksiran yang sama. Sekiranya bayaran yang dibuat telah

melebihi daripada jumlah cukai yang dikenakan, maka pembayar cukai mempunyai baki kredit dimana bayaran balik patut dilakukan. Baki kredit menunjukkan pembayar cukai adalah layak untuk mendapat “tax refund” dengan membuat surat rayuan atau dengan menghubungi pegawai pungutan. Kerani menyediakan kertas kerja mengenai jumlah kredit yang akan dipulangkan dan kemukakan kepada pengurus kumpulan untuk mendapatkan pengesahan. Setelah pengesahan diperolehi, kerani akan menyediakan voucher pembayaran untuk dihantar kepada Audit Negara. Di tahap ini, pegawai Audit Negara akan menyediakan cek untuk dihantar kepada pembayar cukai

### **1.1 PROSES ALIRAN PEMBAYARAN BALIK CUKAI BERLEBIHAN**

Lampiran III menunjukkan carta aliran proses pembayaran balik cukai berlebihan. Proses ini bermula di kaunter pembayaran. Pada kebiasanya kerani kaunter akan memasukkan data-data CP39 yang dikemukakan oleh pihak majikan kedalam pengkalan data berkomputer. Pemeriksaan minima dilakukan terhadap data-data tersebut. Di antaranya;

- (a) Nombor kad pengenalan.
- (b) Nama Pembayar cukai.
- (c) Alamat surat menyurat.
- (d) Nombor cukai pendapatan.

Diantara masalah yang biasa timbul di kaunter bayaran adalah seperti berikut

- (a) Nombor fail cukai pendapatan mempunyai nombor kad pengenalan yang berlainan berbanding fail cukai pendapatan.
- (b) Bayaran dibuat melalui nombor kad pengenalan dimana pemilik berkenaan tidak mempunyai fail cukai pendapatan.

(c) Kecuaian kesilapan pihak majikan semasa mengisi borang CP39.

Masalah - masalah diatas akan menyebabkan sesuatu data dalam borang CP 39 tidak dapat dimasukkan dalam pengkalan data berkomputer. Kerja-kerja pembetulan akan mengambil masa yang panjang. Ini adalah disebabkan borang CP39 terpaksa dipulangkan kepada majikan untuk pembetulan.

#### **1.1.a. PERISIAN KOMPUTER DAN PEMROSESAN DATA**

Perisian komputer yang digunakan untuk memproses data -data dalam CP 39 agak usang dan bukan secara “ on line”. Ini menyebabkan ledger pembayar cukai tidak dapat dikemaskinikan sertamerta. Lagi pun, bilangan pembayar cukai yang semakin ramai dan disusuli bilangan pekerja yang kurang memburukkan lagi keadaan diatas.

#### **1.1.b LEDGER PEMBAYAR CUKAI**

Kerani di cawangan pungutan terpaksa bergantung kepada salinan resit pembayaran untuk mengemaskinikan ledger pembayar cukai. Tidak dapat dinafikan bahawa jumlah pembayar cukai yang semakin bertambah menyusahkan lagi proses mengemaskinikan ledger pembayar cukai. Kerani tersebut juga terpaksa menyusun dan mengasingkan resit-resit pembayaran mengikut nombor fail cukai pendapatan. Dalam keadaan tertentu, pembayar cukai telah pun memperolehi borang J sedangkan ledger pembayar cukai masih belum dikemaskinikan. Oleh yang demikian proses pembayaran balik akan memakan masa yang panjang.

#### **1.1.c. KERANI PUNGUTAN**

Pada peringkat ini kerani pungutan semasa menyediakan untuk pembayaran balik terpaksa memastikan bahawa, semua bayaran yang telah dibuat oleh pembayar cukai

melalui PCB disokong dengan resit-resit pembayaran. Seperti yang dinyatakan tadi akibat daripada tunggakan kerja yang tinggi, pihak pemprosesan data tidak sempat mengeluarkan resit-resit tersebut. Oleh yang demikian kerani berkenaan terpaksa bergantung kepada resit asal yang di simpan oleh pembayar cukai. Maka proses pembayaran balik tidak dapat diteruskan selagi pembayar cukai tidak mengemukakan resit atau surat pengesahan daripada majikan.

#### **1.1.d. KETUA KUMPULAN**

Disamping memberikan pengesahan kepada kertas kerja untuk membuat pembayaran balik, ketua kumpulan juga mempunyai tugas-tugas lain. Di antaranya adalah seperti menghadiri mesyuarat, mengurus, mengawasi dan lain-lain lagi. Beban tugas yang berat menyebabkan ketua kumpulan tidak sempat untuk mempercepatkan semua proses pembayaran balik.

#### **1.1.e. AUDIT NEGARA**

LHDN adalah sebuah badan berkanun kerajaan yang baru dikorporatkan namun sebahagian besar peranan dan fungsi terutamanya apabila ia melibatkan kewangan masih bergantung kepada kerajaan pusat. Pada akhir proses pembayaran balik, semua voucher pembayaran akan dihantar mengikut kumpulan ke Jabatan Audit Negara untuk menyediakan cek yang akan dihantar kepada pembayar cukai. Oleh kerana ia melibatkan dua agensi kerajaan dan terpaksa melalui beberapa prosuder, sudah tentu ia akan melambatkan lagi tempoh pembayaran balik cukai berlebihan.

## **1.2 LATARBELAKANG LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI DAN CARTA ORGANISASI**

LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI adalah sebuah badan kerajaan dibawah Kementerian Kewangan Malaysia yang telah dikorporatkan pada awal tahun 1996. Sebagai sebuah badan berkanun. Lembaga Hasil Dalam Negeri telah dibertanggungjawabkan untuk memungut hasil cukai bagi pihak kerajaan.

Misi korporat LHDN adalah memungut cukai untuk negara dengan cara efisien, meningkatkan pematuhan serta melaksanakan penguatkuasaan yang efektif menerusi proses perundangan yang sedia ada.

Sebelum LHDN dikorporatkan, Jabatan Hasil Dalam Negeri telah berjaya memungut hasil cukai langsung dalam tahun 1995 dengan mengekalkan tahap peningkatannya seiring dengan pertumbuhan ekonomi negara yang menjadikannya lebih bersaing, namun jabatan telah menunjukkan prestasi yang cemerlang dengan kutipan sebanyak 22.674 ribu juta. Ini adalah ekoran dari peningkatan ekonomi negara dan juga peningkatan kecekapan jentera pungutan cukai serta hasil usaha dan kesungguhan pihak pegawai dan staff untuk melaksanakan tanggungjawab mereka.

Faktor ekonomi memainkan peranan penting dalam menentukan peningkatan prestasi pungutan cukai kerana pencapaiannya mempengaruhi setiap golongan pelanggan LHDN. Analisis komponen cukai langsung bagi tahun berakhir 31.12.1995 menunjukkan bahawa peningkatan ketara berlaku pada cukai korporat sebanyak 13.82%, cukai persendirian 30.34% dan cukai keuntungan harta tanah sebanyak 44.10%.

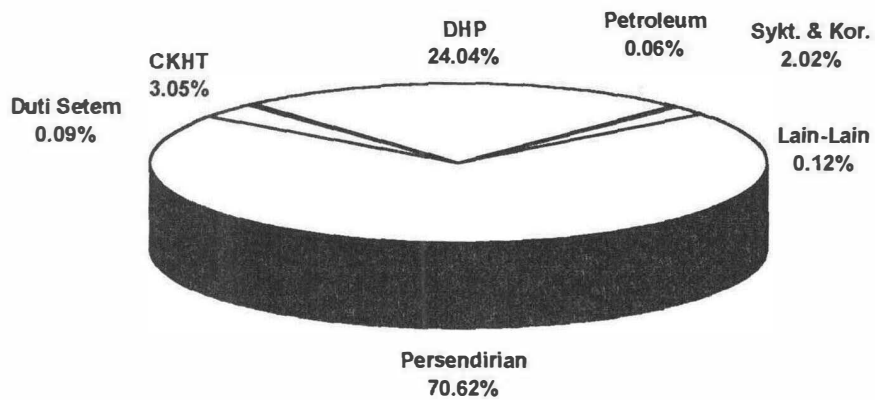


Jadual 1

**Pecahan Cukai langsung**

<b>Komponen cukai</b>	<b>Pungutan bersih (RM)</b>
Syarikat dan Koperasi	11,795,582,605
Persendirian	6,275,908,818
CKHT	271,091,610
Duti Setem	8,150,776
Duti Harta Pesaka	2,136,511,293
Petroleum	5,004,658
Lain-lain	<u>10,913,974</u>
	<u>22,674,790,337</u>

Carta Pai : Hasil Pungutan LHDN Bagi Tahun Berakhir 1995



Sumber maklumat daripada Laporan Tahunan LHDN 1995

### **1.3. CARTA ORGANISASI LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI**

Kini usaha untuk melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan oleh kerajaan, pihak LHDN berhadapan dengan berbagai cabaran dan rintang. Seperti yang diketahui umum bahawa, carta organisasi LHDN adalah seperti di lampiran IV. LHDN mempunyai CEO selaku Ketua Pengarah, tiga timbalan pengarah dan sembilan penolong ketua pengarah serta beberapa penolong pengarah kanan dan pengurusan kumpulan. Penumpuan kajian ini adalah terhadap Bahagian Operasi dan Sokongan. Bahagian ini terbahagi kepada dua komponen iaitu penaksiran dan pungutan. Tugas utama Bahagian Penaksiran ialah menaksir cukai pekerja individu, perniagaan dan syarikat mengikut garis panduan dan Akta Cukai Pendapatan 1967. Sedangkan tugas Bahagian Pungutan adalah memungut hasil cukai yang telah ditentukan oleh bahagian penaksiran daripada pihak-pihak yang telah dikenakan cukai serta mengambil tindakan mahkamah terhadap pembayar-pembayar cukai yang gagal menjelaskan hutang kerajaan. Buat masa ini LHDN mempunyai cawangan diseluruh Malaysia dengan 6,600 orang pekerja.

Seperti yang dinyatakan tadi tugas dan fungsi utama LHDN adalah untuk memungut cukai pendapatan. Disamping itu, LHDN juga mengadakan khidmat nasihat kepada pembayar cukai. Di antara aktiviti - aktiviti yang dijalankan oleh LHDN adalah seperti berikut;

#### **1.3.a. Minggu Perkhidmatan Pembayar Cukai.**

Program ini diadakan pada bulan April setiap tahun dan berlansung serentak seminggu di seluruh negara. Bertujuan untuk memberikan khidmat nasihat cukai kepada semua pembayar cukai dan orang awam. Program ini telah mendapat sambutan

yang tidak diduga. Bagi tahun 1996, seramai 172,976 orang telah menyunungi program tersebut.

### **1.3.b Audit Luar**

Pengwujudan Bahagian Audit Luar merupakan langkah persediaan yang tepat bagi memastikan kelicinan dan kelancaran pelaksanaan sistem taksiran sendiri yang akan diperkenalkan tidak lama lagi. Ini bermakna sebahagian besar dari sumber tenaga penaksiran akan ditumpukan kepada aktiviti - aktiviti audit dan peningkatan pematuhan.

### **1.4. KENYATAAN MASALAH ( PROBLEM STATEMENT )**

Sejak awal tahun 1996, LHDN memasuki alan baru iaitu sebagai sebuah badan berkanun kerajaan di mana ia telah diberikan tanggungjawab untuk beroperasi dengan sendiri. Pihak LHDN telah melakukan berbagai perubahan dalam struktur organisasi dan juga peningkatan kemudahan serta gaji pekerja-pekerja demi untuk menjamin pencapaian matlamat kerajaan.

Kini setelah setahun beroperasi, LHDN tanpa diduga menghadapi beberapa masalah dalaman maupun luaran. Salah satu masalah yang paling serius ialah kelewatan membayar balik lebih cukai yang telah dipotong melalui Potongan Cukai Berjadual ( PCB ). Sebenarnya masalah ini timbul apabila pihak pengurusan LHDN memperkenalkan Potongan Cukai Berjadual. Mengikut sistem ini, setiap pengurusan syarikat dan perniagaan yang mempunyai pekerja - pekerja tetap dan memperolehi sumber pendapatan penggajian atau komisen dikehendaki memotong cukai pendapatan mengikut jadual yang telah dikeluarkan oleh pihak LHDN. Jadual PCB sebenarnya adalah anggaran cukai kena

bayar berdasarkan kepada pendapatan kasar yang diterima oleh seseorang pekerja ( *Lampiran V memunjukkan Jadual PCB* ). Ini bermakna terdapat beberapa perkara yang tidak diambil kira semasa menentukan cukai yang sepatutnya dipotong. Di antara perkara-perkara yang tidak di ambil kira semasa potongan dibuat adalah seperti pelepasan insuran nyawa, belanja perubatan ibubapa, derma dan kredit dividen. Oleh yang demikian, pada kebiasanya potongan yang dibuat adalah berlebihan daripada cukai yang sepatutnya dibayar. Pihak LHDN telah berjanji akan membayar balik lebih tersebut dalam tempoh tiga bulan dari tarikh notis taksiran dikeluarkan. Tetapi dalam praktis keadaan ini tidak berlaku. Sebaliknya pihak LHDN mengambil sekurang-sekurangnya setahun untuk mengembalikan cukai berlebihan kepada pembayar cukai. Situasi ini telah menimbulkan rasa tidak puas hati kepada pembayar cukai. Berikut adalah beberapa keratan akbar yang menunjukkan rasa tidak puas hati pembayar cukai terhadap kelewatan membayar balik cukai berlebihan,

- (a) "Still waiting for tax refund". NST 23hb March 1995.
- (b) "Tax refund delays". Business Times 1hb April 1995
- (c) "Agensi diarah pulangkan wang lebihan. Berita Harian. 4hb April 1995.
- (d) "Pay up,IRD. 4hb April 1995.
- (e) "lebihan potingan cukai perlu dikembalikan. 4hb April 1995.
- (f) "Delayed refunds should get interest as well". 11hb april 1995.
- (g) "Still waiting for refund from the IRD". 25 Mar. 1996.
- (h) "Quick refund". 29hb Jan. 1995.

Pembayar cukai adalah tunggak utama kepada hasil pendapatan negara. Wang yang dikutip daripada pembayar cukai perlulah diuruskan dengan cepat dan berkesan

untuk mengukuhkan keyakinan mereka terhadap sistem pentadbiran negara. Oleh yang demikian pihak LHDN perlu menjalankan suatu kajian untuk mengenalpasti punca - punca utama kelewatan tersebut dan mengambil langkah-langkah yang sewajarnya untuk mengatasi dilema tersebut dengan secepat mungkin.

### **1.5. OBJEKTIF-OBJEKTIF KAJIAN KES**

Objektif-objektif utama menjalankan kajian kes ini adalah seperti berikut;

- a). Memendekkan atau mengurangkan tempoh pembayaran balik cukai berlebihan.
- b). Menggunakan sumber tenaga manusia dengan cekap dan efektif.
- c) Memperbaiki dan memperkemaskan sistem operasi bahagian penaksiran dan pungutan supaya ia dapat menjimatkan tenaga buruh yang tidak produktif.
- d) Mengekalkan dan meningkatkan imej LHDN yang baru dikorporatkan.

### **1.6. KESIMPULAN**

Memandangkan ekonomi negara membangun dengan pesat selaras dengan wawasan 2020 untuk menjadikan negara Malaysia sebagai sebuah negara perindustrian, beberapa strategi telah dan sedang dilaksanakan oleh pihak kerajaan. Di antaranya, menjadikan Malaysia sebagai pusat multimedia superkoridor, pusat perundingan perniagaan dan lain-lain lagi. Selaras dengan membangun negara ke arah perindustrian, pemikiran dan kelakuan rakyat juga turut berubah di mana mereka mementingkan kecekapan dan keberkesanan terutamanya di sektor kerajaan dalam urusan perniagaan. Atas kesedaran di atas, pihak kerajaan telah mengkorporatkasikan Jabatan Hasil Dalam Negeri kepada Lembaga Hasil Dalam Negeri. Oleh yang demikian LHDN sebagai sebuah badan berkanun kerajaan perlu menunjukkan kecekapan dan kewibawaannya setanding

dengan firma swasta dan mengukuhkan keyakinan dikalangan pembayar cukai . Maka tujuan menjalankan kajian kes ini adalah untuk membuktikan kepada pembayar cukai dan orang awam akan kebolehan dan kewibawaan LHDN menandangi kecakapan dan keberkesanan sektor swasta.

## **BAB 2**

### **ULASAN KARYA**

Dab ini mempersembahkan beberapa latarbelakang teori dan ulasan karya terhadap keberkesanan pengurusan masa dan tenaga buruh serta penggunaan beberapa model pengukuran dan pengkelasan kepentingan faktor dalam mengatasi suatu masalah. Kaji kes ini ditumpukan kepada struktur pengurusan sumber manusia dan sistem maklumat berkomputer yang diamalkan oleh Lembaga Hasil Dalam Negeri. Seperti yang dinyatakan tadi, LHDN mempunyai seramai 6,600 orang pekerja dan sebahagian besar operasinya masih dijalankan secara manual. Perhatian ulasan karya difokuskan kepada isu-isu dasar pengurusan, tingkahlaku bertugas, penglibatan dalam membuat keputusan, komitmen pekerja , motivasi pekerja dan keberkesanan sistem maklumat.

Pekerja atau sumber tenaga manusia adalah aset paling bernilai bagi kebanyakan organisasi. Mewujudkan kawalan dan halangan akan hanya menghadkan pemikiran dan kritiviti serta kebolehan menyelesaikan masalah pekerja-pekeja tersebut. Oleh yang demikian pemilihan struktur organisasi adalah faktor utama dalam menentukan keberkesanan sistem pentadbiran dan pengurusan sesuatu organisasi. Pada teorinya terdapat dua kaedah untuk menentukan stuktur organisasi iaitu organisasi mendatar dann menegak. Struktur organisasi menegak atau “Vetical organization” mempunyai bahagian - bahagian seperti pemasaran, kewangan, pengurusan sumber manusia dan lain-lain lagi. Setiap pengurus dan pekerja akan menerima arahan serta pengesahan daripada pengurusan atasan untuk melaksanakan tindakan seterusnya. Dalam keadah ini setiap pengurus dan pekerja adalah setia kepada disiplin sendiri dan kurang komunikasi di antara bahagian -

bahagian lain dalam organisasi tersebut. Misalnya, dikebanyakkan syarikat pengurusan pemasaran tidak akan mengetahui perkembangan dan masalah yang dihadapi oleh bahagian perkilangan.

Sejak kebelakangan ini terdapat banyak syarikat - syarikat besar seperti General Electric dan Motorola mengamalkan sistem pengurusan mendatar atau "horizontal". Dalam sistem ini, fungsi dan halangan dikurangkan atau dihapuskan, sebaliknya organisasi dikelolakan melalui pasukan multidisplin. Tujuan adalah untuk mewujudkan persefahaman di antara bahagian - bahagian lain dalam organisai tersebut. Penumpuan

diberikan kepada pelanggan dan bukannya kepada fungsi bahagian tersebut. Sistem struktur organisasi mendatar mempunyai tujuh elemen penting. Elemen - elemen tersebut adalah seperti berikut;

- (a) Organisasi merangkumi keseluruhan proses.
- (b) Hirarki organisasi adalah secara mendatar.
- (c) Organisasi diuruskan oleh pasukan.
- (d) Kejayaan organisasi bergantung kepada kepuasan pelanggan.
- (e) Pengurusan mengiktiraf kejayaan pasukan dan bukannya secara individu.
- (f) Latihan disediakan kepada semua pekarja.

Disamping faktor struktur organisasi, rekabentuk kerja ( Job Design ) juga adalah faktor penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Rekabentuk kerja menerangkan spesifikasi kerja, kemahiran pekerja dan latihan yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu kerja. Rekabentuk kerja adalah penting dalam operasi pengeluaran kerana ia menentukan jumlah fleksibiliti yang diperlukan oleh tenaga kerja. Rekabentuk yang berkesan akan membawa kepada;



- (a) Memperbaiki kecekapan melalui analisa elemen rekabentuk kerja.
- (b) Memperbaiki produktivi melalui faktor buruh dan teniknal.
- (c) Meningkatkan kualiti produk barang siap.
- (d) Meningkatkan kepuasan pekerja.

Megikut teori “scientific management” oleh Frederick Taylor, sebarang operasi pengeluaran boleh dibaiki dengan memecahkan kepada komponen - komponen kecil dan mengkaji konten kerja setiap komponen untuk memperbaiki struktur kerja. Pada pandangan Taylor, setiap pengurus perlu mengkaji spesifikasi kerja secara saintifik, menganalisa dan penyelidikan dengan menggunakan kaedah seperti carta proses dan aliran untuk mencari format yang paling ekonomik bagi menjalankan sesuatu kerja.

Terdapat beberapa kaedah yang dapat digunakan oleh semua pengurus untuk memperbaiki dan mempraktikan sistem pengurusan mereka. Di samping memberi perhatian kepada sistem pengurusan, penekanan juga perlu diberikan kepada pengukuran output. Sebenarnya kadar output dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantaranya seperti strategi perletakan ( positioning strategy ), proses pemilihan, teknologi, rekabentuk kerja. Asas yang digunakan untuk mengukur output adalah berdasarkan standard kerja ( work standard ). Standard kerja adalah masa yang diperlukan oleh seseorang pekerja untuk melaksanakan suatu jenis kerja yang telah ditetapkan dalam situasi biasa. Pengurus - pengurus organisasi menggunakan standard kerja untuk mencapai beberapa tujuan. Di antaranya adalah seperti berikut;

- (a) **Asas untuk menentukan harga produk.**

Pengurus boleh menggunakan standard tenaga buruh dan mesin untuk menentukan kos pengeluaran, belanjawan dan boleh membuat keputusan.