



LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI MALAYSIA  
**DI PERSADA DUNIA**

# AMALAN TERBAIK MODEL PENTADBIRAN CUKAI

ANALISIS PERBANDINGAN







LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI MALAYSIA  
**DI PERSADA DUNIA**

# AMALAN TERBAIK MODEL PENTADBIRAN CUKAI

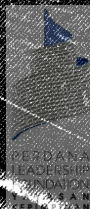
ANALISIS PERBANDINGAN



PUSTAKA PERDANA



1012101



Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

**AMALAN TERBAIK MODEL PENTADBIR CUKAI : ANALISIS PERBANDINGAN**

ISBN 978-983-2586-17-3

1. Tax Administration and procedure--Malaysia.
2. Taxation--Malaysia.
3. Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia.  
336.2009595

Diterbitkan oleh Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia

Tel : 03 - 8313 8888  
Faks : 03 - 8313 7801/03 - 8313 7806  
E-mel : [idea\\_desire@hasil.gov.my](mailto:idea_desire@hasil.gov.my)  
Portal Rasmi : [www.hasil.gov.my](http://www.hasil.gov.my)

Hakcipta © 2015 oleh Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia

Hak cipta terpelihara. Isi kandungan buku ini tidak boleh diterbitkan semula, secara keseluruhan atau sebahagian dalam sebarang bentuk atau apa cara sekalipun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain tanpa mendapat kebenaran secara bertulis daripada penerbit.

Edisi pertama Mac 2015

Percetakan:

Precious Print Sdn Bhd (1003101-D)  
No 28 Jalan SC 5/B  
Pusat Perindustrian Sg Chua  
43000 Kajang, Selangor  
Tel : 03 8740 3249 / 019 5555 032  
Faks : 03 8740 3248  
E-mail : [precious.print01@gmail.com](mailto:precious.print01@gmail.com)  
[preciousprint.bk@gmail.com](mailto:preciousprint.bk@gmail.com)

# KANDUNGAN

<b>PRAKATA Pengerusi</b>	xiv
<b>PRAKATA CEO</b>	xv
<b>PENGHARGAAN</b>	xvi
<b>RINGKASAN Eksekutif</b>	xvii
<b>BAB 1 PENANDAARASAN AMALAN TERBAIK</b>	<b>1</b>
1.1 PENGENALAN	1
1.2 OBJEKTIF	2
1.3 DEFINISI PENANDAARASAN	3
1.4 PROSES PENANDAARASAN	4
1.5 METODOLOGI	5
1.6 PANDUAN LAPORAN	6
1.7 KESIMPULAN	7
<b>BAB 2 EKONOMI MALAYSIA</b>	<b>8</b>
2.1 PENGENALAN	8
2.2 TRANSFORMASI DAN REFORMASI EKONOMI	8
2.3 HASIL KERAJAAN PERSEKUTUAN	12
2.4 DASAR FISKAL	14
2.5 DASAR KEWANGAN	16
2.6 KESIMPULAN	18
<b>BAB 3 EVOLUSI SISTEM PERCUKAIAN MALAYSIA</b>	<b>19</b>
3.1 PENGENALAN	19
3.2 SISTEM PERCUKAIAN	19
3.2.1 Percukaaian Sebelum Kemerdekaan	19
3.2.2 Percukaaian Selepas Kemerdekaan - Dasar	21
3.2.3 Percukaaian Selepas Kemerdekaan – Sistem dan Tadbir	23
3.3 PRESTASI KUTIPAN CUKAI	28
3.3.1 Kutipan Bagi Tempoh 1965-1989	31
3.3.2 Kutipan Bagi Tempoh 1990-2000	32
3.3.3 Kutipan Bagi Tempoh 2000-2014	33
3.3.4 Prestasi Cukai Antara Negara	36
3.4 KESIMPULAN	41

<b>BAB 4</b>	<b>RANGKA KERJA, STRUKTUR DAN ASAS</b>	<b>42</b>
4.1	PENGENALAN	42
4.2	RANGKA KERJA KESELURUHAN PENTADBIRAN PERCUKAIAN	43
4.2.1	Autonomi	43
4.2.2	Lembaga Pengarah	47
4.2.3	Pengurusan Strategik	49
4.3	STRUKTUR DAN ORGANISASI	61
4.3.1	Struktur Organisasi Dalam	61
4.3.2	Agihan Staf	68
4.3.3	Pentadbiran Cukai Barangan Dan Perkhidmatan	70
4.3.4	Integrasi Pentadbiran Cukai Pendapatan Dan Kastam	72
4.3.5	Mahkamah Cukai	74
4.4	UNDANG-UNDANG CUKAI	76
4.4.1	Kerjasama Antarabangsa	76
4.4.2	Memudahkan Undang-undang Cukai	77
4.5	KESIMPULAN	79
<b>BAB 5</b>	<b>PENGURUSAN INSAN</b>	<b>81</b>
5.1	PENGENALAN	81
5.2	GELOMBANG PERUBAHAN	82
5.3	LATAR BELAKANG PENANDAARASAN PENGURUSAN INSAN	83
5.3.1	Kekangan	83
5.3.2	Pemilihan Skop Penandaarasan	84
5.4	TRANSFORMASI	85
5.5	LAPORAN PENANDAARASAN	87
5.5.1	Etika	87
5.5.2	Pengambilan	93
5.5.3	Pembangunan Potensi	103
5.5.4	Pengurusan Prestasi	110
5.5.5	Pengurusan Ganjaran	113
5.5.6	Organisasi Langsing	117
5.5.7	Penutup	128
5.6	KESIMPULAN	128
<b>BAB 6</b>	<b>SISTEM DAN FUNGSI</b>	<b>131</b>
6.1	PENGENALAN	131
6.2	KUTIPAN HASIL DAN PENGUATKUASAAN	132
6.2.1	Pengurusan Hutang	133
6.2.2	Strategi Pengurusan Hutang Di Negara OECD	136
6.3	AUDIT CUKAI	146
6.3.1	Pengurusan Risiko Pembayar Cukai	146
6.3.2	Audit Rawak	149
6.3.3	Skop Audit	151

6.3.4	Audit Penasihat (Advisory Audit)	152
6.3.5	Segmentasi Pembayar Cukai	152
6.3.6	Rangka Kerja Pembezaan Risiko (RPR) Untuk Perniagaan Besar Dan Perniagaan Kecil Dan Sederhana (PKS)	160
6.3.7	Pematuhan Bersama/Pemantauan Mendatar (Co-operative Compliance/Horizontal Monitoring)	162
6.3.8	Audit Cukai Intra-Komuniti	164
6.3.9	Audit Perniagaan Kecil Dan Sederhana (PKS)	165
6.3.10	Carian Maklumat Pembayar Cukai Dari Sumber Luar	169
6.3.11	Sistem Pembayaran Elektronik	170
6.3.12	Perniagaan Berasaskan Internet	171
6.4	PENGELAKAN DAN PELARIAN CUKAI	171
6.4.1	Program Penyiasatan	173
6.4.2	Pengelakan Cukai	177
6.4.3	Industri Berisiko Tinggi	185
6.4.4	Pendekatan Pencegahan	187
6.5	KESIMPULAN	188

## **BAB 7 PERKHIDMATAN PEMBAYAR CUKAI** 192

7.1	Pengenalan	192
7.2	Hak Dan Kewajipan	192
7.2.1	Objektif Strategi	192
7.2.2	Garis Panduan Strategik Hak Dan Tanggungjawab Pembayar Cukai	197
7.3	Sistem Pengurusan Pembayar Cukai	222
7.3.1	Sistem Pengurusan Berkomputer Bagi Pentadbir Cukai	222
7.3.2	Sistem Pengurusan Berkomputer Antara Pentadbir Cukai Dan Agensi Luar	232
7.3.3	Segmentasi Pembayar Cukai	236
7.4	Pematuhan Sukarela	238
7.4.1	Pengurusan Risiko	241
7.4.2	Profil Pematuhan Pembayar Cukai	244
7.4.3	Program Pematuhan Pembayar Cukai	248
7.4.4	Menerbitkan Model Pematuhan Cukai	250
7.4.5	Mengukur Jurang Cukai	251
7.4.6	Pengeluaran Notis Dan Peringatan	254
7.4.7	<i>Blue Form Tax Return</i>	255
7.4.8	Penerbitan Dan Panduan	258
7.4.9	Maklumat Laman Web	259
7.4.10	Pendidikan Cukai	262
7.4.11	Perkhidmatan Elektronik	267
7.4.12	Khidmat Pelanggan	274
7.4.13	Betul Dari Mula (Right from the Start)	277
7.5	KESIMPULAN	278

<b>BAB 8</b>	<b>SOKONGAN</b>	<b>280</b>
8.1	PENGENALAN	280
8.2	TEKNOLOGI MAKLUMAT (IT)	280
8.2.1	Strategi IT	281
8.2.2	Bajet IT	286
8.2.3	Projek IT	287
8.2.4	Sistem IT	289
8.2.5	Keselamatan IT	397
8.3	KOMUNIKASI	301
8.3.1	Penyampaian Perkhidmatan Oleh LHDNM	302
8.3.2	Rangka Kerja Hubungan Pentadbir Cukai Dengan Pelanggan	304
8.3.3	Mengenalpasti <i>Topic/Drivers</i> Dan <i>Root Causes</i> Dan Analisa Yang Dijalankan	309
8.3.4	Menguruskan Hasil Analisa Yang Telah Dijalankan	313
8.3.5	Strategi Yang Digunakan Untuk Menguruskan Permintaan Pembayar Cukai	315
8.3.6	Strategi Membangunkan Teknologi Media Sosial Oleh Pentadbir Cukai	321
8.3.7	Penggunaan Teknologi Media Sosial Di Kalangan Pentadbir Cukai	322
8.3.8	Kawalan Kepada Penggunaan Media Sosial	325
8.4	KESIMPULAN	327
<b>BAB 9</b>	<b>CABARAN MASA DEPAN</b>	<b>329</b>
9.1	PENGENALAN	329
9.2	<i>BIG DATA</i>	330
9.3	PENGENALAN CUKAI BARANGAN DAN PERKHIDMATAN	332
9.4	DUNIA TANPA SEMPADAN	333
9.4.1	Apple Corporation	334
9.4.2	Amazon	335
9.4.3	Google	335
9.4.4	Starbucks	336
9.5	INISIATIF MASA DEPAN	337
9.5.1	Pematuhan Analitikal	337
9.5.2	Audit Bersama Antarabangsa/Pertukaran Maklumat	338
9.5.3	Pasukan Audit Pakar	338
9.5.4	Penyiasatan	339
9.5.5	Teknologi Maklumat Dan Komunikasi	339
9.5.6	Pungutan Hutang Cukai Terus Dari Akaun Bank	339
9.5.7	Peningkatan Kos Operasi	340
9.5.8	Peluasan Jurang Pendapatan	341
9.5.9	Kemelesetan Ekonomi	342
9.5.10	Penyusutan Industri Pengekstrakan	342

9.5.11	Sumber Manusia	343
9.5.12	Peningkatan Hubungan Strategik Antara Agensi Kerajaan	346
9.5.13	Trend Peningkatan Hasil	347
9.5.14	Polisi Fiskal	347
9.5.15	Perjanjian Perdagangan Bebas	348
9.5.16	Ekonomi Tersembunyi	348
9.5.17	Kemampanan Dalam Era <i>Self-Financing</i>	349
9.6	KESIMPULAN	350
<b>BAB</b>	<b>10 KESIMPULAN</b>	<b>353</b>
10.1	PENGENALAN	353
10.2	PRESTASI LHDNM	353
10.2.1	Prestasi Kutipan Cukai Langsung	354
10.2.2	Prestasi Selain Cukai	358
10.3	CADANGAN PENAMBAHBAIKAN	360
10.3.1	Jurang Pertumbuhan Cukai (Cukai Apung)	360
10.3.2	Jurang Saiz Cukai (Nisbah Cukai Kepada KDNK)	362
10.3.3	Jurang Amalan	363
10.4	KATA PENUTUP	371
<b>LAMPIRAN</b>		<b>375</b>
1	PERBANDINGAN AMALAN TERBAIK ANTARABANGSA	377
2	PERBANDINGAN KUMPULAN UMUR PEKERJA	400
3	EMPAT TAHAP KEMATANGAN FUNGSI KUTIPAN PENTADBIRAN CUKAI DIKEMUKAKAN SEMULA DARI USAID (2013)	400
4	PERBANDINGAN KATEGORI CUKAI YANG DIPUNGUT DI NEGARA-NEGARA TERPILIH	404
<b>GLOSARI</b>		<b>405</b>

# SENARAI SINGKATAN DAN AKRONIM

ADB	-	Asian Development Bank
ATO	-	Australian Taxation Office
BRICS	-	Brazil, Russia, India dan China
CRA	-	Canadian Revenue Agency
EU	-	European Union
FTA	-	Forum on Tax Administration
HMRC	-	Her Majesty's Revenue and Customs
HNWI	-	High Net Worth Individual
IBFD	-	International Bureau of Fiscal Documentation
ICT	-	Information and Communications Technology
IOTA	-	Intra-European Organisation of Tax Administration
IRAS	-	Inland Revenue Authority of Singapore
IRS	-	Internal Revenue Services
ITA	-	Income Tax Act 1967
JHDN	-	Jabatan Hasil Dalam Negeri
KDNK	-	Keluaran Dalam Negeri Kasar
KNK	-	Keluaran Negeri Kasar
KPI	-	Petunjuk Prestasi Utama
LHDNM	-	Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia
OECD	-	Organisation for Economic Co-operation and Development
PATPP	-	Penandaarasan Amalan Terbaik Pentadbiran Percukaian
SKT	-	Sasaran Kerja Tahunan
STAR	-	Study on Tax Administration Reform
UK	-	United Kingdom
UPCB	-	Unit Pembayar Cukai Besar
USAID	-	United States Agency for International Development

# SENARAI JADUAL DAN RAJAH

## JADUAL

- 1.1 Tema Tahunan LHDNM
- 1.2 Tema Persidangan Cukai Kebangsaan
- 2.1 Transformasi sektor ekonomi negara
- 3.1 Aplikasi talian untuk pembayar cukai
- 3.2 Purata – 5 tahun bagi nisbah cukai langsung (CL) kepada Hasil Kerajaan Persekutuan (HKP) / KDNK
- 3.3 Perbandingan nisbah cukai kepada KDNK antara negara
- 3.4 Indeks keapungan cukai (buoyancy) bagi setiap dekad
- 3.5 Indeks keapungan cukai (buoyancy) bagi jangka tempoh pendek berbanding tempoh lama
- 4.1 Bentuk struktur institusi pentadbir cukai mengikut negara
- 4.2 Sumber kewangan bagi beberapa pentadbir cukai
- 4.3 Keahlian Lembaga Pengarah bagi beberapa Pentadbir Cukai
- 4.4 Contoh budaya korporat beberapa pentadbir cukai
- 4.5 KPI LHDNM 2014
- 4.6 Struktur organisasi dalaman pentadbir cukai
- 4.7 Statistik penggunaan model struktur organisasi di negara terpilih
- 4.8 Nisbah penggunaan staf berbanding dengan penduduk dan tenaga buruh
- 4.9 Agihan penggunaan staf mengikut kumpulan fungsi kerja pada tahun 2011
- 4.10 Nisbah penggunaan staf kepada pembayar cukai berdaftar
- 4.11 Pentadbiran VAT / GST
- 4.12 Pentadbiran cukai pendapatan dan kastam secara berasingan
- 4.13 Ciri-ciri utama mahkamah cukai mengikut negara
- 4.14 Semakan dan susunan semula undang-undang cukai beberapa Pentadbir cukai
- 5.1 Statistik Persaraan Hasilian (2014-2018)
- 5.2 Trend global pembaharuan Perkhidmatan Awan
- 5.3 Kod etika negara terpilih
- 5.4 Amalan pengambilan
- 5.5 Penanda Aras Latihan
- 5.6 Laluan kerjaya eksekutif pentadbir cukai di Negara Jepun

- 5.7 IRS Workforce of Tomorrow Report, 2009
- 5.8 *Training & Development – Key Performance Indicators*
- 5.9 Pengejatan tenaga kerja di perkhidmatan awam luar negara
- 5.10 Nisbah warganegara dan tenaga kerja berbanding seorang pekerja cukai
- 5.11 Tindakan pelangsingan oleh pentadbir cukai
- 5.12 Australia dan Jerman - penjanaaan hasil bagi setiap pekerja cukai
- 5.13 Malaysia - penjanaaan hasil bagi setiap pekerja cukai
- 5.14 Jumlah dan peratusan Hasilian yang mempunyai kelulusan ijazah
- 6.1 Penggunaan Agensi Pemungut Hutang oleh ATO
- 6.2 Pengurusan Cukai secara Masa Nyata (Real-Time) dengan Penggunaan Teknologi IT oleh HMRC
- 6.3 Penghutang bertindih
- 6.4 Pendekatan General Directorate for Collecting and Recovery (DCR) of Federal Public Service of Finance Belgium dalam Pengurusan Hutang Cukai
- 6.5 Peningkatan analisis di CRA
- 6.6 Pendekatan Pengurusan Hutang di New Zealand dan Jepun
- 6.7 Pendekatan Psikologi Ekonomik dalam Pengurusan Hutang Cukai di Amerika Syarikat dan United Kingdom
- 6.8 Peraturan Pembayaran Kontraktor kepada Sub-kontraktor di Ireland dan Kanada
- 6.9 Matrix Gabungan Kepentingan Fiskal dan Risiko Fiskal Subjek
- 6.10 Audit Rawak di negara terpilih
- 6.11 Skop Audit di Poland dan Belanda
- 6.12 Perbandingan ciri-ciri Unit Pembayar Cukai Besar
- 6.13 Kriteria Pengkelasan Individu Dengan Nilai Bersih Kekayaan yang Tinggi Mengikut Negara
- 6.14 Pentadbiran Pembayar Cukai Bernilai Tinggi di Perancis, Sepanyol dan Amerika Syarikat
- 6.15 Kaedah Pematuhan Bersama / Pemantauan Mendatar di Negara Terpilih
- 6.16 Penggunaan Statistik Perniagaan untuk tujuan percukaian di Itali
- 6.17 Program Pengukuran Pematuhan Pembayar Cukai di Amerika Syarikat
- 6.18 Sistem Cukai Andaian (Presumptive) di Perancis
- 6.19 Pengesanan dan Pemulihan Risiko Pembayar Cukai di Negara Terpilih
- 6.20 Pencarian Sumber Luar oleh Belanda dan United Kingdom
- 6.21 Pengesanan *e-Commerce* di Australia, Kanada dan Jerman
- 6.22 Definisi Pengelakan Cukai dan Pelarian Cukai
- 6.23 Penyiasatan Jenayah di Hong Kong dan Korea

- 6.24 Program Penyiasatan di Kanada, United Kingdom dan Singapura
- 6.25 Kegagalan membuat bayaran cukai dalam tempoh 2011
- 6.26 Pelaporan Mandatori Transaksi Kewangan kepada Pentadbir Cukai
- 7.1 Hak pembayar cukai dan peraturan
- 7.2 Badan khas untuk menangani aduan dan rayuan pembayar cukai
- 7.3 Penggunaan nombor cukai pendapatan oleh agensi selain pentadbir cukai
- 7.4 Ringkasan perbandingan struktur penalti
- 7.5 Objektif strategik bagi merekodkan maklumat BNCP
- 7.6 Sistem dan prosedur pengemukaan BNCP yang mudah dan cepat
- 7.7 Penyimpanan rekod aktiviti bayaran cukai yang diterima
- 7.8 Sistem memantau dan mengurus pencapaian pematuhan
- 7.9 Sistem pengurusan pembayar cukai secara kerjasama
- 7.10 Segmentasi Pembayar Cukai
- 7.11 Amalan pengurusan risiko
- 7.12 Faktor mempengaruhi pematuhan pembayar cukai
- 7.13 Amalan galakan pematuhan cukai
- 7.14 Profil pematuhan pembayar cukai
- 7.15 Ciri-ciri program pematuhan pembayar cukai
- 7.16 Amalan program pematuhan
- 7.17 Amalan pengukuran jurang cukai
- 7.18 Amalan pengeluaran notis dan peringatan
- 7.19 *Blue Form Tax Return*
- 7.20 Amalan penerbitan dan panduan
- 7.21 Amalan muat maklumat di laman web
- 7.22 Amalan pendidikan cukai
- 7.23 Amalan kempen cukai
- 7.24 Bidang keutamaan e-perkhidmatan bagi tempoh 2009-2012
- 7.25 Amalan kemuka BNCP secara elektronik
- 7.26 Bilangan *e-filing*
- 7.27 Peratusan kenaikan dalam *e-filing* (bilangan pengguna)
- 7.28 Amalan borang praisi
- 7.29 Amalan di pusat panggilan
- 7.30 Amalan muatkan maklumat di portal rasmi pentadbir cukai
- 7.31 Amalan bekerja secara betul dan mudah
- 8.1 Kepimpinan dan perubahan budaya organisasi
- 8.2 Teknologi maklumat berorientasikan pengguna

- 8.3 Bajet IT
- 8.4 Pelan Strategik Teknologi Maklumat & Komunikasi (ICT)
- 8.5 Pembangunan Latihan
- 8.6 Identiti berpusat dan pengurusan capaian merentasi semua aplikasi
- 8.7 Intergrasi Perkhidmatan
- 8.8 Aplikasi mudah alih
- 8.9 Pensijilan ISO 27001
- 8.10 Keselamatan bayaran atas talian
- 8.11 Keselamatan emel
- 8.12 Rangka kerja hubungan pelanggan
- 8.13 Memahami istilah *topics/drivers* dan *root causes*
- 8.14 Mengenalpasti *root causes*
- 8.15 Mengurus analisis hasil
- 8.16 Strategi mengurangkan permintaan terhadap perkhidmatan
- 8.17 Strategi mengalihkan permintaan kepada saluran komunikasi lain
- 8.18 Strategi meningkatkan kecekapan saluran komunikasi sedia ada
- 8.19 Strategi membangun teknologi media sosial oleh pentadbir cukai
- 8.20 Penggunaan teknologi media sosial oleh pentadbir cukai
- 8.21 Kawalan penggunaan media sosial

## RAJAH

- 1.1 Rangka model pelan tindakan
- 3.1 Komposisi Hasil Kerajaan Persekutuan: Trend komponen hasil – Cukai Langsung (CL), Cukai Tak Langsung (CTL) dan Hasil Bukan Cukai (BC)
- 3.2 Trend nisbah cukai langsung (CL) kepada Hasil Kerajaan Persekutuan (HKP)
- 3.3 Trend nisbah cukai langsung (CL) kepada KDNK
- 3.4 Trend nisbah cukai kepada KDNK
- 3.5 Keanjalan dan keapungan cukai langsung (CL)
- 3.6 Trend keapungan cukai bagi Malaysia berbanding negara maju
- 4.1 Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS)
- 4.2 The Netherlands Tax and Customs Administration (NTCA)
- 4.3 Carta Organisasi LHDNM
- 5.1 Buku LHDNM 2.0 Gelombang Perubahan dan isi kandungannya
- 5.2 Cabaran LHDNM, strategi dan skop penandaarasan

- 5.3 Gambaran Transformasi Perkhidmatan Awam Malaysia
- 5.4 Tahap kritikal kompetensi kepimpinan semasa berbanding dalam tempoh 5 tahun
- 5.5 Cadangan Reformasi Pengambilan
- 5.6 Model Ganjaran
- 5.7 Kajian Komposisi Kakitangan Tetap dan Bukan Tetap di Malaysia
- 5.8 Jurang amalan dan peluang penambahbaikan
- 6.1 Cukai terhutang bagi Malaysia berbanding negara terpilih
- 6.2 Model Pematuhan Cukai
- 6.3 Rangka Kerja Pembezaan Risiko
- 6.4 Proses Keputusan *Contractual Disclosure Facility*
- 6.5 Adaptasi untuk konteks LHDNM
- 7.1 Piagam pelanggan Her Majesty Revenue & Customs (HMRC)
- 7.2 Piagam pelanggan Canada Revenue Agency (CRA)
- 7.3 Piagam Pelanggan LHDNM
- 7.4 Portal LHDNM: Undang-undang dan Peraturan
- 7.5 Sebahagian Senarai Ketetapan Umum
- 7.6 Sebahagian Senarai Garis Panduan Operasi
- 7.7 Sebahagian Senarai Garis Panduan Teknikal
- 7.8 Portal Rasmi LHDNM – Prosedur Rayuan
- 7.9 Portal Rasmi LHDNM – Pendaftaran Fail Cukai Pendapatan
- 7.10 Portal Rasmi LHDNM – Pendaftaran secara atas talian
- 7.11 Portal Rasmi LHDNM – Senarai Kesalahan, Denda dan Penalti
- 7.12 Model proses pengurusan risiko pematuhan
- 7.13 Model Pematuhan Cukai LHDNM
- 7.14 Portal Rasmi LHDNM
- 7.15 Kidzania
- 7.16 Model evolusi praisi
- 7.17 Model kematangan kaedah pembayaran
- 8.1 Paparan Portal Rasmi LHDNM
- 8.2 Maklumat tentang penyampaian oleh LHDNM
- 8.3 Strategi perkhidmatan dan piawaian perkhidmatan
- 8.4 Strategi saluran komunikasi Denmark

# PRAKATA PENERUS

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamualaikumwarahmatullahiwabarakatuh*

LHDNM adalah sebahagian daripada jentera pentadbiran Kerajaan dan merupakan tulang belakang kepada sumber kewangan pentadbiran negara. Tujuannya adalah untuk membiayai pelbagai program transformasi yang telah dirancang dan memastikan jumlah kutipan cukai langsung menepati sasaran yang ditetapkan oleh Kerajaan. Secara amnya, prestasi LHDNM akan mempengaruhi persepsi orang awam terhadap Kerajaan.

Pentadbiran cukai yang efektif dan moden dapat memastikan kutipan cukai yang mencukupi mengikut keperluan negara. Ini membolehkan Kerajaan menyediakan perkhidmatan dan infrastruktur bagi menggalakkan pertumbuhan ekonomi.

Buku ini menggariskan penanda aras yang dapat membantu LHDNM setara dalam perspektif pentadbiran percukaian antarabangsa. Selain itu, buku ini menetapkan sasaran khusus untuk peningkatan prestasi, pembaharuan dan pemodenan LHDNM serta memantau perkembangan dari masa ke masa berdasarkan amalan terbaik negara maju dan membangun.

Lembaga Pengarah sangat menghargai semangat YBhg. Kolonel (K) Tan Sri Datuk Wira Dr. Hj. Mohd Shukor bin Hj. Mahfar dalam usaha kolektif memacu LHDNM ke peringkat global dan dapat bersaing di arena antarabangsa. Saya berharap LHDNM terus menempa kejayaan dan melangkah maju ke hadapan dalam pengurusan membangunkan inisiatif di bawah program mengekalkan prestasi cemerlang organisasi dan kutipan cukai bagi memenuhi hasrat dan tanggungjawab yang diamanahkan.

**Tan Sri Dr. Mohd Irwan Serigar bin Abdullah**  
**Pengerusi Lembaga Pengarah**  
**Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia**

# PRAKATA CEO

*Bismillahirrahmanirrahim  
Assalamualaikumwarahmatullahiwabarakatuh*

LHDNM bertanggungjawab untuk melindungi aliran hasil cukai kepada Kerajaan Malaysia, melalui aktiviti pungutan, pematuhan dan penguatkuasaan. Ia memastikan dana yang mencukupi untuk membiayai perkhidmatan awam Malaysia. LHDNM mempunyai hubungan secara langsung dengan hampir setiap individu dan peniaga. Sehubungan itu LHDNM perlu mentadbir sistem percukaian dengan cara yang paling mudah, fokus pelanggan dan lebih efisien.

LHDNM tidak bersendirian, pentadbir cukai di seluruh dunia juga menjalankan aktiviti penandaarasan dan menghadapi cabaran yang sama dalam penyampaian perkhidmatan dengan kos yang optimum. Secara rasionalnya pentadbir cukai perlu bekerjasama dalam perkongsian amalan terbaik. Penandaarasan menyediakan peluang untuk mengkaji amalan terbaik yang dilaksanakan oleh pentadbir cukai di seluruh dunia. Ia melibatkan mengenal pasti proses utama percukaian, sistem pentadbiran cukai dan lain-lain petunjuk prestasi. Ini membolehkan perkongsian amalan terbaik dan mengenal pasti peluang untuk kecekapan dan peningkatan prestasi.

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti peluang dan kebolehlaksanaannya untuk peningkatan prestasi organisasi. LHDNM juga dapat mempelajari dan memanfaatkan amalan terbaik ini selari dengan transformasi organisasi untuk menjadi pentadbir cukai terunggul. Saya percaya kita telah mencapai objektif dan laporan yang komprehensif ini akan memberikan LHDNM pelbagai idea dan peluang sebagai asas perancangan strategik untuk menghadapi cabaran dan risiko masa depan.

Saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada kumpulan STAR di atas usaha gigih mereka dalam menjalankan kajian dan menyediakan laporan ini. Saya berharap rumusan kajian ini akan dijadikan panduan oleh pihak pengurusan dalam membangunkan inisiatif di bawah program mengekalkan prestasi cemerlang organisasi dan kutipan cukai.

**YBhg. Kolonel (K) Tan Sri Datuk Wira Dr. Hj. Mohd Shukor bin Hj. Mahfar  
Ketua Pegawai Eksekutif/Ketua Pengarah Hasil Dalam Negeri  
Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia**

# PENGHARGAAN

Sekalung tahniah dan penghargaan kepada ahli kumpulan STAR :

- Datuk Sabin Samitah (Penasihat)
- Dr. Nik Abdullah Sani Nik Mohamed
- Dr. Zainal Abidin Md Yassin
- Dr. Marhaini Mahmood
- Dr. Marliza Mohamed
- Aina Hartini Hussin
- Hong Siok Sweet
- Maizatulaini Ahmad Nawawi
- Mohd Arif Romli
- Mohd Zamri Tukijo
- Nooriah Mohd Mainuri
- Razilina A Razak
- Shaharrudy Othman
- Vijayen Nagalingham
- Zulat'fi Mohamad

dan

**YBhg. Kolonel (K) Tan Sri Datuk Wira Dr. Hj. Mohd Shukor bin Hj. Mahfar**  
yang memberi galakan dan semangat dalam usaha menerbitkan buku ini.

Setinggi penghargaan dan terima kasih juga kepada Hasilian yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam usaha menerbitkan buku ini.

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (LHDNM) adalah agensi utama di bawah Kementerian Kewangan yang bertanggungjawab memungut dan mentadbir cukai langsung. Sebagai agensi pemungut cukai, LHDNM mengamalkan pentadbiran cukai secara pragmatik bagi mencapai pertumbuhan cukai langsung yang mampan di samping menyediakan perkhidmatan yang cemerlang.

Kajian empirikal ke atas prestasi LHDNM mendapati peningkatan cukai langsung adalah dipengaruhi oleh KDNK dan keanjalan dasar fiskal, dan juga sistem percukaian dan tadbir urus korporat. Pertumbuhan KDNK, sistem cukai langsung dan tadbir urus korporat telah menyumbang kepada peningkatan cukai langsung selama hampir tiga dekad. Pertumbuhan cukai langsung yang menggalakkan telah dapat mengimbangi kesan negatif dasar pengurangan beban cukai dan pertumbuhan perlahan cukai tak langsung. Kini cukai negara bersifat apung pada saiz sekitar 17% daripada KDNK dan 70% daripada Hasil Kerajaan Persekutuan.

Sejarah menunjukkan kemelesetan ekonomi dan dasar pengurangan beban cukai pada tempoh yang lama telah menjejaskan kutipan cukai. Senario masa depan pula menggambarkan LHDNM akan berhadapan dengan persekitaran yang lebih dinamik iaitu ketidaktentuan ekonomi global, perkembangan pesat ICT dan instrumen kewangan yang kreatif. Justeru itu Hasilian tidak boleh bersandarkan kejayaan masa lampau, sebaliknya menyusun strategi secara menyeluruh untuk memperkukuhkan daya tahan pentadbiran sistem percukaian apabila berhadapan dengan pelbagai cabaran.

Penandaarasan Amalan Terbaik Pentadbiran Percukaian (PATPP) merupakan kesinambungan terhadap usaha-usaha menyusun strategi penambahbaikan secara berterusan dalam meningkatkan prestasi kutipan cukai dan kualiti perkhidmatan yang sedia ada. PATPP bertujuan untuk menggariskan amalan LHDNM dalam pelaksanaan perundangan dan pentadbiran cukai langsung berbanding pentadbir cukai di negara maju sebagai rakan rujukan. PATPP tertumpu kepada faktor kejayaan yang kritikal berdasarkan model pelan tindakan pentadbiran cukai Kesatuan Eropah iaitu; struktur dan asas percukaian, sumber manusia (pengurusan insan), sistem dan fungsi percukaian, perkhidmatan pembayar cukai dan sokongan teknologi maklumat. Bagi mengurangkan implikasi kos, masa dan sumber, PATPP ini menggunakan maklumat sekunder berdasarkan kajian di peringkat antarabangsa iaitu laporan OECD, IBFD, ADB, McKinsey, HMRC dan USAID.

PATPP menunjukkan bahawa kebanyakan amalan di LHDNM adalah setanding dengan amalan pentadbir cukai di negara maju dan menyumbang kepada prestasi kutipan cukai. Namun begitu, masih terdapat ruang untuk penambahbaikan terutama dari aspek peningkatan hasil pada tahap optimum, pengurangan kos operasi, penjimatan masa perkhidmatan, peningkatan hasil kerja, mengemaskini dan memudahkan undang-undang percukaian serta meningkatkan kepuasan *stakeholder*.

Laporan kajian ini akan dijadikan panduan oleh pihak pengurusan di LHDNM dan pembuat dasar serta juga sebagai rujukan kepada para penyelidik percukaian. PATPP ini dapat memberi input kepada Pelan Korporat LHDNM agar selari dengan visi LHDNM iaitu Pentadbir Cukai Terunggul.

# BAB 1

## PENANDAARASAN AMALAN TERBAIK

### 1.1 PENGENALAN

Konsep anjakan paradigma dalam pentadbiran percukaian menggariskan perubahan daripada amalan tradisi kepada pentadbiran moden, kini dan masa hadapan. Amalan tradisi berlandaskan pematuhan yang didasari undang-undang, kuasa, peraturan dan penguatkuasaan kerana pentadbir cukai lebih bercorak autoritatif. Dalam era masyarakat semakin celik cukai, pentadbiran moden pula berorientasikan, pengetahuan cukai, kerjasama strategik, dan pelaksanaan perundangan cukai secara adil dan saksama.

Pentadbiran percukaian yang moden di LHDNM telah memperlihatkan prestasi cemerlang dalam peningkatan kutipan cukai langsung sebagai penyumbang utama Hasil Kerajaan Persekutuan (HKP). Bagi melestarikan prestasi cemerlang dalam kekangan sumber, LHDNM telah mengambil inisiatif menyusun pelbagai strategi pentadbiran percukaian secara *work smart*. LHDNM menggunakan pendekatan penyertaan segenap lapisan masyarakat secara menyeluruh dalam pelbagai program sebagai alat pembangunan budaya pematuhan dan kerjasama. Sebagai contoh, memperkenalkan kata-kata keramat bagi menampilkan semangat kekitaan dalam membangun negara. Tema seperti di Jadual 1.1 dijadikan inspirasi buat Hasilian untuk bekerja sepenuh jiwa raga. Slogan LHDNM iaitu "Bersama Membangun Negara" dijadikan pegangan untuk memberi kesedaran bahawa pematuhan cukai menyumbang kepada kemajuan negara. Tema Persidangan Cukai Kebangsaan seperti di Jadual 1.2 diperbaharui setiap tahun mendorong pendayaupayaan komuniti bersama-sama membangunkan negara.

Penandaarasan Amalan Terbaik Pentadbiran Percukaian (PATPP) ini adalah kesinambungan strategi *work smart* dalam usaha meningkatkan kecekapan dan kualiti perkhidmatan sedia ada.

Jadual 1.1: Tema Tahunan LHDNM.

Tema	
2011	Melakar Transformasi
2012	Bersama Menerokai Lautan Biru Zon Kutipan Cukai 3 Digit
2013	<i>Leading And Managing Change</i>
2014	<i>Managing Tax Ecosystem For Sustainable Growth</i>
2015	<i>Breaking Barriers, Hitting New Highs</i>

Jadual 1.2: Tema Persidangan Cukai Kebangsaan.

Tema	
2011	<i>Economic Transformation: Role of Taxation</i>
2012	<i>Taxation Challenges in Borderless Economy</i>
2013	<i>Managing The Tax Ecosystem</i>
2014	<i>Harnessing Synergies Towards Sustainable Growth</i>

## 1.2 OBJEKTIF

LHDNM telah melaksanakan pelbagai program untuk meningkatkan kecekapan dan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pembayar cukai, namun usaha sedemikian tidak ada garis penamatnya. Usaha peningkatan kecekapan dan kualiti haruslah dilaksanakan secara berterusan dan ditambahbaik mengikut perubahan persekitaran.

Sehubungan itu, PATPP ini bertujuan untuk mengenalpasti “jurang amalan” LHDNM berbanding pentadbir cukai di negara maju. Tanda aras yang telah dikenalpasti akan dijadikan input dalam usaha penambahbaikan amalan LHDNM.

Petikan dua kenyataan berikut merupakan mesej keperluan penandaarasan dalam prestasi semasa:

“Beberapa tahun yang lalu, Pengarah kereta api di India, sebuah negara di mana kereta api secara tradisi merupakan teras sistem pengangkutan, telah ditanya: “Mengapakah kamu bersusah payah mengekalkan jadual waktu untuk kereta api yang sentiasa lewat?”. Jawapannya adalah mudah dan tepat: “Bagaimana anda tahu bahawa mereka lewat jika kita tidak mempunyai jadual waktu?” (Ilsley, Richard, 2010, p.6). Ini adalah salah satu perspektif penanda aras di mana jadual waktu adalah satu set objektif yang jelas dan secara idealnya boleh digunakan untuk mengukur prestasi.

Pada tahun 2009, gabungan baru *French Public Finances General Directorate* mewujudkan satu unit baru untuk melaksanakan penandaarasan antarabangsa khusus untuk percukaian. Objektif penubuhan unit ini bertujuan untuk mengumpul maklumat yang akan memberi penambahbaikan dalam proses membuat keputusan.

Unit *Benchmark* ini terdiri daripada tiga orang pegawai untuk menjalankan tinjauan antarabangsa mengenai topik pentadbiran percukaian. Tinjauan ini bersandarkan rangkaian pentadbir cukai iaitu Belgium, Kanada, Jerman, Ireland, Itali, Luxemburg, Belanda, Portugal, Sepanyol, United Kingdom dan Amerika Syarikat, serta merujuk kepada rangkaian pakar Perancis yang menyertai kumpulan kerja IOTA dan OECD.

Unit *Benchmark* ini telah memperluas skop tinjauan yang meliputi kos pungutan cukai, pertikaian cukai, hak untuk mencapai maklumat, etika pekerja, dan lain-lain; dan menyelaraskan kaji selidik oleh McKinsey dan proses penanda aras yang dipelopori oleh pentadbiran cukai British (HMRC)<sup>1</sup>.

### 1.3 DEFINISI PENANDAARASAN

**Penandaarasan** adalah satu proses yang sistematik dan berterusan untuk mengenal pasti, mempelajari, mengukur jurang prestasi antara output dan proses amalan LHDNM berbanding rakan rujukan iaitu pentadbir cukai di negara maju, seterusnya membuat cadangan penambahbaikan yang boleh dicontohi dan dilaksanakan.

Definisi dan huraian bagi maksud proses penandaarasan sebagai panduan praktikal telah dihuraikan dalam beberapa kajian. *The IOTA Area Group "Strategic Management: Benchmarking"* mendefinisikan penandaarasan sebagai "satu proses yang digunakan dalam pengurusan strategik yang bertujuan menasaskan peluang dalam memajukan proses dan prestasi. Penandaarasan adalah satu pendekatan yang sistematik untuk mengenal pasti amalan terbaik di kalangan pentadbir cukai antarabangsa. Metodologi penandaarasan merangkumi proses perbandingan antara dua rujukan dan mengenalpasti sesuatu perkara itu serupa atau berbeza. Ia mempunyai potensi untuk memudahkan penambahbaikan yang berterusan."<sup>2</sup>

**Penanda Aras** adalah proses mengukur produk dan perkhidmatan serta proses pengurusan terhadap organisasi-organisasi yang dikenal pasti sebagai pelopor amalan sesuatu perkara.

**Amalan terbaik pentadbir cukai** bermaksud sesuatu amalan yang cemerlang yang dikenal pasti telah menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan dan prestasi kutipan cukai.

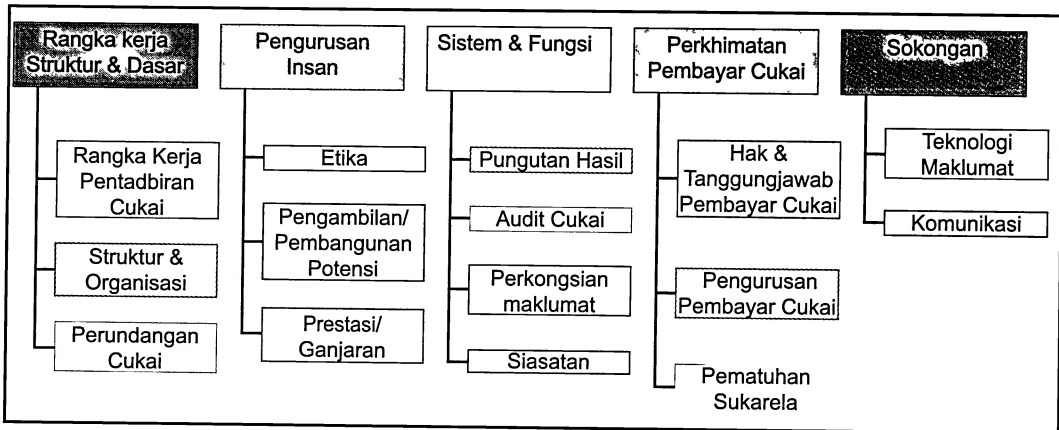
**Tanda aras** merujuk kepada amalan yang memperlihatkan tahap prestasi yang cemerlang oleh rakan rujukan iaitu sektor pentadbir cukai di negara maju.

**Kualiti perkhidmatan** bermaksud kualiti perkhidmatan yang memenuhi kehendak "pelanggan" secara keseluruhan. Kualiti ini diterjemahkan kepada standard kecemerlangan secara berterusan dari sudut "pelanggan" iaitu *stakeholder* yang meliputi Hasilian, rakyat dan Kerajaan. Ini selaras dengan akujanji Hasilian yang komited untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan berteraskan integriti dan moto perkhidmatan LHDNM iaitu Perkhidmatan Terbaik Untuk Anda.

**Faktor kritikal kejayaan** adalah berdasarkan teras model pelan tindakan pentadbiran cukai moden Kesatuan Eropah (EU) dalam Rangka Tindakan Fiskal Suruhanjaya Eropah (EC) yang diterbitkan dalam tahun 2007 (*Fiscal Blueprints of European Commission 2007*). Lima komponen utama dalam rangka kerja model ini ialah; Rangka Kerja, Struktur dan Asas; Manusia dan Kelakuan; Sistem dan Fungsi, Perkhidmatan Pembayar Cukai; dan Sokongan. Rajah 1.1 menggambarkan lakar model PATPP yang berkonsepkan model EU ini, selaras dengan lima fungsi utama di LHDNM iaitu; Rangka Kerja, Struktur dan Asas; Pengurusan Insan; Sistem dan Fungsi; Perkhidmatan Pembayar Cukai; dan Sokongan ICT.

2 *HMRC (2011) "International Tax Benchmarking: Reflections on Conducting Benchmarking across Tax Administrations", Tax Tribune, Issue No. 27: 38-45*

Rajah 1.1: Rangka model pelan tindakan.



Sumber: Adaptasi dari *European Commission Fiscal Blueprints 2007*.

## 1.4 PROSES PENANDAARASAN

Prestasi cemerlang LHDNM perlu dikekalkan momentumnya dan ini memerlukan, penambahbaikan berterusan. Satu Jawatankuasa Pasukan Petugas Penandaarasan telah ditubuhkan untuk melaksanakan PATPP khususnya cukai langsung. Ahli-ahli jawatankuasa terdiri daripada pegawai LHDNM dari pelbagai jabatan dan mempunyai kepakaran dalam pelbagai bidang. Jawatankuasa ini dikenali sebagai kumpulan STAR iaitu singkatan kepada *Study on Tax Administration Reform*.

PATPP ini tertumpu kepada perbandingan antara amalan pentadbiran cukai di LHDNM dengan amalan pentadbir cukai di negara maju sebagai rakan rujukan. Proses PATPP bermula dengan mengumpul maklumat amalan LHDNM dan rakan rujukan, dan diikuti dengan membuat perbandingan untuk mengenal pasti amalan terbaik pentadbir cukai. Seterusnya mengenalpasti “amalan setanding” dan “jurang amalan”, diikuti dengan membuat analisis hubungkait “amalan setanding” dengan prestasi LHDNM, dan membuat cadangan penambahbaikan bagi “jurang amalan”.

Sungguhpun amalan pentadbir cukai di negara maju diberi keutamaan sebagai rakan rujukan, amalan pentadbir cukai di negara membangun juga dirujuk. Sebagai contoh pentadbir cukai di Kenya mengamalkan program sabbatical seumpama institusi akademik. Program ini bertujuan untuk memberi pendedahan ilmu berkaitan dan pengalaman tugas dalam persekitaran yang berbeza seperti menempatkan pegawai bagi suatu tempoh di firma perakaunan *Big Four*.

Selain membuat perbandingan dengan amalan pentadbir cukai di luar negara, amalan dan konsep terbaik di sektor berlainan dalam negara (agensi kerajaan dan sektor swasta khususnya syarikat berkaitan Kerajaan (GLC) yang seumpama dengan urusan yang sama

juga diambil kira. Antara amalan dan konsep terbaik yang boleh disesuaikan dengan keperluan dan kemampuan LHDNM adalah:

- Pengambilan pekerja, peningkatan kompeten pekerja dan tadbir urus di agensi yang cemerlang.
- Teras dalam sektor kesihatan; konsep mencegah lebih baik daripada merawat boleh disesuaikan dalam pelaksanaan program pematuhan cukai yang menekankan pendidikan sebagai alternatif kepada penguatkuasaan.
- Sistem dalam sektor perbankan; konsep pungutan wang dalam sistem perbankan boleh dipraktikkan dalam bidang pungutan hasil seperti peringatan awal sebelum hutang menjadi matang dan perekodan transaksi dalam masa nyata (real time).
- Perkhidmatan dalam sektor perdagangan; konsep kemudahan dan perkhidmatan mesra selepas jualan yang disediakan oleh pembuat kereta mewah boleh disesuaikan dalam perkhidmatan pembayar cukai.
- Penilaian pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima; konsep "sistem penarafan" bagi membolehkan pelanggan membuat penilaian terhadap mutu perkhidmatan boleh diadaptasi.

## 1.5 METODOLOGI

Skop penandaarasan ini tertumpu kepada faktor kritikal kejayaan dan merujuk kepada laporan yang sedia ada supaya laporan lebih fokus dan terhad hingga Disember 2014.

### • Mengumpul maklumat dan mengenalpasti amalan terbaik

STAR mengumpul maklumat amalan rakan rujukan daripada laporan dan kajian; *OECD Tax Administration Forum: Comparative Study 2013*; *IBFD Tax Administration Handbook*; dan *ADB – A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and The Pacific* (kaji selidik dalam tahun 2012 dan 2013). Selain berdasarkan maklumat kajian daripada OECD, IBFD dan ADB, kajian penandaarasan ini juga merujuk kepada kajian penandaarasan amalan terbaik antarabangsa oleh McKinsey, HMRC dan USAID.

Kajian oleh McKinsey dan HMRC merujuk kepada negara-negara maju manakala USAID pula menumpukan kepada negara-negara membangun di Amerika Latin dan Caribbean. McKinsey dalam kajian *The Road to Improved Compliance* menggariskan empat fungsi utama operasi pentadbiran percukaian iaitu; pemprosesan borang cukai pendapatan, audit, pungutan dan perkhidmatan pembayar cukai. Sebaliknya, USAID memberikan butiran terperinci fungsi utama yang melibatkan pendaftaran dan perkhidmatan pembayar cukai, pemprosesan pengisytiharan dan pembayaran cukai, audit, rayuan, hutang cukai dan penyiasatan pelarian cukai. Fungsi sokongan pula melibatkan teknologi maklumat, perkhidmatan perundangan, sumber manusia, perancangan bajet, pengurusan sumber serta perancangan strategik dan operasi.

## ***Amalan Terbaik: Model Pentadbiran Cukai Analisis Perbandingan***

Kajian penanda aras ini merupakan cetusan inspirasi Ketua Pegawai Eksekutif LHDNM, Kolonel (K) Tan Sri Datuk Wira Dr. Hj. Mohd. Shukor bin Haji Mahfar. Kumpulan *Study on Tax Administration Reform (STAR)* telah diberi mandat untuk membuat penyelidikan ke atas pentadbiran cukai langsung di Malaysia dan amalan terbaik pentadbir cukai lain. Hasil kajian ini akan dijadikan rujukan dalam membangunkan inisiatif pentadbiran cukai selaras dengan visi LHDNM sebagai **Pentadbir Cukai Terunggul**.



**LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI MALAYSIA**

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

[www.hasil.gov.my](http://www.hasil.gov.my)



PERDANA  
LEADERSHIP  
FOUNDATION  
YAYASAN  
KEPIMPINAN  
PERDANA