



SEMAKAN SEPARUH PENGAL
PELAN KORPORAT
LHDNM
2021 - 2025

BERSAMA-SAMA MEMBANGUNKAN NEGARA



SEMAKAN SEPARUH PENGAL
PELAN KORPORAT
LHDNM
2021 - 2025

Disediakan Oleh:

Bahagian Pengurusan Strategik
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia



**PETA LALUAN
LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI
MALAYSIA**



**PENTADBIR
CUKAI TERUNGGUL**



**MALAYSIA
MADANI**



IRBM TAXPAYER ROADMAP
(SILA RUJUK LAMPIRAN)

Perutusan Ketua Setiausaha Perbendaharaan, Kementerian Kewangan Malaysia	6 - 7
Perutusan Ketua Pegawai Eksekutif LHDNM	8 - 9
Tujuan Dokumen Pelan Korporat LHDNM 2021-2025	10 - 11
Anggota LHDNM Pada Kedudukan 1 Julai 2023	12 - 13
Carta Organisasi LHDNM Pada Kedudukan 1 Julai 2023	14
Pengurusan Tertinggi LHDNM Pada Kedudukan 1 Julai 2023	15
Punca Kuasa LHDNM	16
Fungsi LHDNM	17
Pernyataan Visi Dan Misi LHDNM	18 - 19
Kerangka Pelan Strategik	20
Kerangka Strategik LHDNM	21
5 Nilai Teras HASiL	22 - 23
Teras Strategik LHDNM 2021-2025	24
Hubung Kait Teras Strategik, Bidang Keutamaan Dan Objektif Strategik	25
Rangka Kerja Perancangan Strategik LHDNM 2021-2025	26
Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat LHDNM 2021-2025	27 - 55
Faktor Penentu Kejayaan	56
Mekanisme Pelaksanaan	57
Penutup	58
Jawatankuasa Induk Perancangan Strategik LHDNM 2021-2025 Pada Kedudukan 1 Julai 2023	59 - 60
Lampiran <i>IRBM Taxpayer Roadmap</i>	61



PERUTUSAN KETUA SETIAUSAHA PERBENDAHARAAN, KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera.

Syukur ke hadrat Allah SWT dengan limpah kurnia dan izinNya, Buku Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (HASiL) 2021-2025 telah berjaya diterbitkan. Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan tahniah kepada Team HASiL atas inisiatif mendokumentasikan perubahan polisi HASiL yang holistik selari dengan Misi dan Visi organisasi.

Buku ini yang memperlihatkan iltizam Team HASiL dalam melakar landskap percukaian dengan mengadaptasikan Malaysia MADANI amatlah relevan. Mantra baharu yang diperkenalkan pada tahun 2023 bertunjangkan dasar-dasar yang berorientasikan masa depan untuk mewujudkan sebuah masyarakat madani, maju, terampil dan terangkum. Tiga (3) keutamaan strategik diberikan perhatian iaitu membasmi kemiskinan, penstrukturan semula ekonomi dan memulih serta menjana ekonomi dalam usaha meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran negara dengan mempertingkatkan pendapatan negara dilihat amat bertepatan dengan fungsi dan peranan HASiL.

Kementerian Kewangan Malaysia selaku peneraju strategik keberhasilan kewangan dan ekonomi negara akan terus berganding bahu menelusuri kerangka dasar baharu kerajaan dengan melestarikan manifestasi Malaysia MADANI melalui Belanjawan 2023 atau Belanjawan MADANI, cerminan prinsip pertanggungjawaban dan sistem nilai yang luhur. Pelbagai strategi dan inisiatif telah dan akan dirangka Kerajaan untuk memacu ekonomi negara dengan mengambil kira semua aspek meliputi cabaran domestik dan global.

Sebagai agensi tunggal pemungut cukai langsung negara, kesiapsiagaan Team HASiL yang sentiasa *agile* dan proaktif dituntut untuk mendepani perubahan dan persekitaran yang dinamik bagi memacu pelaksanaan berimpak tinggi.

Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat LHDNM 2021-2025 ini dilihat sangat signifikan dan bertepatan dengan tuntutan semasa. Saya optimis, semakan semula yang dilaksanakan adalah selari dengan hasrat kerajaan dari lensa Malaysia MADANI, khususnya bagi memastikan penyampaian perkhidmatan terbaik berpaksikan rakyat.

Akhir kalam, saya berdoa agar pelan korporat yang telah disemak ini akan dapat dijayakan oleh Team HASiL dengan bersandarkan semangat kerja berpasukan dan strategi-strategi percukaian yang menyumbang kepada kemampuan hasil negara.

Sekian, terima kasih.



Datuk Johan Mahmood Merican
Ketua Setiausaha Perbendaharaan
Kementerian Kewangan Malaysia



PERUTUSAN KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF LHDNM

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera.

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan izinNya, Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (HASiL) berjaya menerbitkan Buku Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat LHDNM 2021-2025. Syabas dan tahniah saya ucapkan kepada seluruh Jawatankuasa Induk dan Team HASiL atas inisiatif ini.

Penghasilan buku ini jelas menjadi pernyataan komitmen dan kesungguhan HASiL menyokong penuh manifestasi 'Pembangunan Malaysia MADANI' yang diperkenalkan oleh Kerajaan Perpaduan dalam usaha memetakan strategi mentadbir dan mengurus negara dengan berkesan. Berlatarbelakangkan kerangka dasar MADANI, hala tuju HASiL turut dijamin seiring, agar fungsi dan peranan yang diberikan akan terus unggul dan kekal relevan.

Usaha HASiL meningkatkan pematuhan cukai secara sukarela akan didasari dengan pendekatan konsep terbuka dan telus. Undang-undang cukai juga akan ditadbir urus dengan adil dan saksama demi mendapatkan kepercayaan rakyat terhadap sistem pentadbiran dan perkhidmatan cukai negara. Bagi menjayakan hasrat ini, pendekatan A.E.S iaitu *Awareness, Education* dan *Services* akan dibudayakan secara menyeluruh dalam ekosistem HASiL agar impak dan keberhasilannya dapat dirasakan semua pihak.

Hubungan dua hala antara HASiL dan pembayar cukai perlu wujud bagi mencapai hasrat untuk mendidik dan menyemai kesedaran cukai, dan dalam masa yang sama memperoleh input maklum balas bagi memperkasa penyampaian perkhidmatan kepada umum. Perancangan dan pemetaan strategi baharu masa hadapan, penggubalan polisi dan keputusan akan didorong oleh data dan maklumat (*data driven*) yang terbit daripada proses kerja yang cekap dan teratur.

Bagi memastikan kerangka strategik yang komprehensif dan mapan, Teras Strategik HASiL telah disusun semula mengikut keutamaan iaitu:

- Teras 1 : Penyampaian Perkhidmatan Berorientasi Pelanggan
- Teras 2 : Sistem Dan Proses Kerja Yang Efektif Dan Efisien
- Teras 3 : Pematuhan Cukai Secara Sukarela
- Teras 4 : Pengurusan Organisasi Dinamik Dan Berprestasi Tinggi

Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat LHDNM 2021-2025 ini merupakan inisiatif yang signifikan untuk memastikan HASiL berada di landasan yang bertepatan dengan Visi HASiL menjadi Pentadbir Cukai Terunggul. Semakan semula strategi untuk meningkatkan hasil bukan sahaja dilihat dari sudut pengenalan idea-idea baharu tetapi dengan menyemak semula strategi sedia ada dan diperhalusi, agar ia dapat menutup ruang ketirisan.

Besar harapan saya agar setiap perubahan yang dilaksanakan bakal menghasilkan pencapaian yang objektif dan *tangible*, bukan hanya sekadar teori semata-mata. Daya usaha yang dirancang ini diharap mendepani setiap perubahan dan ekspektasi, seterusnya menyediakan organisasi ini kalis masa hadapan (*future proof*), dinamik dan relevan dalam menerajui fungsi dan peranannya sebagai pentadbir hasil cukai langsung negara. Semoga perjalanan HASiL menuju tahun 2025 dipermudahkan sekali gus memenuhi ekspektasi semua pihak seiring tema tahun 2023, *Leading Change, Driving Excellence*.

Sekian, terima kasih.



Datuk Dr. Mohd Nizom Bin Sairi
Ketua Pegawai Eksekutif
Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia

**TUJUAN DOKUMEN
PELAN KORPORAT
LHDNM 2021 - 2025**





HASIL

1. Merupakan pernyataan hala tuju LHDNM yang diterjemahkan melalui Misi dan Visi yang telah ditetapkan dalam tempoh lima (5) tahun.
2. Menjadi rujukan kepada pelaksanaan Strategi untuk mencapai objektif yang ditetapkan.
3. Memantau pelaksanaan Strategi dan Pelan Tindakan supaya mengikut landasan yang telah ditetapkan.
4. Menjadi penanda aras pencapaian LHDNM dalam usaha penambahbaikan dan perancangan di masa hadapan.
5. Menyokong kerangka dasar kerajaan Membangun Malaysia MADANI, sebagai ikhtiar untuk memetakan strategi pentadbiran negara secara berkesan dengan menekankan kepada pemerkasaan ekonomi dan budaya yang berteraskan nilai, etika atau akhlak.



Anggota Lembaga :



ANGGOTA LHDNM PADA KEDUDUKAN 1 JULAI 2023



**DATUK
JOHAN MAHMOOD MERICAN**
Ketua Setiausaha Perbendaharaan
Kementerian Kewangan Malaysia



**DATO' DR.
ZULKAPLI BIN MOHAMED**
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam



**DATUK DR.
MOHD NIZOM BIN SAIRI**
Ketua Pegawai Eksekutif
Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia



**DATUK
AZIAN BINTI MOHD AZIZ**
Penggubal Undang-Undang Parlimen
Bahagian Gubalan
Jabatan Peguam Negara



**DATUK DR.
YACOB BIN MUSTAFA**
Akauntan Negara Malaysia
Jabatan Akauntan Negara Malaysia



**ENCIK
MOHAMMAD REEZAL BIN AHMAD**
Timbalan Setiausaha Bahagian
Bahagian Cukai
(Sektor Cukai Tidak Langsung & GST)
Kementerian Kewangan Malaysia



**TAN SRI DATUK WIRA DR.
H.J. MOHD SHUKOR BIN H.J. MAHFAR**
Konsultan Swasta

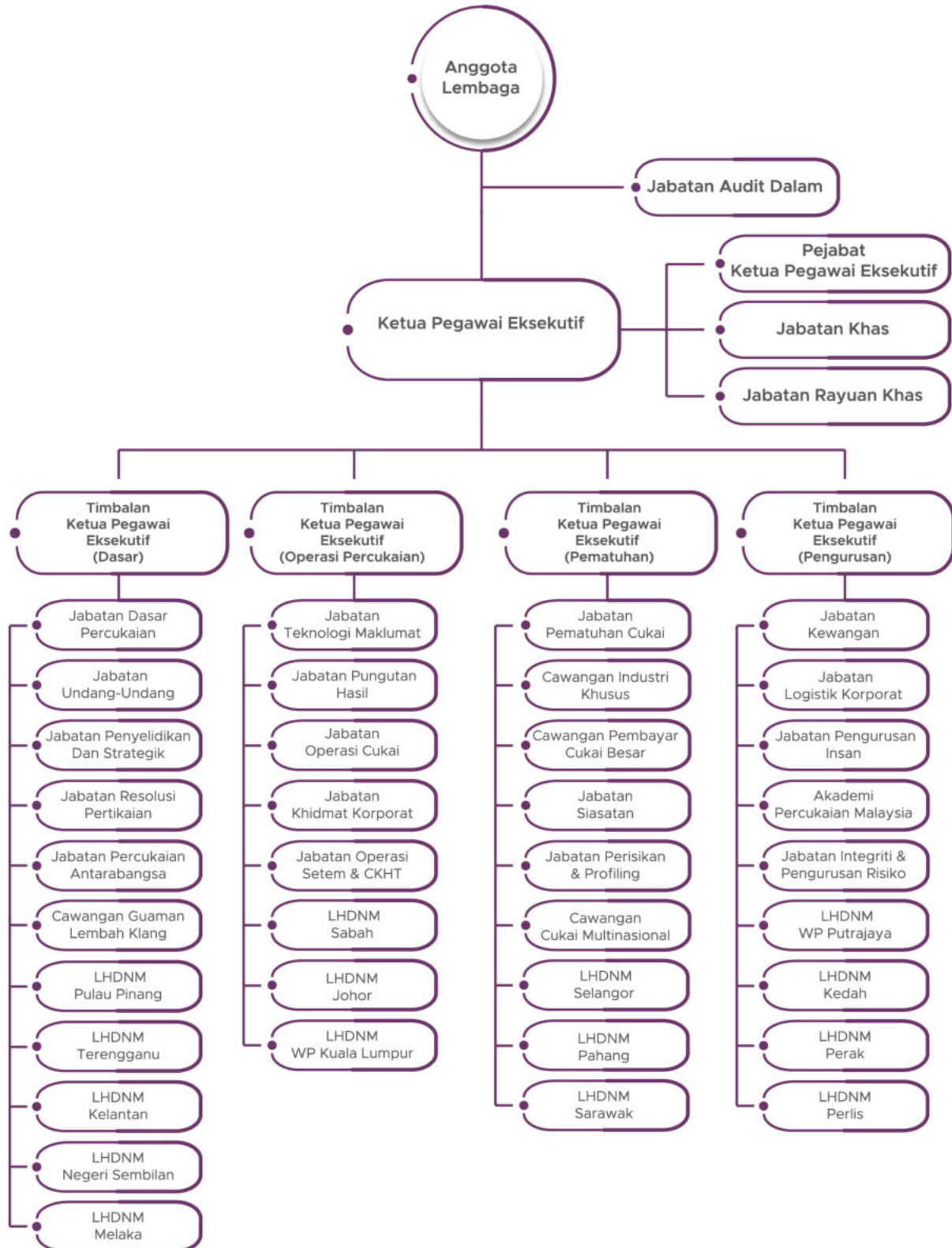


**DATUK
PETRUS GIMBAD**
Konsultan Swasta



**DATO SRI DR.
WAN LIZOZMAN BIN WAN OMAR**
Setiausaha Kewangan Negeri Sarawak

CARTA ORGANISASI LHDNM PADA KEDUDUKAN 1 JULAI 2023



PENGURUSAN TERTINGGI LHDNM PADA KEDUDUKAN 1 JULAI 2023



**DATUK DR.
MOHD NIZOM BIN SAIRI**
Ketua Pegawai Eksekutif / Ketua Pengarah Hasil Dalam Negeri
Lembaga Hasil Dalam Negeri
Malaysia



**DATUK DR.
SOTIMIN BIN MUHALIP**
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif
(Dasar)
Lembaga Hasil Dalam Negeri
Malaysia



**WAN RAMIZA
BINTI WAN GHAZALI**
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif
(Operasi Percukaian)
Lembaga Hasil Dalam Negeri
Malaysia



**DATUK
ABU TARIQ BIN JAMALUDDIN**
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif
(Pematuhan)
Lembaga Hasil Dalam Negeri
Malaysia



HISHAM BIN RUSLI
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif
(Pengurusan)
Lembaga Hasil Dalam Negeri
Malaysia

PUNCA KUASA LHDNM

Pelaksanaan dan pematuhan undang-undang serta peraturan sedia ada merupakan aspek penting untuk menjadikan LHDNM sebagai peneraju perkhidmatan percukaian negara. Dengan kuasa yang diperuntukan, LHDNM menjalankan fungsi sebagai pentadbir cukai negara.

Perlembagaan	Akta	Kaedah-Kaedah	Enakmen
Perlembagaan Persekutuan 1957	<ul style="list-style-type: none"> - Akta Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia 1995 [Akta 533] - Akta Cukai Pendapatan 1967 [Akta 53] - Akta Cukai Keuntungan Harta Tanah 1976 [Akta 169] - Akta Petroleum (Cukai Pendapatan) 1967 [Akta 543] - Akta Cukai Aktiviti Perniagaan Labuan 1990 [Akta 445] - Akta Setem 1949 [Akta 378] - Akta Tafsiran 1948 dan 1967 [Akta 388] - Akta Keterangan 1950 [Akta 56] - Akta Had Masa 1953 [Akta 254] - Akta Mahkamah Kehakiman 1964 [Akta 91] - Akta Syarikat 2016 [Akta 777] - Akta Insolvensi 1967 [Akta 360] - Akta Pertubuhan 1966 [Akta 335] - Akta Penggalakan Pelaburan 1986 [Akta 327] - Akta Pencegahan Penggubahan Wang Haram dan Pencegahan Pembiayaan Keganasan 2001 [Akta 613] - Kanun Tanah Negara 1965 [Akta 56] - Kanun Acara Jenayah [Akta 593] - Kanun Keseksaan [Akta 574] 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaedah-Kaedah Penggulangan Syarikat [1972] - Kaedah-Kaedah Mahkamah Rayuan 1994 - Kaedah-Kaedah Mahkamah Persekutuan 1995 - Kaedah-Kaedah Mahkamah 2012 - Kaedah-Kaedah Insolvensi 2017 	<ul style="list-style-type: none"> - Enakmen Duti Harta Pusaka 1941



01

Bertindak sebagai ejen Kerajaan dan memberi perkhidmatan dalam pentadbiran, penaksiran, pemungutan dan penguatkuasaan pembayaran cukai pendapatan, cukai pendapatan petroleum, cukai keuntungan harta tanah, duti harta pusaka, duti setem dan apa-apa cukai lain sebagaimana yang dipersetujui antara Kerajaan dengan LHDNM

02

Menasihati Kerajaan mengenai perkara-perkara yang berhubungan dengan percukaian dan menghubungi Kementerian dan badan berkanun yang sewajarnya mengenai perkara-perkara tersebut

03

Turut serta di dalam atau di luar Malaysia berkenaan dengan perkara-perkara yang berhubungan dengan percukaian

04

Melaksanakan apa-apa fungsi lain yang diberi kepada LHDNM oleh mana-mana undang-undang bertulis lain

05

Bertindak sebagai ejen pemungutan untuk dan bagi pihak mana-mana badan untuk mendapatkan pinjaman yang kena dibayar balik kepada badan itu di bawah mana-mana undang-undang bertulis

VISI
PENTADBIR
CUKAI
TERUNGGUL

MISI

Kami
sentiasa
berusaha
untuk:

- Memberikan Perkhidmatan Terbaik
- Mengoptimumkan Operasi Organisasi
- Memaksimumkan Pematuhan Sukarela
- Mengekalkan Tahap Kompetensi Tertinggi



TERAS 1

Membina Semula Ekonomi

TERAS 2

Menjamin Kesejahteraan Insan

TERAS 3

Reformasi Institusi Demokrasi Dan Perundangan

TERAS 4

Mewujudkan Pentadbiran Beramanah

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

TERAS STRATEGIK

- Mengukuhkan Pengurusan Fiskal Bagi Merancakkan Ekonomi, Melindungi Kesejahteraan Rakyat Dan Menyokong Aktiviti Perniagaan
- Memantapkan Pelaburan Syarikat Menteri Kewangan (Diperbadankan), Penyediaan Pembiayaan Kerajaan, Pengawalseliaan Badan Berkanun Persekutuan Dan Pengurusan Aset Alih Kerajaan Bagi Memacu Pertumbuhan Pembangunan Negara Yang Mampam
- Memantapkan Pengurusan Kewangan Ke Arah Meningkatkan Kecekapan Dan Ketelusan Pengurusan Kewangan Awam
- Memantapkan Penyampaian Perkhidmatan Kewangan, Tadbir Urus Dan Korporat Bagi Mencapai Kecemerlangan Organisasi



LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI MALAYSIA

TERAS DAN OBJEKTIF STRATEGIK



- T1** Penyampaian Perkhidmatan Berorientasi Pelanggan
1. Penyampaian Perkhidmatan Berkualiti
 2. Reputasi Dan Imej Korporat Cemerlang
 3. Pemantapan Sistem Tadbir Urus Dan Kawalan Dalaman
 4. Pembudayaan Pengurusan Risiko Dan Integriti



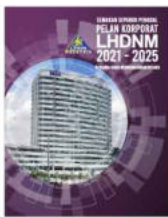
- T2** Sistem Dan Proses Kerja Yang Efektif Dan Efisien
1. Pemodenan Sistem Aplikasi Dan Infrastruktur ICT
 2. Pengurusan Kos Yang Cepak Dan Berkesan
 3. Perekayasaan Proses Dan Prosedur Kerja
 4. Pelaksanaan Amalan Hijau Mampam



- T3** Pematuhan Cukai Secara Sukarela
1. Tahap Kesedaran Pematuhan Sukarela Yang Tinggi
 2. Penjanaaan Hasil Negara Di Tahap Optimum
 3. Pentadbiran Perundangan Percukaian Berteraskan Prinsip Kedaulatan Undang-Undang
 4. Peluasan Jaring Percukaian



- T4** Pengurusan Organisasi Dinamik Dan Berprestasi Tinggi
1. Hasilian Kompeten Dan Profesional
 2. Persekitaran Kerja Kondusif Dan Selamat
 3. Kelestarian Kepimpinan Dan Kepakaran
 4. Organisasi Dinamik



BIDANG KEUTAMAAN LHDNM

T1

FOKUS PELANGGAN

T2

KECEMERLANGAN OPERASI

T3

HASIL

T4

INSTITUSI MAMPAM



VISI

PENTADBIR CUKAI TERUNGGUL

MISI

Kami sentiasa berusaha untuk :

- Memberikan Perkhidmatan Terbaik
- Mengoptimumkan Operasi Organisasi
- Memaksimumkan Pematuhan Sukarela
- Mengekalkan Tahap Kompetensi Tertinggi





5 Nilai Teras HASiL

Team HASiL berpegang kepada prinsip-prinsip moral yang ditetapkan oleh organisasi berdasarkan nilai-nilai yang sesuai dengan lunas undang-undang negara, sistem masyarakat setempat dan peraturan-peraturan tertentu yang ditetapkan untuk mencapai aspirasi organisasi.



Membudayakan *happy at work* dapat menaikkan semangat Team HASiL meningkatkan produktiviti organisasi. Menerapkan dan mengamalkan budaya mesra serta hormat menghormati ke arah mewujudkan organisasi penyayang dan harmoni. *Managing people* dengan etika dan tatasusila yang baik dan sewajarnya. Mewujudkan komitmen secara sukarela untuk bersama-sama mencapai matlamat/ KPI Korporat yang telah ditetapkan.



Kerjasama yang utuh diterapkan dalam diri setiap Team HASiL menjadikan setiap perancangan, keputusan dan tindakan yang dilaksanakan lebih teratur, menjimatkan masa, cekap dan menghasilkan produktiviti yang tinggi. Team HASiL akan lebih gemilang jika setiap sesuatu perkara dilaksanakan secara berpasukan.



Team HASiL mempunyai semangat yang tinggi untuk menghasilkan yang terbaik dalam setiap urusan pentadbiran percukaian ke arah menjana pendapatan negara. Selain itu, setiap urusan ditadbir dan diuruskan secara profesional dan cekap.



Integriti dibudayakan di setiap peringkat LHDNM selari dengan matlamat untuk melahirkan modal insan yang kompeten, berintegriti dan komited.



Team HASiL berusaha untuk menjalankan tanggungjawab dengan cemerlang bagi menghasilkan mutu kerja yang berkualiti dan berprestasi tinggi ke arah Pentadbir Cukai Terunggul.



Penyampaian Perkhidmatan Berorientasi Pelanggan



Sistem Dan Proses Kerja Yang Efektif Dan Efisien



Pematuhan Cukai Secara Sukarela



Pengurusan Organisasi Dinamik Dan Berprestasi Tinggi

HUBUNG KAIT TERAS STRATEGIK, BIDANG KEUTAMAAN DAN OBJEKTIF STRATEGIK

TERAS STRATEGIK



Penyampaian Perkhidmatan Berorientasi Pelanggan



Sistem Dan Proses Kerja Yang Efektif Dan Efisien



Pematuhan Cukai Secara Sukarela



Pengurusan Organisasi Dinamik Dan Berprestasi Tinggi

BIDANG KEUTAMAAN



Fokus Pelanggan



Kecemerlangan Operasi



Hasil



Institusi Mampan

OBJEKTIF STRATEGIK



- Penyampaian Perkhidmatan Berkualiti
- Reputasi Dan Imej Korporat Cemerlang
- Pemantapan Sistem Tadbir Urus Dan Kawalan Dalaman
- Pembudayaan Pengurusan Risiko Dan Integriti



- Pemodenan Sistem Aplikasi Dan Infrastruktur ICT
- Pengurusan Kos Yang Cepak Dan Berkesan
- Perekayasaan Proses Dan Prosedur Kerja
- Pelaksanaan Amalan Hijau Mampan



- Tahap Kesedaran Pematuhan Sukarela Yang Tinggi
- Penjanaan Hasil Negara Di Tahap Optimum
- Pentadbiran Perundangan Percukaian Berteraskan Prinsip Kedaulatan Undang-Undang
- Peluasan Jaring Percukaian



- Hasilian Kompeten Dan Profesional
- Persekitaran Kerja Kondusif Dan Selamat
- Kelestarian Kepimpinan Dan Kepakaran
- Organisasi Dinamik

RANGKA KERJA PERANCANGAN STRATEGIK LHDNM 2021 - 2025



SEMAKAN SEPARUH PENGGAL
PELAN KORPORAT
LHDNM
2021 - 2025



TERAS STRATEGIK 1
PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN
BERORIENTASI PELANGGAN

OBJEKTIF STRATEGIK

01

PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN
BERKUALITI

02

REPUTASI DAN IMEJ KORPORAT YANG
CEMERLANG

03

PEMANTAPAN SISTEM TADBIR URUS DAN
KAWALAN DALAMAN

04

PEMBUDAYAAN PENGURUSAN RISIKO DAN
INTEGRITI

PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN BERORIENTASI PELANGGAN

Manifestasi nilai MADANI yang diketengahkan oleh gagasan Kerajaan baharu adalah perkhidmatan yang mengutamakan rakyat dengan penuh profesional dan berintegriti, apatah lagi dalam era pasca normal yang mencabar dan penuh dengan ketidakpastian. Usaha untuk memaju dan membangunkan negara ditambah dengan situasi semasa memerlukan kejituan semangat serta pegangan kukuh kepada ikrar profesionalisme perkhidmatan awam demi menjamin penyampaian perkhidmatan terbaik. Sejalan dengan hasrat Kerajaan, HASiL meletakkan pelanggan sebagai keutamaan dalam usaha untuk memberikan perkhidmatan terbaik. Keutamaan yang diberikan ini tidak hanya terhad kepada pelanggan luaran yang merangkumi pembayar cukai dan pihak berkepentingan, malahan pelanggan dalaman juga amat dititikberatkan oleh pengurusan HASiL. Sehubungan itu, dalam usaha untuk mencapai matlamat ini, empat (4) Objektif Strategik berikut telah ditetapkan sebagai penggerak:

1. Penyampaian Perkhidmatan Berkualiti

HASiL komited dalam usaha menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, menepati kehendak semasa dan telus. Strategi dirangka supaya barisan hadapan HASiL lengkap dengan pakej kemahiran yang diperlukan dan sentiasa bersedia untuk memberikan perkhidmatan dan layanan yang terbaik kepada para pelanggan. Seiring dengan arus perubahan semasa, perkhidmatan elektronik dimanfaatkan secara meluas dan inovatif sebagai pemangkin dalam penyampaian perkhidmatan. Penambahan rangkaian perkhidmatan layan diri yang menyeluruh dan proses automasi dapat menjimatkan masa berurusan pembayar cukai dan HASiL seterusnya mengurangkan kos pematuhan. Selain itu, peranan HASiL selaku ejen penyaluran bantuan kerajaan juga sentiasa diperkukuhkan bagi memastikan perkhidmatan yang berkualiti disediakan.

2. Reputasi Dan Imej Korporat Yang Cemerlang

HASiL juga sentiasa menjaga *branding* dalam usaha mencapai reputasi dan imej korporat yang cemerlang. Hasrat ini diterjemahkan oleh barisan pengurusan HASiL melalui pengiktirafan pihak ketiga seperti pensijilan ISO. Pensijilan ini memberikan gambaran yang jelas bahawa hanya perkhidmatan yang berkualiti sahaja yang disampaikan bagi menjamin kepuasan setiap pelanggan yang berurusan.

3. Pementapan Sistem Tadbir Urus Dan Kawalan Dalaman

Selain pengiktirafan pihak ketiga, HASiL juga sentiasa memastikan pementapan sistem tadbir urus dan kawalan dalaman yang telus, berakauntabiliti dan berhemah. Keselamatan sistem maklumat dan fasiliti adalah kritikal di dalam memastikan kerahsiaan maklumat pembayar cukai. HASiL mengambil langkah keselamatan sewajarnya untuk melindungi sistem maklumat dan fasiliti daripada sebarang ancaman pencerobohan dan kebocoran maklumat. Pelaksanaan kawalan dalaman yang efektif secara tidak langsung dapat meningkatkan kepercayaan rakyat terhadap keupayaan HASiL untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik.

4. Pembudayaan Pengurusan Risiko Dan Integriti

HASiL juga membudayakan pengurusan risiko dalam semua proses kerja bagi meminimalkan ancaman yang boleh menjejaskan keupayaan mencapai matlamat. Profil risiko dibangunkan dan risiko dipantau dalam inisiatif-inisiatif perancangan strategik bagi membolehkannya diurus dengan cekap dan berkesan. Nilai integriti yang tinggi ditekankan ke atas Team HASiL bagi meningkatkan kepercayaan rakyat terhadap HASiL. Pensijilan MS ISO 37001:2016 *Anti-Bribery Management System (ABMS)* yang diterima merupakan satu bentuk pengiktirafan terhadap tahap ketelusan integriti dan tata kelola HASiL khususnya pelaksanaan pencegahan rasuah. Seterusnya, bagi memastikan kesinambungan operasi perkhidmatan tanpa menjejaskan kualiti perkhidmatan, langkah proaktif telah diambil dengan memantapkan pengurusan krisis. Ini bagi memastikan rakyat hanya menerima perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti walaupun semasa berlakunya krisis atau wabak pandemik.

Istilah MADANI yang sememangnya sudah sekian lama diperkenal dan diungkap oleh pemikir sejak dahulu lagi, kini diperkenalkan dalam pentadbiran negara berikutan ia memberi keutamaan kepada soal keyakinan dan kemanusiaan. Tatkala negara dipacu untuk maju kadang kala tercemar kerana salah laku serta rasuah, selain keruntuhan nilai. Justeru, perlu ada kesedaran bersama dalam kalangan semua pihak untuk menghidupkan semula kekuatan leluhur bangsa daripada semua kaum dan agama di negara ini, dengan nilai murni yang harus dikembangkan semula. Menyahut seruan kerajaan, HASiL telah menerapkan enam (6) rukun utama MADANI iaitu kemampanan, kesejahteraan, daya cipta, hormat, keyakinan dan ihsan dengan jayanya dalam tetapan Objektif Strategik di atas sebagai usaha memetakan laluan untuk mencapai Misi dan Visi organisasi.

TERAS STRATEGIK 1

OBJEKTIF STRATEGIK

01

PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN BERKUALITI

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
1.1.1	Memastikan Perkhidmatan Pelanggan Yang Berkualiti Dan Dinamik	Tahap kepuasan pelanggan	90% tahap kepuasan pelanggan	Jabatan Khidmat Korporat
1.1.2	Memantapkan Kemudahan Elektronik Urusan Percukaian	Tahap kepuasan pembayar cukai	80% pembayar cukai berpuas hati dengan kemudahan yang disediakan	Jabatan Operasi Cukai
1.1.3	Memantapkan Peranan LHDNM Sebagai Ejen Penyaluran Bantuan Kerajaan	<ol style="list-style-type: none"> Peratus pendaftaran bantuan manfaat diluluskan kepada kumpulan yang disasarkan Peratus agihan bantuan manfaat diluluskan kepada kumpulan yang disasarkan 	<ol style="list-style-type: none"> 100% pendaftaran dibuat kepada kesemua pemohon bantuan 100% agihan dilaksanakan bagi bantuan manfaat diluluskan kepada kumpulan yang disasarkan 	Jabatan Operasi Cukai

OBJEKTIF STRATEGIK

02

REPUTASI DAN IMEJ KORPORAT CEMERLANG

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
1.2.1	Perluasan Pensijilan MS ISO di Jabatan/ Negeri LHDNM	Peratus perluasan Pensijilan MS ISO Jabatan dan Negeri yang ditentukan	100% pencapaian	Jabatan Khidmat Korporat

OBJEKTIF STRATEGIK

03

PEMANTAPAN SISTEM TADBIR URUS DAN KAWALAN DALAMAN

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
1.3.1	Pelaksanaan Kawalan Dalaman Yang Efektif	Tahap pematuhan skop pengauditan	Sekurang-kurangnya 80% tahap pematuhan	Jabatan Audit Dalam

OBJEKTIF STRATEGIK

04

PEMBUDAYAAN PENGURUSAN RISIKO DAN INTEGRITI

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
1.4.1	Melaksanakan Inisiatif Pelan Anti Rasuah LHDNM (PeARL)	Peratus pelaksanaan inisiatif yang telah ditetapkan kepada pelaksana (Jabatan/ Negeri)	100% inisiatif berjaya dilaksanakan	Jabatan Integriti Dan Pengurusan Risiko
1.4.2	Memantapkan Pengurusan Krisis	Peratus peningkatan tahap pematuhan terhadap Pelan Pengurusan Krisis	100% peningkatan tahap pematuhan terhadap Pelan Pengurusan Krisis	Jabatan Integriti Dan Pengurusan Risiko
1.4.3	Memantapkan Pengurusan Risiko Organisasi	Tahap pembangunan sistem	100% tahap pembangunan sistem siap	Jabatan Integriti Dan Pengurusan Risiko



TERAS STRATEGIK 2

SISTEM DAN PROSES KERJA YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

OBJEKTIF STRATEGIK

01

PEMODENAN SISTEM APLIKASI DAN INFRASTRUKTUR ICT

02

PENGURUSAN KOS YANG CEKAP DAN BERKESAN

03

PEREKAYASAAN PROSES DAN PROSEDUR KERJA

04

PELAKSANAAN AMALAN HIJAU MAMPAN

SISTEM DAN PROSES KERJA YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Manifestasi Malaysia MADANI turut menekankan bahawa dalam memberikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat, pentadbiran awam perlulah sentiasa mengambil inisiatif melaksanakan penambahbaikan sama ada dari segi sistem, peraturan dan proses kerja, serta penghasilannya agar ia benar-benar memberi manfaat kepada rakyat. Menyahut hasrat kerajaan, HASiL sentiasa memperkasakan piawaian perkhidmatan bagi memastikan keberkesanan dan kecekapan prestasi perkhidmatan yang cemerlang kepada pelanggan. HASiL percaya sistem dan proses kerja yang efektif dan efisien akan meningkatkan keberkesanan dan kecekapan operasi organisasi. Justeru, Objektif Strategik berikut dirangka bagi memandu hasrat ini:

1. Pemodenan Sistem Aplikasi Dan Infrastruktur ICT

Kadar pematuhan dapat dipertingkatkan dengan adanya kemudahan capaian kepada maklumat yang cepat, tepat dan boleh diperolehi pada bila-bila masa. Pemantapan aplikasi sistem percukaian dibuat supaya ia boleh dicapai dari pelbagai lokasi dan peranti elektronik mudah alih. Sehubungan itu, kejuruteraan semula sistem aplikasi dan infrastruktur ICT yang menggabungkan keupayaan dari segi data analitik dan integrasi sistem aplikasi sedia ada dilaksanakan melalui Pelan Transformasi Hasil secara berfasa bagi merealisasikan Objektif Strategik ini.

2. Pengurusan Kos Yang Cepak Dan Berkesan

Pengiktirafan Sijil Audit Bersih tanpa sebarang teguran bagi Penyata Kewangan LHDNM dan Kumpulan bagi Tahun Berakhir 31 Disember 2021 oleh Jabatan Audit Negara yang diterima HASiL pada 08 Disember 2022 dan pencapaian ini berjaya dikekalkan bagi tempoh 20 tahun berturut-turut adalah cerminan keberkesanan polisi kewangan yang dilaksanakan. Peranan HASiL untuk memastikan tata kelola organisasi berada pada landasan yang tepat adalah amat kritikal. Sehubungan itu, HASiL sentiasa memberikan penekanan kepada belanjawan berhemat dengan keutamaan kepada aspek penjimatan kos yang efektif. Selain itu, inisiatif pemantapan pengurusan kewangan dan pengurusan perolehan ditambahbaik di samping memperkasakan pengurusan aset dan hartanah.

3. Perekayasaan Proses Dan Prosedur Kerja

Perubahan budaya kerja di semua peringkat proses dan prosedur kerja bagi mencapai prestasi yang cemerlang dari aspek kos, kualiti perkhidmatan dan masa. Ia melibatkan perubahan asas pemikiran dan pengubahsuaian semula proses dan prosedur kerja secara radikal bagi meningkatkan kecekapan serta keberkesanan penyampaian perkhidmatan. Strategi yang terlibat adalah dengan penggunaan alat analisis data dan memperkemas prosedur kerja tertentu secara automasi dalam usaha mengurangkan kerenah birokrasi dan mempercepatkan proses membuat keputusan. Ini menyumbang kepada keberkesanan kos dalaman dengan pengagihan sumber yang strategik. Antara inisiatif adalah pelaksanaan *Smart Office Flexible Office (SOFO)*, pengenalan pendekatan pengurusan secara *Front Office Back Office (FOBO)* mulai tahun 2023 dan pengenalan e-invois bermula tahun 2024.

4. Pelaksanaan Amalan Hijau Mampan

Keseimbangan alam semula jadi adalah elemen paling penting dalam menjamin usaha pembangunan kelestarian alam. Teknologi hijau adalah teknologi rendah karbon dan lebih mesra alam berbanding teknologi sedia ada. HASiL turut memainkan peranan dengan mewujudkan Polisi Perolehan Hijau. Polisi ini melibatkan perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja yang dapat mengurangkan pencemaran alam sekitar seperti peralatan elektrik cekap tenaga, kertas kitar semula, perabot pejabat yang diperbuat daripada bahan yang dihasilkan secara lestari, perkhidmatan penyenggaraan mesra alam serta perkhidmatan rekaan dan pembinaan bangunan hijau atau rendah karbon.

Tuntasnya, inisiatif HASiL sebagai organisasi berprestasi tinggi sentiasa berusaha melakukan penambahbaikan berterusan dalam piawaian perkhidmatan melalui strategi-strategi yang dirancang selaras dengan rukun ketiga MADANI iaitu Daya Cipta yang mana ia mengambil pendirian terhadap keupayaan penjawat awam melakukan sesuatu perancangan tugas dengan betul dan berkesan buat pertama kali. Namun yang lebih penting ialah aspek kreativiti meliputi nilai reka cipta dan reka baharu. Daya cipta pada setiap penjawat awam diharap mewujudkan proses perubahan yang berkesan dalam organisasi sekaligus perkhidmatan kepada rakyat.

OBJEKTIF STRATEGIK

01

PEMODENAN SISTEM APLIKASI DAN INFRASTRUKTUR ICT

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
2.1.1	Melaksanakan Transformasi Hasil (TH)	Tahap pembangunan sistem dan integrasi	100% pembangunan sistem dan integrasi dilaksanakan secara efisien (merangkumi penambahbaikan prasarana)	Jabatan Teknologi Maklumat
2.1.2	Memantap Dan Membangunkan Sistem Aplikasi	Tahap pembangunan sistem	Sistem aplikasi yang berimpak tinggi, kebolehsediaan maksima dan <i>digital by default</i> menerusi <i>leverage</i> sistem secara optimum dengan pembangunan 100% siap sepenuhnya	Jabatan Teknologi Maklumat
2.1.3	Memantapkan Kemudahan <i>e-Services</i>	Tahap pembangunan sistem	100% pembangunan sistem <i>e-Services</i>	Jabatan Teknologi Maklumat
2.1.4	Menaiktaraf Infrastruktur ICT/ Peralatan Berkaitan SOFO	Tahap kesediaan penggunaan infrastruktur ICT/ peralatan berkaitan SOFO	Kebolehsediaan prasarana berimpak tinggi melalui <i>ICT Provisioning & Governance</i> serta capaian sistem dalaman secara intensif dengan 100% infrastruktur ICT/ peralatan berkaitan SOFO siap digunakan	Jabatan Teknologi Maklumat

OBJEKTIF STRATEGIK

02

PENGURUSAN KOS YANG CEKAP DAN BERKESAN

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
2.2.1	Memantapkan Pengurusan Kewangan	Pelaksanaan <i>Financial Shared Services</i>	100% pelaksanaan <i>Financial Shared Services</i>	Jabatan Kewangan
2.2.2	Mengoptimumkan Sumber Kewangan	Peningkatan kedudukan rizab tunai minima	Peningkatan sekurang-kurangnya 50% jumlah rizab tunai minima pada tahun 2025	Jabatan Kewangan

OBJEKTIF STRATEGIK

03

PEREKAYASAAN PROSES DAN PROSEDUR KERJA

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
2.3.1	Memantapkan Operasi Pengurusan Insan	Peratus agihan semula (<i>redeployment</i>) pegawai ke fungsi aktiviti lain	5% pegawai sokongan menjalankan fungsi yang telah diautomasi diagihkan ke fungsi/ aktiviti lain	Jabatan Pengurusan Insan
2.3.2	Memperkasa Proses Kerja Program Audit	Peratus kes audit diselesaikan dalam tempoh ditetapkan	70% kes audit diselesaikan dalam tempoh ditetapkan	Jabatan Pematuhan Cukai
2.3.3	Memperkasa Proses Kerja Program Siasatan	Peratus kes siasatan diselesaikan dalam tempoh ditetapkan	70% kes siasatan diselesaikan dalam tempoh ditetapkan	Jabatan Siasatan
2.3.4	Memperkasa Proses Kerja Program Profiling	Tahap pelaksanaan proses kerja yang dikenal pasti	100% tahap pelaksanaan	Jabatan Perisikan Dan Profiling
2.3.5	Memantapkan Sistem Kutipan Cukai	Peratus peningkatan kutipan secara elektronik	Peningkatan kutipan secara elektronik ke tahap 85%	Jabatan Pungutan Hasil
2.3.6	Memperkasa Proses Kerja Percukaian Antarabangsa	Peratus pendigitalan proses kerja yang dikenal pasti dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan	100% pendigitalan proses kerja yang dikenal pasti dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan	Jabatan Percukaian Antarabangsa
2.3.7	Memperkasa Prosedur Operasi Standard (SOP) Pentadbiran Percukaian	Peratus keberkesanan pelaksanaan	75% keberkesanan pelaksanaan	Jabatan Operasi Cukai
2.3.8	Melaksanakan SOFO	Peratus pelaksanaan fungsi yang telah dikenal pasti oleh Jawatankuasa Pemandu SOFO LHDNM	100% pelaksanaan semua fungsi yang telah dikenal pasti	Jabatan Pengurusan Insan

OBJEKTIF STRATEGIK

04

PELAKSANAAN AMALAN HIJAU MAMPAN

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
2.4.1	Mewujudkan Polisi Perolehan Hijau	Peratus pematuhan Polisi Perolehan Hijau	75% pematuhan Polisi Perolehan Hijau di seluruh cawangan LHDNM	Jabatan Logistik Korporat



TERAS STRATEGIK 3

**PEMATUHAN
CUKAI SECARA SUKARELA**

OBJEKTIF STRATEGIK

01

TAHAP KESEDARAN PEMATUHAN
SUKARELA YANG TINGGI

02

PENJANAAN HASIL NEGARA
DI TAHAP OPTIMUM

03

PENTADBIRAN PERUNDANGAN
PERCUKAIAN BERTERASKAN PRINSIP
KEDAULATAN UNDANG-UNDANG

04

PELUASAN JARING PERCUKAIAN

Sumbangan hasil cukai pendapatan kepada hasil Kerajaan Persekutuan adalah melebihi 51% pada setiap tahun. Kerajaan memperuntukkan cukai yang dikutip ini untuk dibelanjakan bagi tujuan keselamatan negara dan kesejahteraan rakyat melalui pembangunan fizikal dan infrastruktur seperti jalan raya, hospital dan sekolah serta pembangunan ekonomi dan sosial seperti perkhidmatan kesihatan, pendidikan dan kebajikan rakyat dengan memperkenalkan Sumbangan Tunai Rahmah (STR) sebagai penjenamaan semula skim Bantuan Keluarga Malaysia. Justeru, HASiL sentiasa proaktif dalam usaha untuk mencapai kadar pematuhan yang lebih tinggi, mengurangkan pengelakan dan pelarian cukai dan dalam masa yang sama meminimalkan kos pematuhan kepada pembayar cukai dan HASiL. Berikut adalah empat (4) Objektif Strategik yang dibentuk sebagai penggerak:

1. Tahap Kesedaran Pematuhan Sukarela Yang Tinggi

HASiL komited dalam meningkatkan dan membudayakan pematuhan cukai secara sukarela setanding dengan kadar pematuhan cukai negara maju. Sehubungan itu, HASiL menyebarkan maklumat percukaian semasa dalam memastikan rakyat celik cukai menerusi pendekatan *A.E.S (Awareness, Education, Services)*. Pendekatan ini direalisasikan melalui portal *MyTax* di <https://mytax.hasil.gov.my/> atau menerusi aplikasi *MyTax* yang boleh didapati di *Google Playstore* serta *IOS App Store*. Selain itu, hebahan oleh pengengaruh media sosial melalui aplikasi *Facebook, Instagram, Twitter* dan *TikTok* turut membantu HASiL memacu ekosistem percukaian negara dengan menyampaikan maklumat secara berkesan kepada orang ramai. Terkini, Program Khas Pengakuan Sukarela (PKPS) 2.0 bermula pada 06 Jun 2023 sehingga 31 Mei 2024 merupakan inisiatif HASiL untuk menyokong rukun kemampunan dalam pentadbiran percukaian negara seiring dengan konsep Malaysia MADANI.

2. Penjana Hasil Negara di Tahap Optimum

HASiL berazam untuk terus menjadi penyumbang terbesar hasil kerajaan demi menyokong pembangunan negara untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Oleh itu, HASiL merangka strategi untuk menggandakan lonjakan kutipan dan mengurangkan ketirisan hasil melalui pembangunan jaringan kerjasama antara HASiL dan pengamal media serta pengengaruh media. Signifikan hubungan rapat antara HASiL dan rakan-rakan media yang disifatkan sebagai duta HASiL terbukti apabila HASiL berjaya mencipta sejarah dengan mengutip jumlah cukai langsung tertinggi dalam tahun 2022 iaitu RM175 bilion melebihi sasaran yang ditetapkan oleh Kerajaan iaitu RM160.2 bilion. Ini membuktikan duta HASiL ini telah berjaya menjalankan tugas dengan cemerlang dalam mempromosikan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan HASiL serta melaporkan isu-isu percukaian negara dengan tepat dan berkesan. Seterusnya, inisiatif pengumpulan data aktiviti perniagaan secara terus daripada proses transaksi perniagaan atau sistem pengurusan data dalam masa nyata (*Continuous Transaction Control/ CTC*) dipercayai membantu mengurangkan ketirisan cukai melalui pengenalan e-invois bermula Tahun 2024. Selain itu, prosedur kutipan hasil negara sentiasa ditambah baik bagi memastikan HASiL dapat mengutip amaun sebenar cukai pada masa yang ditetapkan dengan cara yang sewajarnya (*to collect the right amount of tax at the right time in the right way*). Pelbagai saluran pembayaran secara dalam talian juga telah diperkasakan

bagi memudahkan akses pembayar cukai mengikut kesesuaian sendiri seperti pelaksanaan kaedah bayaran e-TT, bayaran menggunakan kad kredit dan perluasan bayaran melalui portal perbankan internet.

3. Pentadbiran Perundangan Percukaian Berteraskan Prinsip Kedaulatan Undang-Undang

HASiL berazam memastikan pelaksanaan sistem percukaian yang adil, cekap dan berkesan supaya percukaian diiktiraf dan dihargai sebagai satu aspek penting oleh rakyat demi kesejahteraan dan kemakmuran negara. HASiL akan sentiasa menambah baik penyampaian perkhidmatan untuk memudahkan pembayar cukai yang patuh menjalankan tanggungjawab percukaian mereka dan meningkatkan tindakan penguatkuasaan ke atas pembayar cukai yang enggan patuh. Justeru, semakan dan penjelasan layanan percukaian sentiasa dilakukan bagi memberikan kefahaman yang jelas kepada pembayar cukai dan bakal pembayar cukai lantas mereka dapat mematuhi segala peruntukan perundangan percukaian yang tersedia dalam menunaikan tanggungjawab kepada negara. Kerangka kerja baharu *Tax Corporate Governance Framework (TCGF)* yang telah dilancarkan pada 01 Mac 2022 juga merupakan sebahagian daripada inisiatif HASiL ke arah menerima pakai proses pematuhan cukai yang adil dan berkesan di Malaysia. Objektif utama *TCGF* adalah sebagai satu rangka kerja yang menjadi asas antara HASiL dan pembayar cukai untuk membangun dan mengekalkan hubungan kerja yang lebih terbuka dalam memastikan proses pematuhan percukaian adalah adil dan efektif. Kesemua strategi ini diperkenalkan bagi meningkatkan kepercayaan dan keyakinan (*trust and confidence*) rakyat kepada ketelusan sistem pentadbiran percukaian negara.

4. Peluasan Jaring Percukaian

Tindakan meningkatkan asas pembayar cukai dapat menjamin kelangsungan hasil negara secara konsisten. Antara inisiatif HASiL untuk mengurangkan ketirisan ekonomi bayangan adalah dengan menubuhkan Jawatankuasa Pemandu *Shadow Economy* bagi mengesan, memantau dan menguat kuasa, selain merangka strategi meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan serta kepercayaan orang awam terhadap sistem percukaian negara. Strategi yang dilaksanakan termasuk pemilihan dan penyaluran kes bagi tindakan audit cukai dan audit majikan, terutama membabitkan kes gagal patuh borang nyata, selain mewujudkan parameter lebih berkesan dengan membuat padanan data dengan sumber maklumat dalaman dan luaran. Selain itu, Kerajaan melalui Ucapan Bajet 2022 telah mengumumkan penggunaan nombor pengenalan cukai (*Tax Identification Number/ TIN*) yang telah dilaksanakan mulai tahun 2022 bagi memperluaskan asas pembayar cukai.

Pendekatan HASiL ini dilihat selaras dengan konsep Malaysia MADANI yang berwawasan untuk membina semula ekonomi Malaysia melalui pendekatan *humane economy* menerusi penstrukturan semula ekonomi berasaskan etika dan kemampuan, menjamin kesejahteraan insan yang ditunjangi prinsip adil dan ihsan, reformasi institusi demokrasi dan perundangan ke arah mengoptimumkan fungsi dan tanggungjawabnya bagi melaksanakan dasar-dasar berkaitan, serta memastikan ihsan dan rahmah (belas kasihan) menjadi ciri penting dalam penerapan kerangka dasar dan polisi dalam mewujudkan pentadbiran beramanah.

OBJEKTIF STRATEGIK

01

TAHAP KESEDARAN PEMATUHAN SUKARELA YANG TINGGI

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
3.1.1	Menerbitkan Bahan/ Intervensi Pendidikan Dan Kesedaran Cukai Melalui Aplikasi Media Sosial dan Portal Rasmi LHDNM	Kadar capaian bahan/ intervensi pendidikan dan kesedaran cukai melalui aplikasi Media Sosial dan Portal Rasmi LHDNM oleh pembayar cukai dan bakal pembayar cukai	Sekurang-kurangnya 40% responden ada membuat capaian kepada bahan/ intervensi pendidikan dan kesedaran cukai yang diterbitkan melalui aplikasi Media Sosial dan Portal Rasmi LHDNM	Jabatan Khidmat Korporat
3.1.2	Menyediakan Mekanisme Mencegah Ketidakpatuhan	Tahap pelaksanaan Program Pencegahan Ketidakpatuhan	100% pelaksanaan Program Pencegahan Ketidakpatuhan	Jabatan Siasatan

OBJEKTIF STRATEGIK

02

PENJANAAN HASIL NEGARA DI TAHAP OPTIMUM

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
3.2.1	Memperkasakan Mekanisme Kutipan Hasil	Peratus tindakan pemungutan ke atas Akaun Belum Terima (ABT)	Memastikan: <ul style="list-style-type: none"> • sekurang-kurangnya 70% tindakan diambil ke atas keseluruhan kes Debit Akhir Tahun • amaun debit semasa agar tidak melebihi 10% dari amaun taksiran yang telah dibangkitkan pada tahun semasa 	Jabatan Pungutan Hasil
3.2.2	Memperkasakan Mekanisme Pematuhan Cukai	Peratus tindakan pematuhan cukai	10% tindakan pematuhan cukai ke atas kumpulan/aktiviti yang disasarkan (<i>targeted group</i>) setiap tahun	Jabatan Pematuhan Cukai
3.2.3	Memperkasakan Mekanisme Pentadbiran Percukaian	Tahap pelaksanaan mekanisme	100% pelaksanaan mekanisme	Jabatan Operasi Cukai

OBJEKTIF STRATEGIK

03

PENTADBIRAN PERUNDANGAN PERCUKAIAN BERTERASKAN PRINSIP KEDAULATAN UNDANG-UNDANG

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
3.3.1	Memperkasakan Perundangan Percukaian	Kajian layanan percukaian ke atas industri dan isu disasarkan	Memastikan kajian layanan percukaian ke atas 70% industri dan isu disasarkan	Jabatan Dasar Percukaian
3.3.2	Mempercepatkan Proses Rayuan	Tempoh rayuan di Pesuruhjaya Khas Cukai Pendapatan	Memastikan 65% kes diselesaikan dalam tempoh dua (2) tahun dari tarikh rayuan didaftarkan di Pesuruhjaya Khas Cukai Pendapatan	Jabatan Undang-Undang

OBJEKTIF STRATEGIK

04

PELUASAN JARING PERCUKAIAN

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
3.4.1	Memperkasakan Pengurusan Data	Peratusan padanan data berjaya	75% padanan data berjaya setiap tahun	Jabatan Perisikan Dan Profiling
3.4.2	Memperluaskan Liputan Ekonomi Bayangan	Kadar peningkatan kes liputan ekonomi bayangan	20% peningkatan kes liputan ekonomi bayangan	Jabatan Perisikan Dan Profiling



TERAS STRATEGIK 4
PENGURUSAN ORGANISASI DINAMIK
DAN BERPRESTASI TINGGI

OBJEKTIF STRATEGIK

01

HASILIAN KOMPETEN DAN
PROFESIONAL

02

PERSEKITARAN KERJA KONDUSIF
DAN SELAMAT

03

KELESTARIAN KEPIMPINAN DAN
KEPAKARAN

04

ORGANISASI DINAMIK

PENGURUSAN ORGANISASI DINAMIK DAN BERPRESTASI TINGGI

Mendepani cabaran 2021-2025, HASiL berhasrat membina pengurusan organisasi yang berprestasi tinggi dengan menyediakan kepakaran yang relevan seiring dengan persekitaran percukaian yang semakin dinamik. Dalam usaha mencapai matlamat ini, HASiL memberi tumpuan kepada empat (4) Objektif Strategik seperti berikut:

1. Hasilian Kompeten Dan Profesional

HASiL memahami pentingnya Team HASiL yang kompeten dan profesional dalam memberikan perkhidmatan percukaian yang berkualiti. Team HASiL diberi peluang untuk mendapatkan latihan di dalam dan luar negara untuk mempertingkatkan kemahiran, pengetahuan dan kepakaran percukaian mereka selaras dengan perubahan percukaian dunia. Di samping itu, pengambilan tenaga kerja baharu diperkemas dengan penekanan kriteria pemilihan yang khusus dalam memastikan hanya calon yang terbaik diterima sebagai Team HASiL. HASiL akan terus melaksanakan program pembangunan bagi memperkukuhkan kepimpinan LHDNM supaya mereka dapat memacu Team HASiL ke arah pencapaian Misi dan Visi organisasi.

2. Persekitaran Kerja Kondusif Dan Selamat

Budaya kerja yang sihat dan selamat diamalkan untuk menjamin keselesaan dan kesejahteraan Team HASiL. Pelaksanaan sepenuhnya program pembangunan prasarana dan pengurusan aset yang mampan serta program pengurusan fasiliti dan pengindahan premis HASiL yang terancang dipercayai dapat mendorong Team HASiL ke arah keberhasilan kerja yang cemerlang. Selain itu, penekanan diberi untuk menggalakkan keseimbangan di antara kerja pejabat dan kehidupan peribadi (*Work Life Balance*) memandangkan HASiL telah beralih kepada pelaksanaan konsep jam bekerja fleksi dan tempat bekerja fleksi.

3. Kelestarian Pembangunan Kepakaran Dan Pementapan Kepimpinan

HASiL juga akan terus dinamik dan mengamalkan budaya kerja berprestasi tinggi menerusi pendekatan penghasilan pegawai pakar dalam bidang tertentu bagi melestarikan kesinambungan kecemerlangan HASiL pada masa hadapan menerusi program-program bakat dan kepakaran yang teratur.

4. Organisasi Dinamik

HASiL sentiasa proaktif dalam mengadaptasi segala perubahan yang berlaku di persekitaran seperti perubahan teknologi, ekonomi, sosial dan alam sekitar. Perubahan yang dilaksanakan HASiL bakal menghasilkan pencapaian yang objektif dan *tangible*. Sebagai contoh, capaian kemudahan latihan pembelajaran secara elektronik dalam liputan yang meluas dan terkini diberikan kepada Team HASiL dan orang awam melalui pemeraksanaan e-Pembelajaran. Program Pengurusan Perubahan (*Change Management Programme*) juga dilaksanakan secara berfasa bagi memberikan pendedahan dan belajar menerima perubahan dengan terbuka. Modul prestasi juga dirancang dalam usaha memantapkan pengurusan prestasi Team HASiL bertepatan dengan status HASiL sebagai organisasi berprestasi tinggi. Daya usaha yang

dirancang ini diharap mendepani setiap perubahan dan ekspektasi, seterusnya menyediakan organisasi ini kalis masa hadapan (*future proof*), dinamik dan relevan dalam menerajui fungsi dan peranannya sebagai pentadbir hasil cukai langsung negara.

Pendekatan HASiL melalui penetapan Objektif Strategik di atas dilihat bertepatan dengan rukun kedua MADANI iaitu rukun Kesejahteraan yang dijelaskan sebagai penjawat awam harus melihat segala khidmat yang diberikan harus terangkum dalam keseimbangan mewujudkan kesejahteraan rakyat dan bersifat progresif secara jasmani mahupun rohani. Sejahtera berhubung kait dengan nilai kecemerlangan dan kejayaan (*Al-Falah*). Di samping itu, penjawat awam juga digalak melonjakkan kecemerlangan melalui pemantapan modal insan dengan kompetensi masa hadapan. Ia bagi membantu organisasi menjadi lebih kukuh dan fleksibel, pengurusan dan pembangunan sesuatu projek bertambah cekap, pantas serta berimpak tinggi.

TERAS STRATEGIK 4

OBJEKTIF STRATEGIK

01

HASILIAN KOMPETEN DAN PROFESIONAL

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
4.1.1	Membentuk Hasilian Yang Berilmu Dan Kompeten	Peratus pegawai yang berkursus mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan	50% pegawai yang berkursus mencapai tahap kompetensi yang berasaskan <i>Training Needs Analysis (TNA)</i>	Jabatan Pengurusan Insan
4.1.2	Memantapkan Pengurusan Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	Jumlah sesi penyampaian perkongsian maklumat kepada Hasilian	Melaksanakan dua (2) sesi perkongsian pengalaman dan pengetahuan setiap tahun	Akademi Percukaian Malaysia
4.1.3	Menambah/ Menerbitkan Bahan Rujukan/ Buku/ Artikel Berkaitan Percukaian	Kesediaan bahan rujukan percukaian di Pusat Sumber	Peningkatan 10% bahan koleksi rujukan percukaian di Pusat Sumber	Akademi Percukaian Malaysia

OBJEKTIF STRATEGIK

02

PERSEKITARAN KERJA KONDUSIF DAN SELAMAT

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
4.2.1	Melaksanakan Konsep Pembangunan Dan Pengurusan Aset Yang Mampan	Tahap pelaksanaan program pembangunan dan pengurusan aset yang dirancang	Mencapai 100% pelaksanaan program yang dirancang	Jabatan Logistik Korporat
4.2.2	Melaksanakan Pengurusan Fasiliti Dan Pengindahan Persekitaran Premis LHDNM	Tahap pelaksanaan kontrak dan projek pengurusan fasiliti dan pengindahan persekitaran premis	100% pelaksanaan program yang dirancang	Jabatan Logistik Korporat

OBJEKTIF STRATEGIK

03

KELESTARIAN KEPIMPINAN DAN KEPAKARAN

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
4.3.1	Mengenal Pasti Dan Membangunkan Kepakaran	Peratusan pegawai pakar dalam bidang yang dikenal pasti	Melahirkan 10% pegawai pakar dalam bidang yang dikenal pasti	Jabatan Pengurusan Insan
4.3.2	Mengenal Pasti Dan Memantapkan Kepimpinan	Peratusan <i>talent</i> yang dikenal pasti mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan	90% <i>talent</i> yang dikenal pasti mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan	Jabatan Pengurusan Insan

OBJEKTIF STRATEGIK

04

ORGANISASI DINAMIK

Bil	Strategi	Indikator Strategi	Sasaran Strategi	Penyelaras Strategi
4.4.1	Memperkasa e-Pembelajaran	Peratus penggunaan e-Pembelajaran	80% aktiviti pembelajaran dilaksanakan secara e-Pembelajaran	Akademi Percukaian Malaysia
4.4.2	Pemantapan Modal Insan Yang Fleksibel Dan Dinamik	Tahap penerimaan pegawai terhadap perubahan melalui Kajian Kepuasan Bekerja	90% pegawai menerima perubahan melalui Kajian Kepuasan Bekerja	Jabatan Pengurusan Insan
4.4.3	Memantapkan Pengurusan Prestasi	Peratus penilaian prestasi pegawai melalui Modul Prestasi	100% penilaian prestasi pegawai dilaksanakan melalui Modul Prestasi	Jabatan Pengurusan Insan
4.4.4	Memperkasa Pengurusan Organisasi Secara <i>Lean Organisation</i>	Peratus sasaran perubahan nisbah Pegawai Eksekutif dan Pegawai Bukan Eksekutif (6:4)	45% pencapaian sasaran perubahan nisbah	Jabatan Pengurusan Insan

FAKTOR PENENTU KEJAYAAN

1. Keupayaan Organisasi

Sebagai sebuah organisasi berprestasi tinggi, keupayaan LHDNM sentiasa ditambah baik menerusi pemerksaan struktur organisasi ke arah mencapai Teras Strategik yang ditetapkan. LHDNM sentiasa fokus dan komited dalam merealisasikan transformasi yang ditetapkan oleh kerajaan. Team HASiL turut berperanan secara proaktif menangani isu percukaaian global yang kompleks dan persekitaran cukai domestik.

2. Pembangunan Modal Insan

Pembangunan modal insan secara berterusan melahirkan Team HASiL berprestasi tinggi seterusnya memacu kecemerlangan LHDNM sebagai Pentadbir Cukai Terunggul. Pelaksanaan modul peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kepakaran menambah nilai kompetensi, inovasi, kreativiti dan nilai positif Team HASiL. Kebersamaan antara pengurusan atasan, pegawai teknikal dan bukan teknikal menjadi tunjang kecemerlangan LHDNM.

3. Teknologi Maklumat Di Era Digitalisasi

Era digitalisasi dapat mengintegrasikan sistem sedia ada, meningkatkan kemampuan kebolehcapaian data seterusnya mempercepatkan penghasilan proses kerja. Manakala inovasi teknologi maklumat seperti *Artificial Intelligence* dan *Big Data* turut menjadi pemangkin kepada kemampuan pengurusan bagi memastikan LHDNM kekal relevan sebagai Pentadbir Cukai Terunggul.

5. Jaringan Kerjasama

Jaringan kerjasama melalui inisiatif terancang menyumbang kepada perluasan asas cukai apabila pembayar cukai yang berpotensi dapat dikenal pasti. Kerjasama dengan agensi lain melalui operasi bersepadu dapat menembusi sektor ekonomi bayangan manakala kerjasama dengan pentadbir cukai luar negara pula memantapkan lagi jaringan kerja (*networking*). Input dari jaringan kerjasama ini mampu memantapkan lagi fungsi pengesanan LHDNM melalui pengayaan data-data ekonomi terkini.

4. Pengurusan Sumber

Pengurusan sumber kewangan dan bukan kewangan menjadi keutamaan LHDNM dalam membudayakan tata kelola yang berkesan. Sebagai sebuah agensi *self-financing*, LHDNM memastikan pengagihan sumber yang cekap supaya tidak berlaku pembaziran. Pengurusan bukan kewangan seperti pengurusan pengetahuan dan pengurusan maklumat turut diberi tumpuan oleh pengurusan LHDNM sebagai usaha berterusan untuk memelihara bakat serta kepakaran.

FAKTOR PENENTU KEJAYAAN

Kejayaan perancangan strategik memerlukan penglibatan dan komitmen Team HASiL secara amnya dengan penyeliaan secara khusus oleh Pemilik Proses. Oleh itu, bagi mencapai kecekapan dan keberkesanan Perancangan Strategik LHDNM 2021-2025, mekanisme pelaksanaan perlu digariskan dengan terperinci mengikut landasan yang telah ditetapkan.

Justeru, Garis Panduan Pelaksanaan Perancangan Strategik LHDNM 2021-2025 dirangka dan menjadi rujukan dalam pelaksanaan mekanisme pemantauan. Garis panduan ini memperincikan dengan jelas berkenaan peranan setiap Penyelaras Strategi dan Pemilik Proses bagi memastikan setiap Strategi dan Pelan Tindakan yang dirancang berada di tahap pencapaian yang ditetapkan. Jabatan Operasi Cukai bertanggungjawab sebagai pemantau bagi memastikan kecekapan pelaksanaan Pelan Tindakan dan keberkesanan Strategi Pelan Korporat. Laporan Pemantauan Pencapaian setiap Strategi dan Pelan Tindakan akan disediakan oleh Jabatan Operasi Cukai dua (2) kali setahun.

Semakan Separuh Penggal Pelan Korporat LHDNM 2021-2025 dilaksanakan oleh Jabatan Penyelidikan Dan Strategik. Ia bertujuan untuk mereformasi dasar sedia ada dan menggariskan sasaran yang disemak semula bagi tempoh 2021-2025 dengan mengambil kira aspirasi Kerajaan, cabaran ekonomi dan trend global semasa.

Laporan pencapaian Pelan Korporat LHDNM 2021-2025 akan dibentangkan kepada Pengurusan Atasan di penghujung tempoh pelan ini. Laporan ini akan disediakan oleh Jabatan Penyelidikan Dan Strategik dan dibuat berdasarkan penilaian ke atas setiap Pelan Tindakan yang dirancang dan memastikan keberkesanan setiap Strategi yang dirangka. Pencapaian setiap Strategi akan menjadi asas kepada keberhasilan Objektif Strategik, seterusnya bagi merealisasikan Misi dan Visi LHDNM.

Pelan Korporat LHDNM 2021-2025 merupakan satu pernyataan komitmen yang telah dirangka dengan teliti untuk merealisasikan Visi LHDNM sebagai Pentadbir Cukai Terunggul. Naskah ini secara jelas telah memperincikan hala tuju yang ingin dicapai oleh LHDNM dalam tempoh lima (5) tahun akan datang.

Berpaksikan empat (4) teras strategik yang terdiri daripada gabungan dua (2) teras melibatkan operasi percukaian dan dua (2) teras berkaitan pentadbiran organisasi menunjukkan segala aspek telah diambil kira dalam penyediaan pelan ini. Gabungan operasi dan pentadbiran ini pastinya akan dapat memacu LHDNM dalam mencapai Visi yang telah ditetapkan.

Semoga segala perancangan dan strategi yang telah disusun ini dapat direalisasikan dengan gandingan yang mapan di antara pihak pengurusan dan Team HASiL. Kerjasama jitu di antara keduanya dapat mendukung manifestasi Kerajaan dalam usaha Membangun Malaysia MADANI.

JAWATANKUASA INDUK PERANCANGAN STRATEGIK LHDNM 2021-2025 PADA KEDUDUKAN 1 JULAI 2023

Penasihat

Datuk Dr. Mohd Nizom Bin Sairi
Ketua Pegawai Eksekutif

Pengerusi

Datuk Dr. Sotimin Bin Muhalip
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (Dasar)

Ahli-ahli

1. Datuk Abu Tariq Bin Jamaluddin
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (Pematuhan)
2. Puan Wan Ramiza Binti Wan Ghazali
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (Operasi Percukaian)
3. Encik Hisham Bin Rusli
Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (Pengurusan)
4. Encik Roszamman Bin Md Nawi
Pengarah Akademi Percukaian Malaysia
5. Dr. Gunasegaran A/L Muthusamy
Pengarah Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
6. Encik Mohammad Nazri Bin Ismail
Pengarah Jabatan Logistik Korporat
7. Encik Zahari Bin Ali
Pengarah Jabatan Pengurusan Insan
8. Puan Noraini Binti Mustafa
Pengarah Jabatan Khidmat Korporat
9. Encik Shaharrudy Bin Othman
Pengarah Jabatan Operasi Cukai
10. Encik Mohamad Fauzi Bin Saat
Pengarah Jabatan Kewangan
11. Encik Marside @ Marsidi Bin Julika @ Zelika
Pengarah Jabatan Pungutan Hasil
12. Encik Abang Ehsan Bin Abang Abu Bakar
Pengarah Jabatan Pematuhan Cukai

13. Puan Jalina Binti Abu Bakar
Pengarah Jabatan Teknologi Maklumat
14. Puan Ranjeet Kaur
Pengarah Pejabat Ketua Pegawai Eksekutif
15. Encik Azmin Bin Omar
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
16. Encik Zakaria Bin Tahir
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik

Sekretariat

1. Puan Farizan Binti Abd Rahman
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
2. Puan Nurul Asriana Binti Ahmad
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
3. Cik Nur Fadhila Husna Binti Saad
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik
4. Encik Mohammad Iqbal Bin Mohd Rafi
Jabatan Penyelidikan Dan Strategik









IRBM TAXPAYER ROADMAP



LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI MALAYSIA

Menara HASiL
Persiaran Rimba Permai
Cyber 8, 63000 Cyberjaya
Selangor, Malaysia

-  LHDNM
-  /LhdnTube
-  /LHDNM
-  /LHDNMofficial
-  /@lhdnmofficial
-  www.hasil.gov.my
-  03-8911 1000