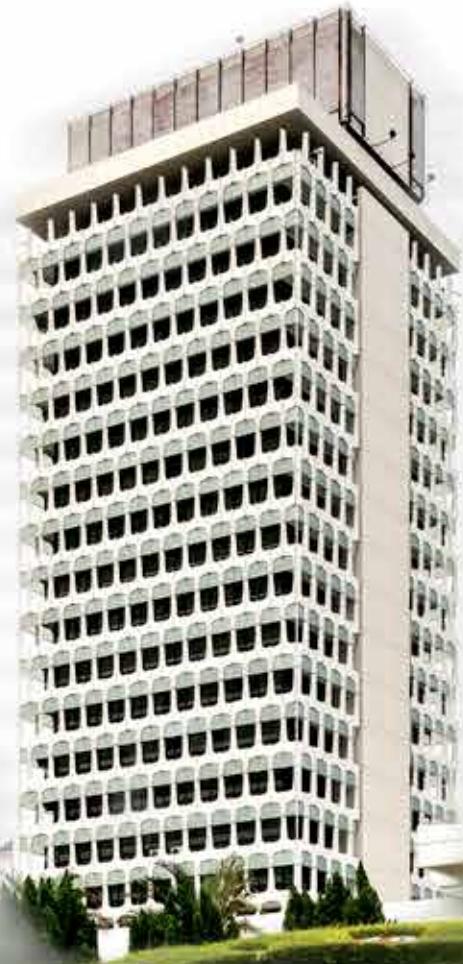




# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2016

PENGURUSAN SYARIKAT  
KERAJAAN DAN AGENSI  
KERAJAAN PERSEKUTUAN



JABATAN AUDIT NEGARA  
MALAYSIA

SIRI 1





# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2016

**PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN  
DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN**

**SIRI 1**

**Jabatan Audit Negara  
Malaysia**





# KANDUNGAN

---



# KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
<b>KATA PENDAHULUAN</b>	vii
<b>INTISARI LAPORAN</b>	xi
<b>PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN</b>	
<b>1. PENGENALAN</b>	3
<b>KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI</b>	
<b>2. Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga</b>	4
<b>KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI</b>	
<b>3. CyberSecurity Malaysia</b>	33
<b>PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA</b>	
<b>4. Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd.</b>	61
<b>LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH</b>	
<b>5. KETENGAH Holding Sdn. Bhd.</b>	82
<b>LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH</b>	
<b>6. KETENGAH Properties Sdn. Bhd.</b>	101
<b>PIHAK BERKUASA WILAYAH PEMBANGUNAN ISKANDAR</b>	
<b>7. Prisma Harta Sdn. Bhd.</b>	120
<b>UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN</b>	
<b>8. UMK Business Ventures Sdn. Bhd.</b>	135
<b>PENUTUP</b>	149



A close-up photograph of several large, green leaves with prominent veins, creating a textured and organic background.

# **KATA PENDAHULUAN**

---



## KATA PENDAHULUAN

1. Jabatan Audit Negara telah melaksanakan Program Transformasi Jabatan Audit Negara yang dilancarkan mulai tahun 2014. Penstrukturran baru lebih memfokuskan kepada program Audit berbanding mengikut jenis akaun atau agensi sebelum ini bagi meningkatkan profesionalisme dan kemahiran pegawai serta menambah baik kualiti pengauditan. Selaras dengan aspirasi jabatan, Sektor Audit Tadbir Urus telah ditubuhkan secara rasminya pada 19 September 2016 untuk memastikan tadbir urus yang baik telah diamalkan di syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan.
2. Kebelakangan ini isu akauntabiliti, ketelusan dan integriti di kalangan *Government-Linked Companies* (GLCs) berhubung dengan amalan tadbir urus yang baik dalam pengurusan syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan banyak diperkatakan. Pengabaian sistem tadbir urus yang baik akan mendedahkan sesebuah entiti kepada risiko salah guna kuasa, penyelewengan dan rasuah. Sehubungan itu, selaras dengan pewujudan Sektor Audit Tadbir Urus di Jabatan Audit Negara, Laporan Ketua Audit Negara mengenai pengurusan syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan dikeluarkan secara berasingan mulai tahun ini.
3. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti kementerian/jabatan/agensi Kerajaan dan pengurusan syarikat Kerajaan serta mengemukakan Laporan mengenainya kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya Laporan itu dibentangkan di Parlimen. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima geran/pinjaman daripada Kerajaan dan agensi Kerajaan sama ada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri. Ini juga termasuk sesebuah syarikat yang lebih 50% modal saham berbayarnya dipegang oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan. Pengauditan ini hanya boleh dilaksanakan dengan syarat Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong menentukan sedemikian melalui perintah di bawah Perkara 106(2) Perlembagaan Persekutuan. Sehubungan itu, satu perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2013 telah diwartakan pada bulan Oktober 2013 untuk menggantikan Perintah Audit (Akaun Syarikat) yang telah dikeluarkan pertama kali pada tahun 2004 dan pada tahun 2009.
4. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap pengurusan tujuh syarikat Kerajaan/agensi Kerajaan Persekutuan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada ketua syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan Persekutuan yang berkenaan. Pihak pengurusan syarikat juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *exit conference* diadakan di samping surat pengesahan diterima daripada mereka sebelum Laporan ini dimuktamadkan. Di dalam Laporan ini, hanya penemuan Audit yang penting sahaja

dilaporkan untuk memaklumkan mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan syor untuk diambil tindakan oleh syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan berkenaan.

5. Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada pegawai saya yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan Laporan ini.



(TAN SRI DR. MADINAH BINTI MOHAMAD)  
Ketua Audit Negara  
Malaysia

Putrajaya  
18 Mei 2017

The background of the page features a close-up, abstract view of several large, green, tropical leaves. The leaves are arranged diagonally, creating a sense of depth and texture. The lighting is soft, highlighting the veins and edges of the leaves against a lighter, blurred background.

# **INTISARI LAPORAN**

---



## INTISARI LAPORAN

### 1. PENGENALAN

Hasil penemuan Audit terhadap tujuh syarikat subsidiari Kementerian dan Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit adalah diringkaskan seperti berikut:

### 2. KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI

#### - Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga

2.1. Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga (TEKUN Nasional) merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) yang ditubuhkan pada 9 November 1998 di bawah Akta Syarikat 1965. TEKUN Nasional pada asalnya adalah sebuah agensi di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Berkuat kuasa 1 April 2009, TEKUN Nasional diletakkan di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (MOA). Objektif utama TEKUN Nasional adalah menyediakan pembiayaan usaha niaga secara cepat dan mudah; menyediakan maklumat keusahawanan dan peluang perniagaan serta khidmat bimbingan dan sokongan kepada usahawan; menggalakkan budaya menabung di kalangan usahawan dan mewujudkan jaringan di kalangan usahawan. Aktiviti utama TEKUN Nasional adalah memberi pinjaman kepada usahawan untuk memula dan mengembangkan perniagaan serta pembangunan usahawan. Program TEKUN Nasional dilaksanakan mengikut 222 kawasan Parlimen melalui 196 pejabat TEKUN di seluruh negara.

2.2. Bagi melaksanakan programnya, TEKUN Nasional memperoleh pembiayaan melalui pinjaman dan geran daripada Kerajaan. Bagi tahun 1998 hingga bulan Jun 2016, sumber pembiayaan pinjaman Kerajaan diperoleh daripada Kementerian Kewangan berjumlah RM1.86 bilion. Manakala geran pula diperoleh melalui MOA berjumlah RM670 juta. Geran ini diberikan bagi tujuan Pakej Rangsangan Ekonomi, bantuan kepada mangsa banjir dan Skim Pembangunan Usahawan Masyarakat India. Selain itu, TEKUN Nasional juga melaksanakan program khas di mana dana disalurkan oleh Kerajaan Negeri/Agenzi berjumlah RM157.77 juta. Pada keseluruhannya, TEKUN Nasional telah memberi pembiayaan kepada seramai 473,982 usahawan dengan nilai pembiayaan berjumlah RM4.29 bilion sehingga 30 Jun 2016. Setiap usahawan dikenakan caj perkhidmatan sebanyak 4% pada amaun pembiayaan. Kutipan bayaran balik pembiayaan daripada usahawan adalah berjumlah RM2.71 bilion (63.2%) untuk tempoh yang sama.

2.3. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 dan Februari 2017 mendapati secara keseluruhannya TEKUN Nasional telah berjaya meningkatkan pembiayaan kepada usahawan daripada RM2.69 bilion kepada RM4.29 bilion dengan bilangan usahawan seramai 473,982 dalam tempoh 18 tahun. Bagaimanapun, prestasi kewangan TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah kurang memuaskan

kerana bebanan hutang kepada Kerajaan dan hapus kira hutang lapuk usahawan yang tinggi. Selain itu, kerugian terkumpul pada akhir tahun 2015 berjumlah RM209.28 juta. Pengurusan aktiviti adalah selaras dengan objektif penubuhan tetapi kurang teratur dan amalan tadbir urus korporat juga kurang memuaskan serta perlu diberi perhatian oleh TEKUN Nasional seperti ringkasan berikut:

- i. kajian menyeluruh tidak dijalankan untuk menilai keberkesanan penggunaan dana oleh usahawan dalam memulakan dan mengembangkan perniagaan bagi meningkatkan taraf hidup mereka yang diberi bantuan pembiayaan;
- ii. peratusan kutipan bayaran balik pembiayaan berbanding sasaran adalah antara 78.1% hingga 96.9%. *Non Performing Finance* berada pada tahap 38% (RM769.34 juta) daripada jumlah keseluruhan tunggakan bayaran balik pembiayaan iaitu RM2.02 bilion sehingga 30 Jun 2016. Jumlah hutang lapuk yang telah dihapus kira pula adalah berjumlah RM410.61 juta (9.6%) daripada jumlah keseluruhan pembiayaan dan bayaran balik yang berjaya dikutip semula adalah berjumlah RM74.63 juta (18.2%);
- iii. sasaran tempoh masa dan *outcome* yang perlu dicapai bagi enam Program Khas Pembangunan Usahawan tidak ditetapkan. Skim Jaminan Kredit TEKUN gagal mencapai objektif kerana kurang sambutan daripada syarikat pembekal. Bagi Program Mentor Mentee pula, Jawatankuasa Program Bersama tidak diwujudkan dan Laporan Bulanan Program tidak dikemukakan oleh tiga syarikat mentor tersebut;
- iv. kegagalan pelaksanaan Portal Keusahawanan TEKUN, Kad Komuniti Usahawan TEKUN dan Cyber Mall menyebabkan kerugian berjumlah RM872,035; dan
- v. keahlian Jawatankuasa Audit, Integriti dan Risiko tidak mempunyai latar belakang perakaunan. Selain itu, terdapat tadbir urus korporat yang melibatkan pengurusan kewangan yang tidak teratur.

2.4. Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan TEKUN Nasional mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 2.4.1. melaksanakan kajian yang menyeluruh untuk menilai keberkesanan pembiayaan kepada usahawan dan sebab kegagalan perniagaan;
- 2.4.2. menjalankan kajian kemungkinan sebelum melaksanakan sesuatu program dan memantau program dengan sewajarnya bagi memastikan program mencapai objektif yang ditetapkan dan pembiayaan dapat dibayar balik mengikut jadual; dan
- 2.4.3. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya dari segi kawalan dalaman bayaran dan penerimaan termasuk bayaran kepada individu yang tidak layak.

### **3. KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI**

#### **- CyberSecurity Malaysia**

3.1. CyberSecurity Malaysia (CSM) bermula sebagai sebuah unit bernama *Malaysia Computer Emergency Response Team (MyCERT)* di bawah MIMOS Berhad pada 13 Januari 1997. Kemudiannya pada tahun 2001, *National ICT Security & Emergency Response Centre (NISER)* telah diwujudkan sebagai sebuah jabatan di bawah MIMOS Berhad dan MyCERT telah diletakkan di bawah NISER. Pada 30 Mac 2007, NISER telah dijenamakan semula kepada CSM dan didaftarkan sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI) dan kini beroperasi di Seri Kembangan, Selangor.

3.2. Selain daripada menyediakan perkhidmatan keselamatan siber, CSM juga diberi mandat untuk menyokong serta menyediakan bantuan dan latihan perkhidmatan teknikal bagi Pengurusan Krisis Siber Negara seperti yang dinyatakan dalam Dasar dan Mekanisme Pengurusan Krisis Siber Negara oleh Majlis Keselamatan Negara. Bagi melaksanakan aktiviti utama syarikat, CSM telah menerima geran daripada MOSTI dan agensi Kerajaan lain bagi menampung perbelanjaannya memandangkan ia merupakan syarikat yang tidak berorientasikan keuntungan. Bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016, CSM telah menerima geran mengurus dan pembangunan masing-masing berjumlah RM72.21 juta dan RM295.24 juta. Bagi tempoh yang sama, CSM telah berjaya menyelesaikan 38,844 insiden keselamatan komputer.

3.3. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 mendapati secara keseluruhan prestasi kewangan CSM bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah memuaskan. Nisbah semasa berada pada tahap yang baik. Aliran tunai CSM menunjukkan kedudukan yang positif bagi tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, CSM hendaklah lebih proaktif dalam menjana pendapatan daripada aktiviti syarikat dan tidak bergantung kepada geran daripada Kerajaan. Selain itu, pengurusan aktiviti dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya dan tadbir urus CSM telah diamalkan dengan memuaskan. Lembaga Pengarah dan pengurusan CSM telah memastikan matlamat strategik dan penetapan sasaran KPI bagi tahun 2013 hingga 2015 menepati visi dan misi syarikat, relevan dan bertepatan dengan hala tuju dan mandat yang telah diberikan. Bagaimanapun, beberapa penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh CSM adalah seperti ringkasan berikut:

- i. perbelanjaan bagi tiga daripada sepuluh projek di bawah RMKe-10 iaitu Projek II, III dan V telah melebihi peruntukan berjumlah RM727,402;
- ii. geran pembangunan bagi projek di bawah RMKe-10 dan RMKe-11 berjumlah RM3.76 juta telah digunakan bagi perbelanjaan mengurus seperti tuntutan belanja keraian, bengkel minggu setiausaha dan lain-lain. Penggunaan geran pembangunan untuk perbelanjaan mengurus tidak dibenarkan kecuali daripada geran pembangunan

yang telah diperuntukkan bagi tujuan perbelanjaan mengurus di bawah *Shared Service Fee* (SSF);

- iii. kemudahan tidak disediakan dalam sistem *Cyber999 Customer Relation Management* (CRM) bagi membolehkan pelanggan memberi maklum balas terhadap kualiti perkhidmatan Pusat Bantuan Cyber999 yang diterima;
- iv. kajian kesedaran peserta kursus terhadap bahaya dan ancaman semasa melayari Internet selepas menghadiri *Cyber Safe Awareness Talk* (CSAT) tidak dijalankan oleh pihak CSM;
- v. terma rujukan tidak disediakan untuk ahli Lembaga Pengarah di mana hanya Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) syarikat diguna pakai sebagai sumber rujukan;
- vi. pengauditan terhadap pengurusan kewangan tidak dijalankan bagi tahun 2013 dan 2016; dan
- vii. kenaikan gaji hanya diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan Ketua Pegawai Operasi tanpa mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

3.4. Bagi memastikan pelaksanaan aktiviti CSM dilaksanakan dengan cekap dan teratur, adalah disyorkan CSM memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 3.4.1. mengelakkan penggunaan geran pembangunan untuk perbelanjaan mengurus kecuali bagi perbelanjaan yang dibenarkan di bawah *Shared Service Fee* (SSF). Sekiranya tidak mencukupi, CSM perlu memohon peruntukan tambahan geran mengurus daripada MOSTI;
- 3.4.2. menambah baik sistem *Cyber999 Customer Relation Management* sedia ada dengan memasukkan elemen penilaian kepuasan pelanggan bagi mengukur tahap perkhidmatan sedia ada; dan
- 3.4.3. mempergiatkan lagi promosi tentang aktiviti dan skim latihan yang ditawarkan oleh CSM agar orang awam dapat memperoleh manfaat yang sepatutnya.

#### **4. PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA**

- **Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd.**

4.1. Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd. (KARYANEKA) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (KRAFTANGAN) yang ditubuhkan pada 4 Oktober 1982 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal dibenarkan berjumlah RM10 juta dan modal berbayar berjumlah RM7.06 juta. KARYANEKA ditubuhkan

untuk memasarkan produk kraf ke pasaran tempatan dan antarabangsa melalui sistem pemasaran yang profesional dan sistematik serta mempromosikan produk kraf tempatan melalui pelbagai saluran yang efektif. Visi KARYANEKA adalah menjadi pemangkin dalam pemasaran dan promosi kraf yang berkualiti dan menepati kehendak pasaran manakala misi KARYANEKA adalah untuk memasar dan menggalakkan penggunaan kraf Malaysia di peringkat domestik dan antarabangsa. Setakat bulan Jun 2016, KARYANEKA mempunyai sembilan *outlet* di Semenanjung Malaysia iaitu Kuala Lumpur, dua di Kuala Lumpur International Airport (KLIA), KLIA2, Kota Bharu, Pulau Pinang dan tiga di Pulau Langkawi, Kedah.

4.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei dan Jun 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan. Sungguhpun KARYANEKA mengalami penurunan keuntungan sebelum cukai bagi dua tahun berturut-turut iaitu 2014 dan 2015, namun KARYANEKA masih mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM1.09 juta dan kedudukan tunai syarikat pada akhir tahun adalah baik. Pengurusan aktiviti adalah teratur selaras dengan objektif penubuhannya kecuali terdapat beberapa kelemahan yang berbangkit. Selain itu, amalan tadbir urus korporat KARYANEKA adalah kurang memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. jualan pasaran runcit, pasaran korporat dan saluran lain adalah kurang memuaskan kerana pendapatan dan keuntungan kasar tidak mencapai sasaran. Selain itu, hanya enam *outlet* yang menjana keuntungan manakala 11 *outlet* mengalami kerugian, enam *outlet* ditutup pada tahun 2014 dan dua lagi *outlet* pada tahun 2015;
- ii. produk yang kurang laris dan tidak laku di setiap *outlet* adalah tinggi iaitu berjumlah RM338,144 yang mana stok produk pakaian 1Malaysia mencatatkan jumlah tertinggi iaitu RM125,807 (37.2%);
- iii. pengurusan Stor Pusat dan Stor Pentadbiran adalah tidak memuaskan. Antaranya Stor Pusat mempunyai ruang yang terhad menyebabkan stok bernilai tinggi disimpan dalam ruang kerja kakitangan yang tidak berkunci, ruang stor yang terbuka dan stok tidak disimpan dengan teratur. Selain itu, Stor Pentadbiran yang menempatkan barang untuk tujuan pameran dan promosi tidak disimpan dengan teratur menyebabkan sebahagian stok perlu diletakkan di ruang kerja kakitangan dan laluan pintu kecemasan;
- iv. ruang kedai tidak dipasang dengan kamera litar tertutup di *outlet* KLIA CP21, Straits Quay Pulau Pinang, Kompleks Kraf Langkawi, Lapangan Terbang Kota Bharu dan Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi. Selain itu, kamera litar tertutup adalah tidak mencukupi bagi memantau keseluruhan ruang kedai di Blok B dan C, Kompleks Kraf Kuala Lumpur; dan

- v. pelantikan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah KARYANEKA yang hanya terdiri daripada pengurusan atasan KRAFTANGAN dan tidak mempunyai Pengarah Bebas adalah tidak selaras dengan amalan terbaik yang digariskan dalam Buku Hijau.
- 4.3. Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan KARYANEKA mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

4.3.1. mengkaji semula Pelan Strategi Perniagaan dan membentangkannya dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah lebih awal untuk kelulusan; dan

4.3.2. melantik ahli Lembaga Pengarah yang bebas daripada sektor swasta/korporat yang berkelayakan dan berpengalaman dalam bidang perniagaan untuk menyumbang idea menjurus kepada peningkatan prestasi syarikat.

## 5. LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

### - KETENGAH Holding Sdn. Bhd.

5.1. KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (KHSB) merupakan sebuah syarikat milik penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH). KHSB ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 Julai 2003 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM100 juta dan RM37.29 juta. KHSB bertindak sebagai pemangkin pembangunan dalam wilayah KETENGAH berdasarkan perladangan, perkilangan, kuari, perniagaan, perkhidmatan, pendidikan dan hartanah. Aktiviti utama KHSB adalah pegangan pelaburan dan penyediaan perkhidmatan pengurusan kepada tujuh syarikat subsidiari dan empat syarikat bersekutu. Di samping itu, KHSB juga terlibat dengan pembangunan projek perumahan, pengurusan Pusat Transformasi Luar Bandar atau dikenali sebagai *Rural Transformation Centre* (RTC) dan kedai runcit (KH Shoppe). KHSB beroperasi di Bangunan Perpustakaan, Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun, Terengganu.

5.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Januari dan Februari 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum cukai secara berterusan dalam tempoh tiga tahun tersebut. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif bagi tempoh tiga tahun dari tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, pengurusan aktiviti adalah selaras dengan objektif penubuhan tetapi kurang teratur manakala amalan tadbir urus korporat adalah memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh KHSB adalah seperti ringkasan berikut:

- i. prestasi pencapaian pendapatan dividen adalah baik kerana tahap pencapaian telah melebihi 95% malahan telah mencatatkan 102.9% dan 109.7% bagi tahun 2013 dan 2015. Bagaimanapun, lima daripada tujuh syarikat subsidiari dengan pegangan saham 100% oleh KHSB masih belum berupaya untuk membayar dividen;

- ii. sebanyak satu daripada tujuh syarikat subsidiari mengalami kerugian sebelum cukai pada tahun 2015;
- iii. sehingga 31 Disember 2015, tujuh syarikat subsidiarinya mempunyai hutang berjumlah RM6.89 juta kepada KHSB dengan tempoh tunggakan antara satu hingga 120 bulan;
- iv. KHSB hanya menjelaskan RM118,731 daripada RM1.09 juta iaitu pulangan yang perlu dijelaskan kepada KETENGAH bagi projek perumahan untuk 67 lot tanah;
- v. KHSB tidak mempunyai *Standard Operating Procedures* untuk menguruskan kemudahan RTC Terengganu dan kadar sewaan yang dikenakan tidak mendapat kelulusan KETENGAH ataupun Lembaga Pengarah KHSB;
- vi. *business model* Kedai KH Shoppe tidak berdaya maju dan telah mengalami kerugian pada tahun 2014 dan 2015; strategi korporat dan pelan perniagaan yang disediakan tidak merangkumi penentu hala tuju syarikat dan strategi pelaksanaannya; dan
- vii. Prosedur Kewangan dan Perakaunan KHSB tidak lengkap kerana tidak mengandungi Polisi Pengurusan Kredit. Manakala Prosedur Perolehan Bekalan, Perkhidmatan dan Kerja tidak disediakan dengan terperinci.

5.3. Prestasi pengurusan KHSB boleh dipertingkatkan dengan memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 5.3.1. mengkaji semula pelan strategi perniagaan syarikat subsidiari supaya berupaya untuk membayar balik hutang kepada syarikat dan badan induk;
- 5.3.2. memastikan perjanjian pembangunan harta tanah dibuat dengan terma dan syarat yang jelas bagi kedua-dua pihak; dan
- 5.3.3. memantapkan amalan tadbir urus korporat bagi meningkatkan prestasi syarikat.

## 6. LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

- **KETENGAH Properties Sdn. Bhd.**

6.1. KETENGAH Properties Sdn. Bhd. (KPROP) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 16 Ogos 1985 dengan nama asal KESCO Bina Sdn. Bhd. Pada tahun 2008, syarikat ini telah ditukar nama kepada KPROP dan dimiliki sepenuhnya oleh KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (KHSB). KHSB pula merupakan sebuah syarikat milikan penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH). KPROP mempunyai modal dibenarkan berjumlah RM1 juta dan modal berbayar berjumlah RM450,002. KPROP beroperasi di Bangunan Perpustakaan, Bandar Al Muktafi Billah Shah, 23400 Dungun, Terengganu Darul Iman.

Setakat bulan Februari 2016, KPROP bertindak sebagai pengurus bagi projek perumahan KHSB, Kelab Golf Bukit Besi dan *Kenyir Water Park*.

6.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Februari 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan dengan menjana keuntungan sebelum cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Ini memberi kesan yang positif kepada nisbah kewangan syarikat. Aliran tunai KPROP yang berbaki positif menunjukkan kedudukan tunai syarikat adalah memuaskan bagi memastikan kelancaran operasi syarikat. Sungguhpun pengurusan aktiviti adalah teratur dan selaras dengan objektif penubuhan, namun terdapat beberapa kelemahan pelaksanaan aktiviti. Manakala amalan tadbir urus korporat adalah kurang memuaskan dan perlu dipertingkatkan. Penemuan Audit berhubung pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus korporat adalah seperti ringkasan berikut:

- i. perjanjian pengurusan antara KPROP dan KHSB bagi tujuh projek perumahan tidak disediakan menyebabkan pembahagian keuntungan dan tanggungjawab bagi membuat bayaran interim kepada kontraktor adalah tidak jelas. Selain itu, perjanjian penyerahan hak pengurusan *Kenyir Water Park* antara kedua pihak juga belum disediakan walaupun RM1.08 juta hasil telah diterima dan RM758,921 perbelanjaan terdiri daripada gaji pekerja, penyenggaraan, pembelian bahan mentah bagi kafe dan lain-lain kos operasi telah dibuat oleh KPROP bagi tempoh sembilan bulan beroperasi;
- ii. Perakuan Siap Dan Pematuhan (CCC) bagi sembilan unit rumah di Bandar KETENGAH Jaya yang telah siap pada 28 November 2011 dan 19 unit rumah di Bandar Al Muktafi Billah Shah yang telah siap pada 19 Oktober 2014 belum diperoleh walaupun telah dijual dan diduduki. Selain itu, *Kenyir Water Park* yang telah dibuka kepada awam pada 31 Mei 2015 juga masih belum mempunyai CCC;
- iii. Ahli Lembaga Pengarah KPROP tidak diwakili oleh pakar daripada industri yang diceburi. Unit Audit Dalam KHSB hanya melaporkan penemuan Audit kepada Lembaga Pengarah KHSB dan KPROP sahaja kerana Jawatankuasa Audit tidak ditubuhkan. Jawatankuasa Audit tidak ditubuhkan kerana saiz dan bilangan kakitangan syarikat yang kecil;
- iv. Pelan Strategik Perniagaan tidak disediakan bagi setiap aktiviti syarikat. KPROP hanya mengguna pakai pelan perniagaan KHSB yang berkaitan bidang pembangunan hartanah; dan
- v. Prosedur Kewangan Dan Perakaunan KPROP yang diguna pakai tidak lengkap dan tidak dikemas kini. Antaranya polisi pengurusan kredit yang tidak ditetapkan telah menyebabkannya mempunyai tunggakan hutang berjumlah RM1.65 juta sehingga bulan Disember 2015.

6.3. Pihak Audit mengesyorkan KPROP mempertimbangkan perkara berikut bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat:

- 6.3.1. memastikan CCC ke atas projek perumahan dan *Kenyir Water Park* diperoleh dengan segera bagi mengelakkan ia terdedah kepada risiko tuntutan sekiranya berlaku perkara yang di luar jangkaan;
- 6.3.2. memastikan perjanjian penyerahan secara bertulis disediakan terhadap semua projek yang diuruskan untuk melindungi hak syarikat; dan
- 6.3.3. menyediakan pelan strategik perniagaan mengikut aktiviti yang diceburi sebagai panduan kepada pihak pengurusan syarikat untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan melengkapkan *Standard Operating Procedures* kewangannya.

## 7. PIHAK BERKUASA WILAYAH PEMBANGUNAN ISKANDAR

- Prisma Harta Sdn. Bhd.

7.1. Prisma Harta Sdn. Bhd. (PHSB) merupakan syarikat milik penuh Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA) yang ditubuhkan pada 8 Disember 2009 di bawah Akta Syarikat 1965 serta mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM10 juta dan RM1 juta. PHSB berperanan sebagai *Special Purpose Vehicle* bagi membantu IRDA dalam pengurusan operasi dan penyenggaraan projek Rumah Iskandar Malaysia (RIM) yang berlokasi di Bandar Nusajaya, Mukim Pulai, Johor Bahru. PHSB mula beroperasi di Nusajaya, Johor pada bulan Januari 2012 dengan menawarkan penyewaan perumahan projek RIM pada bulan April 2012 di samping memastikan kemudahan dan persekitaran yang bersih dan selamat kepada penyewa. Aktiviti utama PHSB adalah menguruskan penyewaan 1,500 unit kediaman pada kadar mampu milik kepada golongan berpendapatan rendah dan sederhana yang memenuhi kelayakan dan 13 unit perniagaan. Sehingga 15 Mac 2016, sebanyak 1,077 unit kediaman dan lapan unit perniagaan telah disewakan kepada orang awam dan peniaga.

7.2. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mac hingga September 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan PHSB adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum/selepas cukai secara berterusan bagi tahun 2013 hingga 2015. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif dalam tempoh tiga tahun tersebut. Selain itu, amalan tadbir urus PHSB adalah memuaskan. Sungguhpun PHSB telah menguruskan penyewaan unit kediaman dan perniagaan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya pada tahun 2013 hingga 2015, namun terdapat dua perkara berbangkit yang memerlukan perhatian PHSB seperti ringkasan berikut:

- i. sasaran penyewaan unit kediaman dan perniagaan tidak tercapai yang seterusnya telah memberi kesan negatif terhadap pencapaian sasaran pendapatan penyewaan

dan kehilangan pendapatan. Bagi tempoh tiga tahun ini, unit kediaman hanya dapat disewakan antara 70.5% hingga 80.5% manakala unit perniagaan antara 61.5% dan 84.6%. Pencapaian pendapatan penyewaan unit kediaman paling rendah adalah pada tahun 2013 iaitu 72.8%. Bagi unit perniagaan pula, pencapaian pendapatan penyewaan unit perniagaan tidak mencapai sasaran pada tahun 2014 dan 2015 dengan pencapaian paling rendah pada tahun 2015 iaitu 82.6%. Kehilangan pendapatan penyewaan yang dianggarkan berjumlah RM3.52 juta; dan

- ii. mengikut Laporan Pengumuran Penghutang Penyewaan PHSB pada 31 Disember 2015, tunggakan penyewaan unit kediaman dan perniagaan berusia tiga bulan dan ke atas adalah tinggi iaitu RM762,580 (64.1%) berbanding dengan jumlah tunggakan penyewaan RM1.19 juta.

7.3. Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan PHSB mempertimbangkan perkara berikut:

- 7.3.1. memastikan pencapaian bilangan unit penyewaan dan pendapatan penyewaan selari dengan sasaran yang ditetapkan di samping mengurangkan tunggakan penghutang bagi melindungi kepentingan PHSB secara berterusan; dan
- 7.3.2. mengkaji semula kadar sewa unit perniagaan iaitu antara RM3.08 hingga RM8.08 sekaki persegi. Ini kerana kadar sewa purata yang diperoleh dari Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta Johor Bahru pada 12 Januari 2017 bagi tiga kawasan sekitar RIM iaitu Taman Nusa Sentral, Taman Nusa Idaman dan Taman Nusantara adalah RM2.27 sekaki persegi.

## 8. UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN

- **UMK Business Ventures Sdn. Bhd.**

8.1. UKSB Ventures Sdn. Bhd. ditubuhkan pada 10 Jun 2010 di bawah Akta Syarikat 1965 dan ditukar nama kepada UMK Business Ventures Sdn. Bhd. (UMKBV) pada 5 September 2012. UMKBV adalah syarikat milik penuh Universiti Malaysia Kelantan (UMK). Syarikat ini mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta dan RM1.5 juta. Objektif penubuhan UMKBV adalah sebagai sayap perniagaan UMK bagi tujuan menjana pendapatan antaranya dalam bidang penyelidikan, menguruskan acara/seminar/kursus/bengkel serta semua jenis perniagaan yang diceburi oleh UMK. Aktiviti utama UMKBV adalah penyewaan kolej kediaman pelajar di Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan kepada UMK. UMKBV beroperasi di Wisma TCH, Lot 1, Jalan Pengkalan Chepa, Kota Bharu yang disewa daripada TCH Vision Trading Corporation Sdn. Bhd.

8.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan UMKBV pada akhir tahun 2015 adalah memuaskan berbanding tahun 2013 dan 2014. Keuntungan terkumpul syarikat ini pada tahun 2015 telah

meningkat sungguhpun keuntungan sebelum cukai dan baki tunai menurun pada tahun 2015 berbanding tahun 2014. Tadbir urus korporat UMKBV juga adalah memuaskan. Bagaimanapun, UMKBV perlu memberi perhatian kepada penyediaan Pelan Strategik dan *Standard Operating Procedures* yang lengkap. Bagi pengurusan aktiviti UMKBV pula, ia telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya namun tidak teratur kerana terdapat dua kelemahan yang memerlukan perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. perolehan bangunan asrama yang dibuat telah merugikan UMKBV kerana sebahagian kecil sahaja jumlah sewa yang telah dibayar (RM3.85 juta) diambil kira dalam harga belian bangunan berbanding RM30.53 juta sewa yang telah dibayar kepada syarikat swasta. Perkara 5.3 perjanjian sewaan menyatakan sewa bulanan yang telah dibayar boleh dikira sebagai sebahagian daripada harga belian bangunan. Selain itu, bayaran deposit sewaan bangunan berjumlah RM2.49 juta masih belum dipulangkan oleh pemilik asal walaupun bangunan telah dijual kepada UMKBV; dan
- ii. UMK tidak menyediakan perancangan sewaan yang teliti di Wisma TCH menyebabkan ruang pejabat yang disewa tidak diduduki mengakibatkan pembaziran sejumlah RM117,000.

8.3. Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan UMKBV menyediakan rancangan strategik jangka panjangnya dengan memberi tumpuan kepada objektif penubuhan syarikat selain daripada penyewaan asrama. Ini bagi membolehkan syarikat tidak terlalu bergantung kepada aktiviti penyewaan asrama dalam memperoleh pendapatannya.





# **PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN**

---



## PENGENALAN

### 1. PENGENALAN

1.1. Akta Audit 1957, Seksyen 5(1)(d) memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima geran/pinjaman daripada Kerajaan dan agensi Kerajaan sama ada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri. Ini juga termasuk sesebuah syarikat yang lebih 50% modal saham berbayarnya dipegang oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan. Satu perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2013 telah diwartakan pada bulan Oktober 2013 untuk membolehkan Jabatan Audit Negara menjalankan pengauditan terhadap syarikat ini.

1.2. Syarikat Kerajaan atau agensi Kerajaan ditubuhkan bertujuan untuk melaksanakan pelbagai bidang aktiviti antaranya perniagaan, perkhidmatan, pendidikan, perladangan, pelaburan, pembiayaan, pengangkutan dan penyelidikan. Pada amnya, pelaksanaan syarikat ini adalah bagi mendapat keuntungan yang munasabah serta memberi perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada orang awam. Bagaimanapun, terdapat juga syarikat yang ditubuhkan dengan objektif bukan berorientasi keuntungan tetapi menjurus kepada melaksanakan obligasi sosial.

1.3. Dalam Laporan ini, sebanyak tujuh syarikat subsidiari Kementerian dan Badan Berkanun Persekutuan telah diaudit untuk sesi pembentangan kedua tahun 2017 di Parlimen. Selain daripada membuat analisis terhadap prestasi kewangan syarikat berdasarkan penyata kewangan beraudit syarikat yang telah dilaksanakan oleh Juruaudit Bertauliah yang dilantik oleh syarikat, pengauditan terhadap pengurusan syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan juga meliputi aspek penilaian tahap tadbir urus korporat berpandukan amalan terbaik dan pengurusan aktiviti utamanya. Selain daripada ketua syarikat, Ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua Pegawai Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan yang berkenaan juga telah dimaklumkan mengenai perkara yang dilaporkan untuk pengesahan. Maklum balas yang diterima daripada syarikat telah diambil kira dalam Laporan ini.

## KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI

### 2. TABUNG EKONOMI KUMPULAN USAHA NIAGA

#### 2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga (TEKUN Nasional) merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) yang ditubuhkan pada 9 November 1998 di bawah Akta Syarikat 1965. TEKUN Nasional pada asalnya adalah sebuah agensi di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Berkuat kuasa 1 April 2009, TEKUN Nasional diletakkan di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (MOA). Objektif utama TEKUN Nasional adalah menyediakan pembiayaan usaha niaga secara cepat dan mudah; menyediakan maklumat keusahawanan dan peluang perniagaan serta khidmat bimbingan dan sokongan kepada usahawan; menggalakkan budaya menabung di kalangan usahawan dan mewujudkan jaringan di kalangan usahawan. Aktiviti utama TEKUN Nasional adalah memberi pinjaman kepada usahawan untuk memula dan mengembangkan perniagaan serta pembangunan usahawan. Program TEKUN Nasional dilaksanakan mengikut 222 kawasan Parlimen melalui 196 pejabat TEKUN di seluruh negara.

2.1.2. Bagi melaksanakan programnya, TEKUN Nasional memperoleh pembiayaan melalui pinjaman dan geran daripada Kerajaan. Bagi tahun 1998 hingga bulan Jun 2016, sumber pembiayaan pinjaman Kerajaan diperoleh daripada Kementerian Kewangan berjumlah RM1.86 bilion. Manakala geran pula diperoleh melalui MOA berjumlah RM670 juta. Geran ini diberikan bagi tujuan Pakej Rangsangan Ekonomi, bantuan kepada mangsa banjir dan Skim Pembangunan Usahawan Masyarakat India. Selain itu, TEKUN Nasional juga melaksanakan program khas di mana dana disalurkan oleh Kerajaan Negeri/Agensi berjumlah RM157.77 juta. Pada keseluruhannya, TEKUN Nasional telah memberi pembiayaan kepada seramai 473,982 usahawan dengan nilai pembiayaan berjumlah RM4.29 bilion sehingga 30 Jun 2016. Setiap usahawan dikenakan caj perkhidmatan sebanyak 4% pada amaun pembiayaan. Kutipan bayaran balik pembiayaan daripada usahawan adalah berjumlah RM2.71 bilion (63.2%) untuk tempoh yang sama. Butiran lanjut pinjaman dan geran adalah seperti **Jadual 2.1**.

**JADUAL 2.1**  
**PINJAMAN DAN GERAN YANG DITERIMA BAGI TAHUN 1988 HINGGA 30 JUN 2016**

TAHUN	PINJAMAN KERAJAAN (RM Juta)	GERAN DARIPADA MOA (RM Juta)	LAIN-LAIN GERAN (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
1998-2012	1,283.59	200.00	104.24	1,587.83
2013	180.00	170.00	15.00	365.00
2014	150.00	100.00	-	250.00
2015	250.00	-	38.53	288.53
2016 (Sehingga Jun)	-	200.00	-	200.00
<b>JUMLAH</b>	<b>1,863.59</b>	<b>670.00</b>	<b>157.77</b>	<b>2,691.36</b>

Sumber: Bahagian Dana

2.1.3. TEKUN Nasional dianggotai oleh sepuluh orang ahli Lembaga Amanah yang terdiri daripada seorang pengurus yang merupakan wakil Kerajaan dan sembilan orang ahli Lembaga Amanah yang lain (termasuk empat wakil Kerajaan). Pengurusan TEKUN Nasional diketuai oleh Pengarah Urusan & Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh empat orang Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif. Pengurusan TEKUN Nasional adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* syarikat.

## 2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus korporat TEKUN Nasional adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

## 2.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2013 hingga 2015 serta pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2016. Bagi pengurusan aktiviti sebanyak tiga program telah diaudit iaitu TEKUN Niaga, Program Khas dan geran banjir. Lawatan ke lapan pejabat TEKUN Nasional dan premis perniagaan usahawan juga telah dijalankan.

## 2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis trend dari aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis terhadap prestasi aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat, kaedah pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2016. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai TEKUN Nasional dan usahawan juga telah dijalankan bagi mendapat penjelasan lanjut. Lawatan ke lapan Pejabat TEKUN yang dipilih iaitu di Negeri Selangor (2),

Terengganu (2), Kedah (2), Negeri Sembilan (1) dan Perak (1) juga telah dijalankan bagi tujuan pengesahan dokumen dan perniagaan usahawan. *Exit conference* telah diadakan pada 10 Januari 2017 yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Setiausaha, MOA. Antara pegawai yang turut hadir adalah Pengarah Urusan & Ketua Pegawai Eksekutif, Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif TEKUN Nasional dan wakil daripada Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia.

## **2.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 dan Februari 2017 mendapati secara keseluruhannya TEKUN Nasional telah berjaya meningkatkan pembiayaan kepada usahawan daripada RM2.69 bilion kepada RM4.29 bilion dengan bilangan usahawan seramai 473,982 dalam tempoh 18 tahun. Bagaimanapun, prestasi kewangan TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah kurang memuaskan kerana bebanan hutang kepada Kerajaan dan hapus kira hutang lapuk usahawan yang tinggi. Selain itu, kerugian terkumpul pada akhir tahun 2015 berjumlah RM209.28 juta. Pengurusan aktiviti adalah selaras dengan objektif penubuhan tetapi kurang teratur dan amalan tadbir urus korporat juga kurang memuaskan serta perlu diberi perhatian oleh TEKUN Nasional seperti ringkasan berikut:

- i. kajian menyeluruh tidak dijalankan untuk menilai keberkesanan penggunaan dana oleh usahawan dalam memulakan dan mengembangkan perniagaan bagi meningkatkan taraf hidup mereka yang diberi bantuan pembiayaan;
- ii. peratusan kutipan bayaran balik pembiayaan berbanding sasaran adalah antara 78.1% hingga 96.9%. *Non Performing Finance* berada pada tahap 38% (RM769.34 juta) daripada jumlah keseluruhan tunggakan bayaran balik pembiayaan iaitu RM2.02 bilion sehingga 30 Jun 2016. Jumlah hutang lapuk yang telah dihapus kira pula adalah berjumlah RM410.61 juta (9.6%) daripada jumlah keseluruhan pembiayaan dan bayaran balik yang berjaya dikutip semula adalah berjumlah RM74.63 juta (18.2%);
- iii. sasaran tempoh masa dan *outcome* yang perlu dicapai bagi enam Program Khas Pembangunan Usahawan tidak ditetapkan. Skim Jaminan Kredit TEKUN gagal mencapai objektif kerana kurang sambutan daripada syarikat pembekal. Bagi Program Mentor Mentee pula, Jawatankuasa Program Bersama tidak diwujudkan dan Laporan Bulanan Program tidak dikemukakan oleh tiga syarikat mentor tersebut;
- iv. kegagalan pelaksanaan Portal Keusahawanan TEKUN, Kad Komuniti Usahawan TEKUN dan Cyber Mall menyebabkan kerugian berjumlah RM872,035; dan
- v. keahlian Jawatankuasa Audit, Integriti dan Risiko tidak mempunyai latar belakang perakaunan. Selain itu, terdapat tadbir urus korporat yang melibatkan pengurusan kewangan yang tidak teratur.

## **2.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan TEKUN Nasional, analisis trend daripada aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan:

### **2.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama TEKUN Nasional diperoleh daripada caj perkhidmatan sebanyak 4% yang dikenakan terhadap pinjaman kepada usahawan. Manakala pendapatan lain adalah faedah simpanan tetap dan simpanan semasa serta kutipan bayaran balik hapis kira. Jumlah pendapatan RM99.54 juta yang dicatatkan pada tahun 2015 adalah lebih baik iaitu peningkatan RM27.71 juta (38.6%) berbanding tahun 2014 dan RM25.07 juta (33.7%) pada tahun 2013. Peningkatan ini adalah disumbangkan oleh peningkatan dalam caj perkhidmatan terutamanya pembiayaan TEKUN dan TEKUN Banjir serta faedah simpanan tetap dan simpanan semasa. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.2** dan **Carta 2.1**.
- b. Perbelanjaan TEKUN Nasional terdiri daripada perbelanjaan pentadbiran, operasi dan kewangan serta perbelanjaan hapis kira hutang lapuk. Bagi tahun 2013 hingga 2015, perbelanjaan menunjukkan trend peningkatan. Pada tahun 2015, jumlah perbelanjaan adalah RM80.02 juta berbanding RM298.68 juta pada tahun 2014 iaitu penurunan 73.2%. Manakala jumlah perbelanjaan tahun 2014 adalah RM230.02 juta (335%) lebih tinggi daripada tahun 2013. Faktor utama peningkatan perbelanjaan pada tahun 2014 adalah disebabkan oleh peningkatan dalam perbelanjaan hapis kira hutang lapuk. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.2** dan **Carta 2.1**.
- c. Analisis prestasi kewangan mendapati TEKUN Nasional mencatat keuntungan sebelum/selepas cukai berjumlah RM19.52 juta pada tahun 2015 iaitu lebih baik berbanding tahun 2014 yang mengalami kerugian sebelum/selepas cukai berjumlah RM226.85 juta. Ini adalah disebabkan oleh penghapusan belanja hutang lapuk tahun 2015 berjumlah RM8.51 juta lebih rendah berbanding RM230.49 juta bagi tahun 2014. Belanja hapis kira yang tinggi adalah disebabkan oleh ketiadaan polisi hapis kira, laporan pengumuran dan data yang tidak stabil dan merangkumi hutang yang tidak dapat dikutip dari tahun 2005 hingga 2014. Pada tahun 2013, TEKUN Nasional mencatat keuntungan sebelum/selepas cukai berjumlah RM5.81 juta berbanding kerugian sebelum/selepas cukai berjumlah RM226.85 juta disebabkan oleh perkara yang sama. Sehingga 31 Disember 2015, kerugian terkumpul TEKUN Nasional adalah berjumlah RM209.28 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.2** dan **Carta 2.2. Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional telah merangka polisi hapis kira**

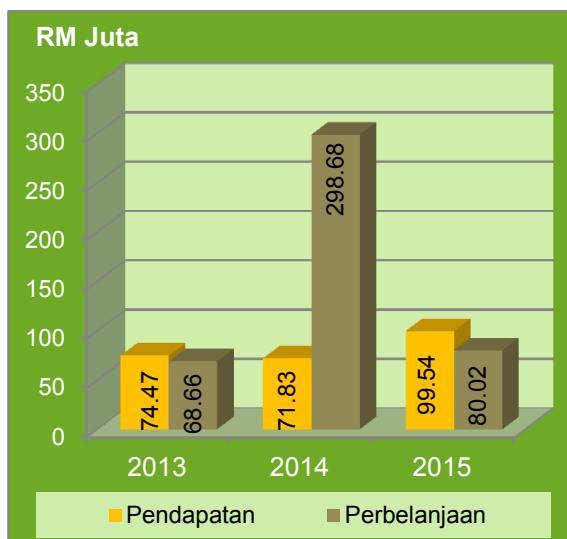
yang telah diluluskan oleh Ahli Lembaga Amanah pada bulan Januari 2017. Selain itu, TEKUN Nasional telah melaksanakan Projek Datahouse bagi menjamin kestabilan data dan menjana laporan termasuk laporan pengumuran.

**JADUAL 2.2  
PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN  
UNTUNG RUGI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

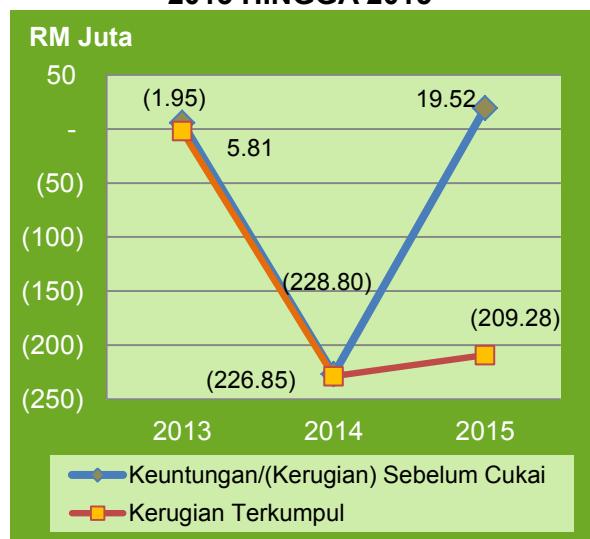
BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan	43.28	47.89	60.35
Pendapatan lain	31.19	23.94	39.19
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>74.47</b>	<b>71.83</b>	<b>99.54</b>
Perbelanjaan Pentadbiran, Operasi dan Kewangan	(65.41)	(68.19)	(71.51)
Perbelanjaan Hapus Kira Hutang Lapuk	(3.25)	(230.49)	(8.51)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(68.66)</b>	<b>(298.68)</b>	<b>(80.02)</b>
Keuntungan/(Kerugian) Sebelum/Selepas Cukai	5.81	(226.85)	19.52
<b>Kerugian Terkumpul</b>	<b>(1.95)</b>	<b>(228.80)</b>	<b>(209.28)</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015 (Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2013, 2014 dan 2015 Diberikan Laporan Bertentangan)

**CARTA 2.1  
TREND PENDAPATAN  
DAN PERBELANJAAN  
BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 2.2  
TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN  
SEBELUM CUKAI DAN KERUGIAN  
TERKUMPUL BAGI TAHUN  
2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 2.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis dua nisbah kewangan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti Jadual 2.3.

**JADUAL 2.3**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta)	LIABILITI SEMASA (RM Juta)	NISBAH SEMASA
		[a]	[b]	[a/b]
	2013	1,441.16	17.48	82.4:1
	2014	1,333.61	27.72	48.1:1
	2015	1,657.69	32.43	51.1:1

Nisbah semasa adalah ukuran bagi mengukur tahap kecairan kewangan sesebuah syarikat. Nisbah ini menunjukkan sejauh mana kemampuan syarikat membayar hutang dalam jangka pendek. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semakin baik kecairannya.

Bagi tahun 2013 hingga 2015, kadar kecairan TEKUN Nasional adalah berada pada tahap baik kerana aset semasa syarikat melebihi liabiliti semasa di mana nisbah semasa melebihi daripada tahap minimum iaitu 2. Bagaimanapun, nisbah semasa TEKUN Nasional pada 51.1:1 adalah disebabkan hutang pembiayaan kepada usahawan yang tinggi iaitu 64.2% daripada aset semasa kerana bayaran balik pembiayaan yang rendah. Ini adalah satu indikator yang kurang memuaskan.

NISBAH HUTANG	TAHUN	JUMLAH LIABILITI (RM Juta)	ASET (RM Juta)	NISBAH HUTANG (%)
		[a]	[b]	[a/b]/100
	2013	1,422.62	1,450.12	98.1
	2014	1,549.33	1,341.95	115.4
	2015	1,799.96	1,665.29	108.1

Nisbah hutang bertujuan untuk mengukur kemampuan syarikat memenuhi obligasi kepada pemutang. Pada umumnya, semakin rendah nisbah adalah semakin baik kerana ia menggambarkan syarikat tidak terlalu bergantung kepada pinjaman bagi menjalankan operasinya.

Bagi tahun 2013 hingga 2015, nisbah hutang yang dicatat adalah melebihi 50% iaitu pada kadar 98.1% hingga 115.4%. Ini menunjukkan operasi TEKUN Nasional terlalu bergantung kepada pinjaman daripada Kerajaan.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 2.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- a. Penyata aliran tunai memberikan maklumat berkaitan sumber dana, penggunaan dana dan baki tunai sesebuah organisasi bagi setahun. Penyata aliran tunai digunakan untuk tujuan analisis aliran tunai masuk dan aliran tunai keluar. Aliran tunai adalah penting kerana dapat menentukan sejauh mana tahap kecairan syarikat. Kedudukan aliran tunai TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 2.4**.

**JADUAL 2.4**  
**KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Operasi	67.55	(112.55)	(212.88)
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Pelaburan	5.23	8.06	16.84
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Pembiayaan	8.40	110.0	250.0
<b>Tambahan Tunai dan Kesetaraan Tunai</b>	<b>81.18</b>	<b>5.51</b>	<b>53.96</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Awal Tahun</b>	<b>382.52</b>	<b>463.70</b>	<b>469.21</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Akhir Tahun</b>	<b>463.70</b>	<b>469.21</b>	<b>523.17</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Analisis Audit terhadap aliran tunai bersih bagi tahun 2013 hingga 2015 mendapati tunai yang dijana dalam aktiviti operasi adalah negatif bagi tahun 2014 dan 2015 iaitu RM112.55 juta dan RM212.88 juta berbanding tahun 2013. Ini adalah disebabkan oleh pembiayaan kepada peminjam melebihi kutipan yang diterima untuk tahun tersebut. Bagaimanapun, aliran tunai daripada aktiviti pelaburan iaitu faedah simpanan tetap dan simpanan semasa serta penerimaan pembiayaan daripada Kerajaan telah meningkat untuk tempoh tiga tahun berturut-turut. Bagi aktiviti pembiayaan, TEKUN Nasional telah menerima tambahan pinjaman Kerajaan berjumlah RM110 juta dan RM250 juta untuk tahun 2014 dan 2015.
- c. Baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2015 mencatat peningkatan RM53.96 juta (11.5%) berbanding tahun 2014 dan RM5.51 juta (1.2%) pada tahun 2014 berbanding tahun 2013. Ini adalah selaras dengan penerimaan pinjaman daripada Kerajaan tetapi peningkatan tunai dan kesetaraan tunai adalah tidak sama dengan jumlah pembiayaan yang diterima. Ini kerana sebahagian besar amaun yang diterima pada tahun 2014 dan 2015 telah dikeluarkan kepada usahawan sebagai pinjaman iaitu RM112.55 juta dan RM212.88 juta. Secara keseluruhannya prestasi aliran tunai TEKUN Nasional adalah memuaskan.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah kurang memuaskan kerana bebanan hutang kepada Kerajaan dan hapus kira hutang lapuk usahawan yang tinggi. Selain itu, kerugian terkumpul pada akhir tahun 2015 berjumlah RM209.28 juta. Juruaudit swasta telah mengeluarkan Laporan Bertentangan terhadap Penyata Kewangan TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 kerana tidak mematuhi standard perakaunan.**

### **2.5.2. Pengurusan Aktiviti**

#### **2.5.2.1. Prestasi Penggunaan Pinjaman Dan Geran Yang Diterima**

- a. Bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2016, baki dana dari tahun sebelum, jumlah pinjaman dan geran yang diterima daripada Kerajaan masing-masing berjumlah RM294.89 juta, RM580 juta dan RM523.53 juta. Bayaran balik pokok daripada pinjaman yang diberi adalah berjumlah RM825.74 juta. Jumlah baki dana, pinjaman dan geran yang diterima termasuk kutipan bayaran balik pembiayaan adalah RM2.22 bilion. Bagi tempoh yang sama, TEKUN Nasional telah mengeluarkan pembiayaan berjumlah RM1.87 bilion kepada usahawan. Secara keseluruhannya, TEKUN Nasional telah menyalurkan pembiayaan pinjaman sebanyak 83.9% daripada jumlah sumber pembiayaan yang diperoleh dan baki sumber pembiayaan yang belum digunakan adalah berjumlah RM61.29 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.5**.

**JADUAL 2.5**  
**PINJAMAN, GERAN DAN PEMBIAYAAN DITERIMA DAN DIGUNA**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN JUN 2016**

TAHUN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	SEHINGGA JUN 2016 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
<b>Baki bawa ke hadapan</b>	-	<b>57.96</b>	<b>156.04</b>	<b>80.89</b>	<b>294.89</b>
Pinjaman Diterima	180.00	150.00	250.00	-	580.00
Geran Diterima	185.00	100.00	38.53	200.00	523.53
Kutipan Balik Pembayaran (Pokok)	228.49	197.22	218.22	181.81	825.74
<b>Jumlah Baki, Dana dan Kutipan Balik (a)</b>	<b>593.49</b>	<b>505.18</b>	<b>662.79</b>	<b>462.70</b>	<b>2,224.16</b>
<b>Jumlah Pembayaran Dikeluarkan (b)</b>	<b>535.53</b>	<b>349.14</b>	<b>581.90</b>	<b>401.41</b>	<b>1,867.98</b>
<b>Jumlah Lebihan Dana dan Kutipan Balik (a-b)</b>	<b>57.96</b>	<b>156.04</b>	<b>80.89</b>	<b>61.29</b>	<b>356.18</b>
<b>Peratusan (%)</b>	<b>90.2</b>	<b>69.1</b>	<b>87.8</b>	<b>86.8</b>	<b>83.9</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

- b. Semakan Audit mendapati sungguhpun TEKUN Nasional telah menyalurkan sejumlah RM1.87 bilion (83.9%) dana pembayaran bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2016 kepada usahawan, namun TEKUN Nasional tidak menjalankan kajian menyeluruh untuk menilai keberkesanan penggunaan dana oleh usahawan dalam memula dan mengembangkan perniagaan bagi meningkatkan taraf hidup mereka. Tanpa kajian penilaian ini, faktor kegagalan usahawan dalam perniagaan yang menyumbang kepada NPF yang tinggi tidak dapat dikenal pasti bagi tujuan penambahbaikan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengambil maklum teguran Audit dan telah melantik Putra Business School, Universiti Putra Malaysia untuk menjalankan kajian penilaian. Kajian penilaian ini telah dimulakan pada bulan April 2017 melibatkan seramai 1,400 usahawan dan dijangka siap pada bulan Oktober 2017.**

#### 2.5.2.2. Prestasi Pembayaran

- a. Dengan pinjaman dan geran yang diterima, TEKUN Nasional memberi pembayaran kepada usahawan yang ingin memula dan mengembangkan perniagaan berdasarkan mandat penubuhannya. Pembayaran dibuat melalui produk pembayaran dan program khas yang diperkenalkan oleh TEKUN Nasional bagi membantu usahawan sedia ada dan bakal usahawan. Jumlah pembayaran yang ditawarkan adalah antara RM1,000 hingga RM100,000 di mana jumlah caj perkhidmatan yang dikenakan adalah 4% ke atas amaun pembayaran yang diambil. Selain itu, caj 5% dikenakan kepada usahawan bagi tujuan tabungan usahawan dan potongan lain dikenakan seperti potongan bayaran yuran wakalah, bayaran Takaful Perlindungan Pembayaran, Bayaran Takaful Perlindungan

Kemalangan Diri dan Bayaran Kursus/Seminar. Selain produk TEKUN Niaga dan Skim Pembangunan Usahawan Muda India, TEKUN Nasional juga memperkenalkan produk baru iaitu TEMAN TEKUN, Kontrak-i dan program khas antaranya Skim Pembangunan Usahawan Profesional Muda Bumiputera, Mentor Mentee dan Skim Pembangunan Usahawan Bekas Pekerja MAS.

- b. Analisis Audit selanjutnya mendapati secara keseluruhannya, pencapaian bilangan usahawan dan amaun pembiayaan adalah melebihi sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2013 dan 2015 kecuali tahun 2014. Pada tahun 2014, jumlah pembiayaan yang diberi hanya RM349.15 juta (63.5%) sahaja daripada sasaran RM550 juta. Ini adalah kerana pada tahun 2014, bilangan permohonan diterima hanya 38,204 berbanding 55,203 pada tahun 2013 dan 49,124 permohonan pada tahun 2015. Pihak Audit berpendapat pencapaian melebihi sasaran ini menunjukkan lebih ramai usahawan yang sepatutnya mendapat manfaat daripada pembiayaan ini untuk mengembangkan perniagaan mereka. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.6**.

**JADUAL 2.6**  
**PENCAPAIAN BILANGAN DAN JUMLAH PEMBIAYAAN**  
**BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN JUN 2016**

TAHUN	BILANGAN USAHAWAN			JUMLAH PEMBIAYAAN		
	Sasaran (Orang)	Sebenar (Orang)	Pencapaian (%)	Sasaran (RM Juta)	Sebenar (RM Juta)	Pencapaian (%)
2013	35,000	55,093	157.4	400.00	535.54	133.9
2014	55,000	36,480	66.3	550.00	349.15	63.5
2015	45,000	47,270	105.0	500.00	582.40	116.5
2016 (Sehingga Jun)	42,400	31,498	74.3	500.00	401.41	80.3

Sumber: Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

### 2.5.2.3. Prestasi Kutipan Bayaran Balik Pembiayaan

- a. Mengikut perjanjian pembiayaan, tempoh masa bayaran balik pembiayaan adalah antara enam bulan hingga sepuluh tahun iaitu berdasarkan kepada amaun pembiayaan yang diluluskan iaitu RM1,000 hingga RM100,000. Bayaran balik pembiayaan adalah meliputi bayaran pokok, caj perkhidmatan (4%) setahun dan simpanan usahawan (5%). Secara keseluruhannya, pencapaian kutipan bayaran balik pembiayaan untuk tahun 2013 hingga 2015 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Pihak Audit berpendapat kutipan yang rendah boleh memberi kesan kepada keupayaan TEKUN Nasional untuk membayar balik pinjaman kepada Kerajaan dan pembiayaan semula kepada usahawan.
- b. Daripada tahun 2013 hingga bulan Jun 2016, jumlah patut kutip keseluruhan adalah RM2.45 bilion tetapi pencapaian kutipan sebenar untuk tempoh tersebut hanya RM1.25 bilion (51.1%). Peratusan kutipan bayaran balik pembiayaan

berbanding sasaran untuk tahun 2013 hingga 2015 pula adalah antara 78.1% hingga 96.9%. Ini kerana sasaran yang ditetapkan adalah jauh lebih rendah daripada amaun yang sepatutnya dikutip. Walaupun terdapat usaha yang dilaksanakan oleh TEKUN Nasional untuk mengutip balik pinjaman namun ia masih kurang berkesan disebabkan oleh faktor perniagaan usahawan yang merosot atau gagal. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.7**. Jumlah patut kutip terkumpul pokok sehingga bulan Jun 2016 adalah RM2.74 bilion berbanding jumlah kutipan sebenar RM1.66 bilion (60.7%). Jumlah baki yang tidak dapat dikutip adalah RM1.08 bilion (25.2%) daripada jumlah pembiayaan RM4.29 bilion.

**JADUAL 2.7**  
**KUTIPAN BAYARAN BALIK PEMBIAYAAN SEBENAR**  
**BERBANDING PATUT KUTIP DAN SASARAN TAHUN 2013 HINGGA BULAN JUN 2016**

TAHUN	KUTIPAN BAYARAN BALIK PEMBIAYAAN				
	PATUT KUTIP (RM Juta)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN BERBANDING PATUT KUTIP (%)	PENCAPAIAN BERBANDING SASARAN (%)
2013	701.74	350.00	339.40	48.4	96.9
2014	709.76	400.00	312.40	44.0	78.1
2015	680.71	400.00	354.70	52.1	88.6
2016 (Sehingga Jun)	358.05	240.00	244.36	68.2	101.6
<b>JUMLAH</b>	<b>2,450.26</b>	<b>1,390.00</b>	<b>1,250.86</b>	<b>51.1</b>	<b>89.9</b>

Sumber: Laporan Kutipan Balik Pembiayaan dan Laporan KPI

- c. *Non Performing Finance (NPF)* adalah sejumlah pembiayaan di mana usahawan tidak membuat pembayaran mengikut jadual. TEKUN Nasional telah menetapkan bahawa pembayaran yang tidak dibayar melebihi tempoh enam bulan diklasifikasi sebagai NPF dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Ini bermakna pembiayaan tersebut tiada peningkatan pembayaran dan dikategorikan sebagai ingkar atau hampir berada dalam ingkar. Sesuatu pembiayaan yang tiada peningkatan pembayaran berkemungkinan berisiko tinggi untuk tidak dibayar balik sepenuhnya dan akhirnya akan dihapus kira.
- d. Semakan Audit mendapati NPF terkumpul TEKUN Nasional bagi tahun 2013 hingga 2015 menunjukkan peningkatan daripada RM681.37 juta (42.5%) kepada RM851.31 juta (54.2%) dan menurun kepada RM783.36 juta (43.5%) daripada jumlah keseluruhan tuggakan bayaran balik pembiayaan yang diberi. Ini menunjukkan NPF masih tinggi kerana melebihi 40% setiap tahun. Pihak Audit berpendapat, TEKUN Nasional perlu membuat kajian menyeluruh dan menentukan sebab sebenar usahawan terbabit gagal membuat bayaran balik dan mengambil tindakan bagi mengurangkan NPF. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.8**.

**JADUAL 2.8**  
**PRESTASI NPF BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN JUN 2016**

TAHUN	BILANGAN USAHAWAN NPF	JUMLAH KESELURUHAN TUNGGAKAN (RM Juta)	JUMLAH NPF (RM Juta)	NPF (%)
2013	74,800	1,603.22	681.37	42.5
2014	97,988	1,570.69	851.31	54.2
2015	89,718	1,800.49	783.36	43.5
2016 (Sehingga Jun)	87,214	2,022.15	769.34	38.0

Sumber: Laporan NPF, Jabatan Kutipan Balik

- e. Bermula pada bulan Disember 2015, TEKUN Nasional telah melaksanakan pengeluaran *Notice of Demand* (NOD) kepada usahawan yang mempunyai tunggakan melebihi tiga bulan melalui peguam yang dilantik. Seramai 22 panel guaman telah dilantik bagi menyalas tindakan perundangan. Pelaksanaan NOD ini bertujuan untuk menuntut daripada usahawan sebelum tindakan undang-undang diambil. Sehingga 30 Jun 2016, bilangan NOD yang telah dikeluarkan adalah 140,091 notis dengan jumlah tuntutan RM1.14 bilion. Jumlah yang telah berjaya dikutip selepas pelaksanaan NOD ini adalah RM6.58 juta (0.6%).
- f. Sehingga 30 Jun 2016, hutang lapuk yang telah dihapus kira adalah berjumlah RM410.61 juta (76,965 peminjam) atau 9.6% daripada jumlah keseluruhan pembiayaan. Bayaran balik yang berjaya dikutip semula adalah berjumlah RM74.63 juta (39,478 peminjam) atau 18.2%. Bagi tempoh tahun 2013 hingga bulan Jun 2016 pula, jumlah hutang lapuk yang telah dihapus kira adalah berjumlah RM250.12 juta. Untuk tempoh yang sama, jumlah yang berjaya dikutip adalah RM24.97 juta (9.9%) dan kutipan daripada hutang lapuk ini setelah ditolak komisen diakaunkan sebagai pendapatan TEKUN Nasional. Semakan Audit mendapati hapus kira hutang lapuk tertinggi sejumlah RM230.49 juta dicatat bagi tahun 2014 berbanding RM8.51 juta dan RM3.24 juta masing-masing bagi tahun 2015 dan 2013. Berdasarkan kepada analisis terhadap senarai hutang lapuk pada tahun 2014, adalah didapati jumlah hapus kira yang melebihi dua tahun berjumlah RM187.48 juta (3 hingga 14 tahun). Hapus kira hutang lapuk tidak konsisten untuk tempoh berkenaan disebabkan ketiadaan polisi hapus kira, laporan pengumuran dan data yang tidak stabil. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.9**.

**JADUAL 2.9**  
**HUTANG LAPUK DIHAPUS KIRA BAGI TAHUN 2013 HINGGA JUN 2016**

TAHUN	HUTANG LAPUK DIHAPUS KIRA (RM Juta)	KUTIPAN HUTANG YANG DIHAPUS KIRA (RM Juta)	PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK (%)
2013	3.24	4.95	152.8
2014	230.49	3.52	1.5
2015	8.51	8.53	100.2
2016 (Sehingga Jun)	7.88	7.97	101.1
<b>JUMLAH</b>	<b>250.12</b>	<b>24.97</b>	<b>9.9</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2013 Hingga 2015 dan Laporan Kutipan Balik Hutang Lapuk

- g. Pada bulan Jun 2015, TEKUN Nasional juga telah melantik subsidiarinya iaitu TEKUN Corporation Sdn. Bhd. bagi perkhidmatan kutipan hutang yang telah dihapus kira. Mengikut perjanjian, kadar komisen yang dikenakan adalah 20% bagi akaun tahun 2009 ke atas dan 30% bagi akaun tahun 1999 hingga 2008. Pada tahun 2016, jumlah komisen yang telah dibayar kepada TEKUN Corporation Sdn. Bhd. adalah sejumlah RM1.52 juta berbanding RM175,101 pada tahun 2015.
- h. Semakan Audit mendapati sehingga 30 Jun 2016, amaun yang dibayar oleh usahawan yang tidak dikenal pasti oleh TEKUN Nasional dan tidak dapat dilaraskan dengan penyata hutang usahawan adalah berjumlah RM9.96 juta. Amaun ini tidak menunjukkan perubahan yang ketara sejak tahun 2013 iaitu RM9.36 juta. Pada bulan Januari 2016, TEKUN Nasional telah melantik sebuah syarikat dengan kos RM495,020 bagi kerja membekal dan memasang Sistem Penyesuaian Bank untuk mengenal pasti masalah. Ini adalah kerana kaedah penyesuaian dan pelarasaran secara manual yang dilaksanakan sebelum ini oleh TEKUN Nasional tidak berkesan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 10 Januari 2017 dan 19 Mei 2017, satu sistem telah diwujudkan bagi mengatasi masalah ini di mana data bayaran yang diterima oleh enam bank yang terlibat akan diintegrasikan dengan data daripada sistem pembiayaan TEKUN Nasional. Status projek ini adalah pada peringkat akhir pelaksanaan dan kesan peningkatan peratusan penyesuaian dijangka akan dapat diketahui pada akhir bulan Mei 2017.**
- i. Pihak Audit telah menemu bual usahawan yang berstatus NPF di Rembau, Negeri Sembilan dan Sungai Siput, Perak. Seramai 55 daripada 101 usahawan yang dipilih telah berjaya ditemu bual di mana 43 usahawan adalah berstatus NPF (**Gambar 2.1** dan **Gambar 2.2**) dan 12 usahawan membayar mengikut jadual.

**GAMBAR 2.1**  
**USAHAWAN YANG MASIH MEMPUNYAI PREMIS TETAPI BERSTATUS NPF**  
*(Bayaran bulanan RM1,209)*



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Rembau  
Tarikh: 24 Januari 2017

**GAMBAR 2.2**  
**USAHAWAN YANG MASIH MEMPUNYAI PREMIS TETAPI BERSTATUS NPF**  
*(Bayaran bulanan RM363)*



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Sungai Siput  
Tarikh: 14 Februari 2017

- j. Nilai pembiayaan tertunggak bagi 43 usahawan berstatus NPF yang berjaya ditemui bual adalah RM275,109 dengan tempoh tunggakan antara tujuh hingga 38 bulan. Daripada 43 usahawan tersebut, seorang usahawan tidak pernah membuat pembayaran balik manakala 42 usahawan masih membayar balik pembiayaan tetapi tidak mengikut jadual bayaran bulanan yang ditetapkan (tidak konsisten). Kesemua peminjam berstatus NPF tersebut telah diberi Notis Tuntutan Pembiayaan dan tawaran untuk penstruktur semula pembiayaan. Antara sebab kegagalan membayar balik pembiayaan adalah peminjam jatuh sakit dan ditipu oleh rakan kongsi; perniagaan merosot/gagal disebabkan oleh kurang pelanggan; kadar sewa premis yang tinggi dan masalah dengan pembekal/pengilang. Walaupun pihak TEKUN telah mengeluarkan Notis Tuntutan Pembiayaan dan cadangan pelan penstruktur semula bagi mengurangkan NPF dan juga membantu usahawan membayar balik pinjaman namun tindakan tersebut sudah agak terlewat kerana kedudukan perniagaan usahawan rata-ratanya telah mengalami kegagalan. **Pihak Audit berpendapat, pihak TEKUN sepatutnya menilai kedudukan perniagaan usahawan lebih awal lagi supaya tindakan tertentu dapat diambil dan perniagaan mereka dapat dipulihkan.**
- k. Hasil semakan Audit terhadap baki 46 usahawan lain dengan jumlah tunggakan RM345,792 antara tujuh hingga 43 bulan mendapati mereka sama ada tidak berada di rumah/premis, premis tidak lagi beroperasi atau telah berpindah dan tidak dapat dihubungi. Pihak Audit berpendapat, satu tindakan yang proaktif perlu diambil oleh TEKUN Nasional dengan menjalankan kajian terperinci untuk mengenal pasti punca kegagalan perniagaan usahawan dan bilangan mereka yang terlibat. Antara premis yang tidak diusahakan oleh usahawan dan telah diambil alih oleh peniaga lain seperti **Gambar 2.3** dan **Gambar 2.4**.

**GAMBAR 2.3**  
**PREMIS USAHAWAN DIAMBIL**  
**ALIH OLEH PENIAGA LAIN**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Rembau  
Tarikh: 24 Januari 2017

**GAMBAR 2.4**  
**PREMIS USAHAWAN DIAMBIL**  
**ALIH OLEH PENIAGA LAIN**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Rembau  
Tarikh: 24 Januari 2017

- I. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengambil teguran Audit dan mengakui kutipan bayaran balik dan tindakan susulan yang lemah pada tahun 2013 dan 2014. Selain itu, faktor usahawan dan ekonomi global turut mempengaruhi peratusan bayaran balik pembiayaan oleh usahawan. Bermula tahun 2015, TEKUN Nasional telah melaksanakan tindakan penambahbaikan seperti Sistem Permarkahan Kredit, penilaian berdasarkan RAM Credit Information (RAMCI), penubuhan Pusat Panggilan Berpusat dan saluran bayaran balik.**

#### **2.5.2.4. Prestasi Bayaran Balik Pinjaman Kerajaan**

- a. Bagi membiayai program TEKUN, Kerajaan melalui Kementerian Kewangan (MOF) telah memberi pinjaman tanpa faedah berjumlah RM1.86 bilion kepada TEKUN Nasional pada tahun 1998 hingga 2015. Pinjaman ini diberi melalui sepuluh perjanjian pinjaman di mana pembayaran balik pinjaman bermula pada tahun 2011 hingga 2026. Mengikut syarat perjanjian, setiap pinjaman diberi tempoh penangguhan selama sepuluh tahun dan tempoh bayaran balik adalah selama lima tahun bermula tahun ke-11. Sebelum penstrukturkan semula pinjaman, TEKUN Nasional telah membuat pembayaran balik pinjaman kepada Kerajaan berjumlah RM157.60 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.10**.

**JADUAL 2.10**  
**PINJAMAN DARIPADA KEMENTERIAN KEWANGAN BAGI TAHUN 1998 HINGGA 2015**

BIL.	TARIKH PERJANJIAN	TUJUAN PINJAMAN	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI PINJAMAN BELUM BAYAR (RM Juta)	TEMPOH BAYARAN BALIK
1.	18.12.1998	Membiaiayai Tabung Ekonomi Kumpulan Urusniaga	150.00	90.00	60.0	2011-2015
2.	1.7.2002	Membiaiayai Pinjaman Di Bawah Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga	138.00	27.60	110.4	2013-2017
3.	18.2.2004	Melaksanakan Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga	200.00	40.00	160.0	2015 - 2019
4.	8.12.2006	Melaksanakan Program Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga	350.00	-	350.0	2017-2021
5.	24.12.2008	Membiaiayai Skim Jaminan Usahawan Kecil	10.00	-	10.0	2018-2022
6.	15.7.2010	Program Ekonomi Kumpulan Urus niaga Dan Skim Pembangunan Usahawan Muda India (SPUMI)	165.59	-	165.59	2021-2025
7.	1.6.2011	Melaksanakan Program Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga	400.00	-	400.0	2022-2026
8.	18.12.2013	Melaksanakan Program Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga	50.00	-	50.0	2022-2026
9.	23.10.2014	Melaksanakan Program Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga Di Bawah RMKe-10	150.00	-	150.0	2025-2029
<b>JUMLAH 1998 - 2014</b>			<b>1,613.59</b>	<b>157.60</b>	<b>1,455.99</b>	
10.	8.12.2015	Dana Pinjaman Tabung Ekonomi Kumpulan Urus niaga Di Bawah RMKe-10	250.0	-	250.0	2026-2030
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>			<b>1,863.59</b>	<b>157.60</b>	<b>1,705.99</b>	

Sumber: Perjanjian Pinjaman

- b. Melalui surat Kementerian Kewangan bertarikh 11 November 2015, Kerajaan telah meluluskan permohonan penstrukturkan semula sembilan perjanjian pinjaman TEKUN Nasional yang belum selesai berjumlah RM1.46 bilion. Mengikut penstrukturkan semula pinjaman, bayaran balik pinjaman tahunan yang perlu dibayar oleh TEKUN Nasional kepada MOF adalah RM25 juta (2015 hingga 2019), RM80 juta (2020 hingga 2026) dan RM96 juta (2027 hingga 2034). Sehingga 30 Jun 2016, jumlah bayaran balik pinjaman yang telah dilunaskan secara suku tahunan adalah RM37.50 juta dan baki belum bayar adalah RM1.42 bilion.

- c. Analisis Audit menunjukkan keupayaan TEKUN Nasional membayar balik pinjaman Kerajaan adalah bergantung sepenuhnya kepada kutipan bayaran balik pembiayaan daripada usahawan kerana TEKUN Nasional tidak mempunyai pendapatan lain selain caj perkhidmatan 4% ke atas pembiayaan yang dikeluarkan. Bagi jangka masa pendek, TEKUN Nasional masih berupaya untuk membuat bayaran balik pinjaman menggunakan rizab simpanan. Namun untuk jangka masa panjang pula, TEKUN Nasional bergantung kepada kutipan balik pembiayaan. Semakin tinggi jumlah kutipan balik pembiayaan, semakin tinggi kemampuan TEKUN Nasional membuat bayaran balik pinjaman Kerajaan. Bagaimanapun, pembiayaan kepada usahawan pula akan berkurangan dan obligasi TEKUN Nasional untuk meneruskan pembiayaan kepada usahawan akan terjejas tanpa bantuan Kerajaan seterusnya. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, setakat bulan Mei 2017, baki dana simpanan hasil keuntungan pembiayaan berjumlah RM126.90 juta. TEKUN Nasional mampu untuk membayar balik pinjaman kepada Kerajaan sehingga tahun 2021.** Bagi menjamin kestabilan kewangan untuk jangka masa panjang serta menjamin bayaran balik pinjaman Kerajaan, TEKUN Nasional telah mengambil inisiatif menambah pendapatan syarikat dengan menujuhkan TEKUN Corporation Sdn. Bhd. dan memperkenalkan sistem pajak gadai Islam Arrahnu TEKUN pada tahun 2015. TEKUN Nasional sentiasa mengadakan perbincangan dengan MOF bagi menjadual semula bayaran kepada Kerajaan berdasarkan kemampuan semasa TEKUN Nasional.

#### 2.5.2.5. Proses Kelulusan Permohonan

- a. Mengikut Prosedur Pengurusan Permohonan TEKUN, pegawai TEKUN hendaklah memastikan dokumen permohonan pembiayaan disediakan oleh usahawan sebelum diproses. Dokumen permohonan pembiayaan adalah bergantung kepada nilai pembiayaan yang dipohon. Antara dokumen permohonan pembiayaan yang perlu adalah sesalinan buku/penyata akaun bank. Semakan Audit terhadap 17 sampel dokumen buku/penyata akaun usahawan bagi tahun 2013 hingga 2015 berstatus NPF di dua pejabat TEKUN Nasional mendapati walaupun dokumen tersebut telah dikemukakan, namun tiada mekanisme bagi menilai keupayaan pemohon untuk membayar balik pembiayaan berdasarkan nilai permohonan. Ini mengakibatkan usahawan tidak berupaya membayar balik pembiayaan yang diberi. Bagaimanapun, mulai 1 April 2016, TEKUN Nasional telah mewujudkan mekanisme penilaian keupayaan pemohon membuat bayaran balik. **Pihak Audit berpendapat, walaupun ia satu mekanisme penambahbaikan namun TEKUN Nasional patut mengambil kira dan menilai daya maju perniagaan usahawan antaranya dari segi lokasi dan jenis perniagaan supaya pembiayaan yang diberikan dapat dimanfaatkan sepenuhnya dan usahawan dapat membayar balik pembiayaan.** **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional telah melaksanakan beberapa inisiatif dalam menilai keupayaan**

**pemohon sebelum pinjaman pembiayaan diluluskan iaitu penambahbaikan Sistem Permarkahan Kredit dan RAMCI. SOP berkaitan dengan proses kelulusan permohonan telah ditambahbaik dan telah mendapat kelulusan Ahli Lembaga Amanah. Pemantauan secara berterusan terhadap pematuhan SOP oleh Audit Dalaman melalui pengauditan penuh di cawangan TEKUN Nasional dan Pengauditan Maya.**

- b. Selain itu, SOP Permohonan Pembiayaan juga menetapkan pegawai TEKUN perlu membuat lawatan dan pengesahan perniagaan manakala pengurus cawangan TEKUN wajib membuat lawatan susulan ke premis perniagaan/tapak projek pemohon untuk menilai semula dan membuat pengesahan sebelum permohonan dikemukakan kepada Jawatankuasa Kelulusan Pembiayaan. Semakan Audit terhadap borang permohonan sembilan usahawan yang diluluskan permohonan pada tahun 2013 di cawangan TEKUN Sungai Siput mendapati pegawai TEKUN dan pengurus cawangan tidak membuat lawatan dan susulan mengenai kewujudan premis perniagaan usahawan kerana permohonan tersebut tidak melalui cawangan tersebut tetapi melalui Ibu Pejabat. Semakan Audit selanjutnya mendapati sembilan usahawan tersebut tidak pernah membuat sebarang bayaran balik pembiayaan. Jumlah pembiayaan yang diluluskan adalah antara RM20,000 hingga RM50,000 manakala jumlah tunggakan adalah RM195,589 dengan tempoh antara 36 hingga 42 bulan.
- c. Mengikut SOP Jawatankuasa Kelulusan Pembiayaan (JKP), ahli JKP yang dilantik akan mengadakan mesyuarat JKP bagi membuat penilaian dan kelulusan permohonan pembiayaan. Tiga jawatankuasa telah ditubuhkan iaitu JKPI, JKPII dan JKPIII mengikut had jumlah pinjaman yang telah ditetapkan. Sebanyak 12,747 sampel permohonan yang diluluskan pada bulan Mac 2013, Jun 2014, Jan 2015 dan April 2016 telah dipilih untuk menyemak keahlian jawatankuasa tersebut. Adalah didapati keahlian pengerusi dan keahlian JKPI dan JKPII yang telah meluluskan 1,832 permohonan (14.4%) berjumlah RM23.41 juta tidak mengikut SOP yang ditetapkan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 16 Disember 2016, Jawatankuasa Penilaian Pembiayaan telah membuat penilaian dan kelulusan semula pada bulan Disember 2016 terhadap permohonan usahawan mengikut keahlian JKP yang ditetapkan.**
- d. Mengikut SOP Permohonan Pembiayaan, setiap permohonan hendaklah diluluskan dalam tempoh seperti mana ditetapkan dan bergantung kepada nilai pembiayaan. Semakan Audit mendapati sehingga 30 Jun 2016, JKP masih belum meluluskan sebanyak 881 permohonan bernilai RM35.93 juta. Daripada 881 permohonan ini, sebanyak 230 permohonan bernilai RM20.85 juta masih belum diluluskan oleh JKPI manakala 651 permohonan bernilai RM15.08 juta masih belum diproses oleh JKPII dan JKPIII. Kelewatan ini berlaku disebabkan oleh bilangan permohonan yang tinggi iaitu 31,495 permohonan. Selain itu, seramai

207 usahawan (23.5%) dengan permohonan bernilai RM6.65 juta telah melebihi tempoh kelulusan yang ditetapkan antara enam hingga 53 hari. **Pihak Audit berpendapat kelewatan ini boleh memberi kesan kepada usahawan yang terpaksa menunggu lama bagi memulakan perniagaan.** Butiran lanjut adalah seperti Jadual 2.11. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, kelewatan kelulusan permohonan adalah disebabkan oleh peruntukan dana yang tidak mencukupi dan mengikut bajet yang ditetapkan bagi memastikan kesinambungan pengeluaran pembiayaan sepanjang tahun tersebut. Langkah ini menyebabkan proses kelulusan dilewatkhan bagi mengekang kemerosotan kecairan kewangan TEKUN Nasional.**

**JADUAL 2.11  
TEMPOH KELULUSAN PEMBIAYAAN OLEH JAWATANKUASA**

<b>SKIM PEMBIAYAAN</b>	<b>TEMPOH MASA KELULUSAN (Hari)</b>	<b>JAWATANKUASA KELULUSAN PEMBIAYAAN</b>	<b>BIL. PEMOHON</b>	<b>NILAI PERMOHONAN (RM Juta)</b>	<b>TEMPOH KELEWATAN (Hari)</b>
RM50,001-RM100,000	30	JKPI	30	2.83	6-33
RM10,001-RM50,000	21	JKPII	128	3.37	6-50
RM5,000-RM10,000	14	JKPII	47	0.44	9-51
RM1,000-RM5,000	7	JKPIII	2	0.01	28-53
<b>JUMLAH</b>			<b>207</b>	<b>6.65</b>	

Sumber: SOP Permohonan Kelulusan Dan Senarai Permohonan Yang Belum Diluluskan

#### **2.5.2.6. Peruntukan Khas Bantuan Banjir**

- Pada tahun 2014, bencana banjir telah melanda di tujuh buah negeri iaitu Kelantan, Terengganu, Pahang, Perak, Perlis, Sabah dan Sarawak. Bencana ini telah memberi kesan kepada usahawan mikro. Oleh itu, Kerajaan melalui Unit Perancang Ekonomi (UPE) telah meluluskan peruntukan khas berjumlah RM100 juta bagi membantu dan memulihkan usahawan mikro yang terjejas akibat banjir. TEKUN Nasional adalah agensi yang dipertanggungjawabkan bagi melaksanakan bantuan khas ini melalui Skim Pembiayaan Khas Bencana Alam. Kumpulan sasar skim ini adalah usahawan TEKUN Nasional sedia ada dan usahawan baru bukan TEKUN Nasional.
- Semakan Audit mendapati pada 13 Februari 2015, TEKUN Nasional telah menerima peruntukan RM100 juta daripada UPE bagi melaksanakan skim pembiayaan khas ini. Sehingga 31 Disember 2015, TEKUN Nasional telah meluluskan pembiayaan berjumlah RM97.04 juta kepada 8,049 usahawan yang terjejas. Daripada 8,049 usahawan, seramai 4,123 adalah usahawan baru dengan jumlah pembiayaan RM66.94 juta telah diberikan kelulusan pembiayaan tanpa caj perkhidmatan 4%. Manakala 3,926 usahawan lagi dengan jumlah RM30.10 juta merupakan usahawan TEKUN Nasional sedia ada untuk penyelesaian baki

pembentangan. Penggunaan dana sejumlah RM30.10 juta kepada 3,926 usahawan sebagai hujung kira baki pembentangan adalah tidak menepati tujuan sebenar peruntukan khas diberikan Kerajaan. Sehingga kini penggunaan dana berjumlah RM30.10 juta tersebut belum mendapat kelulusan UPE.

- c. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 10 Januari 2017 dan 19 Mei 2017, TEKUN Nasional telah memberi maklumat berkenaan dengan jumlah pembentangan dan penyelesaian baki kepada Unit Pemulihhan Pasca Banjir, Jabatan Perdana Menteri pada 24 Jun 2015. Namun, kelulusan rasmi tidak dapat diperoleh dari unit tersebut kerana unit telah berpindah portfolio kepada Agensi Pengurusan Bencana Negara. Satu mesyuarat dengan Unit Penyelarasaran Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri telah diadakan pada 18 Januari 2017 dan sehingga kini tiada sebarang keputusan diperoleh. Pihak Audit berpendapat, akibatnya objektif penyaluran geran bagi membantu usahawan yang terlibat dengan banjir bagi memulihkan dan memulakan perniagaan mereka tidak tercapai sepenuhnya.**

#### **2.5.2.7. Program Khas Pembangunan Usahawan**

- a. Dana yang digunakan bagi melaksanakan program khas pembangunan usahawan ini diperoleh daripada pinjaman Kerajaan dan geran Kerajaan Negeri/Agensi Kerajaan seperti Kerajaan Negeri Melaka, Unit Perancang Ekonomi serta Unit Kerjasama Awam Swasta. Sehingga bulan Jun 2016, sebanyak 16 program telah dilaksanakan dengan pinjaman dan geran berjumlah RM297.09 juta melibatkan 12,199 usahawan. Enam daripada 16 program tersebut mendapat pinjaman berjumlah RM160 juta untuk dilaksanakan antara tahun 2008 hingga 2015. Pembentangan yang telah disalurkan adalah berjumlah RM13.98 juta (8.7%) dengan baki berjumlah RM146.02 juta. Peratusan yang rendah adalah disebabkan program kurang mendapat sambutan iaitu Skim Jaminan Kredit TEKUN, Program My Agrosis dan Skim Pembangunan Usahawan Bekas Tentera dengan jumlah pengeluaran pembentangan hanya RM4.15 juta. Manakala program lain hanya diperkenalkan pada tahun 2015. Semakan Audit mendapati sasaran tempoh masa dan *outcome* yang perlu dicapai bagi setiap program tersebut tidak ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.12**.

**JADUAL 2.12**  
**PROGRAM KHAS PEMBANGUNAN USAHAWAN SEHINGGA BULAN JUN 2016**

BIL.	NAMA PROGRAM	TAHUN	PERUNTUKAN (RM Juta)	PENGELUARAN KEPADA USAHAWAN		BAKI PERUNTUKAN (RM Juta)	PERATUSAN (%)
				BIL.	AMAU (RM Juta)		
1.	Skim Jaminan Kredit TEKUN	2009	10.0	23	-	10.0	0.0
2.	Program My Agrosis	2013	20.0	2	0.02	19.98	0.1
3.	Skim Pembangunan Usahawan Profesional Muda Bumiputera	2015	50.0	88	8.38	41.62	16.8
4.	Skim Pembangunan Usahawan Bekas Tentera	2013	50.0	55	4.13	45.87	8.3
5.	Program Mentor Mentee	2015	20.0	9	0.65	19.35	3.3
6.	Skim Pembangunan Usahawan Bekas Pekerja MAS	2015	10.0	10	0.28	9.72	2.8
<b>JUMLAH</b>			<b>160.0</b>	<b>187</b>	<b>13.46</b>	<b>146.54</b>	<b>8.4</b>

Sumber: Jabatan Program Khas

- b. Berdasarkan maklum balas bertarikh 16 Disember 2016 dan 19 Mei 2017, program ini baru diperkenalkan berbanding dengan program TEKUN Nasional keseluruhan dan mengakui kelemahan dalam menguruskan program khas selain kekurangan promosi dan strategi pemasaran. Bagi meningkatkan lagi nilai pembiayaan terhadap golongan sasar, TEKUN Nasional sedang membuat promosi dan bekerjasama dengan persatuan dan agensi terlibat. TEKUN Nasional juga akan menetapkan sasaran yang akan dicapai pada setiap tahun. TEKUN Nasional juga telah mengkaji program yang tidak mendapat sambutan dan bermasalah. Pada 23 Januari 2017, Ahli Lembaga Amanah telah meluluskan pemansuhan Program My Agrosis Dan Pembangunan Usahawan Bekas Pekerja MAS dan menumpukan kepada program yang berdaya saing.
- c. Semakan Audit terhadap dua Program Khas Pembangunan Usahawan iaitu Skim Jaminan Kredit TEKUN (SJKT) dan Program Mentor Mentee mendapati perkara berikut:

## i. Skim Jaminan Kredit TEKUN (SJKT)

- SJKT merupakan satu skim yang bertujuan untuk menjamin kemudahan kredit yang diberikan oleh syarikat rakan strategik/syarikat pembekal yang dilantik kepada usahawan. Jumlah bagi skim ini adalah RM10 juta yang dibiayai oleh Kerajaan melalui perjanjian pinjaman pada 24 Disember 2008 dan pinjaman ini telah diterima pada bulan Disember 2009. Mengikut syarat perjanjian, Lembaga Amanah hendaklah memantau pelaksanaan projek dengan rapi dan teliti dan penerima pembiayaan hendaklah mengemukakan Laporan Akaun Khas Pembiayaan dan Laporan Kemajuan Pelaksanaan Projek setiap suku tahun kepada pembiaya.
- Mengikut skim ini, sekiranya usahawan gagal membayar hutang kepada syarikat pembekal, maka syarikat tersebut boleh menuntut daripada TEKUN Nasional dan bayaran akan dibuat mengikut syarat tuntutan yang telah ditetapkan. TEKUN Nasional akan menuntut balik daripada usahawan dalam bentuk pinjaman secara ansuran mengikut syarat sedia ada seperti yang telah dipersetujui dalam surat jaminan.
- Sehingga bulan Jun 2016, dana pinjaman ini tidak digunakan sepenuhnya kerana hanya sebuah syarikat yang melibatkan 23 usahawan sahaja menyertai skim ini sejak diperkenalkan pada tahun 2011. Semakan Audit selanjutnya mendapati pelaksanaan skim ini mengambil masa 18 bulan untuk dimulakan selepas mendapat pinjaman daripada Kementerian Kewangan pada bulan Disember 2009. Kelulusan jaminan adalah berjumlah RM520,000 dan sehingga kini jumlah yang telah dituntut oleh syarikat pembekal berjumlah RM62,304. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 16 Disember 2016 dan 19 Mei 2017, skim ini kurang mendapat sambutan disebabkan tidak ramai syarikat anchor yang bersedia untuk membekalkan produk secara kredit. Setelah menerima teguran Audit, TEKUN Nasional bersedia menggunakan dana tersebut untuk tujuan pembangunan lain seperti pembangunan usahawan dan perniagaan tertakluk kepada persetujuan MOF. Pada 23 Januari 2017, Ahli Lembaga Amanah telah bersetuju untuk menggunakan dana tersebut bagi produk Kontrak-i. Surat permohonan telah dikemukakan kepada MOF. Pihak Audit berpendapat skim ini gagal mencapai objektif memberi kemudahan kredit kepada lebih ramai usahawan.**

## ii. Program Mentor Mentee

- Program Mentor Mentee dilaksanakan bagi tujuan membantu usahawan bumiputera menceburkan diri dalam bidang perniagaan melalui bantuan

dan tunjuk ajar mentor yang berpengalaman dalam bidang perniagaan yang dicadang untuk dikembangkan. Ia dilaksanakan dengan pinjaman Kerajaan berjumlah RM20 juta. Sehingga 30 Jun 2016, sebanyak tiga buah syarikat seperti **Jadual 2.13** telah diluluskan oleh Jawatankuasa Pembangunan dengan jumlah pembiayaan RM1.12 juta melibatkan seramai 24 orang usahawan. Jumlah bayaran balik tertunggak untuk tempoh empat hingga enam bulan adalah berjumlah RM896,940.

**JADUAL 2.13**  
**SYARIKAT YANG MENYERTAI PROGRAM**  
**MENTOR MENTEE SEHINGGA BULAN JUN 2016**

NAMA SYARIKAT	JENIS PERNIAGAAN	STATUS
Bumi Services Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perniagaan Makanan Sejuk Beku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ditamatkan</li> </ul>
Fabulous Corridor Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkubator Payung Usahawan Perniagaan Mesin Layan Diri (Minuman Tin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masih beroperasi</li> </ul>
MME Edaran Sdn. Bhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekalan Barang Hardware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masih beroperasi</li> </ul>

Sumber: Jabatan Program Khas

- Mengikut Artikel 6 Perjanjian Usaha Sama Program Mentor Mentee, satu jawatankuasa yang dikenali Jawatankuasa Bersama Program hendaklah ditubuhkan. Ahli jawatankuasa ini adalah terdiri daripada dua wakil TEKUN Nasional dan dua wakil syarikat mentor. Pelantikan wakil daripada kedua-dua pihak sebagai ahli dan pengurus Jawatankuasa Bersama Program hendaklah dibuat melalui surat rasmi yang ditandatangani oleh Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif. Antara tanggungjawab jawatankuasa ini adalah:
  - Memantau secara berterusan terhadap program dan memastikan usahawan melaksanakan aktiviti berdasarkan tunjuk ajar dan nasihat syarikat mentor.
  - Memastikan koordinasi usaha sama antara pihak berjalan dengan baik bagi mencapai objektif usaha sama seperti yang dinyatakan dalam perjanjian usaha sama.
  - Memastikan mentor mengemukakan Laporan Bulanan Program kepada TEKUN Nasional bagi membolehkan suatu penilaian dan pemerhatian disediakan untuk pihak pengurusan TEKUN Nasional.
- Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Bersama Program tidak diwujudkan dan Laporan Bulanan Program tidak dikemukakan kepada TEKUN Nasional oleh tiga syarikat mentor tersebut. Satu syarikat mentor yang mengusahakan perniagaan makanan sejuk beku melibatkan

pembiayaan berjumlah RM648,000 telah gagal diteruskan. Mengikut surat jaminan korporat, syarikat akan bertanggungjawab membuat bayaran balik pembiayaan bagi pihak usahawan. **Pihak Audit berpendapat, pemantauan terhadap program ini hendaklah dibuat secara berterusan bagi memastikan program ini berjaya dan mencapai objektif yang ditetapkan.** Berdasarkan maklum balas bertarikh 16 Disember 2016 dan 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengakui bahawa tiada pemantauan terhadap laporan prestasi dan kemajuan program seperti dalam syarat perjanjian. TEKUN Nasional telah mengadakan mesyuarat dengan syarikat yang terlibat pada 6 Januari 2017.

#### **2.5.2.8. Projek Portal Usahawan TEKUN, Kad Komuniti Usahawan TEKUN Dan Cyber Mall**

- Kelab Komuniti Usahawan TEKUN (KKUT) merupakan satu platform jaringan di kalangan usahawan TEKUN Nasional dan secara automatik setiap usahawan menjadi kelab KKUT. Menerusi KKUT ini, usahawan dapat mewujudkan jaringan perniagaan antara usahawan TEKUN Nasional. Bagi tujuan ini, TEKUN Nasional telah melantik tiga syarikat untuk mencapai objektif platform jaringan ini seperti **Jadual 2.14.**

**JADUAL 2.14  
PELANTIKAN PEMBEKAL BAGI PROJEK PORTAL  
USAHAWAN TEKUN, KAD KOMUNITI USAHAWAN TEKUN DAN CYBER MALL**

SYARIKAT	SKOP KERJA	CARA/TARIKH PELANTIKAN	NILAI KONTRAK (RM)	JUMLAH TELAH DIBAYAR (RM)	SEBAB PENAMATAN
A	Penyenggaraan Portal Usahawan TEKUN	Lantikan Terus (28.1.2014)	Tidak dinyatakan. Tuntutan berdasarkan kerja yang dilaksanakan	55,315	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kegagalan melaksanakan komponen portal mengikut spesifikasi yang telah ditetapkan.</li> <li>Modul tambahan tidak dimasukkan.</li> <li>Akses dan capaian portal masih belum dapat diakses sepenuhnya.</li> </ul>
B	Membekal Kad Komuniti Usahawan	Lantikan Terus (30.1.2014)	550,000	495,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kad tidak dapat diaktifkan.</li> <li>Kad yang dibekalkan masih belum berfungsi untuk membuat transaksi mana-mana merchant yang dilantik.</li> </ul>
C	Pembangunan Cyber Mall (transaksi jual beli atas talian)	Lantikan Terus Tanpa Surat Pelantikan Rasmi	Tidak dinyatakan	321,720	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerja telah dilaksanakan oleh syarikat yang dilantik. Bayaran dibuat selepas keputusan mahkamah.</li> </ul>

Sumber: Baucar Bayaran

- b. Semakan Audit mendapati Projek Portal Usahawan dan Projek Membekal Kad Komuniti Usahawan gagal dilaksanakan oleh dua syarikat yang dilantik. Surat penamatan kepada kedua-dua syarikat tersebut telah dikeluarkan pada 1 Oktober 2015. Kedua-dua projek ini telah gagal kerana syarikat tidak menyiapkan portal mengikut spesifikasi dan kad komuniti yang dibekalkan tidak memenuhi syarat yang telah dipersetujui. Selain itu, dua syarikat tersebut juga tidak mempunyai kemahiran dan kepakaran dalam pembangunan sistem portal serta kelemahan pemantauan oleh TEKUN Nasional terhadap pelaksanaan projek juga menyumbang kepada kegagalan projek walaupun terdapat kekerapan mesyuarat diadakan. Syarat perjanjian antara kedua-dua pihak juga tidak menyatakan klausa denda sekiranya syarikat gagal melaksanakan obligasinya. Manakala aplikasi Cyber Mall telah berjaya dibangunkan namun ia tidak dapat digunakan kerana kegagalan portal komunikasi usahawan. Jumlah pembayaran yang telah dibuat kepada tiga syarikat terlibat adalah RM872,035. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 16 Disember 2016 dan 19 Mei 2017, pelaksanaan projek tersebut tidak dapat diteruskan kerana kegagalan syarikat mematuhi skop dan tanggungjawab yang ditetapkan dan elemen berat sebelah dengan kos yang terlibat. Mulai bulan Januari 2017 klausa perjanjian dengan syarikat pembekal akan disemak dan diteliti oleh Pegawai Undang-Undang.** Pihak Audit berpendapat syarikat telah bersetuju dengan harga kontrak yang ditawarkan dan kegagalan projek merugikan TEKUN Nasional. Bagaimanapun, tindakan terhadap syarikat tersebut tidak dapat diambil oleh TEKUN kerana kelemahan klausa perjanjian yang tidak menjaga kepentingan TEKUN Nasional.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti TEKUN Nasional adalah selaras dengan objektif penubuhannya tetapi kurang teratur. Ini adalah kerana penilaian keberkesanan pembiayaan tidak dilaksanakan. Kutipan bayaran balik pembiayaan pula tidak mencapai sasaran yang ditetapkan menyebabkan kadar NPF dan hapus kira yang tinggi berikutan kegagalan perniagaan usahawan. Selain itu, terdapat amaun bayaran balik usahawan berjumlah RM9.96 juta yang tidak dapat dikenal pasti.

### **2.5.3. Tadbir Urus Korporat**

2.5.3.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan

dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi.

2.5.3.2. Semakan Audit mendapati secara keseluruhannya tahap pematuhan amalan tadbir urus korporat TEKUN Nasional adalah kurang memuaskan dan TEKUN Nasional perlu menambah baik dalam perkara yang melibatkan pelaksanaan amalan tadbir urus seperti berikut:

**a. Pengerusi dan Lembaga Amanah**

- i. Mengikut M&A, Lembaga Amanah TEKUN Nasional hendaklah dilantik oleh Menteri MOA dan sekurang-kurangnya lima wakil Kerajaan serta tidak boleh melebihi sepuluh orang individu atau organisasi tertentu. Semakan Audit mendapati Pengerusi TEKUN Nasional adalah seorang wakil kerajaan yang telah dilantik oleh Menteri MOA untuk tahun 2014 hingga 2016 dan beliau adalah bukan eksekutif serta bebas. Keahlian Lembaga Amanah pula adalah seramai sepuluh orang termasuk pengurus selaras dengan ketetapan M&A. Ahli Lembaga Amanah lain terdiri daripada empat wakil Kerajaan, empat ahli politik dan Pengarah Urusan & Ketua Pegawai Eksekutif TEKUN Nasional. Wakil kerajaan seramai lima orang adalah selaras dengan ketetapan M&A.
- ii. Mengikut *Green Book: Enhancing Board Effectiveness*, satu per tiga keahlian ahli Lembaga Amanah hendaklah bebas sekiranya pengurus adalah bebas. Adalah didapati 50% komposisi ahli Lembaga Amanah TEKUN Nasional adalah bebas dan selaras dengan amalan terbaik.

**b. Pengarah Urusan dan Ketua Pegawai Eksekutif**

Pelantikan Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif telah dilantik oleh Menteri MOA dan syarat perkhidmatan beliau telah dinyatakan dengan jelas dalam surat pelantikan.

**c. Jawatankuasa Audit, Integriti dan Risiko serta Audit Dalaman**

- i. Mengikut *Green Book: Enhancing Board Effectiveness Para 1.2.3.*, salah seorang ahli Jawatankuasa Audit hendaklah ahli kepada Institut Akauntan Malaysia. *Bursa Securities Listing Requirements* juga menyarankan salah seorang ahli Jawatankuasa Audit mempunyai latar belakang perakaunan. Semakan Audit mendapati keahlian jawatankuasa adalah seramai empat ahli termasuk pengurus dan kesemua adalah bukan eksekutif selaras dengan amalan terbaik. Bagaimanapun, kesemua ahli tidak mempunyai latar belakang perakaunan dan tidak menjadi ahli kepada badan perakaunan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengambil**

**maklum dan sedang menyenarai pendek calon yang berkelayakan dalam bidang perakaunan untuk dikemukakan kepada Ahli Lembaga Amanah.**

- ii. Lembaga Amanah telah bersetuju bahawa mesyuarat Jawatankuasa Audit, Integriti Dan Risiko (JKAIR) diadakan sebanyak empat kali setahun. Semakan Audit mendapati kekerapan mesyuarat JKAIR tidak mengikut ketetapan yang telah dipersetujui oleh Lembaga Amanah. Kekerapan mesyuarat JKAIR diadakan adalah antara satu hingga dua kali bagi tahun 2013 hingga 2015. Manakala bagi tempoh sehingga bulan Julai 2016, mesyuarat JKAIR telah diadakan sebanyak dua kali. Semakan Audit juga mendapati Laporan Kewangan Tahunan TEKUN Nasional bagi tahun berakhir 31 Disember 2013 dan 2014 telah dibentangkan kepada JKAIR. Bagaimanapun, Laporan Bertentangan yang dikeluarkan oleh Juruaudit Luar terhadap Penyata Kewangan TEKUN Nasional pada tahun kewangan tersebut hanya dibincangkan pada mesyuarat JKAIR pada 19 Julai 2016. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional akan memastikan mesyuarat ini akan dilaksanakan mengikut kekerapan pada masa hadapan. Pihak Audit berpendapat kelewatan membincangkan perkara laporan bertentangan ini menyebabkan isu ini tidak dapat diselesaikan sejak tahun 2013 hingga 2015.**
- iii. Mengikut maklum balas daripada Juruaudit Luar yang mengaudit penyata kewangan TEKUN Nasional berpendapat bahawa TEKUN Nasional adalah sebuah syarikat awam dan berjaminan dan bukan syarikat persendirian. Oleh itu, TEKUN Nasional perlu mematuhi piawaian perakaunan MFRS. Bagaimanapun, bagi kedudukan penyata kewangan tahun 2013, 2014 dan 2015, Juruaudit Luar tidak menemui sebarang kesilapan material dalam rekod perakaunan dan berpuas hati dengan penyediaan dan pengurusan penyata kewangan.
- iv. Rancangan Audit Tahunan tidak dibentangkan kepada JKAIR untuk disemak dan diluluskan bagi tahun 2013 dan 2015. Ini adalah tidak selaras dengan Perenggan 15.13(1)(f), Panduan Tadbir Urus Korporat iaitu Jawatankuasa Audit perlu menyemak skop aktiviti audit dalaman yang dirancang sebelum rancangan tersebut diluluskan.

**d. *Standard Operating Procedures***

- i. Lembaga Amanah Syarikat bertanggungjawab dalam menentukan dasar dan operasi syarikat serta memastikan pengurusannya dilaksanakan mengikut peraturan yang ditetapkan. Bagi memastikan pengurusan syarikat dilaksanakan dengan cekap, *Standard Operating Procedures (SOP)* bagi aktiviti utama serta aktiviti sokongan perlu disediakan dan mendapat kelulusan pihak atasan.

- ii. Semakan Audit mendapati sebanyak lima SOP yang digunakan masih belum dimuktamadkan dan dibentangkan di mesyuarat Lembaga Amanah untuk kelulusan. Antara SOP yang disemak adalah Prosedur Pembayaran Tuntutan Bagi Seminar Asas Keusahawanan (SAK), Prosedur Proses Pelaksanaan Notis Tuntutan Panel Peguam, Proses Dan Pelaksanaan Penyerahan Senarai Peminjam Kepada Agen Kutipan, Prosedur Pengurusan Permohonan Skim Pembiayaan *i-Factoring*, TEMAN TEKUN dan Pemindahan Dana Pinjaman TEKUN. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 10 Januari 2017, TEKUN Nasional telah memuktamadkan SOP dan telah dibentangkan kepada Lembaga Amanah pada 23 Januari 2017.**

**e. Pelan Strategik**

TEKUN Nasional telah menyediakan Pelan Strategik tahun 2011 hingga 2015 dan 2016 hingga 2020 yang mana masing-masing telah diluluskan oleh Lembaga Amanah pada tahun 2011 dan 18 Januari 2016. Antara perkara yang terkandung dalam pelan strategik adalah teras strategik termasuk aktiviti pemulihian bagi menurunkan NPF dan memperkasakan entiti serta syarikat subsidiari di bawah TEKUN Nasional.

**f. Petunjuk Prestasi Utama**

- i. Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (MOA) telah menetapkan dua Petunjuk Prestasi Utama (KPI) utama untuk dicapai oleh TEKUN Nasional iaitu penyaluran pinjaman dan jumlah bayaran balik pinjaman. Pengurusan TEKUN Nasional juga telah menetapkan elemen lain iaitu Prestasi Program Azam Tani; Prestasi Pembangunan Usahawan dan Perniagaan; Prestasi Pembangunan Modal Insan Warga Kerja dan Prestasi Pembangunan Organisasi.
- ii. Semakan Audit mendapati KPI utama syarikat telah disediakan untuk tahun 2013 hingga 2015 dan telah dikemukakan kepada MOA. Bagaimanapun, prestasi elemen lain tidak dapat diukur kerana penetapan pengukuran tidak disediakan untuk tempoh yang sama. Selain itu, KPI tersebut tidak mengambil kira elemen kadar *Non Performing Finance* dan hapus kira sebagai pengukur prestasi. Pada tahun 2016, TEKUN Nasional telah menambah baik pelaksanaan KPI dengan menyediakan garis panduan bagi mengukur dan memantau pencapaian prestasi keseluruhan TEKUN Nasional.

**2.5.3.3. Pengurusan Kewangan Syarikat**

Pengurusan kewangan syarikat yang teratur dan cekap dapat memastikan kewangan syarikat diuruskan dengan baik, mengelakkan penyelewengan, memastikan ketetapan

dan kesempurnaan rekod. Secara keseluruhannya pengurusan kewangan TEKUN Nasional adalah memuaskan kecuali perkara yang ditemui seperti berikut:

- a. Mengikut surat pelantikan, penerimaan jawatan hendaklah dibuat melalui Surat Akuan di hadapan Pesuruhjaya Sumpah/Majistret/Hakim/Mahkamah Sesyen. Pelantikan lima Pegawai Khas kepada Menteri, dua Pegawai Khas kepada Timbalan Menteri dan seorang Pegawai Khas kepada Pengerusi TEKUN Nasional bagi tempoh 2013 hingga 2016 tidak disertakan Surat Akuan tersebut. Selain itu, TEKUN Nasional telah membayar sejumlah RM1.06 juta iaitu RM3,000 hingga RM8,000 sebulan kepada lapan Pegawai Khas tersebut walaupun mereka tidak bertugas di TEKUN Nasional. Pelantikan pegawai khas ini telah diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif tanpa kelulusan Lembaga Amanah.
- b. Mengikut syarat pelantikan, pengerusi tidak diberi kemudahan Pegawai Khas. Bagaimanapun, bayaran tiket kapal terbang ke Jepun dan Emiriah Arab Bersatu berjumlah RM10,488 (nombor baucar PV071843 bertarikh 23.10.2014) telah dibuat bagi Pegawai Khas Pengerusi TEKUN Nasional.
- c. Pengarah Urusan & Ketua Pegawai Eksekutif telah dibayar sumbangan hadiah berjumlah RM15,000 (nombor baucar PV056255 bertarikh 18.10.2013) oleh Ketua Jabatan, Jabatan Kewangan Korporat, TEKUN Nasional tanpa kelulusan Lembaga Amanah.
- d. TEKUN Nasional telah melantik seorang penasihat syariah pada tahun 2012 hingga 2016 secara kontrak. Pada tahun 2013, TEKUN Nasional telah membayar sejumlah RM49,680 dengan kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif tanpa kelulusan Lembaga Amanah bagi program dalam dan luar negara yang dilaksanakan Penasihat Syariah TEKUN Nasional tanpa tujuan yang jelas.
- e. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengakui terdapat beberapa kelemahan pengurusan kewangan. Perkara (a) hingga (d) telah dibawa dan dibentangkan kepada Ahli Lembaga Amanah untuk makluman dan kelulusan pada 23 Januari 2017. Isu yang dibangkitkan oleh Audit akan dijadikan pengajaran bagi memastikan tadbir urus syarikat berada dalam keadaan terbaik. Skim baru juga telah dilaksanakan untuk pegawai khas Menteri sedia ada.**
- f. Pembayaran *Electronic Fund Transfer* dua kali telah berlaku melibatkan seramai 64 peminjam dengan jumlah RM1.19 juta. Lebihan bayaran ini berlaku pada bulan Disember 2015 disebabkan oleh pembatalan transaksi pembayaran tidak dibuat oleh bank. Semakan Audit mendapati seramai 46 peminjam telah membayar balik RM990,131 yang terlebih bayar manakala baki 18 peminjam masih belum membayar balik RM185,027. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.15**. Notis

tuntutan pemulangan wang lebihan bayaran kepada 18 peminjam tersebut telah dibuat oleh peguam yang dilantik pada 22 Ogos 2016. Walaupun TEKUN Nasional telah berjaya mengutip 84.5% wang lebihan bayaran, namun tempoh masa yang diambil untuk menyelesaikan perkara ini adalah selama tujuh bulan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 19 Mei 2017, TEKUN Nasional mengakui telah lewat menyelesaikan isu *Electronic Fund Transfer 2. SOP terperinci telah dirangka dan diluluskan pada 23 Januari 2017 bagi mengelakkan perkara yang sama berulang. Mengikut rekod dari Januari 2016 sehingga kini tiada lagi isu ini berulang.***

**JADUAL 2.15  
BAKI BELUM DIPULANGKAN SEHINGGA 30 JUN 2016**

BIL. PEMINJAM	STATUS PEMULANGAN	JUMLAH TERLEBIH BAYARAN (RM Juta)	BAKI BELUM DIPULANGKAN (RM Juta)
46	100%	0.99	-
5	Sebahagian	0.03	0.01
13	0%	0.17	0.17
<b>JUMLAH</b>		<b>1.19</b>	<b>0.18</b>

Sumber: Jabatan Akaun

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat adalah kurang memuaskan kerana terdapat aspek tadbir urus yang baik tidak diamalkan oleh TEKUN Nasional dan berlaku kelemahan kawalan dalaman bagi aspek bayaran.

## 2.6. SYOR AUDIT

Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan TEKUN Nasional mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 2.6.1. melaksanakan kajian yang menyeluruh untuk menilai keberkesanan pembiayaan kepada usahawan dan sebab kegagalan perniagaan;
- 2.6.2. menjalankan kajian kemungkinan sebelum melaksanakan sesuatu program dan memantau program dengan sewajarnya bagi memastikan program mencapai objektif yang ditetapkan dan pembiayaan dapat dibayar balik mengikut jadual; dan
- 2.6.3. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya dari segi kawalan dalaman bayaran dan penerimaan termasuk bayaran kepada individu yang tidak layak.

## KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI

### 3. CYBERSECURITY MALAYSIA

#### 3.1. LATAR BELAKANG

3.1.1. CyberSecurity Malaysia (CSM) bermula sebagai sebuah unit bernama *Malaysia Computer Emergency Response Team (MyCERT)* di bawah MIMOS Berhad pada 13 Januari 1997. Kemudiannya pada tahun 2001, *National ICT Security & Emergency Response Centre (NISER)* telah diwujudkan sebagai sebuah jabatan di bawah MIMOS Berhad dan MyCERT telah diletakkan di bawah NISER. Pada 30 Mac 2007, NISER telah dijenamakan semula kepada CSM dan didaftarkan sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI) dan kini beroperasi di Seri Kembangan, Selangor.

3.1.2. Selain daripada menyediakan perkhidmatan keselamatan siber, CSM juga diberi mandat untuk menyokong serta menyediakan bantuan dan latihan perkhidmatan teknikal bagi Pengurusan Krisis Siber Negara seperti yang dinyatakan dalam Dasar dan Mekanisme Pengurusan Krisis Siber Negara oleh Majlis Keselamatan Negara. Bagi melaksanakan aktiviti utama syarikat, CSM telah menerima geran daripada MOSTI dan agensi Kerajaan lain bagi menampung perbelanjaannya memandangkan ia merupakan syarikat yang tidak berorientasikan keuntungan. Bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016, CSM telah menerima geran mengurus dan pembangunan masing-masing berjumlah RM72.21 juta dan RM295.24 juta. Bagi tempoh yang sama, CSM telah berjaya menyelesaikan 38,844 insiden keselamatan komputer.

3.1.3. Lembaga Pengarah CSM dipengerusikan oleh seorang Jeneral bersara dan enam orang ahli lain terdiri daripada Ketua Pegawai Eksekutif CSM, dua orang wakil Kerajaan serta tiga orang wakil bebas. Pengurusan CSM diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh Ketua Pegawai Operasi, Ketua Operasi Teknologi, enam Ketua Jabatan dan 244 orang kakitangan. CSM adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A), ISO/IEC 17025, ISO/IEC 15408, MS ISO/IEC 27001 dan *Standard Operating Procedures* syarikat.

#### 3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan tadbir urus korporat CSM adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

### **3.3. SKOP PENGAUDITAN**

Skop pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2013 hingga 2015 serta pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016. Bagi pengurusan aktiviti, empat aktiviti syarikat telah dipilih untuk diaudit iaitu Pusat Bantuan Cyber999, Perkhidmatan Koordinasi Cyber999, Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital dan aktiviti *Outreach*. Pemilihan aktiviti ini adalah berdasarkan fungsinya dalam kepentingan awam dari sudut keselamatan komputer dan siber.

### **3.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Pengauditan pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus korporat CSM dilaksanakan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod berkaitan bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai CSM juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. *Exit conference* bersama Ketua Setiausaha MOSTI dan Ketua Pegawai Eksekutif CSM telah diadakan pada 9 Januari 2017 yang turut dihadiri oleh lapan orang pegawai kanan dari MOSTI dan tujuh orang pegawai kanan dari CSM.

### **3.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 mendapati secara keseluruhan prestasi kewangan CSM bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah memuaskan. Nisbah semasa berada pada tahap yang baik. Aliran tunai CSM menunjukkan kedudukan yang positif bagi tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, CSM hendaklah lebih proaktif dalam menjana pendapatan daripada aktiviti syarikat dan tidak bergantung kepada geran daripada Kerajaan. Selain itu, pengurusan aktiviti dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya dan tadbir urus CSM telah diamalkan dengan memuaskan. Lembaga Pengarah dan pengurusan CSM telah memastikan matlamat strategik dan penetapan sasaran KPI bagi tahun 2013 hingga 2015 menepati visi dan misi syarikat, relevan dan bertepatan dengan hala tuju dan mandat yang telah diberikan. Bagaimanapun, beberapa penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh CSM adalah seperti ringkasan berikut:

- i. perbelanjaan bagi tiga daripada sepuluh projek di bawah RMKe-10 iaitu Projek II, III dan V telah melebihi peruntukan berjumlah RM727,402;
- ii. geran pembangunan bagi projek di bawah RMKe-10 dan RMKe-11 berjumlah RM3.76 juta telah digunakan bagi perbelanjaan mengurus seperti tuntutan belanja keraian, bengkel minggu setiausaha dan lain-lain. Penggunaan geran pembangunan

untuk perbelanjaan mengurus tidak dibenarkan kecuali daripada geran pembangunan yang telah diperuntukkan bagi tujuan perbelanjaan mengurus di bawah *Shared Service Fee* (SSF);

- iii. kemudahan tidak disediakan dalam sistem *Cyber999 Customer Relation Management* (CRM) bagi membolehkan pelanggan memberi maklum balas terhadap kualiti perkhidmatan Pusat Bantuan Cyber999 yang diterima;
- iv. kajian kesedaran peserta kursus terhadap bahaya dan ancaman semasa melayari Internet selepas menghadiri *Cyber Safe Awareness Talk* (CSAT) tidak dijalankan oleh pihak CSM;
- v. Lembaga Pengarah tidak menyediakan terma rujukan untuk diguna pakai selain menggunakan M&A syarikat sebagai sumber rujukan;
- vi. pengauditan terhadap pengurusan kewangan tidak dijalankan bagi tahun 2013 dan 2016; dan
- vii. kenaikan gaji hanya diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan Ketua Pegawai Operasi tanpa mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

### **3.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan CSM, analisis trend dari aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan:

#### **3.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama CSM bagi tahun 2013 hingga 2015 ialah geran mengurus dan pembangunan yang diterima daripada Kerajaan. Geran yang diterima bagi tempoh tiga tahun ini masing-masing berjumlah RM44.74 juta, RM60.96 juta dan RM90.60 juta di mana berlaku peningkatan pada tahun 2014 dan 2015 berbanding tahun sebelumnya. Peningkatan geran ini disebabkan oleh kenaikan jumlah geran pembangunan RMKe-10 dan RMKe-11 yang disalurkan oleh MOSTI. Selain itu, CSM telah menjana pendapatan operasi melalui aktiviti latihan, persidangan dan seminar, yuran penilaian dan konsultasi serta perkhidmatan lain. Pendapatan operasi meningkat setiap tahun bagi tahun 2013 hingga 2015. Pada tahun 2015, pendapatan operasi berjumlah RM4.86 juta iaitu meningkat sejumlah RM2.55 juta (135.6%) dan RM0.43 juta (9.7%) berbanding tahun 2013 dan 2014. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.1**.

- b. Bagi perbelanjaan CSM pula, analisis Audit mendapati berlaku peningkatan setiap tahun antara 36.4% hingga 47.4% bagi tahun 2013 hingga 2015. Peningkatan jumlah perbelanjaan bagi tempoh tiga tahun tersebut disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan operasi lain sejumlah RM12.66 juta (104.6%) berbanding tahun 2013 dan sejumlah RM33.03 juta (133.4%) berbanding tahun 2014. Perbelanjaan operasi lain ini terdiri daripada kos projek yang dilaksanakan dan belanja pentadbiran CSM yang dibuat pada tahun berkaitan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.1**.
- c. Pada tahun 2014, CSM memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM6,107 berbanding tahun 2013 yang mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM75,267. Peningkatan keuntungan sebelum cukai pada tahun 2014 sebanyak 108.1% berbanding tahun 2013 adalah disebabkan oleh peningkatan dalam pendapatan operasi iaitu bayaran atas pemberian latihan, persidangan dan seminar, yuran konsultasi dan pendapatan lain. Keuntungan sebelum cukai terus meningkat sejumlah RM48,778 pada tahun 2015 berbanding tahun 2014. Pada akhir tahun 2015, CSM memperoleh keuntungan terkumpul berjumlah RM1.40 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.2**.

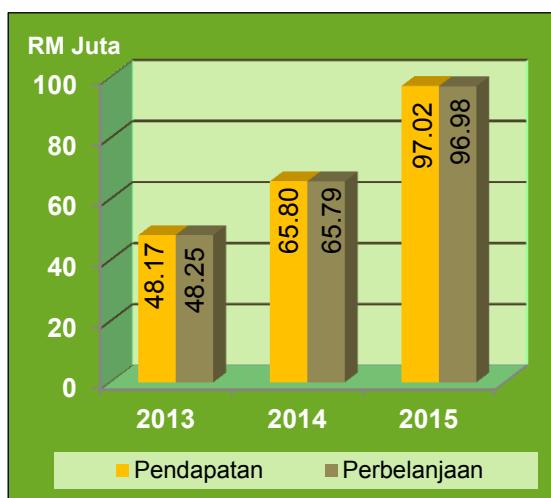
**JADUAL 3.1**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**UNTUNG RUGI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan Geran	44.74	60.96	90.60
Pendapatan Operasi	1.89	4.43	4.86
Lain-lain Pendapatan	1.54	0.41	1.56
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>48.17</b>	<b>65.80</b>	<b>97.02</b>
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(48.25)</b>	<b>(65.79)</b>	<b>(96.98)</b>
Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	(0.08)	0.01*	0.04
Cukai	(0.01)	(0.00)**	(0.00)****
Keuntungan/(Kerugian) Selepas Cukai	(0.09)	0.00***	0.04
<b>Keuntungan Terkumpul</b>	<b>1.36</b>	<b>1.36</b>	<b>1.40</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

Nota: \* - RM6,107, \*\* - RM4,358, \*\*\* - RM1,749, \*\*\*\* - RM4,358

**CARTA 3.1**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN  
 BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 3.2**  
**TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM  
 CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL  
 BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 3.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan dan tidak berorientasikan keuntungan serta bergantung kepada geran Kerajaan, analisis prestasi kewangan CSM tertumpu kepada nisbah semasa yang mengukur tahap kecairan kewangan syarikat dan menunjukkan sejauh mana keupayaan syarikat untuk membayar hutang dalam jangka masa pendek. Keupayaan syarikat melaksanakan tanggungjawab tersebut bergantung kepada kecukupan wang tunai dan aset lain yang boleh ditukar kepada tunai sebelum liabiliti semasa matang. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semakin baik kecairan sesebuah syarikat. Hasil analisis adalah seperti **Jadual 3.2**.

**JADUAL 3.2**  
**ANALISIS NISBAH SEMASA BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta) [a]	LIABILITI SEMASA (RM Juta) [b]	NISBAH SEMASA [a/b]
		[a]	[b]	
	2013	8.28	2.45	3.38:1
	2014	15.03	4.37	3.44:1
	2015	115.93	5.33	21.75:1

Bagi tahun 2014 dan 2015, kecairan CSM berada pada tahap baik di mana nisbah semasa melebihi tahap minimum iaitu 1:1. Ini disumbangkan oleh peningkatan dalam tunai (aset semasa) berjumlah RM6.67 juta dan RM101.12 juta selaras dengan peningkatan dalam geran Kerajaan pada tahun 2014 dan 2015.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 3.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- a. Penyata Aliran Tunai memberikan maklumat berkaitan keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasinya serta penggunaan untuk menampung keperluan perbelanjaan. Kedudukan aliran tunai CSM bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 3.3**.

**JADUAL 3.3**  
**KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	(89.31)	(23.15)	(66.75)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pelaburan	(6.64)	(5.81)	(5.29)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pembiayaan	28.13	35.63	173.16
<b>Tambahan/(Pengurangan) Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai</b>	<b>(67.82)</b>	<b>6.67</b>	<b>101.12</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Awal Tahun</b>	<b>73.72</b>	<b>5.90</b>	<b>12.57</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun</b>	<b>5.90</b>	<b>12.57</b>	<b>113.69</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Bagi tahun 2013 hingga 2015, CSM merekodkan penurunan defisit aliran tunai daripada aktiviti operasi. Pada tahun 2013, defisit ini menurun daripada RM89.31 juta kepada RM23.15 juta pada tahun 2014 namun meningkat kepada RM66.75 juta pada tahun 2015. Bagi aktiviti pelaburan, CSM merekodkan pulangan negatif aliran tunai pada tahun 2015 berjumlah RM5.29 juta dengan pengurangan jumlah pembelian hartanah, loji dan peralatan pada tahun tersebut berbanding tahun 2013 dan 2014. Aktiviti pembiayaan CSM merekodkan pulangan positif aliran tunai bagi tiga tahun berturut-turut kerana menerima geran daripada Kerajaan.
- c. Pada akhir tahun 2013 dan 2014, tunai dan kesetaraan tunai CSM masing-masing berjumlah RM5.90 juta dan RM12.57 juta. Pada akhir tahun 2015, jumlah ini telah meningkat kepada RM113.69 juta terdiri daripada tunai di tangan dan bank. Daripada jumlah tunai yang dimiliki oleh CSM sehingga 31 Disember 2015, sejumlah RM105 juta merupakan komitmen bagi Projek Kolaborasi bersama Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia yang sedang dijalankan.

**Pada pendapat Audit, prestasi kewangan CSM bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 secara keseluruhan adalah memuaskan. Nisbah semasa berada pada tahap yang baik. Aliran tunai CSM menunjukkan kedudukan yang positif bagi tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, CSM hendaklah lebih proaktif dalam menjana pendapatan daripada aktiviti latihan serta ceramah dan tidak bergantung kepada geran daripada Kerajaan.**

### 3.5.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama CSM ialah menangani isu-isu baru dalam aspek keselamatan teknologi maklumat dan komunikasi di Malaysia. Semakan Audit terhadap pengurusan aktiviti Pusat Bantuan Cyber999, Perkhidmatan Koordinasi Cyber999, Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital dan aktiviti *Outreach* mendapatkan perkara berikut:

#### 3.5.2.1. Prestasi Aktiviti

- Bagi menjamin kesinambungan pengukuran produktiviti, Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. B3 Tahun 2013 pada 22 April 2013 telah meluluskan pelan tindakan strategik korporat yang baru bagi memastikan visi dan misi syarikat adalah jelas, relevan dan bertepatan dengan mandat yang telah diberikan. Dengan kelulusan tersebut, beberapa matlamat strategik Petunjuk Prestasi Utama (KPI) untuk tahun 2013 digugurkan dan diganti dengan yang baru pada tahun 2014. Antara matlamat strategik yang diwujudkan ialah penubuhan *National Centre of Excellence* (COE), perkongsian pintar sebagai model penglibatan strategik, menjadi pemangkin pertumbuhan dan daya saing industri tempatan, menyampaikan perkhidmatan khusus dan *niche* serta harta intelek sebagai daya saing.
- Semakan Audit mendapati pencapaian KPI secara keseluruhan bagi tahun 2013 hingga 2015 masing-masing adalah pada *rating* yang tinggi iaitu 4.49 (89.8%), 4.56 (91.2%) dan 4.60 (92%). Manakala bagi empat aktiviti yang diaudit pula, *rating* yang diperoleh adalah antara tiga (sederhana) hingga lima (tinggi) seperti **Jadual 3.4**.

**JADUAL 3.4  
PENCAPAIAN 4 AKTIVITI YANG DIAUDIT BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

MATLAMAT STRATEGIK	2013			2014			2015		
	SASARAN	CAPAIAN	RATING	SASARAN	CAPAIAN	RATING	SASARAN	CAPAIAN	RATING
Memacu Pembudayaan Keselamatan Siber Negara	15,500 orang terkesan daripada aktiviti kesedaran <i>outreach</i>	19,155	5	15,500 orang terkesan daripada aktiviti kesedaran <i>outreach</i>	24,906	5	15,500 orang terkesan daripada aktiviti kesedaran <i>outreach</i>	19,887	5
	RM1 juta nilai sumbangan kepada Program Pembudayaan Keselamatan Siber Negara	RM0.94 juta	3	RM500k sumbangan sektor swasta kepada Program Pembudayaan Keselamatan Siber Negara	RM0.74 juta	4	RM1 juta nilai sumbangan kepada Program Pembudayaan Keselamatan Siber Negara	RM2.38 juta	5
	*	*	*	*	*	*	1 modul baru kesedaran keselamatan siber disiapkan	2	5
• Untuk menyampaikan perkhidmatan teras CSM bagi segmen	70% kepuasan pelanggan	88.5%	5	75% kepuasan pelanggan	91.1%	5	75% kepuasan pelanggan	91.0%	5
	85% penyelesaian insiden	95.5%	5	80% penyelesaian insiden	90.6%	5	83% penyelesaian insiden	96.4%	5

MATLAMAT STRATEGIK	2013			2014			2015		
	SASARAN	CAPAIAN	RATING	SASARAN	CAPAIAN	RATING	SASARAN	CAPAIAN	RATING
pasaran dan kelompok teknologi • Menyampaikan perkhidmatan khusus dan niche#	keselamatan siber			keselamatan siber			keselamatan siber		
• Untuk meningkatkan kapasiti, keupayaan dan kemudahan penyelidikan dalaman • Harta Intelek sebagai daya saing#	Memulakan 2 inisiatif penyelidikan	3	4	*	*	*	*	*	*
	Melancarkan 2 produk baru	2	3	2 produk/ perkhidmatan yang tertakluk dengan hak perlindungan IP bawah undang-undang berkaitan	3	4	2 produk/ perkhidmatan yang tertakluk dengan hak perlindungan IP bawah undang-undang berkaitan	2	3
	11 kertas maklumat keselamatan diterbitkan dalam jurnal	13	5	12 kertas maklumat keselamatan diterbitkan dalam jurnal	16	5	12 kertas maklumat keselamatan diterbitkan dalam jurnal	18	5

Sumber: Bahagian Strategik Korporat dan Pembangunan Industri

Nota: i. (\*) Elemen ini tiada dalam KPI tahun berkenaan

- a. (#) Matlamat Strategik diwujudkan pada tahun 2014
- b. Rating: 5 - Tinggi, 3 - Sederhana

### 3.5.2.2. Prestasi Perbelanjaan Geran

- a. Selain pendapatan daripada operasi syarikat dan aktiviti pelaburan, CSM turut menerima geran mengurus daripada MOSTI bagi perbelanjaan syarikat di mana bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016, CSM telah menerima sejumlah RM72.21 juta. Adalah didapati peratus perbelanjaan geran mengurus bagi tahun 2013 hingga 2015 ialah 100%. Manakala bagi tahun 2016 sehingga bulan September, CSM telah membelanjakan sejumlah RM9.34 juta (63.9%) daripada geran mengurus. Butiran lanjut penerimaan, penggunaan dan baki geran adalah seperti **Jadual 3.5**.

**JADUAL 3.5**  
**PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN GERAN**  
**MENGURUS BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

TAHUN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta)
Baki Awal Tahun 1 Jan (a)	0.01	0.01	0.01	0.01
Peruntukan Terima (b)	19.38	18.61	19.61	14.61
Perbelanjaan (c)	(19.38)	(18.61)	(19.61)	(9.34)
<b>Baki Geran (d=a+b-c)</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>5.28</b>
<b>Peratus Belanja (%)</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>63.9</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

- b. Semakan Audit mendapati CSM menerima geran pembangunan daripada MOSTI berjumlah RM295.24 juta bagi projek di bawah RMKe-10 dan RMKe-11, Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (MCMC) dan lain-lain agensi bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016. Perbelanjaan geran pembangunan bagi tempoh yang sama masing-masing berjumlah RM95.36 juta, RM42.36 juta, RM70.09 juta dan RM91.72 juta. Baki geran pembangunan yang tinggi (RM125.15 juta) pada akhir tahun 2015 disebabkan oleh geran yang diterima bagi projek kolaborasi bersama MCMC berjumlah RM105 juta yang belum dibayar. Butiran lanjut penerimaan, perbelanjaan dan baki geran adalah seperti **Jadual 3.6**.

**JADUAL 3.6**  
**PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN GERAN**  
**PEMBANGUNAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

TAHUN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta)
Baki Awal Tahun 1 Jan (a)	99.17	31.94	25.00	125.15
Peruntukan Terima (b)	28.13	35.63	171.14	60.34
Pemulangan Geran (c)	-	(0.21)	-	-
Perbelanjaan (d)	(95.36)	(42.36)	(70.99)	(91.72)
<b>Baki Geran (e=a+b-c-d)</b>	<b>31.94</b>	<b>25.00</b>	<b>125.15</b>	<b>93.77</b>
<b>Peratus Belanja (%)</b>	<b>74.9</b>	<b>62.9</b>	<b>36.2</b>	<b>49.4</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015 dan Akaun Pengurusan Sehingga Bulan September 2016.

Nota: Geran Pembangunan Meliputi Geran RMKe-10 dan RMKe-11, Projek Kolaborasi Bersama MCMC, MOSTI Social Innovative Fund, MOSTI Science For U dan Projek ISMS Central Bank of Suriname.

- c. Sebahagian daripada geran pembangunan yang diterima seperti **Jadual 3.6** ialah geran yang diperuntukkan bagi projek di bawah RMKe-10 dan RMKe-11. Melalui RMKe-10, sebanyak sepuluh projek telah diluluskan kepada CSM dengan kos keseluruhan berjumlah RM107.88 juta. **Jadual 3.7** menunjukkan maklumat lanjut projek di bawah RMKe-10 berserta peruntukan dan perbelanjaan bagi tahun 2011 hingga 2015.

**JADUAL 3.7**  
**SENARAI PROJEK RMKe-10 SERTA PERUNTUKAN**  
**DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2011 HINGGA 2015**

NAMA PROJEK	2011 (RM Juta)		2012 (RM Juta)		2013 (RM Juta)		2014 (RM Juta)		2015 (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)		BAKI (RM Juta)	(%)
	P	B	P	B	P	B	P	B	P	B	(a-b)	B (b/a x 100)		
I Perkhidmatan Koordinasi Cyber999	1.00	1.00	1.50	1.50	4.90	4.90	8.37	8.37	4.68	4.68	20.45	20.45	-	100
II Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital Nasional	2.50	2.50	3.00	3.00	5.95	5.95	8.92	8.92	4.32	4.74	24.69	25.11	(0.42)*	101.7
III Perkhidmatan Penilaian Kelemahan Teknologi Dan Sistem Maklumat	2.00	2.00	2.50	2.50	3.00	2.99	3.82	3.61	4.40	4.91	15.72	16.01	(0.29)*	101.8
IV Perkhidmatan Penilaian Keselamatan Dan Pensijilan Produk ICT	2.00	2.00	3.00	3.00	9.01	9.00	6.65	6.65	3.81	3.81	24.47	24.46	0.01	99.9

NAMA PROJEK	2011 (RM Juta)		2012 (RM Juta)		2013 (RM Juta)		2014 (RM Juta)		2015 (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)		BAKI (RM Juta)	(%)
	P	B	P	B	P	B	P	B	P	B	P (a)	B (b)	(a-b)	B (b/a x 100)
V Perkhidmatan Penilaian Keselamatan Dan Pensijilan Laman (Web) E-Dagang Malaysia (Malaysia Trustmark)	1.68	1.68	0.98	0.98	0.79	0.79	0.75	0.69	0.89	0.96	5.09	5.10	(0.01)*	100.2
VI - X Lain-lain Projek	1.47	1.42	3.97	3.97	3.31	3.30	6.30	6.30	3.70	3.61	18.75	18.60	0.15	99.2
JUMLAH	10.65	10.60	14.95	14.95	26.96	26.93	34.81	34.54	21.80	22.71	109.17	109.73	0.56	100.5

Sumber: Bahagian Kewangan

Nota: P - Peruntukan, B - Belanja

Jumlah \* = RM1.45 juta

- d. Semakan Audit mendapati perbelanjaan bagi tiga daripada sepuluh projek di bawah RMKe-10 iaitu Projek II, III dan V telah melebihi peruntukan berjumlah RM727,402. Perkara ini berlaku kerana CSM tidak memantau penggunaan peruntukan bagi tahun 2015 dan mengakibatkan CSM perlu memohon peruntukan tambahan daripada MOSTI. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan kelulusan peruntukan tambahan ini kerana CSM tidak mengemukakan surat kelulusan daripada MOSTI.
- e. Di bawah RMKe-11, sebanyak lapan projek baru telah diluluskan dengan kos keseluruhan berjumlah RM416.61 juta. Bagi tahun 2016 sehingga bulan September, peruntukan yang telah diluluskan adalah berjumlah RM46.30 juta di mana RM34.17 juta (73.8%) telah dibelanjakan. Senarai projek, peruntukan dan perbelanjaan sehingga bulan September 2016 bagi projek tersebut adalah seperti **Jadual 3.8**.

**JADUAL 3.8**  
**SENARAI PROJEK RMKe-11 SERTA PERUNTUKAN DAN**  
**PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2016 SEHINGGA BULAN SEPTEMBER**

NAMA PROJEK	PERUNTUKAN 2016 (RM Juta) [a]	BELANJA 2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta) [b]	BAKI (RM Juta) [a-b]	BELANJA (%) [b/a X 100]
I Pengukuhan Ketahanan Negara Terhadap Ancaman Siber	3.00	2.41	0.59	80.3
II Pembangunan Forensik Siber dan Siasatan	5.00	4.30	0.70	86.0
III Pembangunan Makmal Penyelidikan dan Perkhidmatan Jaminan Keselamatan Teknologi Termaju	10.00	8.62	1.38	86.2
IV Pembangunan Perkhidmatan Penilaian Kriptografi Negara	6.55	5.33	1.22	81.4
V Pembangunan Pusat Jaminan Keselamatan	4.46	2.44	2.02	54.7

NAMA PROJEK		PERUNTUKAN 2016 (RM Juta) [a]	BELANJA 2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta) [b]	BAKI (RM Juta) [a-b]	BELANJA (%) [b/a X 100]
	Sistem Kawalan Industri Negara				
VI	Program Pensijilan dan Pematuhan Keselamatan Siber Negara	6.79	4.60	2.19	67.7
VII	Pendidikan Keselamatan Siber dan Pembangunan Profesional	7.00	4.70	2.30	67.1
VIII	Pembangunan Sistem Analisis Strategik Keselamatan Siber Negara	3.50	1.77	1.73	50.6
<b>JUMLAH</b>		<b>46.30</b>	<b>34.17</b>	<b>12.13</b>	<b>73.8</b>

Sumber: Bahagian Pengurusan Strategik dan Bahagian Kewangan

- f. Selain itu, semakan Audit selanjutnya mendapati geran pembangunan bagi projek yang sedang dijalankan oleh CSM di bawah RMKe-10 dan RMKe-11 telah digunakan untuk perbelanjaan mengurus selain daripada yang dibenarkan di bawah *Shared Service Fee (SSF)*. Perbelanjaan yang terlibat ialah elaun bulanan telefon bimbit dan langganan Internet kakitangan CSM, elaun jawatankuasa Audit, tuntutan belanja keraian, insurans kelompok keluarga, bengkel minggu setiausaha, majlis berbuka puasa, kursus pemanduan defensif, *Gala Dinner Malaysia Institute of Management (MIM)*, derma, perkhidmatan katering, pakaian musim sejuk, pembelian petrol dan parkir bulanan. Jumlah yang terlibat bagi tahun 2014 sehingga bulan September 2016 ialah RM3.76 juta iaitu 3.7% daripada keseluruhan peruntukan tahun semasa yang diterima seperti **Jadual 3.9. Pihak Audit berpendapat, peruntukan pembangunan adalah khusus untuk projek yang telah diluluskan sahaja. Penggunaan peruntukan pembangunan bagi perbelanjaan mengurus akan mengakibatkan objektif asal projek tidak tercapai kerana kekurangan dana.**
- g. **Mengikut maklum balas bertarikh 7 Disember 2016, CSM memaklumkan peruntukan pembangunan telah digunakan untuk perbelanjaan mengurus kerana peruntukan mengurus yang diluluskan tidak mencukupi untuk menampung perbelanjaan bagi 180 perjawatan tetap dengan anggaran kos operasi berjumlah RM27 juta setahun.**

**JADUAL 3.9**  
**PERBELANJAAN MENGURUS YANG MENGGUNAKAN GERAN**  
**PEMBANGUNAN TANPA KELULUSAN KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI**

TAHUN	JUMLAH PERBELANJAAN (RM Juta)	PERUNTUKAN TAHUN SEMASA (RM Juta)	PENGGUNAAN (%)
2014	1.60	34.82	4.6
2015	1.54	20.50	7.5
2016 (sehingga September)	0.62	46.30	1.3
<b>JUMLAH</b>	<b>3.76</b>	<b>101.62</b>	<b>3.7</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

### 3.5.2.3. Pelaksanaan Aktiviti

Bagi menilai prestasi pelaksanaan aktiviti CSM, pihak Audit telah menjalankan pemeriksaan terhadap empat aktiviti syarikat iaitu dua aktiviti di bawah Jabatan Malaysia Computer Emergency Response Team (MyCERT), satu aktiviti di bawah Jabatan Forensik Digital dan aktiviti Outreach. Semakan Audit terhadap aktiviti ini mendapati perkara berikut:

#### a. Aktiviti Di Bawah Jabatan MyCERT

- i. Aktiviti di bawah Jabatan MyCERT dilaksanakan oleh 23 orang pakar dan penganalisis dalam bidang Pengendalian Insiden dan Kajian *Malware* (perisian virus). Antara fungsi Jabatan MyCERT adalah:
  - Mengendalikan Pusat Bantuan Cyber999 yang membantu pengguna Internet Malaysia dalam mengesan, mentafsir dan memberi respons kepada insiden keselamatan komputer.
  - Memberi tindak balas kecemasan tentang perkara berkaitan keselamatan komputer seperti gangguan siber, *malware*, pencerobohan, percubaan penggodaman dan lain-lain pelanggaran keselamatan maklumat.
  - Bertanggungjawab memberi amaran kepada pengguna Internet Malaysia sekiranya berlaku insiden keselamatan yang meluas atau *malware* supaya dapat mengurangkan ancaman selanjutnya.
  - Memberi khidmat nasihat dengan menyelaras bantuan pemulihan bagi kelemahan sistem melalui nasihat pakar dan cadangan.
- ii. Bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016, Jabatan MyCERT telah menerima peruntukan mengurus berjumlah RM9.02 juta bagi menjalankan aktivitinya. Prestasi perbelanjaan mengurus Jabatan MyCERT adalah memuaskan kerana 94.8% daripada peruntukan yang diterima telah

dibelanjakan untuk bayaran emolumen kakitangan, sewaan pejabat dan lain-lain belanja penyenggaraan selepas mendapat kelulusan yang sewajarnya. Pecahan peruntukan dan perbelanjaan adalah seperti **Jadual 3.10**.

**JADUAL 3.10**  
**PERBELANJAAN AKTIVITI MYCERT**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

PERKARA	2013	2014	2015	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER]	JUMLAH KESELURUHAN (RM Juta)
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	
Peruntukan	2.23	3.52	2.06	1.21	9.02
Perbelanjaan	2.21	3.52	2.06	0.77	8.56
<b>BAKI</b>	<b>0.02</b>	-	-	<b>0.44</b>	0.46

Sumber: Bahagian Kewangan

- iii. Di bawah Jabatan MyCERT, pihak Audit telah menjalankan pengauditan terhadap aktiviti Pusat Bantuan Cyber999 dan sebuah projek RMKe-10 yang dipertanggungjawabkan kepada jabatan ini iaitu Perkhidmatan Koordinasi Cyber999. Hasil semakan Audit dirumuskan seperti berikut:

#### b. Pusat Bantuan Cyber999

- i. Menerusi Pusat Bantuan Cyber999, pelbagai perkhidmatan dapat diberikan kepada pihak yang berkepentingan dan orang awam seperti pengaduan, pengendalian dan amaran insiden siber dalam membanteras jenayah dan permasalahan berkaitan dengan keselamatan siber. Pihak CSM menerima pelbagai jenis aduan dan antaranya adalah seperti berikut:
- Penggodaman laman web rasmi Kerajaan, *webcam* dan kamera litar tertutup (CCTV).
  - Kes penipuan percintaan yang melibatkan kerugian wang.
  - Kes penipuan pembelian barang secara *online* dan kad kredit.
  - Kes buli siber akibat daripada perkongsian maklumat peribadi pengguna Internet.
  - Kecurian data peribadi oleh pihak yang tidak bertanggungjawab.
  - Ugutan seksual siber.
  - Penipuan dan serangan *malware* perbankan elektronik.
  - Jenayah siber melalui pertaruhan atas perlawanan sukan dan sokongan terhadap kumpulan pro-militan.

- ii. **Jadual 3.11** menunjukkan statistik kes berkaitan aduan kandungan dan insiden teknikal yang telah dilaporkan kepada pasukan Cyber999 dan diselesaikan bagi tahun 2014 hingga bulan September 2016.

**JADUAL 3.11**  
**STATISTIK PENYELESAIAN KES ADUAN KESELAMATAN**  
**SIBER BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

KATEGORI	2014			2015			2016 (SEHINGGA SEPTEMBER)		
	ADUAN	SELESAI	(%)	ADUAN	SELESAI	(%)	ADUAN	SELESAI	(%)
<b>Aduan Kandungan</b>									
Gangguan siber	550	502	91.3	442	395	89.4	334	282	84.4
Penipuan	4,477	4,278	95.6	3,257	3,050	93.6	2,936	2,611	88.9
Berkaitan Kandungan	35	33	94.3	33	24	72.7	32	26	81.3
<b>Insiden Teknikal</b>									
Cubaan Pencerobohan	1,302	1,284	98.6	303	278	91.7	234	214	91.5
Pencerobohan	1,125	1,029	91.5	1,714	1,640	95.7	2,028	1,812	89.3
Kod Berbahaya	716	681	95.1	567	550	97.0	299	263	88.0
Spam	3,650	3,605	98.8	3,539	3,527	99.7	428	399	93.2
Vulnerabilities	34	33	97.1	22	18	81.8	28	23	82.1
Gangguan Perkhidmatan	29	25	86.2	38	33	86.8	56	51	91.1
<b>JUMLAH</b>	<b>11,918</b>	<b>11,470</b>	<b>96.2</b>	<b>9,915</b>	<b>9,515</b>	<b>96.0</b>	<b>6,375</b>	<b>5,681</b>	<b>89.1</b>

Sumber: Bahagian *Strategic, Research and Advisories* dan Laman Web MyCERT

- iii. Berdasarkan analisis Audit, kadar penyelesaian aduan yang berjaya diselesaikan oleh Pusat Bantuan Cyber999 adalah 96.2% dan 96% masing-masing bagi tahun 2014 dan 2015 serta 89.1% bagi tempoh bulan Januari hingga September 2016. Ini menunjukkan bahawa CSM telah berjaya mencapai KPI yang telah ditetapkan bagi aktiviti ini iaitu 85% pada tahun 2014, 80% pada tahun 2015 dan 83% pada tahun 2016.
- iv. Semakan Audit juga mendapati CSM telah menyediakan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang lengkap bagi pengendalian insiden iaitu MyCERT-3-PROC-3-Incident\_Handling-V9. SOP ini berkait rapat dengan sistem yang dibangunkan iaitu sistem *Cyber999 Customer Relation Management* (CRM) yang digunakan untuk memproses aduan keselamatan siber daripada pengguna. Selain daripada mengemukakan aduan keselamatan siber melalui borang *online* yang terdapat di laman web MyCERT, pengguna juga boleh membuat aduan melalui e-mel, SMS, telefon, faks, aplikasi telefon bimbit Cyber999 atau terus ke *MyCyberSecurity Clinic* yang terletak di ibu pejabat CSM di Seri Kembangan dan cawangannya di Ipoh, Perak. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati semua kaedah aduan yang disediakan tidak membolehkan pelanggan memberi maklum balas terhadap kualiti perkhidmatan Pusat Bantuan Cyber999 yang telah diterima.

- v. Mengikut maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, CSM akan menambah modul maklum balas kualiti perkhidmatan kepada pelanggan yang menggunakan perkhidmatan tersebut. Jangkaan penambahan modul maklum balas perkhidmatan Pusat Bantuan Cyber999 akan disediakan pada tahun 2018 bergantung kepada dana yang diterima.

c. Perkhidmatan Koordinasi Cyber999

- i. Di bawah RMKe-10, CSM telah menerima peruntukan berjumlah RM19.80 juta bagi menjalankan projek Perkhidmatan Koordinasi Cyber999. Jangka masa pelaksanaan projek ini bermula pada 3 Januari 2011 hingga 31 Disember 2015. Ia merupakan projek berkepentingan nasional di mana projek ini menyokong Teras 7 *National Cybersecurity Policy* (NCSP) iaitu *Cyber Security Emergency Readiness*. Menerusi projek ini, sebanyak 20.8 juta pengguna Internet di Malaysia kini mempunyai pusat aduan dan pusat rujukan khidmat nasihat insiden keselamatan siber. Pakar keselamatan siber tempatan juga dapat dilahirkan dan seterusnya mengurangkan kebergantungan kepada pakar dari luar negara. Di samping itu, Malaysia juga telah menjadi pusat pengendali dan penyingkiran *malware* yang turut dirujuk oleh negara *Organisation of Islamic Countries* seperti Indonesia, Oman, Pakistan dan Arab Saudi. Projek ini juga memberi impak positif dari sudut penjimatan kos sejumlah RM2,375 bagi setiap kes (pengiraan berdasarkan kos purata daripada *Infosecurity Magazine* iaitu RM3,000 berbanding RM625 yang dicaj oleh CSM) dalam menangani serangan *malware* jika dibandingkan dengan kos yang dikenakan oleh pihak ketiga.
- ii. Semakan Audit mendapati Projek Perkhidmatan Koordinasi Cyber999 mempunyai tiga KPI utama dan **Jadual 3.12** menunjukkan *outcome* yang telah berjaya dicapai berbanding sasaran yang ditetapkan.

**JADUAL 3.12**  
**PENCAPAIAN KPI PROJEK PERKHIDMATAN KOORDINASI CYBER999**

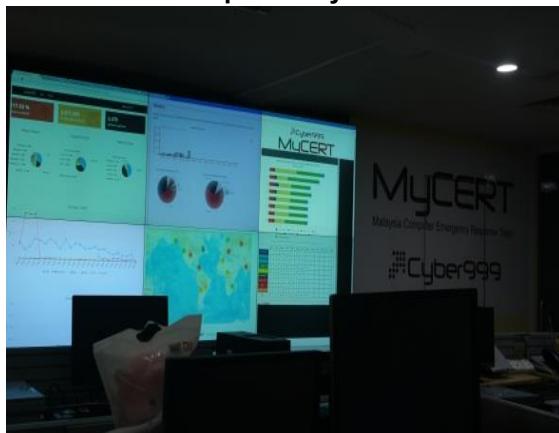
OBJEKTIF	SASARAN	OUTCOME
<b>KPI 1: Memperluaskan perkhidmatan sistem Cyber999 kepada agensi penguatkuasaan</b>		
Membangunkan mekanisme pengaduan insiden keselamatan siber yang berkesan	Penyelesaian 80% hingga 88% kes aduan siber Penggunaan kepakaran tempatan dalam perkhidmatan <i>malware</i>	Penyelesaian 91% kes aduan siber Penggunaan kepakaran tempatan dan CSM menganggarkan penjimatan sejumlah RM1.90 juta setahun
<b>KPI 2: Membangunkan makmal penyelidikan <i>malware</i> dan perkhidmatan penyingkiran ancaman <i>malware</i></b>		
Penubuhan makmal penyelidikan <i>malware</i> yang mengandungi kepakaran dan keupayaan dalam khidmat nasihat berkenaan ancaman <i>malware</i>	Pengeluaran laporan amaran awal yang memberi isyarat kewaspadaan kepada pengguna komputer negara	288 laporan awal telah dikeluarkan bagi memberi isyarat ancaman yang membahayakan kepada pengguna peralatan IT di Malaysia

OBJEKTIF	SASARAN	OUTCOME
	Pembangunan 5 aplikasi penyelesaian penyingkiran malware	9 aplikasi dibangunkan bagi menyelesaikan ancaman malware i. Malware Sandbox ii. DontPhishMe iii. My Malware Project iv. Cyber999 App v. PHP WebApp IPS vi. PDF Analyzer vii. AntiPhishing Portal viii. DNS Watch - Site Detection ix. Malicious PHP Analyzer
	Menghasilkan 10 pakar yang mempunyai pensijilan bertaraf antarabangsa	Menghasilkan 21 pakar yang mempunyai pensijilan profesional bertaraf antarabangsa
<b>KPI 3: Membangunkan jalinan usaha sama antara CSM dan badan antarabangsa</b>		
Meningkatkan koordinasi dan kerjasama di antara CSM dan agensi <i>Critical National Information Infrastructure</i> (CNII) dan <i>Computer Security Incident Response Team</i> (CSIRT) antarabangsa	Pengiktirafan CSM sebagai pusat rujukan dalam melaksanakan perkhidmatan Koordinasi Cyber999	<p>Mendapat pengiktirafan di peringkat antarabangsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Disenaraikan sebagai negara ketiga di dunia yang bersedia melalui laporan <i>Internal Telecommunication Union</i> (ITU)</li> <li>ii. Penaja kepada 11 CSIRT/CERT antarabangsa dalam <i>Forum for Incident Response and Security Teams</i> (FIRST) dan <i>AsiaPacific Computer Emergency Team</i> (APCERT)</li> <li>iii. Anugerah <i>FireEye 2015 - Best Cyber Security Innovative</i></li> </ul> <p>Peningkatan penyertaan agensi dan penglibatan sektor CNII dalam latihan amal krisis siber nasional (X-Maya CyberDrill)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Setiap agensi CNII perlu menubuhkan pasukan CSIRT dalam bagi menangani ancaman siber</li> <li>ii. 80 agensi telah menubuhkan pasukan CSIRT melalui X-Maya CyberDrill yang telah dijalankan pada 25 November 2013</li> </ul>

Sumber: Jabatan MyCERT

- iii. Semakan Audit juga mendapati pelbagai perkakasan, pembangunan sistem dan perisian terkini telah digunakan dalam menyelesaikan kes aduan keselamatan siber. Antara perkakasan yang telah diperoleh adalah seperti **Gambar 3.1** dan **Gambar 3.2**.

**GAMBAR 3.1**  
Bilik Operasi Cyber999



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

**GAMBAR 3.2**  
Perkakasan Komputer Cyber999



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

#### d. Aktiviti Di Bawah Jabatan Forensik Digital

- Forensik digital merupakan satu kaedah saintifik yang membongkar dan mentafsir data elektronik. Matlamat proses ini adalah untuk memelihara mana-mana bukti dalam bentuk yang paling asal semasa menjalankan penyiasatan yang sistematik dengan mengumpul, mengenal pasti dan mengesahkan maklumat digital untuk tujuan membina semula peristiwa lepas. CSM telah mengukuhkan teknologi dan mula menawarkan siasatan serta pemeriksaan penuh forensik digital dalam bidang audio dan video. Cap dagang "CyberCSI" telah diperkenalkan kepada pihak berkepentingan dan orang ramai bertujuan untuk memberikan kefahaman jelas tentang jenis perkhidmatan yang ditawarkan. Antara perkhidmatan yang diberikan oleh Jabatan Forensik Digital adalah seperti **Jadual 3.13**.

**JADUAL 3.13**  
**PERKHIDMATAN YANG DIBERI OLEH JABATAN FORENSIK DIGITAL**

JENIS PERKHIDMATAN	KETERANGAN
Forensik Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merupakan pemeriksaan dan analisis data saintifik ke atas media seperti storan komputer, peranti telefon mudah alih, fail audio dan video untuk mencari bukti digital yang berpotensi bagi tujuan pembentangan di mahkamah.</li> <li>Terdiri daripada beberapa kategori utama seperti Forensik Komputer, Forensik Telefon, Forensik Audio dan Forensik Video.</li> </ul>
Sanitasi Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merupakan proses memadam semua jejak data penting daripada simpanan data yang tidak digunakan.</li> <li>Bertujuan untuk memastikan semua data tidak akan dapat dipulihkan sekiranya data yang sangat sensitif jatuh ke tangan orang yang salah.</li> </ul>
Saksi Pakar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penganalisis CSM berupaya untuk memberi pendapat terhadap perkara yang kompleks di mahkamah memandangkan mereka mempunyai kepakaran dalam bidang forensik digital.</li> <li>Penganalisis CSM juga menjalankan penyelidikan dan analisis meluas untuk lebih memahami objektif kes dan keputusan analisis.</li> </ul>

Sumber: Jabatan Forensik Digital

- ii. Pelanggan CSM terdiri daripada Agensi Penguatkuasaan Undang-undang (LEA), syarikat Kerajaan dan agensi swasta. Antara pencapaian ketara ialah pewartaan penganalisis CSM di bawah Kanun Acara Jenayah 399 pada 23 Februari 2009. Pewartaan ini membolehkan semua laporan dan testimoni daripada penganalisis CSM diterima oleh mahkamah di Malaysia.
- iii. Berdasarkan semakan Audit, peruntukan mengurus yang diterima dan perbelanjaan yang telah dibuat bagi aktiviti ini adalah memuaskan seperti **Jadual 3.14**. Bagi tahun 2013 hingga 2015, semua peruntukan yang diterima telah dibelanjakan sepenuhnya (100%) manakala 86% daripada peruntukan telah digunakan sehingga bulan September 2016 untuk bayaran emolumen kakitangan, sewaan pejabat dan lain-lain belanja penyenggaraan selepas mendapat kelulusan yang sewajarnya.

**JADUAL 3.14**  
**PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN AKTIVITI JABATAN FORENSIK DIGITAL**

PERKARA	TAHUN				JUMLAH (RM Juta)
	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta)	
Peruntukan	4.25	8.92	4.32	5.00	22.49
Perbelanjaan	4.25	8.92	4.32	4.30	21.79
<b>BAKI</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.70</b>	<b>0.70</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

#### e. Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital Nasional

- i. Di bawah RMKe-10, CSM turut menerima peruntukan berjumlah RM24.69 juta bagi menjalankan projek Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital Nasional. Jangka masa pelaksanaan projek ini bermula pada 3 Januari 2011 hingga 31 Disember 2015. Projek berkepentingan nasional ini menyokong Badan Kehakiman Negara dalam mengurangkan kadar pembebasan pesalah undang-undang. Projek ini dibangunkan bertujuan untuk meningkatkan keupayaan negara dalam menyelesaikan kes forensik digital, memperkuuhkan kepakaran dalam bidang forensik digital dan menyediakan perkhidmatan forensik digital kepada penguat kuasa undang-undang, badan kawal selia dan Prasarana Maklumat Kritikal Negara (CNII) dengan lebih efektif dan efisien. Ia dibangunkan berikutkan berlakunya beberapa permasalahan seperti:
- Kekurangan pakar tempatan dalam bidang forensik digital.
  - Keperluan yang tinggi dalam memberi sokongan kepakaran dan khidmat nasihat kepada Peguam Negara.

- Trend semasa yang menunjukkan peningkatan kes jenayah yang mengemukakan data digital sebagai bahan kes.
  - Kebergantungan kepada pakar dari luar negara.
- ii. Semakan Audit mendapati Projek Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital Nasional ini mempunyai tiga KPI utama iaitu keberkesanan perkhidmatan forensik digital kepada penguat kuasa undang-undang dan masyarakat, penambahan Pusat Bantuan Teknikal Forensik Digital dan keselamatan siber serta pembangunan program *MyCyberClinic*. **Jadual 3.15** menunjukkan *outcome* yang telah berjaya dicapai berbanding dengan sasaran yang ditetapkan.

**JADUAL 3.15**  
**PENCAPAIAN KPI PROJEK**  
**PERKHIDMATAN RUJUKAN FORENSIK DIGITAL NASIONAL**

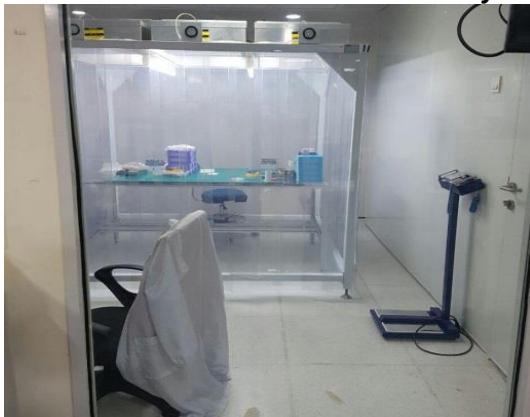
OBJEKTIF	SASARAN	OUTCOME
<b>KPI 1 : Keberkesanan Perkhidmatan Forensik Digital Kepada Penguat Kuasa Undang-undang dan Masyarakat</b>		
1. Memperoleh latihan dan pensijilan profesional forensik digital untuk kakitangan syarikat	Membawa masuk, memindah dan menyebarkan pengetahuan forensik digital di Malaysia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 67 keterangan pakar telah diterima di mahkamah</li> <li>• 2,433 analisis forensik digital telah diselesaikan sepanjang tempoh 2011 hingga 2015</li> <li>• 690 pengamal undang-undang, golongan profesional dan orang awam telah dilatih dalam 20 sesi latihan teknikal forensik digital</li> <li>• 50 sesi ceramah forensik digital telah diberi kepada 1,500 peserta dari pelbagai agensi penguatkuasaan dan perundangan</li> </ul>
2. Melatih dan menerapkan nilai amalan terbaik kepada penguat kuasa undang-undang	CSM sebagai pusat rujukan pakar bagi mendapatkan latihan teknikal dan latihan amalan terbaik di Malaysia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 bengkel teknikal forensik digital di peringkat antarabangsa telah dijalankan kepada penguat kuasa undang-undang dari negara Pakistan (2), Nigeria (1) dan Thailand (1)</li> </ul>
<b>KPI 2 : Penambahan Pusat Bantuan Teknikal Forensik Digital dan Keselamatan Siber</b>		
Penubuhan makmal forensik digital berteknologi tinggi yang mengandungi kepakaran dan keupayaan dalam teknologi <i>Embedded Device</i>	Perkhidmatan Forensik Peranti Terpasang ditawarkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 566 kes melibatkan teknologi <i>embedded device</i> telah dijalankan</li> <li>• 12 keterangan pakar yang melibatkan teknologi <i>embedded device</i> telah diterima di mahkamah</li> <li>• Satu rangka kerja bagi menganalisis memori RAM komputer telah dihasilkan pada Januari 2015</li> <li>• Sebuah prototaip Pendua XForensik telah dibangunkan pada Ogos 2014 untuk memelihara</li> </ul>

OBJEKTIF	SASARAN	OUTCOME
		keterangan digital dari media simpanan USB untuk kegunaan juruanalisis forensik digital
	1 projek penyelidikan forensik siber dilaksanakan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 projek penyelidikan forensik siber telah dilaksanakan iaitu:           <ul style="list-style-type: none"> <li>i. <i>Integrated Cyber Evidence (ICE) solution with high collaborative elastic forensic data parsing;</i></li> <li>ii. <i>GPU Enhanced Robust Multi-Dimensional Facial Identification System for CCTV Evidences in Video Forensic Analysis;</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Video Quality in Public Safety.</i></li> </ul>
<b>KPI 3 : Pembangunan Program Keusahawanan MyCyberClinic (MyCSC)</b>		
Membangunkan perkhidmatan baru forensik digital	Menjadikan CSM sebagai pusat rujukan pakar untuk memulihkan, menyaring dan melupuskan data digital di Malaysia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 makmal MyCSC telah ditubuhkan iaitu di Seri Kembangan, Selangor dan di Ipoh, Perak</li> <li>• Penglibatan CSM dalam program tanggungjawab sosial korporat iaitu Ops Jelajah Cyber 2015 di 3 buah negeri yang teruk dilanda banjir (Kelantan, Terengganu dan Pahang). Sebanyak 300 analisis pemulihan data telah dijalankan</li> <li>• Latihan dan program kesedaran telah diberi kepada pelbagai agensi kerajaan</li> </ul>

Sumber: Jabatan Forensik Digital

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati CSM telah membelanjakan sejumlah RM5.05 juta daripada bajet yang diterima di bawah RMKe-10 dengan membeli pelbagai peralatan, membangunkan infrastruktur seperti makmal dan ruang kerja, serta memperoleh lesen dan perisian untuk menjalankan analisis forensik digital yang berkaitan. Infrastruktur dan peralatan yang telah diperoleh ini telah digunakan dengan baik dan mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Penyelidikan berkaitan forensik digital juga giat dijalankan untuk menambah baik perkhidmatan sedia ada memandangkan perubahan teknologi dalam bidang ini sentiasa bergerak pantas. Selain itu, analisis forensik digital ini juga turut digunakan dalam penyiasatan bagi menyelesaikan beberapa kes berprofil tinggi. **Gambar 3.3 hingga Gambar 3.6** adalah antara peralatan dan infrastruktur yang telah dibangunkan di bawah projek ini.

**GAMBAR 3.3**  
**Lab Clean Room For Data Recovery**



Sumber: CSM  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

**GAMBAR 3.4**  
**High Definition CCTV**



Sumber: CSM  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

**GAMBAR 3.5**  
**Cyberforensic X Lab**



Sumber: CSM  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

**GAMBAR 3.6**  
**Hardware For Onsite Investigation**



Sumber: CSM  
Lokasi: CSM, Seri Kembangan  
Tarikh: 20 Oktober 2016

#### f. Aktiviti Outreach

- i. Aktiviti *Outreach* merupakan inisiatif CSM untuk meningkatkan kesedaran orang ramai tentang isu teknikal mahupun sosial yang dihadapi oleh pengguna internet terutamanya tentang bahaya dan ancaman siber. Aktiviti ini melibatkan program di bawah *Cyber Security Awareness For Everyone* (*CyberSAFE*). Golongan sasaran bagi aktiviti ini ialah murid sekolah, pelajar/belia, guru dan pengajar, ibu bapa, orang dewasa serta organisasi. Aktiviti *Outreach* ini dijalankan apabila mendapat permintaan daripada pihak luar seperti organisasi Kerajaan dan swasta, sekolah serta pusat pengajian tinggi untuk jemputan sebagai penceramah. Unit *Outreach & Corporate Communication* di bawah Jabatan *Outreach & Capacity Building* bertanggungjawab untuk menjalankan aktiviti ini.

- ii. Bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016, Unit *Outreach & Corporate Communication* telah diberi peruntukan berjumlah RM3.27 juta bagi menjalankan aktiviti ini. Peruntukan bagi tempoh tiga tahun pertama iaitu 2013 hingga 2015 telah dibelanjakan sepenuhnya (100%) manakala bagi bulan Oktober hingga Disember 2016, baki peruntukan yang belum dibelanjakan ialah sebanyak 34%. Pecahan peruntukan dan perbelanjaan adalah seperti **Jadual 3.16**.

**JADUAL 3.16**  
**PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN AKTIVITI**  
**OUTREACH BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

PERKARA	TAHUN				JUMLAH KESELURUHAN (RM Juta)
	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (RM Juta)	
Peruntukan	0.24	0.36	0.55	2.12	3.27
Perbelanjaan	0.24	0.36	0.55	1.40	2.55
<b>BAKI</b>	-	-	-	<b>0.72</b>	<b>0.72</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

- iii. Sasaran aktiviti *Outreach* yang ditetapkan bagi tahun 2013 adalah 15,450 orang manakala bagi tahun 2014 dan 2015 masing-masing 15,500 orang dan 17,000 orang bagi tahun 2016. Semakan Audit mendapati pencapaian sasaran bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah baik iaitu melebihi 100% seperti **Jadual 3.17**. Manakala bagi tahun 2016, pencapaian sasaran sehingga bulan September 2016 adalah 74.7%.

**JADUAL 3.17**  
**PENCAPAIAN SASARAN AKTIVITI OUTREACH**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2016**

TAHUN	SASARAN (ORANG)	PENCAPAIAN (ORANG)	PERATUS (%)
2013	15,450	19,155	123.9
2014	15,500	24,906	160.7
2015	15,500	19,887	128.3
2016 (Sehingga September)	17,000	12,702	74.7

Sumber: Unit *Outreach & Corporate Communication*

- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati Unit *Outreach & Corporate Communication* telah menyediakan laporan statistik bertujuan untuk:
- Mendapatkan data serta maklumat aktiviti *Cyber Safe Awareness Talk* (CSAT) pada setiap tahun untuk pengiraan bajet bagi perbelanjaan tahun berikutnya.

- Menentukan jumlah peruntukan yang diperlukan bagi tujuan pelaksanaan aktiviti kesedaran siber.
  - Membantu melihat sama ada sumber manusia di Unit Outreach & Corporate Communication mencukupi bagi memenuhi permintaan CSAT.
  - Membantu mengenal pasti turus atau bidang keselamatan siber yang mendapat perhatian orang ramai/penganjur dan menentukan modul bersesuaian serta perkara dan isu yang harus diberi penekanan semasa ceramah dijalankan.
  - Membantu dalam *benchmarking* terutamanya dengan negara maju seperti United Kingdom dan Amerika Syarikat. *Benchmarking* ini perlu agar penyampaian mesej kesedaran keselamatan siber yang dibuat adalah setaraf dengan negara maju kerana isu keselamatan siber ialah isu sejagat yang melangkau sempadan.
- v. Daripada laporan statistik tersebut, permohonan terbanyak adalah daripada golongan belia dan organisasi yang menghendaki CSM memberi ceramah terutamanya tentang bahaya dan ancaman yang akan dihadapi semasa melayari Internet. Butirannya adalah seperti **Jadual 3.18**.

**JADUAL 3.18  
STATISTIK GOLONGAN SASARAN AKTIVITI OUTREACH**

GOLONGAN SASARAN	2013 (ORANG)	2014 (ORANG)	2015 (ORANG)	2016 [SEHINGGA SEPTEMBER] (ORANG)
Murid Sekolah	600	Tiada Peserta	220	Tiada Peserta
Belia	7,746	8,577	8,581	6,499
Dewasa/Ibu bapa/ Guru/Pengajar	3,812	4,500	1,524	240
Organisasi	6,997	11,829	9,562	5,963
<b>JUMLAH</b>	<b>19,155</b>	<b>24,906</b>	<b>19,887</b>	<b>12,702</b>

Sumber: Laporan Statistik Oleh Unit Outreach & Corporate Communication

- vi. *Customer Satisfactory Survey (External Customer)* bagi tahun 2013 hingga bulan September 2016 telah dijalankan oleh Jabatan Pengurusan Strategik bagi mengetahui maklum balas serta kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan oleh CSM. Hasil kajian menunjukkan kepuasan pelanggan adalah sekitar 80% hingga 90% seperti yang diringkaskan di **Jadual 3.19**. Bagaimanapun, pihak Audit dimaklumkan bahawa kajian kesedaran peserta kursus terhadap bahaya dan ancaman semasa melayari Internet selepas menghadiri ceramah berkenaan tidak dijalankan oleh pihak CSM.

**JADUAL 3.19**  
**KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP PERKHIDMATAN CSM**

TAHUN	RESPONDEN CSM (BIL. PELANGGAN)	KEPUASAN PELANGGAN (%)
2013	129	88.5
2014	157	96.7
2015	197	99.0
2016 (sehingga September)	247	92.0

Sumber: Jabatan Pengurusan Strategik

Pada pendapat Audit, secara keseluruhan pengurusan aktiviti CSM adalah teratur dan selaras dengan objektif penubuhannya. Lembaga Pengarah dan pengurusan CSM telah memastikan matlamat strategik dan penetapan sasaran KPI bagi tahun 2013 hingga 2015 menepati visi dan misi syarikat, relevan dan bertepatan dengan hala tuju dan mandat yang telah diberikan. Selain itu, CSM telah menguruskan Pusat Aduan Cyber999, projek Perkhidmatan Koordinasi Cyber999, projek Perkhidmatan Rujukan Forensik Digital Nasional dan aktiviti *Outreach* dengan baik.

### **3.5.3. Tadbir Urus Korporat**

Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Semakan Audit mendapati antara aspek tadbir urus korporat penting yang diamalkan oleh CSM adalah seperti berikut:

#### **3.5.3.1. Pengerusi dan Lembaga Pengarah**

- a. Perenggan 1.1.3 Buku Hijau menyatakan Pengerusi yang dilantik hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan urusan operasi harian syarikat. Selain itu, satu per tiga keahlian Lembaga Pengarah hendaklah bebas. Sekiranya, Pengerusi yang dilantik bukan bebas, majoriti komposisi keahlian Lembaga Pengarah hendaklah bebas. Perenggan 1.1.4 juga menyatakan Lembaga Pengarah perlu dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit mendapati, CSM dipengerusikan oleh seorang Pengerusi yang bebas dan bukan eksekutif. Di samping itu, CSM mempunyai enam orang ahli Lembaga Pengarah yang lain di mana empat daripadanya adalah bebas dan bukan eksekutif. Lembaga Pengarah juga diwakili oleh empat orang ahli yang mempunyai latar belakang industri keselamatan siber.

- b. Berdasarkan *Green Book Enhancing Board Effectiveness*, Bahagian 1 *Setting The Guidelines for GLC Boards* menyarankan kekerapan mengadakan mesyuarat Lembaga Pengarah secara purata antara enam hingga lapan kali setahun berdasarkan keperluan persekitaran perniagaan dan pembangunan syarikat. Semakan Audit mendapati mesyuarat Lembaga Pengarah CSM pada tahun 2013 telah diadakan sebanyak lapan kali termasuk dua kali Mesyuarat Khas, pada tahun 2014 sebanyak lima kali manakala pada tahun 2015 sebanyak empat kali. Bagi tahun 2016, Lembaga Pengarah telah mengadakan mesyuarat sebanyak tiga kali bagi tempoh bulan Januari hingga September 2016.
- c. Prinsip 1 – Mewujudkan peranan dan tanggungjawab yang jelas yang digariskan dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012, menyatakan terma rujukan Lembaga Pengarah perlu disediakan sebagai rujukan dan panduan Lembaga Pengarah. Terma dan rujukan menetapkan matlamat, peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah serta merangkumi pembahagian tanggungjawab dan kuasa antara Lembaga Pengarah dengan pihak pengurusan, jawatankuasa lain yang ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah dan antara Pengerusi dengan Ketua Pegawai Eksekutif. Berdasarkan semakan Audit dan pengesahan daripada pihak pengurusan mendapati, terma rujukan tidak disediakan untuk Lembaga Pengarah di mana Lembaga Pengarah menggunakan pakai M&A syarikat sebagai sumber rujukan.
- d. **Mengikut maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, CSM akan mengemukakan kertas cadangan Terma Rujukan Lembaga Pengarah untuk pertimbangan dan keputusan Lembaga Pengarah dalam mesyuaratnya pada 25 Mei 2017.**

### 3.5.3.2. Jawatankuasa Audit

Berdasarkan *Green Book*: para 1.2.3 menyatakan keahlian Jawatankuasa Audit adalah tidak kurang dari tiga orang yang dilantik dari Ahli Lembaga Pengarah dan majoritinya hendaklah dilantik di kalangan Ahli Lembaga Pengarah Bebas termasuk Pengerusi. Di samping itu, salah seorang ahli Jawatankuasa Audit hendaklah mempunyai keahlian dalam *Malaysia Institute of Accountants* (MIA). *Bursa Securities Listing Requirements* juga menyarankan, salah seorang ahli Jawatankuasa Audit perlu mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam urusan audit dan perakaunan. Ini bertujuan bagi memastikan dan meningkatkan lagi kawalan dalaman ke atas syarikat agar kepentingan Kerajaan sebagai pemegang saham dapat dipelihara sepenuhnya. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit telah ditubuhkan yang dipengerusikan oleh ahli Lembaga Pengarah bebas dan seorang daripada ahlinya mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam urusan audit dan perakaunan.

### **3.5.3.3. Unit Audit Dalam**

- a. Mengikut Prinsip 6: Mengenal dan Mengurus Risiko yang digariskan dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012 menjelaskan bahawa Lembaga Pengarah perlu mewujudkan fungsi Audit Dalam yang membuat laporan terus kepada Jawatankuasa Audit. Semakan Audit mendapati Jabatan Audit Dalam ada diwujudkan di CSM yang terdiri daripada seorang Ketua Jabatan Audit Dalam, seorang *Senior IT Auditor* dan seorang juruaudit. Jabatan Audit Dalam CSM melaporkan secara terus kepada Jawatankuasa Audit.
- b. Semakan Audit mendapati perancangan Jabatan Audit Dalam bagi tempoh tahun 2013 hingga 2016 telah diluluskan oleh Jawatankuasa Audit CSM. Bagaimanapun, pengauditan terhadap pengurusan kewangan tidak diliputi bagi tahun 2013 dan 2016 kerana Jabatan Audit Dalam hanya mempunyai tiga orang kakitangan dan lebih memberi tumpuan kepada pengauditan terhadap ISO/Standard. Pengauditan ini merupakan audit tahunan yang wajib bagi CSM untuk mengekalkan pensijilan, akreditasi dan keahlian. Pada tahun 2014, pengauditan terhadap pengurusan kewangan telah dijalankan oleh juruaudit luar yang dilantik iaitu syarikat Aftaas Corporate Advisory Services Sdn. Bhd. (AFTAAS). Pengauditan yang dijalankan oleh AFTAAS ialah *Special Review On Procurement Management*, *Special Review Exercise on Grant Management* dan *Special Review Exercise on Payment Management*. Manakala pada tahun 2015, Jabatan Audit Dalam CSM menjalankan pengauditan terhadap *Asset Management Audit*.
- c. **Mengikut maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, pengauditan aset sedang dijalankan dan dijadualkan selesai sepenuhnya pada bulan Ogos 2017. Manakala pengauditan akaun pembayaran akan dilaksanakan pada bulan September 2017.**

### **3.5.3.4. Rancangan Korporat**

Syarikat Kerajaan perlu menyediakan dan mengemas kini strategi dan rancangan korporat sebagai wawasan syarikat mencapai matlamat jangka pendek (tahunan) dan jangka panjang dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah syarikat. Semakan Audit mendapati, Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. B3/2013 pada 22 April 2013 telah meluluskan hala tuju strategik syarikat dan pelan tindakan strategi korporat yang baru sehingga tahun 2020 untuk memastikan visi dan misi syarikat adalah jelas, relevan dan bertepatan dengan hala tuju dan mandat yang telah diberikan.

### **3.5.3.5. Standard Operating Procedures**

Garis panduan dan prosedur kerja yang lengkap serta menyeluruh dapat mempercepatkan operasi dan mempertingkatkan produktiviti syarikat. Semakan Audit

mendapati CSM mempunyai polisi dan prosedur kewangan yang lengkap dan sistematik yang menumpu kepada proses pengurusan kewangan. Antaranya ialah polisi dan prosedur pembayaran/pengeluaran invois dan bil; tuntutan dan pendahuluan kakitangan; pengurusan akaun bank; invois dan kutipan kredit; panjar wang runcit dan polisi pengurusan akaun bank. Selain itu, CSM juga mempunyai polisi dan prosedur aset yang menerangkan proses pembelian, pendaftaran, penempatan dan pelupusan aset. Manakala polisi dan prosedur perolehan pula memperincikan proses perolehan iaitu *policy statement*, *approving authority*, *policy compliance* dan *policy application/enforcement*.

### **3.5.3.6. Kenaikan Gaji**

- Mengikut Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan), Jawatankuasa Sumber Manusia dan Ganjaran hendaklah menimbang dan memperakarkan cadangan kenaikan gaji tahunan serta perlu dibentangkan di peringkat Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Berdasarkan panduan tersebut, CSM boleh menggunakan pakai amalan ini dalam menguruskan kenaikan gaji kakitangannya. Semakan Audit mendapati kenaikan gaji di CSM hanya diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan Ketua Pegawai Operasi tanpa mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Pihak Audit juga tidak dapat mengesahkan justifikasi penetapan kadar kenaikan gaji seperti **Jadual 3.20** memandangkan tiada dokumen yang dikemukakan oleh CSM.

<b>JADUAL 3.20</b> <b>KADAR KENAIKAN GAJI MENGIKUT PERATUSAN PRESTASI</b>		
<b>PERATUSAN PRESTASI</b>	<b>PETUNJUK PRESTASI UTAMA</b>	<b>KENAIKAN GAJI (%)</b>
90% dan ke atas	5	10
76% hingga 89%	4	8
65% hingga 75%	3	5
40% hingga 64%	2	3

Sumber: Jabatan Pembangunan Sumber Manusia

- Mengikut maklum balas bertarikh 7 Disember 2016 dan 12 Mei 2017, CSM memaklumkan penambahbaikan dan semakan mengenai kadar peratusan kenaikan gaji akan dilakukan bermula pada tahun 2017 dengan mengambil kira amalan industri dan Kerajaan. Semasa exit conference pada 9 Januari 2017, pihak MOSTI menyarankan kadar kenaikan gaji kakitangan hendaklah berdasarkan keuntungan syarikat yang dijana pada tahun sebelumnya. Ekoran dari saranan tersebut, pengurus mesyuarat memutuskan semua kenaikan gaji dan bonus perlu dikemukakan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Sehubungan itu, bagi meningkatkan tadbir urus syarikat, Timbalan Ketua Setiausaha (Perancangan & Pengkomersilan), MOSTI juga telah dilantik sebagai ahli lembaga pengarah CSM pada 16 Januari 2017.**

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya tadbir urus CSM telah diamalkan dengan memuaskan. Bagaimanapun, pihak pengurusan perlu menyediakan terma rujukan untuk Lembaga Pengarah dan memastikan pengauditan pengurusan kewangan dilaksanakan secara berterusan.**

### **3.6. SYOR AUDIT**

Bagi memastikan pelaksanaan aktiviti CSM dilaksanakan dengan cekap dan teratur, adalah disyorkan CSM memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 3.6.1. mengelakkan penggunaan geran pembangunan untuk perbelanjaan mengurus kecuali bagi perbelanjaan yang dibenarkan di bawah *Shared Service Fee* (SSF). Sekiranya tidak mencukupi, CSM perlu memohon peruntukan tambahan geran mengurus daripada MOSTI;
- 3.6.2. menambah baik sistem *Cyber999 Customer Relation Management* sedia ada dengan memasukkan elemen penilaian kepuasan pelanggan bagi mengukur tahap perkhidmatan sedia ada; dan
- 3.6.3. mempergiatkan lagi promosi tentang aktiviti dan skim latihan yang ditawarkan oleh CSM agar orang awam dapat memperoleh manfaat yang sepatutnya.

## **PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA**

### **4. SYARIKAT PEMASARAN KARYANEKA SDN. BHD.**

#### **4.1. LATAR BELAKANG**

4.1.1. Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd. (KARYANEKA) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (KRAFTANGAN) yang ditubuhkan pada 4 Oktober 1982 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal dibenarkan berjumlah RM10 juta dan modal berbayar berjumlah RM7.06 juta. KARYANEKA ditubuhkan untuk memasarkan produk kraf ke pasaran tempatan dan antarabangsa melalui sistem pemasaran yang profesional dan sistematik serta mempromosikan produk kraf tempatan melalui pelbagai saluran yang efektif. Visi KARYANEKA adalah menjadi pemangkin dalam pemasaran dan promosi kraf yang berkualiti dan menepati kehendak pasaran manakala misi KARYANEKA adalah untuk memasar dan menggalakkan penggunaan kraf Malaysia di peringkat domestik dan antarabangsa. Setakat bulan Jun 2016, KARYANEKA mempunyai sembilan *outlet* di Semenanjung Malaysia iaitu Kuala Lumpur, dua di Kuala Lumpur International Airport (KLIA), KLIA2, Kota Bharu, Pulau Pinang dan tiga di Pulau Langkawi, Kedah.

4.1.2. Lembaga KARYANEKA dianggotai oleh dua orang ahli Lembaga Pengarah iaitu Ketua Pengarah KRAFTANGAN sebagai Pengerusi dan Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) KRAFTANGAN sebagai ahli. Pengurusan KARYANEKA diketuai oleh Pengurus Besar dan penempatan beliau adalah secara pinjaman daripada KRAFTANGAN sehingga bulan Januari 2017. Beliau dibantu oleh dua Pengurus, tiga Penolong Pengurus dan 77 orang kakitangan. Pengurusan KARYANEKA adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* syarikat.

#### **4.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus korporat KARYANEKA adalah memuaskan dan pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

#### **4.3. SKOP PENGAUDITAN**

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2013 hingga 2015 serta pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2013 hingga bulan Julai 2016. Aktiviti utama yang diaudit adalah prestasi jualan dan pengurusan *outlet* serta pengurusan stok dan stor. Lawatan turut dijalankan di kesemua sembilan *outlet* jualan KARYANEKA.

#### **4.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis trend dari aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis terhadap prestasi aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat, kaedah pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan bagi tahun 2013 hingga bulan Julai 2016. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai KARYANEKA juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan fizikal terhadap aset dan stok termasuk lawatan ke sembilan *outlet* jualan telah dijalankan untuk mengesahkan kewujudan dan keadaan aset dan stok yang berkaitan. *Exit conference* bersama Pengerusi Lembaga Pengarah KARYANEKA dan Pengurus Besar KARYANEKA telah diadakan pada 4 November 2016 yang turut dihadiri oleh Setiausaha Bahagian Kewangan, Kementerian Pelancongan Dan Kebudayaan Malaysia serta Pengarah Bahagian Audit Dalam KRAFTANGAN dan wakil Unit Audit Dalam Kementerian Pelancongan Dan Kebudayaan Malaysia.

#### **4.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei dan Jun 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan. Sungguhpun KARYANEKA mengalami penurunan keuntungan sebelum cukai bagi dua tahun berturut-turut iaitu 2014 dan 2015, namun KARYANEKA masih mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM1.09 juta dan kedudukan tunai syarikat pada akhir tahun adalah baik. Pengurusan aktiviti adalah teratur selaras dengan objektif penubuhannya kecuali terdapat beberapa kelemahan yang berbangkit. Selain itu, amalan tadbir urus korporat KARYANEKA adalah kurang memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. jualan pasaran runcit, pasaran korporat dan saluran lain adalah kurang memuaskan kerana pendapatan dan keuntungan kasar tidak mencapai sasaran. Selain itu, hanya enam *outlet* yang menjana keuntungan manakala 11 *outlet* mengalami kerugian, enam *outlet* ditutup pada tahun 2014 dan dua lagi *outlet* pada tahun 2015;
- ii. produk yang kurang laris dan tidak laku di setiap *outlet* adalah tinggi iaitu berjumlah RM338,144 yang mana stok produk pakaian 1Malaysia mencatatkan jumlah tertinggi iaitu RM125,807 (37.2%);
- iii. pengurusan Stor Pusat dan Stor Pentadbiran adalah tidak memuaskan. Antaranya Stor Pusat mempunyai ruang yang terhad menyebabkan stok bernilai tinggi disimpan dalam ruang kerja kakitangan yang tidak berkunci, ruang stor yang terbuka dan stok tidak disimpan dengan teratur. Selain itu, Stor Pentadbiran yang menempatkan barang untuk tujuan pameran dan promosi tidak disimpan dengan teratur

menyebabkan sebahagian stok perlu diletakkan di ruang kerja kakitangan dan laluan pintu kecemasan;

- iv. ruang kedai tidak dipasang dengan kamera litar tertutup di *outlet* KLIA CP21, Straits Quay Pulau Pinang, Kompleks Kraf Langkawi, Lapangan Terbang Kota Bharu dan Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi. Selain itu, kamera litar tertutup adalah tidak mencukupi bagi memantau keseluruhan ruang kedai di Blok B dan C, Kompleks Kraf Kuala Lumpur; dan
- v. pelantikan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah KARYANEKA yang hanya terdiri daripada pengurusan atasan KRAFTANGAN dan tidak mempunyai Pengarah Bebas adalah tidak selaras dengan amalan terbaik yang digariskan dalam Buku Hijau.

#### **4.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan KARYANEKA, analisis trend dari aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan:

##### **4.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama KARYANEKA adalah daripada hasil jualan barang kraftangan manakala lain-lain pendapatan meliputi keuntungan hasil jualan loji dan peralatan serta faedah simpanan. Jumlah pendapatan KARYANEKA menunjukkan trend penurunan pada setiap tahun. KARYANEKA telah mencatatkan pendapatan tertinggi pada tahun 2013 berjumlah RM14.10 juta bagi tempoh tiga tahun tersebut manakala pendapatan terendah pada tahun 2015 berjumlah RM11.84 juta. Penurunan hasil jualan pada tahun 2015 adalah disebabkan suasana ekonomi global yang tidak menentu menyebabkan kedatangan pelancong ke Malaysia telah mengalami kejatuhan sebanyak 11.7% sehingga bulan Jun 2015. Butiran lanjut seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.1**.
- b. Jumlah perbelanjaan KARYANEKA meliputi kos jualan, perbelanjaan penghantaran, pentadbiran, operasi dan kos kewangan. KARYANEKA telah mencatatkan perbelanjaan berjumlah RM13.98 juta pada tahun 2013, RM12.89 juta pada tahun 2014 dan RM11.82 juta pada tahun 2015. Walaupun jumlah perbelanjaan keseluruhan KARYANEKA menunjukkan trend penurunan pada setiap tahun namun kadar penurunannya lebih kecil berbanding dengan kadar penurunan pendapatan.
- c. Keadaan ini menyebabkan keuntungan sebelum cukai KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 mengalami penurunan sejumlah RM0.07 juta dan RM0.02 juta pada tahun 2014 dan 2015. Pengurangan ketara pendapatan utama sejumlah

RM1.16 juta (8.2%) pada tahun 2014 dan sejumlah RM1.13 juta (8.8%) pada tahun 2015 adalah tidak seimbang dengan kadar penurunan perbelanjaan KARYANEKA sejumlah RM0.08 juta (1.5%) sahaja pada tahun 2015 dan sejumlah RM0.12 juta (2.2%) pada tahun 2014. Perbelanjaan tahun 2013 hingga 2015 yang berjumlah RM5.46 juta, RM5.34 juta dan RM5.26 juta adalah terdiri daripada perbelanjaan penghantaran, pentadbiran, lain-lain perbelanjaan operasi dan kos kewangan. Keuntungan semasa yang semakin mengecil memberi kesan kepada keuntungan terkumpul KARYANEKA yang turut menurun dari RM1.11 juta pada tahun 2013 kepada RM1.09 juta pada akhir tahun 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.2**.

**JADUAL 4.1**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**UNTUNG RUGI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan	14.07	12.91	11.78
Kos Jualan	(8.52)	(7.55)	(6.56)
<b>Keuntungan Kasar</b>	<b>5.55</b>	<b>5.36</b>	<b>5.22</b>
Pendapatan lain	0.02	0.02	0.06
Perbelanjaan	(5.46)	(5.34)	(5.26)
<b>Keuntungan Sebelum Cukai</b>	<b>0.11</b>	<b>0.04</b>	<b>0.02</b>
Cukai	(0.04)	(0.02)	(0.03)
<b>Keuntungan/(Kerugian) Selepas Cukai</b>	<b>0.07</b>	<b>0.02</b>	<b>(0.01)</b>
Dividen	(0.04)	(0.02)	(0.01)
<b>Keuntungan Terkumpul</b>	<b>1.11</b>	<b>1.11</b>	<b>1.09</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

**CARTA 4.1**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 4.2**  
**TREND KEUNTUNGAN SEBELUM**  
**CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

#### 4.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis empat nisbah kewangan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 4.2**.

**JADUAL 4.2**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta)	LIABILITI SEMASA (RM Juta)	NISBAH SEMASA
		[a]	[b]	[a/b]
	2013	10.96	3.10	3.54:1
	2014	9.91	2.30	4.31:1
	2015	10.19	2.54	4.01:1

Nisbah semasa atau nisbah kecairan aset adalah ukuran bagi menilai tahap kecairan kewangan sesebuah syarikat. Nisbah ini menunjukkan kemampuan syarikat menjelaskan hutang jangka pendek dengan membandingkan aset semasa dan liabiliti semasa. Nisbah semasa yang baik adalah melebihi dua menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu membayar pembiutang semasanya.

Nisbah semasa bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah baik iaitu melebihi daripada 2. Nisbah semasa bagi tahun 2014 meningkat sebanyak 21.7% dan pada tahun 2015 mengalami sedikit penurunan berikutan peningkatan liabiliti semasa.

MARGIN UNTUNG BERSIH	TAHUN	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	JUMLAH PENDAPATAN	MARGIN UNTUNG BERSIH
		(RM Juta)	(RM Juta)	(%) [a/b x 100]
	2013	0.07	14.09	0.5
	2014	0.02	12.93	0.2
	2015	(0.01)	11.84	(0.1)

Margin untung bersih digunakan bagi mengukur keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Peningkatan nisbah ini menunjukkan meningkatnya kecekapan sesebuah syarikat di mana bagi setiap kenaikan hasil ia memberi nilai tambah terhadap peningkatan kadar keuntungan syarikat. Pada umumnya, margin yang lebih tinggi adalah lebih baik.

Margin untung bersih bagi tahun 2013, 2014 dan 2015 adalah kurang memuaskan kerana ia kurang daripada 1% iaitu menunjukkan KARYANEKA menjana margin untung bersih yang amat rendah. Selain itu, KARYANEKA mengalami margin rugi bersih bagi tahun 2015 kerana penurunan jualan daripada aktiviti utama syarikat bagi tahun tersebut.

PULANGAN ATAS ASET	TAHUN	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	JUMLAH ASET	PULANGAN ATAS ASET
		(RM Juta)	(RM Juta)	(%) [a/b] x 100
	2013	0.07	11.49	0.6
	2014	0.02	10.55	0.2
	2015	(0.01)	10.82	(0.1)

Pulangan atas aset mengukur pulangan yang diperoleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya lebih tinggi nisbah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dan produktif dalam meningkatkan keuntungan daripada penggunaan aset. Pulangan atas aset KARYANEKA menunjukkan trend penurunan pada setiap tahun dan pada tahun 2015, tiada pulangan aset diperoleh.

PULANGAN ATAS EKUITI	TAHUN	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	JUMLAH EKUITI (RM Juta)	PULANGAN ATAS EKUITI (%) [a/b] x 100
		(RM Juta) [a]		
	2013	0.07	8.17	0.9
	2014	0.02	8.17	0.2
	2015	(0.01)	8.15	(0.1)

Pulangan atas ekuiti mengukur pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit modal yang digunakan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit modal yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan struktur modalnya.

Kadar pulangan ke atas ekuiti pada tahun 2013 dan 2014 adalah kurang memuaskan, malahan bagi tahun 2015 tiada pulangan diperoleh. Pulangan atas ekuiti di bawah 1% bagi ketiga-tiga tahun amat rendah berbanding pulangan sekiranya wang bersamaan ekuiti dilabur dalam simpanan tetap.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

#### 4.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- a. Penyata Aliran Tunai memberikan maklumat berkaitan keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasinya serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Kedudukan aliran tunai KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 4.3**.

**JADUAL 4.3  
KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	0.65	0.80	0.82
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pelaburan	(0.01)	(0.25)	0.02
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pembiayaan	(0.73)	(0.45)	(0.16)
<b>Tambahan/(Kurangan) Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai</b>	<b>(0.09)</b>	<b>0.10</b>	<b>0.68</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Awal Tahun</b>	<b>1.73</b>	<b>1.64</b>	<b>1.74</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun</b>	<b>1.64</b>	<b>1.74</b>	<b>2.42</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Pada tahun 2014 dan 2015, terdapat lebihan tunai yang telah dijana melalui aktiviti operasi untuk membiayai aktiviti pelaburan dan pembiayaan sewa beli serta pinjaman. Pada tahun 2015 juga KARYANEKA mencatat lebihan tunai bagi aktiviti pelaburan. Bagi tahun 2013, KARYANEKA mengalami pengurangan tunai disebabkan bayaran pinjaman sejumlah RM643,460 tanpa faedah daripada KRAFTANGAN dengan tempoh bayaran balik selama 60 bulan.
- c. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 Disember 2016, KARYANEKA sedang berusaha untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik dengan menggariskan beberapa pelan strategik dalam Pelan Perniagaan Tahun 2016 yang telah diluluskan pada 9 September 2015.**

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan. Sungguhpun KARYANEKA mengalami penurunan keuntungan sebelum cukai bagi dua tahun berturut-turut iaitu 2014 dan 2015, namun KARYANEKA masih mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM1.09 juta dan kedudukan tunai syarikat pada akhir tahun adalah baik.

#### 4.5.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama KARYANEKA adalah memasarkan produk kraf ke pasaran tempatan dan antarabangsa melalui sistem pemasaran yang profesional dan sistematik serta mempromosikan produk kraf tempatan melalui pelbagai saluran yang efektif. Antara produk jualan KARYANEKA adalah pakaian, aksesori hiasan, hadiah dan cenderahati, barang hiasan serta kraftangan etnik dan alat muzik tradisional.

##### 4.5.2.1. Prestasi Jualan *Outlet*

- KARYANEKA menyediakan perancangan tahunan melalui cadangan bajet merangkumi sasaran pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2013 hingga 2015. Pendapatan utama KARYANEKA dibahagikan kepada tiga hasil jualan utama iaitu melalui pasaran runcit, pasaran korporat dan saluran lain seperti agen dan rakan niaga. Prestasi pendapatan dan kos jualan berbanding sasaran bagi tahun 2013 hingga 2015 untuk aktiviti utama adalah seperti **Jadual 4.4**.

**JADUAL 4.4**  
**PRESTASI PENDAPATAN DAN KOS JUALAN BERBANDING**  
**SASARAN YANG DITETAPKAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013			2014			2015		
	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
Pasaran Runcit	13.00	9.67	74.4	13.00	8.15	62.7	9.00	8.24	91.6
Pasaran Korporat	8.00	6.18	77.3	8.00	6.43	80.4	7.00	4.88	69.7
Saluran Lain	4.00	0.26	6.5	4.00	0.21	5.3	TB	TB	TB
<b>Jumlah Pendapatan*</b>	<b>25.00</b>	<b>16.11</b>	<b>64.4</b>	<b>25.00</b>	<b>14.79</b>	<b>59.2</b>	<b>16.00</b>	<b>13.12</b>	<b>82.0</b>
Kos Jualan	13.13	8.52	64.9	13.13	7.55	57.5	8.71	6.56	75.3
Keuntungan Kasar	8.87	5.55	62.6	8.87	5.36	60.4	5.69	5.22	91.7

Sumber: Bajet Dan Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

Nota: \* Jumlah pendapatan tidak termasuk lain-lain pendapatan

TB – Tidak Berkenaan (Segmen ini telah dihapuskan dan diambil kira dalam segmen pasaran runcit dan korporat)

- Analisis Audit mendapati pencapaian pendapatan jualan pasaran runcit dan pasaran korporat bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah antara 62.7% hingga 91.6%. Manakala saluran lain seperti agen dan rakan niaga pula hanya mencapai 6.5% dan 5.3% masing-masing bagi tahun 2013 dan 2014. Pencapaian jumlah pendapatan tahun 2015 adalah tertinggi iaitu 82% berbanding sasaran setelah semakan semula sasaran dilaksanakan pada tahun tersebut.

- c. Selain itu, kos jualan KARYANEKA mencapai 57.5% hingga 75.3% daripada yang ditetapkan. KARYANEKA mencapai kos jualan berjumlah RM8.52 juta berbanding sasaran RM13.13 juta pada tahun 2013, RM7.55 juta berbanding sasaran RM13.13 juta pada tahun 2014 dan RM6.56 juta berbanding sasaran RM8.71 juta pada tahun 2015. Analisis selanjutnya mendapati aktiviti perniagaan KARYANEKA daripada jualan pasaran runcit, korporat dan saluran lain hanya mencapai 62.6% dan 60.4% keuntungan kasar yang disasarkan bagi tahun 2013 dan 2014 manakala pada tahun 2015 pula, keuntungan kasar hampir mencapai sasaran iaitu sebanyak 91.7%.
- d. Jualan pasaran runcit merupakan pendapatan utama KARYANEKA. Segmen pasaran runcit merupakan pasaran jualan melalui *outlet* yang dibuka di seluruh Semenanjung Malaysia. Prestasi jualan dan kos operasi bagi setiap *outlet* dari tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 4.5**.

**JADUAL 4.5**  
**PRESTASI JUALAN OUTLET BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BIL.	OUTLET	2013			2014			2015					
		JUALAN BERSIH (RM)	KOS OPERASI (RM)	UNTUNG/(RUGI) (RM)	JUALAN KASAR# (RM)	KOS OPERASI (RM)	UNTUNG/(RUGI) (RM)	JUALAN BERSIH (RM)	KOS OPERASI (RM)	UNTUNG/(RUGI) (RM)			
1.	Kompleks Kraf Kuala Lumpur	4,298,523	808,403	564,845	4,002,279	TM	TM	3,795,818	866,335	415,659			
2.	KLIA Satelite	1,989,573	408,212	738,244	1,661,214	TM	TM	1,677,056	398,198	575,411			
3.	KLIA CP21	1,357,178	404,411	323,549	1,142,487	TM	TM	960,973	304,549	255,209			
4.	KLIA 2	Belum Beroperasi			287,091	TM	TM	333,440	518,719	(326,148)			
5.	Kompleks Kraf Langkawi	581,499	170,582	72,815	575,359	TM	TM	490,900	143,691	77,521			
6.	Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi	214,216	112,142	27,220	183,723	TM	TM	164,672	90,045	9,824			
7.	Malaysian Craft Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi	Belum Beroperasi						72,623	31,345	6,549			
8.	Central Market**	1,431	7,729	(6,940)	25,143	TM	TM	21,045	71,335	(66,174)			
9.	Straits Quay, Pulau Pinang	Belum Beroperasi			18,686	TM	TM	42,154	97,091	(82,680)			
10.	Lapangan Terbang Kota Bharu	Belum Beroperasi						39,963	22,769	(3,133)			
11.	MATIC Jalan Ampang*	41,430	66,984	(49,432)	66,092	TM	TM	11,805	24,114	(20,029)			
12.	BB Plaza	64,137	71,669	(45,654)	3,735	TM	TM	Ditutup					
13.	Jalan Tun Perak	26,558	67,154	(60,343)	13,706	TM	TM	Ditutup					
14.	Mid Valley	212,476	154,825	(61,163)	76,037	TM	TM	Ditutup					
15.	Kuantan	15,283	18,412	(33,747)	Ditutup								
16.	KL Citywalk	1,109	4,802	(4,331)	Ditutup								
17.	Seremban	36,582	27,175	(11,145)	Ditutup								
<b>JUMLAH</b>		<b>8,839,995</b>	<b>2,322,500</b>	<b>1,453,918</b>	<b>8,055,552</b>	<b>TM</b>	<b>TM</b>	<b>7,610,449</b>	<b>2,568,191</b>	<b>842,009</b>			

Sumber: Analisa Prestasi Bulanan

Nota: TM - Tiada maklumat

# - Maklumat jualan kasar digunakan kerana tiada maklumat jualan bersih dikemukakan. Jualan bersih merupakan jualan selepas ditolak diskau.

\* - *Outlet* ditutup pada bulan Oktober 2015

\*\* - *Outlet* ditutup pada bulan Disember 2015

- e. Analisis Audit mendapati hanya enam *outlet* yang menjana keuntungan bagi tempoh 2013 hingga 2015 manakala lain-lain *outlet* mengalami kerugian kerana jualan yang diperoleh tidak mencukupi untuk menampung kos operasi seperti sewaan dan gaji. Sebanyak enam *outlet* berkenaan iaitu Kompleks Kraf Kuala Lumpur, dua di KLIA, Kompleks Kraf Langkawi dan dua di Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi merupakan *outlet* utama yang kekal menjana keuntungan kepada KARYANEKA berbanding *outlet* lain yang terpaksa ditutup kerana mengalami kerugian.
- f. Pada tahun 2014 dan 2015, sebanyak lapan *outlet* telah ditutup kerana hasil jualan tidak memberangsangkan dan mengalami kerugian yang berterusan iaitu di Central Market, MATIC Jalan Ampang, BB Plaza, Jalan Tun Perak, Mid Valley, Kuantan, KL Citywalk dan Seremban.
- g. Pada tahun 2014, KARYANEKA terus membuat pelaburan bagi pembukaan *outlet* baru iaitu di KLIA2 dengan kos pengubahsuaian berjumlah RM238,442 dan Straits Quay, Pulau Pinang yang melibatkan perbelanjaan bulanan berjumlah RM7,689. Pada tahun 2015, kedua-dua *outlet* ini masih tidak dapat menjana keuntungan dan berikutan itu, KARYANEKA telah memutuskan untuk menutup operasi *outlet* di Straits Quay pada 21 Ogos 2016. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 November 2016 dan 12 Mei 2017, KARYANEKA memaklumkan operasi bagi dua *outlet* yang tidak menjana keuntungan iaitu di KLIA2 dan Lapangan Terbang Kota Bharu masih diteruskan atas dasar memberi kesedaran kepada pelancong bahawa KARYANEKA adalah satu jenama yang memasarkan produk kraf. KARYANEKA telah menyambung kontrak dengan pihak Malaysia Airport Berhad untuk *outlet* KLIA2 dan memantau prestasi jualan *outlet* di Lapangan Terbang Kota Bharu sehingga bulan Oktober 2017 sama ada untuk meneruskan penyewaan *outlet* atau sebaliknya. Pihak Audit berpendapat keputusan KARYANEKA untuk mengekalkan pembukaan *outlet* berkenaan perlu mengambil kira daya maju *outlet* dalam jangka panjang supaya kerugian yang dialami sekarang dapat diatasinya.**

Pihak Audit berpendapat prestasi jualan pasaran runcit, pasaran korporat dan saluran lain adalah kurang memuaskan kerana pendapatan dan keuntungan kasar tidak mencapai sasaran. Selain itu, hanya enam *outlet* yang menjana keuntungan berbanding 11 *outlet* mengalami kerugian dan lapan terpaksa ditutup sejak tahun 2013.

#### 4.5.2.2. Pengurusan Outlet

Pemeriksaan Audit telah dijalankan terhadap pengurusan sembilan *outlet* dari 27 April hingga 31 Mei 2016 merangkumi pengurusan stok, pengurusan stor dan aspek keselamatan. Hasil pengauditan adalah seperti berikut:

##### a. Pengurusan Stok

- i. KARYANEKA tidak mempunyai prosedur bagi memantau stok yang tidak laku dan kurang laris. Penilaian hanya berdasarkan pemantauan oleh penyelia di setiap *outlet* di mana pergerakan produk tidak laku dan kurang laris berdasarkan prestasi jualan dalam tempoh dua hingga tiga tahun iaitu suatu tempoh yang agak lama.
- ii. Semakan Audit terhadap senarai produk yang tidak laku dan kurang laris di lima *outlet* mendapati kesemuanya berjumlah 7,901 unit melibatkan kos sejumlah RM338,144 seperti **Jadual 4.6. Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah mewujudkan Standard Operating Procedures bagi pemantauan produk yang tidak laku dan kurang laris. Selain itu, syarikat telah membuat jualan murah bagi produk yang tidak laku dan kurang laris semasa promosi Kuala Lumpur International Craft Festival 2016 pada 24 hingga 27 November 2016 dan Hari Kraf Kebangsaan pada 22 Februari hingga 6 Mac 2017 di Kompleks Kraf Kuala Lumpur.**

**JADUAL 4.6  
PRODUK TIDAK LAKU DAN KURANG LARIS MENGIKUT OUTLET**

JENIS PRODUK	KOD	BILANGAN (UNIT)	JUMLAH (RM)	PENERANGAN
<b>Stor Pusat</b>				
Batik 1Malaysia	71	1,509	117,395	Kurang laris
Pewter	79	300	43,607	Kurang laris
Batik	71	205	14,245	Warna pudar dan kotor
Songket	76	1,270	13,706	Kurang laris
Lain-lain	78	202	11,682	Koyak, reput, pecah & bertukar warna
Ukirian	74	100	10,134	Rosak
Anyaman	73	1,081	9,689	Kurang laris, warna pudar dan rosak
Perak	72	167	8,665	Pemulangan cawangan <i>outlet</i> kerana tidak laku
Lain-lain 1Malaysia	78	691	8,412	Kurang laris
Tembikar	77	164	4,267	Pecah
<b>JUMLAH</b>		<b>5,689</b>	<b>241,802</b>	
<b>Outlet: KLIA CP 21</b>				
Songket	76	82	9,483	Tiada Maklumat
Batik	71	75	9,480	Tiada Maklumat
Lain-lain	78	246	5,943	Tiada Maklumat

JENIS PRODUK	KOD	BILANGAN (UNIT)	JUMLAH (RM)	PENERANGAN
Perak	72	39	3,942	Tiada Maklumat
Pewter	79	62	2,540	Tiada Maklumat
Ukir Kayu	74	45	1,980	Tiada Maklumat
Anyaman	73	56	1,048	Tiada Maklumat
<b>JUMLAH</b>		<b>605</b>	<b>34,416</b>	
<b>Outlet: KLIA2</b>				
Pewter	79	141	6,414	Kurang laris
Batik	71	242	5,965	Tidak laku dan kurang laris
Lain-lain	78	170	3,917	Tidak laku dan kurang laris
Ukir kayu	74	77	2,058	Tidak laku dan kurang laris
Consignment	88	66	1,602	Kurang laris
Tenun dan songket	76	40	510	Kurang laris
<b>JUMLAH</b>		<b>736</b>	<b>20,466</b>	
<b>Outlet: KLIA Satellite</b>				
Ukir kayu	74	6	4,343	Tidak laku
Pewter	79	249	4,100	Tidak laku
Tenun dan songket	76	89	3,776	Tidak laku dan kurang laris
Batik	71	39	2,438	Tidak laku dan kurang laris
Lain-lain	78	112	2,196	Kurang laris
<b>JUMLAH</b>		<b>495</b>	<b>16,853</b>	
<b>Outlet: Kompleks Kraf Langkawi</b>				
Pewter	79	265	13,961	Produk melebihi 3 tahun
Batik	71	49	8,226	Produk melebihi 3 tahun
Perak	72	57	2,238	Produk melebihi 3 tahun
Songket	76	5	182	Produk melebihi 3 tahun
<b>JUMLAH</b>		<b>376</b>	<b>24,607</b>	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>7,901</b>	<b>338,144</b>	

Sumber: Bahagian Pasaran Jualan Runcit Serta Bahagian Pembelian Dan Stor

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati stok produk pakaian 1Malaysia mencatatkan jumlah tertinggi iaitu RM125,807 (37.2%) daripada keseluruhan stok tidak laku. Stok pakaian 1Malaysia tersebut adalah terdiri daripada baju kemeja, T-Shirt, kain dan baju kurung Batik yang diperoleh sejak tahun 2010, namun masih banyak tidak dapat dijual walaupun pelbagai promosi dan diskaun ditawarkan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah membuat jualan lelong untuk pakaian 1Malaysia. Sehingga bulan April 2017, nilai stok pakaian 1Malaysia adalah berjumlah RM123,222 dengan pengurangan sebanyak 2%. Butiran lanjut seperti Jadual 4.7 dan Gambar 4.1 hingga Gambar 4.4.**

**JADUAL 4.7**  
**PAKAIAN 1MALAYSIA YANG TIDAK LAKU**

BIL.	PRODUK	BAKI STOK (UNIT)	JUMLAH KOS (RM)
1.	Baju Kurung 1Malaysia	25	4,875
2.	Blouse 1Malaysia Wanita	441	20,286
3.	Blouse Cotton 1Malaysia	25	650
4.	Kain Kemeja 1Malaysia Putih 2.5m	77	9,240
5.	Kain Kemeja 1Malaysia	7	1,120
6.	Kain Linen Jalur Gemilang	28	4,200
7.	Kain Pasang 1Malaysia	77	11,550
8.	Kemeja 1Malaysia Cotton (Biru)	5	130
9.	Kemeja Cotton 1Malaysia	9	360
10.	Kemeja Cotton Batik 1Malaysia S/S	153	3,978
11.	Kemeja Lengan Pendek Linen 1Malaysia	100	14,000
12.	Kemeja Linen 1Malaysia	1	59
13.	Kemeja Linen 1Malaysia	330	24,750
14.	Kemeja Linen 1Malaysia	210	17,157
15.	Kemeja Sutera 1Malaysia	15	2,700
16.	Set Kain Merdeka	6	2,340
17.	T-Shirt 1Malaysia (Sek. Men) A	69	828
18.	T-Shirt 1Malaysia (Sek. Men) B	129	1,548
19.	T-Shirt 1Malaysia Long Sleeve	393	5,109
20.	T-Shirt 1Malaysia (Children) A	98	882
21.	T-Shirt Lacos 1Malaysia	2	45
<b>JUMLAH</b>		<b>2,200</b>	<b>125,807</b>

Sumber: Bahagian Pembelian Dan Stor

**GAMBAR 4.1**

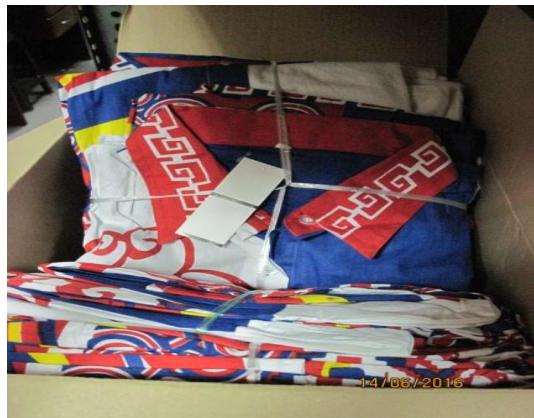
**PRODUK BATIK 1MALAYSIA YANG TIDAK LAKU**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

**GAMBAR 4.2**

**PRODUK BATIK 1MALAYSIA YANG TIDAK LAKU**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

GAMBAR 4.3

PRODUK BATIK 1MALAYSIA YANG TIDAK LAKU



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

GAMBAR 4.4



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

- iv. KARYANEKA telah mengenal pasti produk/stok untuk dilupuskan pada tahun 2015 berjumlah RM6,800. Bagaimanapun setakat tarikh pengauditan, tindakan pelupusan masih belum dijalankan. Penyimpanan stok yang rosak telah menyempitkan ruang stor dan kedudukan stok yang tidak bernilai memberikan gambaran nilai inventori yang tidak tepat dalam penyata kewangan. Barang tembikar yang telah pecah berjumlah RM4,267 di Stor Pusat yang belum dilupuskan seperti **Gambar 4.5** dan **Gambar 4.6**. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah melupuskan produk berkenaan dan diakaunkan dalam penyata kewangan tahun 2016.**

GAMBAR 4.5

TEMBIKAR PECAH MASIH BELUM DILUPUS



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

GAMBAR 4.6



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

## b. Pengurusan Stor

KARYANEKA mempunyai tiga jenis stor iaitu Stor Pusat, Stor Pentadbiran dan Stor *Outlet*. Lawatan Audit ke tiga jenis stor ini mendapati pengurusan Stor *Outlet* di kesemua *outlet* adalah memuaskan. Bagaimanapun, pengurusan Stor Pusat dan Stor Pentadbiran adalah tidak memuaskan dan diperincikan seperti berikut:

### i. Stor Pusat

Semakan Audit di Stor Pusat pada 14 Jun 2016 mendapati penemuan seperti berikut:

- Keadaan stor yang sangat padat disebabkan penempatan sementara produk transit sebelum penghantaran ke *outlet* yang lain.
- Ruang stor juga merupakan laluan keluar masuk kakitangan ke ruang kerja Bahagian Pembelian dan Stor yang terbuka dan tidak berkunci. Perkara ini disebabkan ruang pejabat KARYANEKA yang terhad.
- Ruang yang terhad menyebabkan stok yang bernilai tinggi seperti perak dan pewter disimpan dalam pejabat dan diletakkan di tempat yang tidak berkunci. **Gambar 4.7** dan **Gambar 4.8** adalah dirujuk.
- Stok tidak disimpan dengan teratur dan pembahagian ruang mengikut jenis stok tidak disediakan.
- Ruang stor turut diletakkan dengan peti ais dan cerek elektrik yang mendedahkan risiko kebakaran. **Gambar 4.9** adalah berkaitan.
- Rak besi yang digunakan tidak kukuh dan bergoyang boleh menyebabkan stok yang disimpan seperti tembikar terjatuh dan pecah. (**Gambar 4.10**)

**GAMBAR 4.7**

KERIS PERAK BERNILAI TINGGI  
DILETAKKAN DI RAK TERBUKA



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

**GAMBAR 4.8**

BARANGAN PEWTER BERNILAI TINGGI  
DISIMPAN SECARA TERBUKA



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
Tarikh: 14 Jun 2016

**GAMBAR 4.9**  
**BILIK STOR DIJADIKAN PANTRI  
 DENGAN DILETAKKAN CEREK  
 DAN PETI AIS**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
 Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
 Tarikh: 14 Jun 2016

**GAMBAR 4.10**  
**RAK BESI YANG TIDAK KUKUH**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
 Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
 Tarikh: 14 Jun 2016

- Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 November 2016, pembersihan stor telah dilakukan termasuk menambah baik kaedah penyimpanan dan pelabelan untuk memudahkan pengiraan stok dilakukan. Gambar 4.11 dan Gambar 4.12 menunjukkan bilik stor yang telah diambil tindakan selepas teguran Audit.

**GAMBAR 4.11**  
**BARANGAN BERNILAI TINGGI DISIMPAN  
 DENGAN TERATUR  
 DAN DILABEL**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
 Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
 Tarikh: 2 November 2016

**GAMBAR 4.12**  
**BILIK STOR TELAH DISUSUN ATUR  
 DAN DILABEL**



Sumber: KARYANEKA  
 Lokasi: Stor Pusat KARYANEKA  
 Tarikh: 2 November 2016

## ii. Stor Pentadbiran

- Pemeriksaan fizikal Audit di Stor Pentadbiran pada 13 Jun 2016 yang menempatkan kelengkapan pameran dan promosi mendapati stor tersebut tidak disenggarakan dengan baik. Barang untuk tujuan

pameran dan promosi serta pembungkusan tidak disimpan dengan teratur mengakibatkan sebahagian stok, beg kertas dan peralatan pembungkusan terpaksa diletakkan di ruang kerja kakitangan dan laluan pintu kecemasan. **Gambar 4.13, Gambar 4.15 dan Gambar 4.17** adalah berkaitan. Selain itu, rekod tidak diselenggarakan bagi memantau penerimaan, pengeluaran dan penyimpanan kelengkapan promosi yang disimpan dalam stor tersebut.

- **Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 November 2016, KARYANEKA telah mengambil tindakan dengan menyusun atur barang berkenaan yang terdapat di ruang kerja, Stor Pentadbiran dan laluan pintu kecemasan seperti ditunjukkan Gambar 4.14, Gambar 4.16 dan Gambar 4.18.**

**GAMBAR 4.13  
KEADAAN STOR PENTADBIRAN  
YANG TIDAK TERATUR**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Stor Pentadbiran KARYANEKA  
Tarikh: 13 Jun 2016

**GAMBAR 4.14  
STOR PENTADBIRAN  
YANG TELAH DIKEMAS**



Sumber: KARYANEKA  
Lokasi: Stor Pentadbiran KARYANEKA  
Tarikh: 2 November 2016

**GAMBAR 4.15  
TIMBUNAN KOTAK PEMBUNGKUSAN  
DILETAK DI RUANG KERJA**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Ibu Pejabat KARYANEKA  
Tarikh: 13 Jun 2016

**GAMBAR 4.16  
RUANG KERJA TELAH DIKEMAS**



Sumber: KARYANEKA  
Lokasi: Ibu Pejabat KARYANEKA  
Tarikh: 2 November 2016

**GAMBAR 4.17  
BARANG LUSUH DI LALUAN  
PINTU KECEMASAN**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Ibu Pejabat KARYANEKA  
Tarikh: 13 Jun 2016

**GAMBAR 4.18  
LALUAN PINTU KECEMASAN  
TELAH DIKEMAS**



Sumber: KARYANEKA  
Lokasi: Ibu Pejabat KARYANEKA  
Tarikh: 2 November 2016

### c. Pengurusan Keselamatan

Pemeriksaan fizikal Audit mendapati kamera litar tertutup (CCTV) di Blok B dan C, Kompleks Kraf Kuala Lumpur adalah tidak mencukupi bagi memantau keseluruhan ruang kedai. Blok C, Kompleks Kraf Kuala Lumpur merupakan kedai yang menjual produk fesyen seperti batik dan songket yang bernilai tinggi. Selain itu, *outlet* jualan di Bangunan CP21 KLIA, Straits Quay Mall, Kompleks Kraf Langkawi dan Malaysian Craft di Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi tidak dilengkapi CCTV. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 November 2016, pemasangan CCTV akan diambil tindakan setelah kedudukan kewangan KARYANEKA bertambah baik.**

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti KARYANEKA adalah teratur selaras dengan objektif penubuhannya. Bagaimanapun, KARYANEKA mengalami penurunan jualan sejak tahun 2013, terdapat kuantiti stok tidak laku dan kurang laris, stok belum dilupuskan yang tinggi serta pengurusan stor yang tidak teratur.

#### 4.5.3. Tadbir Urus Korporat

4.5.3.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab.

4.5.3.2. Semakan Audit mendapati terdapat beberapa aspek penting tadbir urus korporat yang tidak diamalkan sepenuhnya seperti berikut:

a. **Pelantikan Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah**

- i. Buku Hijau *Enhancing Board Effectiveness* yang dikeluarkan oleh *Putrajaya Committee On GLC High Performance (PCG)* Perenggan 1.1.3 menyatakan Pengerusi dilantik di kalangan Pengarah Bukan Eksekutif yang bebas. Selain itu, Perenggan 1.1.4 pula menyatakan Lembaga Pengarah perlu dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit mendapati komposisi Lembaga Pengarah KARYANEKA terdiri daripada Ketua Pengarah KRAFTANGAN selaku Pengerusi dan seorang ahli iaitu Timbalan Ketua Pengarah KRAFTANGAN. Kedua-dua ahli Lembaga Pengarah KARYANEKA terdiri daripada pengurusan KRAFTANGAN dan kedua-duanya merupakan Pengarah Bukan Bebas. Bagaimanapun, dari segi kepakaran, kedua-dua mereka adalah dalam bidang Pentadbiran Perniagaan serta Seni Lukis Dan Seni Reka. Selain itu, KARYANEKA telah mematuhi perkara 87 dalam M&A KARYANEKA yang menyatakan keahlian Lembaga Pengarah hendaklah tidak kurang daripada dua orang dan tidak melebihi tujuh orang. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah melantik Pengarah Bukan Eksekutif yang bebas dalam Lembaga Pengarah KARYANEKA melalui mesyuarat Lembaga Pengarah KARYANEKA Bil. 1 Tahun 2017 pada 24 Mac 2017.** Pihak Audit berpendapat komposisi Lembaga Pengarah masih tidak mencapai tadbir urus yang baik kerana hanya 30% ahli bebas. Mengikut Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012, jika Pengerusi Lembaga Pengarah adalah tidak bebas maka majoriti ahli Lembaga Pengarah hendaklah bebas.
- ii. Semakan Audit juga mendapati bajet KARYANEKA bagi tahun 2013 hingga 2015 tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Selain itu, setakat tarikh pengauditan, had kuasa menandatangani cek belum ditetapkan oleh Lembaga Pengarah bagi menggantikan bekas Pengerusi Lembaga Pengarah KARYANEKA yang telah bersara pada 1 Disember 2015 seperti yang ditetapkan dalam Tatacara Pengurusan Kewangan KARYANEKA. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah menetapkan had kuasa menandatangani cek oleh Pengerusi Lembaga Pengarah KARYANEKA berkuat kuasa pada 23 November 2016.**

**b. Bahagian Audit Dalam dan Jawatankuasa Audit**

Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012 menyatakan Jawatankuasa Audit perlu dipengerusikan oleh ahli Lembaga Pengarah bebas. Semakan Audit mendapati KARYANEKA mempunyai Bahagian Audit Dalam yang terdiri daripada seorang pegawai dan kerani kanan. Bahagian ini melaporkan secara terus kepada Jawatankuasa Audit KARYANEKA yang dipengerusikan oleh Pengurus Besar sejak bulan Disember 2012. Amalan ini tidak selaras dengan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012 bagi membolehkan beliau untuk memberi sepenuh komitmen dan melaksanakan penilaian secara bebas. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KARYANEKA telah melantik Pengarah Bukan Eksekutif yang bebas sebagai Pengerusi Jawatankuasa Audit melalui mesyuarat Lembaga Pengarah KARYANEKA Bil. 1 Tahun 2017 pada 24 Mac 2017.**

**c. Pelan Perniagaan**

Pelan Perniagaan Tahun 2014 tidak dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah walaupun ada disediakan. Manakala Pelan Perniagaan Tahun 2015 hanya dibentang dan diluluskan pada 11 Jun 2015 dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 2 Tahun 2015. Selain itu, Pelan Perniagaan Tahun 2013 lewat dibentangkan pada 5 Februari 2013 dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1 Tahun 2013. **Pihak Audit berpendapat Lembaga Pengarah tidak memastikan peranannya dengan berkesan kerana tidak memastikan pelan perniagaan tahunan diluluskan pada awal tahun.**

**d. Tatacara Pengurusan Kewangan/Perakaunan**

- i. KARYANEKA mengguna pakai Tatacara Pengurusan Kewangan/Perakaunan KARYANEKA yang dikemas kini dari semasa ke semasa. Bagaimanapun, prosedur dan tatacara yang dikemas kini tidak dibentangkan di peringkat Lembaga Pengarah KARYANEKA untuk kelulusan. Selain itu, beberapa aspek pengurusan kewangan tidak diambil kira dengan jelas dalam penyediaan tatacara berkenaan seperti perkara berikut:
  - Tatacara perolehan berkaitan sebut harga, rundingan terus dan tender;
  - Tatacara pengurusan kredit dan pengutipan hutang syarikat;
  - Tatacara pengurusan aset dan stor berkaitan pemeriksaan, pelupusan dan kehilangan serta hapus kira;
  - Tatacara pengurusan panjar wang runcit; dan
  - Tatacara pemberian komisen jualan kepada kakitangan.

- ii. Prosedur dan tatacara yang tidak menyeluruh ini telah memberi kesan negatif terhadap pengurusan kewangan KARYANEKA. Antara kelemahan ketara yang ditemui ialitu sehingga 31 Mei 2016, KARYANEKA mempunyai penghutang berjumlah RM1.67 juta yang terdiri daripada syarikat korporat, agensi Kerajaan dan individu seperti **Jadual 4.8**. Sebanyak 19 agensi Kerajaan mempunyai tunggakan hutang tertinggi berjumlah RM194,767 dengan tempoh tunggakan melebihi satu tahun hingga enam tahun. Tunggakan ini merupakan jualan barang kraf dan cenderahati yang perlu dibayar kepada KARYANEKA. KARYANEKA telah mengeluarkan surat peringatan pertama, kedua dan terakhir kepada kesemua penghutang yang terlibat. Bagaimanapun, KARYANEKA tidak melaksanakan sebarang tindakan guaman terhadap kesemua penghutang apabila bayaran masih gagal dibuat.

**JADUAL 4.8  
PENGHUTANG SEHINGGA 31 MEI 2016**

PENGHUTANG	PENGUMURAN					JUMLAH (RM)
	< 30 Hari (RM)	31-60 Hari (RM)	61-90 Hari (RM)	91-365 Hari (RM)	> 1 Tahun (RM)	
Syarikat Korporat	62,022	24,826	36,069	64,063	141,067	328,047
Agensi Kerajaan	322,360	184,465	152,367	474,440	194,767	1,328,399
Individu	-	330	-	2,710	8,652	11,692
<b>JUMLAH</b>	<b>384,382</b>	<b>209,621</b>	<b>188,436</b>	<b>541,213</b>	<b>344,486</b>	<b>1,668,138</b>

Sumber: Bahagian Kewangan

- iii. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 2 November 2016 dan 12 Mei 2017, KARYANEKA telah menambah baik dan menyediakan semua peraturan, tatacara pengurusan kewangan dan perakaunan seperti dibangkitkan dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah KARYANEKA pada 23 November 2016. Polisi Pengurusan Kredit juga telah disediakan dalam Tatacara Dan Sistem Bagi Jualan Dan Kutipan Cawangan. Setakat bulan September 2016, sejumlah RM431,076 telah dikutip daripada tunggakan hutang. KARYANEKA juga telah melantik pengutip hutang pada 27 Mac 2017 bagi menguruskan kutipan hutang syarikat yang melebihi setahun.**

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat KARYANEKA adalah kurang memuaskan kerana terdapat aspek tadbir urus korporat yang penting tidak diamalkan sepenuhnya.

#### 4.6. SYOR AUDIT

Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd. mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 4.6.1. mengkaji semula Pelan Strategi Perniagaan dan membentangkannya dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah lebih awal untuk kelulusan; dan
- 4.6.2. melantik ahli Lembaga Pengarah yang bebas daripada sektor swasta/korporat yang berkelayakan dan berpengalaman dalam bidang perniagaan untuk menyumbang idea menjurus kepada peningkatan prestasi syarikat.

## LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

### 5. KETENGAH HOLDING SDN. BHD.

#### 5.1. LATAR BELAKANG

5.1.1. KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (KHSB) merupakan sebuah syarikat milik penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH). KHSB ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 Julai 2003 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM100 juta dan RM37.29 juta. KHSB bertindak sebagai pemangkin pembangunan dalam wilayah KETENGAH berdasarkan perladangan, perkilangan, kuari, perniagaan, perkhidmatan, pendidikan dan harta tanah. Aktiviti utama KHSB adalah pegangan pelaburan dan penyediaan perkhidmatan pengurusan kepada tujuh syarikat subsidiari dan empat syarikat bersekutu. Di samping itu, KHSB juga terlibat dengan pembangunan projek perumahan, pengurusan Pusat Transformasi Luar Bandar atau dikenali sebagai *Rural Transformation Centre* (RTC) dan kedai runcit (KH Shoppe). KHSB beroperasi di Bangunan Perpustakaan, Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun, Terengganu.

5.1.2. KHSB mempunyai lima ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada Pengurus Besar KETENGAH sebagai Pengurus, Timbalan Pengurus Besar (Operasi) KETENGAH, Timbalan Pengurus Besar (Pembangunan) KETENGAH, Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu dan mantan Pengurus Besar KETENGAH sebagai ahli. Pengurus Korporat dilantik secara pinjaman dari KETENGAH. Beliau dibantu oleh 81 orang kakitangan. Pengurusan KHSB adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta Prosedur Kewangan dan Perakaunan syarikat.

#### 5.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus KHSB adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

#### 5.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2013 hingga 2015 serta pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2013 hingga bulan Disember 2016. Pengauditan ini telah dijalankan di pejabat operasi KHSB yang terletak di Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun, Terengganu.

#### **5.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis terhadap prestasi aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus korporat, metodologi pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan bagi tahun 2013 hingga bulan Disember 2016. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai KHSB juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan fizikal terhadap aset telah dijalankan untuk mengesahkan kewujudan dan keadaan aset yang berkaitan. *Exit conference* telah diadakan pada 30 November 2016 yang turut dihadiri oleh Timbalan Ketua Audit Negara (Tadbir Urus) dan dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Setiausaha (Perancangan), Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah (KKLW). Antara pegawai lain yang hadir adalah Pengurus Besar KETENGAH, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan serta pegawai kanan KKLW, KETENGAH dan KHSB.

#### **5.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Januari dan Februari 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum cukai secara berterusan dalam tempoh tiga tahun tersebut. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif bagi tempoh tiga tahun dari tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, pengurusan aktiviti adalah selaras dengan objektif penubuhan tetapi kurang teratur manakala amalan tadbir urus korporat adalah memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh KHSB adalah seperti ringkasan berikut:

- i. prestasi pencapaian pendapatan dividen adalah baik kerana tahap pencapaian telah melebihi 95% malahan telah mencatatkan 102.9% dan 109.7% bagi tahun 2013 dan 2015. Bagaimanapun, lima daripada tujuh syarikat subsidiari dengan pegangan saham 100% oleh KHSB masih belum berupaya untuk membayar dividen;
- ii. sebanyak satu daripada tujuh syarikat subsidiari mengalami kerugian sebelum cukai pada tahun 2015;
- iii. sehingga 31 Disember 2015, tujuh syarikat subsidiarinya mempunyai hutang berjumlah RM6.89 juta kepada KHSB dengan tempoh tunggakan antara satu hingga 120 bulan;
- iv. KHSB hanya menjelaskan RM118,731 daripada RM1.09 juta pulangan yang perlu dijelaskan kepada KETENGAH bagi projek perumahan untuk 67 lot tanah;

- v. KHSB tidak mempunyai *Standard Operating Procedures* untuk menguruskan kemudahan RTC Terengganu dan kadar sewaan yang dikenakan tidak mendapat kelulusan KETENGAH ataupun Lembaga Pengarah KHSB;
- vi. *business model* Kedai KH Shoppe tidak berdaya maju dan telah mengalami kerugian pada tahun 2014 dan 2015;
- vii. strategi korporat dan pelan perniagaan yang disediakan tidak merangkumi penentu hala tuju syarikat dan strategi pelaksanaannya; dan
- viii. prosedur Kewangan dan Perakaunan KHSB tidak lengkap kerana tidak mengandungi Polisi Pengurusan Kredit. Manakala Prosedur Perolehan Bekalan, Perkhidmatan dan Kerja tidak disediakan dengan terperinci.

### **5.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan KHSB, analisis trend daripada aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Hasil analisis yang telah dijalankan adalah seperti berikut:

#### **5.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama KHSB merupakan terimaan dividen dari syarikat subsidiari dan bersekutu. Di samping itu, KHSB juga menerima pendapatan lain yang terdiri daripada jualan buah tandan segar (BTS), faedah simpanan tetap dan lain-lain. Bagi tahun 2015, pendapatan lain juga diperoleh melalui jualan rumah kediaman, jualan KH Shoppe dan urusniaga di *Rural Transformation Centre* (RTC) Terengganu. Pendapatan daripada dividen syarikat subsidiari dan bersekutu KHSB pada tahun 2014 telah mengalami penurunan sejumlah RM341,926 (4.6%) kepada RM7.10 juta berbanding RM7.44 juta pada tahun 2013. Bagaimanapun pada tahun 2015, pendapatan dividen menunjukkan peningkatan sejumlah RM734,833 (10.4%) kepada RM7.84 juta. Bagi pendapatan lain, ia telah meningkat kepada RM2.02 juta pada tahun 2014 berbanding RM1.70 juta pada tahun 2013. Ini adalah kesan daripada sumber baru iaitu urus niaga di RTC Terengganu dan jualan KH Shoppe. Pada tahun 2015, pendapatan lain meningkat kepada RM5.92 juta kerana KHSB telah memperoleh pendapatan daripada jualan rumah kediaman yang telah disiapkan berjumlah RM4.21 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1**.
- b. Perbelanjaan KHSB meliputi perbelanjaan pentadbiran dan perbelanjaan lain. Perbelanjaan telah meningkat sejumlah RM1.62 juta (54.4%) kepada RM4.60 juta pada tahun 2014 berbanding RM2.98 juta tahun 2013. Pada tahun 2015 pula,

perbelanjaan telah meningkat sejumlah RM3.54 juta (76.9%) kepada RM8.14 juta berbanding RM4.60 juta pada tahun 2014. Peningkatan tersebut berlaku kerana KHSB menambah kakitangan kontrak bagi melaksanakan aktiviti tambahan RTC dan KH Shoppe pada tahun 2014 dan 2015. Pada tahun 2015 juga, perbelanjaan syarikat meningkat kerana kos jualan bagi pembinaan 19 unit rumah kediaman yang tidak dibajetkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1**.

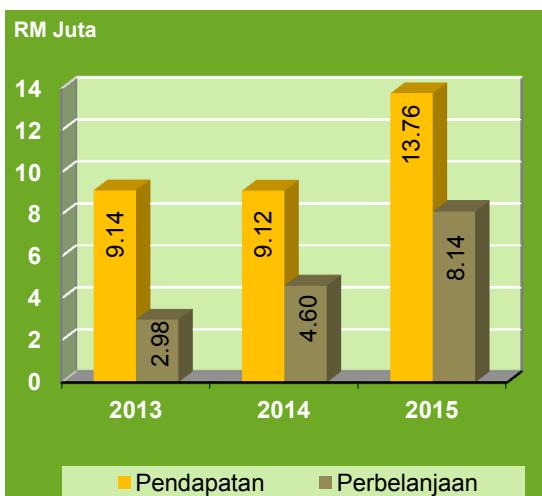
- c. Pada tahun 2013, syarikat telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM6.16 juta. Keuntungan KHSB mengalami penurunan kepada RM4.52 juta pada tahun 2014. Penurunan tersebut berlaku kerana penurunan terima dividen. Keuntungan KHSB meningkat sejumlah RM1.10 juta kepada RM5.62 juta pada tahun 2015 disebabkan KHSB telah mendapat pulangan daripada jualan rumah kediaman yang merupakan sumber pendapatan baru. Pada tahun 2013 hingga 2015, syarikat telah mencatatkan keuntungan terkumpul kesan daripada keuntungan semasa yang dicatatkan setiap tahun. Sehingga 31 Disember 2015, keuntungan terkumpul KHSB adalah berjumlah RM26.92 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.2**.

**JADUAL 5.1**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**KEUNTUNGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

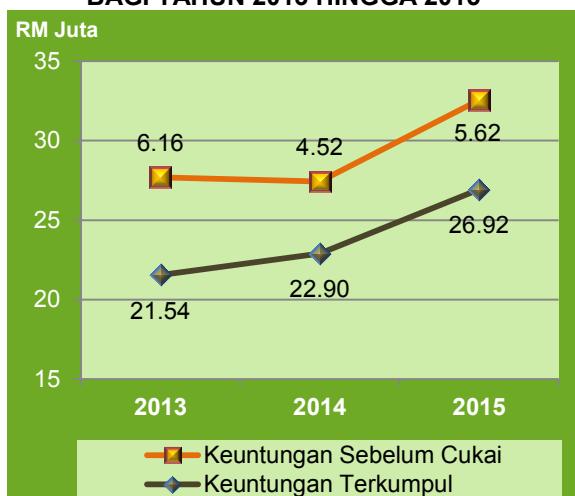
BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan	7.44	7.10	7.84
Pendapatan Lain	1.70	2.02	5.92
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>9.14</b>	<b>9.12</b>	<b>13.76</b>
Perbelanjaan	(2.98)	(4.60)	(8.14)
<b>Keuntungan Sebelum Cukai</b>	<b>6.16</b>	<b>4.52</b>	<b>5.62</b>
Cukai	(2.13)	(1.30)	0.26
Keuntungan Selepas Cukai	4.03	3.22	5.88
Dividen	(2.98)	(1.86)	(1.86)
<b>Keuntungan Terkumpul</b>	<b>21.54</b>	<b>22.90</b>	<b>26.92</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

**CARTA 5.1**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN  
BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 5.2**  
**TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI  
DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL  
BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 5.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis empat nisbah kewangan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 5.2**.

**JADUAL 5.2**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta)	LIABILITI SEMASA (RM Juta)	NISBAH SEMASA
		(a)	(b)	(a/b)
2013	23.42	20.67	1.13:1	
2014	20.04	20.00	1.00:1	
2015	27.67	23.39	1.18:1	

Nisbah semasa adalah ukuran bagi menilai tahap kecairan kewangan sesebuah syarikat. Nisbah ini menunjukkan kemampuan syarikat menjelaskan hutang jangka pendek. Nisbah semasa yang baik adalah melebihi dua menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu membayar liabiliti semasanya.

Nisbah semasa KHSB pada tahun 2013 adalah 1.13 kali menurun kepada satu kali pada tahun 2014 tetapi meningkat kepada 1.18 kali pada tahun 2015. Pada keseluruhannya, nisbah semasa KHSB adalah melebihi daripada satu menunjukkan syarikat masih berupaya memenuhi tanggungan jangka pendeknya.

MARGIN UNTUNG BERSIH	TAHUN	UNTUNG SELEPAS CUKAI (RM Juta)	PENDAPATAN (RM Juta)	MARGIN UNTUNG BERSIH (%) (a/b) X 100
		(a)	(b)	(a/b)
2013	4.03	9.14	44.1	
2014	3.22	9.12	35.3	
2015	5.88	13.76	42.7	

Margin untung bersih digunakan bagi mengukur keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Peningkatan nisbah ini menunjukkan meningkatnya kecekapan sesebuah syarikat di mana bagi setiap kenaikan hasil ia memberi nilai tambah terhadap peningkatan kadar keuntungan syarikat. Pada umumnya, margin yang lebih tinggi

adalah lebih baik.

Pada tahun 2013 hingga 2015, syarikat mencatatkan margin untung bersih yang memuaskan iaitu masing-masing 44.1%, 35.3% dan 42.7% selaras dengan keuntungan yang diperoleh.

PULANGAN ATAS ASET	TAHUN	UNTUNG SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH ASET (RM Juta)	PULANGAN ATAS ASET (%) (a/b) X 100
		(a)	(b)	
	2013	4.03	79.50	5.1
	2014	3.22	80.19	4
	2015	5.88	87.60	6.7

Pulangan atas aset mengukur pulangan yang diperoleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya lebih tinggi nisbah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dan produktif dalam meningkatkan keuntungan daripada penggunaan aset.

Pada tahun 2013 hingga 2015, pulangan atas aset bernilai positif disebabkan syarikat mencatatkan keuntungan iaitu masing-masing 5.1%, 4% dan 6.7%. Penurunan pada tahun 2014 adalah disebabkan oleh penurunan keuntungan selepas cukai daripada RM4.03 juta (2013) kepada RM3.22 juta (2014). Ia berlaku kerana pendapatan dividen menurun tetapi perbelanjaan semakin meningkat.

PULANGAN ATAS EKUITI	TAHUN	UNTUNG SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH EKUITI (RM Juta)	PULANGAN ATAS EKUITI (%) (a/b) X 100
		(a)	(b)	
	2013	4.03	58.83	6.9
	2014	3.22	60.19	5.3
	2015	5.88	64.21	9.2

Pulangan atas ekuiti mengukur pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit modal yang digunakan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit modal yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan struktur modalnya.

Tahap kecekapan menguruskan modal KHSB menunjukkan trend turun naik bagi setiap tahun. Bagaimanapun, pulangan atas ekuiti adalah memuaskan kerana setiap ringgit yang disumbangkan menghasilkan keuntungan bagi tahun 2013 hingga 2015. Ini disebabkan keuntungan selepas cukai yang direkodkan selama tiga tahun berturut-turut.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 5.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- Penyata Aliran Tunai memberikan maklumat berkaitan keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasinya serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Kedudukan aliran tunai KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 5.3**.

**JADUAL 5.3**  
**KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	(1.51)	(3.90)	(5.67)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pelaburan	3.41	4.29	6.74
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pembiayaan	0	(1.94)	(1.86)
<b>Tambah/(Kurangan) Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai</b>	<b>1.90</b>	<b>(1.55)</b>	<b>(0.79)</b>
<b>Tunai Dan Kesetaraan Tunai pada Awal Tahun Kewangan</b>	<b>2.51</b>	<b>4.41</b>	<b>2.86</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai pada Akhir Tahun Kewangan</b>	<b>4.41</b>	<b>2.86</b>	<b>2.07</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Pada tahun 2013 hingga 2015, aliran tunai masuk daripada pelaburan KHSB meningkat setiap tahun iaitu daripada RM3.41 juta pada tahun 2013, RM4.29 juta tahun 2014 dan RM6.74 juta bagi tahun 2015 kerana syarikat subsidiari dan bersekutu berjaya membayar dividen secara berterusan iaitu sejumlah RM7.44 juta, RM7.10 juta dan RM7.84 juta masing-masing. Bagaimanapun, baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2013, 2014 dan 2015 berjumlah RM4.41 juta, RM2.86 juta dan RM2.07 juta tidak meningkat selari dengan penerimaan dividen kerana KHSB perlu menanggung peningkatan perbelanjaan bagi dua aktiviti barunya iaitu RTC dan KH Shoppe yang masih menunjukkan kerugian. Selain itu, aktiviti pembiayaan juga melibatkan pengeluaran tunai kepada syarikat subsidiari dalam bentuk pendahuluan.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum cukai secara berterusan dalam tempoh tiga tahun tersebut. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif bagi tempoh tiga tahun dari tahun 2013 hingga 2015.**

### **5.5.2. Pengurusan Aktiviti**

Untuk menilai pengurusan aktiviti KHSB, pihak Audit telah memilih dua aktiviti utama syarikat untuk diaudit iaitu pemantauan syarikat subsidiari dan pengurusan hartanah KETENGAH. Hasil pengauditan adalah seperti berikut:

#### **5.5.2.1. Prestasi Terimaan Dividen**

- a. Sumber utama pendapatan KHSB adalah dividen yang diterima daripada syarikat subsidiari dan bersekutu. KHSB telah membuat pelaburan dalam 11 syarikat dengan jumlah pegangan saham bernilai RM36.02 juta setakat akhir tahun 2015.

Sebanyak lima syarikat subsidiari ini merupakan syarikat milik penuh KHSB iaitu Kuari Pondok Limau Sdn. Bhd. (KPLSB), Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Bhd. (NTTSB), Ketengah Properties Sdn. Bhd. (KPROP), Surada Jaya Sdn. Bhd. (SJSB) dan Kolej Ketengah Sdn. Bhd. (KKS) manakala dua syarikat subsidiari bukan milik penuh adalah Kuari Terengganu Tengah Sdn. Bhd. (KTTSB) dan Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (KPSB) masing-masing dengan pegangan saham sebanyak 57% dan 51%. Di samping itu, KHSB juga melabur dalam empat syarikat bersekutu iaitu Ketengah Jaya Sdn. Bhd. (KJSB) [46%], Ladang Rakyat Terengganu Sdn. Bhd. (LRTSB) [38%], Kilang Sawit Panji Alam Sdn. Bhd. (KSPASB) [35%] dan Rakyat Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (RKPSB) [10%]. Kesemua 11 syarikat adalah berstatus aktif dan maklumat ringkas mengenainya adalah seperti **Jadual 5.4**. Manakala jumlah dividen diterima oleh KHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 5.5**.

**JADUAL 5.4**  
**MAKLUMAT SYARIKAT SUBSIDIARI**  
**DAN BERSEKUTU SETAKAT 31 DISEMBER 2015**

NAMA SYARIKAT	TAHUN PENUBUHAN	AKTIVITI PERNIAGAAN	MODAL BERBAYAR (RM Juta)	PEGANGAN EKUITI (%)
<b>Subsidiari</b>				
KPLSB	1980	Operasi kuari	2.80	100
NTTSB	1981	Perkhidmatan dan perniagaan am	1.70	100
KPROP	1985	Pengurusan hartanah	0.45	100
SJSB	1993	Pembekalan produk pertanian dan penternakan	0.50	100
KKS	2001	Pendidikan tinggi	1.00	100
KTTSB	1976	Operasi kuari	1.00	57
KPSB	1976	Penanaman kelapa sawit dan pembangunan hartanah	28.50	51
<b>Bersekutu</b>				
KJSB	1978	Perlادangan	0.02	46
LRTSB	1977	Perlادangan	0.03	38
KSPASB	1980	Perkilangan	0.01	35
RKPSB	1979	Perkilangan	0.01	10
<b>JUMLAH</b>			<b>36.02</b>	

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Yang Berkaitan Bagi Tahun 2015

**JADUAL 5.5**  
**TERIMAAN DIVIDEN DARIPADA SYARIKAT**  
**SUBSIDIARI DAN BERSEKUTU BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NAMA SYARIKAT	DIVIDEN (RM Juta)		
	2013	2014	2015
<b>Subsidiari</b>			
KPLSB		Tiada	
NTTSB		Tiada	
KPROP		Tiada	
SJSB		Tiada	
KKSB		Tiada	
KTTSB	0.04	Tiada	0.05
KPSB	4.36	3.63	3.81
<b>Bersekutu</b>			
KJSB	1.53	2.04	2.55
LRTSB	1.19	0.93	0.93
RKPSB	0.14	0.14	0.14
KSPASB	0.18	0.36	0.36
<b>JUMLAH</b>	<b>7.44</b>	<b>7.10</b>	<b>7.84</b>

Sumber: Lejar Am Syarikat Yang Berkaitan

- b. Berdasarkan **Jadual 5.5** di atas, analisis Audit mendapati penyumbang utama dividen adalah daripada syarikat bersekutu iaitu KJSB, LRTSB, RKPSB dan KSPASB. Bagi syarikat subsidiari pula, KPSB dan KTTSB merupakan dua syarikat yang telah membayar dividen dalam tempoh tiga tahun tersebut manakala lima syarikat subsidiari lain dengan pegangan saham 100% oleh KHSB belum berupaya membayar dividen. Ini disebabkan keuntungan yang kurang memberangsangkan dan Lembaga Pengarah berpendapat adalah tidak wajar untuk mengisytiharkan sebarang dividen.
- c. Untuk menilai prestasi bayaran dividen oleh syarikat subsidiari dan bersekutu, satu perbandingan telah dibuat antara sasaran pendapatan dividen yang ditetapkan oleh KHSB dalam bajet tahunan yang disediakan dengan dividen sebenar yang diterima bagi tahun 2013 hingga 2015. Analisis Audit mendapati KHSB telah menerima dividen berjumlah RM7.44 juta, RM7.10 juta dan RM7.84 juta berbanding sasaran dividen berjumlah RM7.23 juta, RM7.12 juta dan RM7.15 juta bagi tempoh tiga tahun tersebut. Butiran adalah seperti **Jadual 5.6. Pihak Audit berpendapat prestasi pencapaian pendapatan dividen adalah baik kerana tahap pencapaian telah melebihi 95% malahan telah mencatatkan 102.9% dan 109.7% bagi tahun 2013 dan 2015.**

**JADUAL 5.6**  
**PRESTASI KEWANGAN AKTIVITI UTAMA BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

PERKARA	2013			2014			2015		
	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)
Terimaan Dividen	7.23	7.44	102.9	7.12	7.10	99.7	7.15	7.84	109.7

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Dan Bajet Tahunan Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 5.5.2.2. Pemantauan Prestasi Kewangan Syarikat Subsidiari

- a. Berdasarkan penyata kewangan beraudit syarikat subsidiari bagi tahun 2013 hingga 2015, sebanyak tujuh syarikat subsidiari telah mencatatkan keuntungan dalam tempoh tiga tahun berturut-turut kecuali NTTSB yang mengalami kerugian sebelum cukai pada tahun 2015. Butiran adalah seperti **Jadual 5.7. Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016 dan 12 Mei 2017, NTTSB mengalami kerugian pada tahun 2015 setelah mengambil kira kerugian atas pelupusan aset dan penurunan dalam keuntungan Stesen Minyak dan Kedai Mesra. Bagaimanapun, NTTSB telah berjaya mencatatkan keuntungan berjumlah RM14,714 pada tahun 2016.**

**JADUAL 5.7  
KEDUDUKAN KEWANGAN SYARIKAT  
SUBSIDIARI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NAMA SYARIKAT	UNTUNG/(RUGI) SEBELUM CUKAI (RM Juta)			AMAUN HUTANG KEPADA KHSB (RM Juta)			AMAUN HUTANG KEPADA KETENGAH (RM Juta)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
KPLSB	0.02	0.10	0.03	0.45	0.46	0.52	0.76	0.76	0.86
NTTSB	0.39	0.22	(0.24)	-	-	-	0.23	0.31	0.71
KPROP	1.00	0.10	0.23	2.63	0.86	1.42	-	-	-
SJSB	0.04	0.03	0.01	0.23	0.40	1.16	-	-	0.01
KKSB	0.06	0.07	0.03	0.52	0.08	0.63	-	-	-
KTTSB	0.05	0.10	0.65	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
KPSB	15.77	11.58	7.73	-	-	-	0.01	0.01	0.01

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Syarikat Yang Berkaitan Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Hutang syarikat subsidiari merupakan bayaran yang didahulukan oleh KHSB bagi perbelanjaan pengurusan dan aktiviti. Bayaran yang didahulukan ini akan dituntut kembali melalui pengeluaran Nota Debit. Laporan penghutang syarikat subsidiari hingga 31 Disember 2015 menunjukkan hutang tujuh syarikat subsidiari berjumlah RM6.89 juta dengan tempoh tunggakan antara satu hingga 120 bulan seperti **Jadual 5.8.**

**JADUAL 5.8  
HUTANG SYARIKAT SUBSIDIARI HINGGA 31 DISEMBER 2015**

SYARIKAT SUBSIDIARI	TEMPOH PENDAHULUAN/ PINJAMAN	JUMLAH (RM Juta)	TEMPOH TUNGGAKAN (Bulan)
KPLSB	Januari 2006 hingga Disember 2015	0.51	1 hingga 120
NTTSB	Januari 2006 hingga Disember 2015	1.79	1 hingga 120
KPROP	Mei 2011 hingga Januari 2015	1.22	1 hingga 56
SJSB	Mac 2007 hingga Disember 2015	1.29	1 hingga 106
KKSB	Jun 2012 hingga Disember 2015	0.64	1 hingga 43
KTTSB	September 2013 hingga Disember 2015	0.06	1 hingga 36
KPSB	Januari 2006 hingga Disember 2015	1.38	1 hingga 120
<b>JUMLAH</b>		<b>6.89</b>	

Sumber: Laporan Amaun Tertunggak Syarikat Subsidiari

- c. Semakan Audit mendapati KHSB tidak menyediakan polisi pengurusan kredit sebagai panduan untuk menguruskan hutang syarikat. Kelemahan yang paling ketara adalah syarat tidak ditetapkan bagi pendahuluan yang diberikan kepada syarikat subsidiari dan surat peringatan tidak dikeluarkan untuk mengutip tunggakan hutang tersebut.
- d. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016 dan 12 Mei 2017, KHSB memaklumkan selepas teguran Audit diterima, polisi pengurusan kredit telah disediakan dan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB Kali Kesembilan pada 15 Disember 2016. Penjadualan semula kutipan hutang dan surat peringatan telah dihantar kepada syarikat subsidiari sebagai usaha untuk mengutip hutang yang tertunggak. Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 23 Jun 2016 telah meluluskan permohonan syarikat NTSB untuk meningkatkan modal berbayar melalui *capitalisation of advance* berjumlah RM837,540. Lembaga Pengarah juga telah mewujudkan Unit Pengurusan Aset dan Kutipan Hutang bagi melaksanakan aktiviti kutipan hutang syarikat yang bermula pada 15 Mei 2017.**

#### 5.5.2.3. Pembangunan Projek Perumahan

- a. KHSB telah dilantik oleh KETENGAH sebagai pemaju bagi tiga projek perumahan seperti berikut:
  - i. Perumahan Banglo 20 Lot Tanah Di Taman Selesa, Bandar Al Muktafi Billah Shah.
  - ii. Perumahan Banglo 47 Lot Tanah Di Bandar Al Muktafi Billah Shah, Bandar Bukit Besi, Bandar Ketengah Jaya dan Bandar Seri Bandi.
  - iii. Perumahan Teres 25 Lot Tanah Di Bandar Bukit Besi.
- b. Semakan Audit mendapati:
  - i. Perjanjian usaha sama telah ditandatangani pada 5 Oktober 2009 dan 6 Oktober 2010 di antara KETENGAH dan KHSB bagi menyerahkan 67 lot tanah kepada KHSB untuk membangunkan perumahan banglo di sekitar wilayah KETENGAH. Mengikut perjanjian ini, KETENGAH merupakan pemilik berdaftar ke atas tanah berkenaan manakala KHSB sebagai pemaju akan menyiapkan 67 unit rumah banglo satu tingkat di atas tanah tersebut. KHSB perlu membina dan menyiapkan setiap peringkat projek tersebut dalam tempoh 24 bulan daripada tarikh kelulusan pelan bangunan bagi setiap fasa pembinaan yang dirancang. Syarikat subsidiari KHSB iaitu Ketengah Properties Sdn. Bhd. (KPROP) telah dilantik sebagai agen pengurusan untuk membina dan menyiapkan projek tersebut bagi pihak KHSB.

- ii. Mengikut klausula 2(ii), pemaju bersetuju untuk menanggung dan membayar kos yang telah ditanggung KETENGAH berkaitan dengan kos lot tanah yang telah dibelanjakan yang dinyatakan butirannya dalam Jadual Kedua Perjanjian ini. Klausula 2(iii) pula menyatakan pemaju juga dikehendaki membayar pulangan balik kepada KETENGAH sebanyak 10% hingga 20% daripada jumlah jualan rumah tertakluk kepada persetujuan bertulis kedua-dua pihak. Selain itu, klausula 2(iv) menyatakan semasa perjanjian ditandatangani, KHSB dikehendaki menjelaskan bayaran balik kepada KETENGAH sebanyak 2.5% daripada jumlah pulangan balik. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.9**.

**JADUAL 5.9**  
**KETETAPAN SYARAT PERJANJIAN DAN STATUS BAYARAN**

PROJEK	STATUS PEMBANGUNAN		JUMLAH BAYARAN BALIK MENGIKUT KLAUSA			JUMLAH (RM)	JUMLAH TELAH DIBAYAR (RM)	JUMLAH BELUM DIBAYAR (RM)
	BELUM DIBANGUN	TELAH DIBANGUN		2(ii)	2(iii)	2(iv)		
		TELAH JUAL	BELUM JUAL	(RM)	(RM)	(RM)		
20 Lot Tanah	1	17	2	98,383	369,300	9,232	476,915	118,731
47 Lot Tanah	21	26	-	115,024	598,345	14,959	728,328	-
JUMLAH						1,205,243	118,731	1,086,512

Sumber: Perjanjian Usahasama Antara KETENGAH dan KHSB

- iii. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Februari 2016, KHSB telah menjelaskan RM118,731 kepada KETENGAH bagi projek pembangunan 20 lot tanah, di mana 17 daripada 19 lot tanah telah berjaya dijual dan baki satu lot tanah masih belum dibangunkan. Bagaimanapun, bayaran tidak dibuat bagi projek pembangunan 47 lot tanah walaupun 26 unit banglo telah berjaya dibina dan dijual dan baki 21 lot tanah masih belum dibangunkan. Mengikut perkiraan Audit, baki bayaran pulangan yang perlu dijelaskan oleh KHSB kepada KETENGAH berjumlah RM1.09 juta setakat 31 Disember 2016.
- iv. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KHSB telah menjelaskan bayaran balik sebanyak 2.5% pada 2 Mac 2017 berjumlah RM123,180 daripada jumlah keseluruhan berjumlah RM1.09 juta.**
- v. Pada 16 Januari 2013, KETENGAH telah mencadangkan kepada KHSB untuk membangunkan 25 unit rumah di atas 25 lot tanah di Bandar Bukit Besi, Dungun. Lembaga Pengarah KHSB pada 17 Jun 2013 telah bersetuju dengan cadangan tersebut yang terdiri daripada 13 unit teres  $1\frac{1}{2}$  tingkat dan 12 unit teres dua tingkat. Pada 21 Ogos 2013, KETENGAH telah mengemukakan surat persetujuan kepada KHSB untuk dibangunkan tanah tersebut. **Bagaimanapun, surat berkenaan tidak menjelaskan secara terperinci mengenai terma dan syarat penyerahan tersebut. Manakala sehingga**

**30 November 2016, perjanjian usaha sama antara KETENGAH dan KHSB bagi penyerahan 25 lot tanah masih belum disediakan.**

- vi. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 10 Januari 2017, KHSB memaklumkan perjanjian usaha sama antara KETENGAH dan KHSB bagi penyerahan 25 lot tanah telah disediakan dengan terma dan syarat penyerahan dan ditandatangani oleh wakil kedua-dua pihak pada 1 Januari 2017.**

#### **5.5.2.4. Pengurusan Pusat Transformasi Luar Bandar Terengganu**

- a. Pusat Transformasi Luar Bandar atau dikenali sebagai *Rural Transformation Centre* (RTC) merupakan pusat integrasi perkhidmatan yang melibatkan kerjasama pelbagai kementerian dan agensi kerajaan bertujuan untuk mempercepatkan peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan rakyat. RTC Terengganu (**Gambar 5.1**) milik KETENGAH terletak di Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun dan mula beroperasi pada bulan September 2014. Bangunan utama menyediakan ruangan perniagaan, kemudahan bilik mesyuarat, dewan guna sama, asrama lelaki dan perempuan di samping sebuah Pasar Komuniti dan Usahawan (**Gambar 5.2**) berdekatan dengan bangunan ini.

**GAMBAR 5.1  
RTC Terengganu**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Bandar Al Muktafi Billah Shah, Terengganu  
Tarikh: 11 Januari 2016

**GAMBAR 5.2  
Pasar Komuniti dan Usahawan**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Bandar Al Muktafi Billah Shah, Terengganu  
Tarikh: 11 Januari 2016

- b. KETENGAH telah dilantik sebagai urus setia dalam Jawatankuasa Penyelarasan RTC. Seterusnya, KETENGAH telah melantik KHSB sebagai pengurus Pasar Komuniti Dan Usahawan dan RTC masing-masing pada 18 November 2013 dan 30 Ogos 2014. Syarikat subsidiari dan bersekutu KHSB telah dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan pembekalan ikan, daging dan produk pertanian dalam pasar ini. KHSB telah mengenakan bayaran sewa bagi RTC terhadap penggunaan kemudahan yang disediakan seperti **Jadual 5.10**.

Sehingga 31 Disember 2015, pendapatan yang diperoleh oleh KHSB daripada sewaan kemudahan tersebut adalah berjumlah RM20,061.

**JADUAL 5.10  
KADAR SEWAAN KEMUDAHAN DI RTC TERENGGANU**

KEMUDAHAN	KADAR BAYARAN (RM)	PERALATAN
Bilik Mesyuarat (30 orang)	21.20/jam	- 1 Mikrofon - 2 Pembesar Suara - 1 Projektor dan Skrin
Dewan Guna Sama (80 orang)	159.00/hari (4-9 jam)	- 1 Mikrofon - 2 Pembesar Suara - 1 Projektor dan Skrin
Asrama - Lelaki - Perempuan	63.60/bilik/hari	- 3 katil (tilam dan bantal) - Cedar dan sarung bantal - Selimut
Asrama - Lelaki - Perempuan	53.00/bilik/hari	- 2 katil (tilam dan bantal) - Cedar dan sarung bantal - Selimut

Sumber: Pusat Pentadbiran RTC Terengganu

- c. Semakan Audit mendapati KHSB tidak mempunyai *Standard Operating Procedures* untuk pengurusan kemudahan tersebut dan kadar sewaan yang dikenakan tidak diluluskan sama ada oleh KETENGAH ataupun Lembaga Pengarah KHSB. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, KETENGAH memaklumkan akan menyediakan surat lantikan berserta terma dan syarat penyerahan yang lengkap serta penetapan kadar sewaan bagi kemudahan yang diserahkan kepada KHSB.**

#### **5.5.2.5. Pengurusan KH Shoppe**

- a. KHSB telah menujuhkan Kedai KH Shoppe atas keputusan KETENGAH. Kerajaan Negeri telah menyediakan tapak kedai manakala KETENGAH pula menyediakan kemudahan *booth*. Kedai KH Shoppe telah mula beroperasi pada tahun 2014 dengan menjual secara runcit dan borong barang sukan, coklat, aiskrim, pinggan mangkuk, peralatan, bagasi dan minyak wangi kepada pengunjung Festival Kenyir pada 29 April hingga 29 Mei 2014 di Pengkalan Gawi, Tasik Kenyir. Perniagaan ini telah diteruskan di Kedai KH Shoppe di RTC Bandar Al Muktafi Billah Shah dan di Pengkalan Gawi, Tasik Kenyir. Perbelanjaan pembelian bekalan dan stok barang ditanggung oleh KHSB sejumblah RM171,174 pada tahun 2014 dan RM214,476 pada tahun 2015. Kertas kerja bagi penubuhan kedai ini tidak disediakan serta perancangan penubuhan dan pengoperasian Kedai KH Shoppe juga tidak dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB untuk kelulusan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, kertas cadangan penubuhan KH Shoppe telah disediakan dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB pada 23 Jun 2016 selepas teguran Audit diterima.**

- b. Semakan Audit selanjutnya mendapati prestasi kewangan hasil operasi Kedai KH Shoppe bagi tahun 2014 dan 2015 adalah tidak memuaskan. Analisis Audit mendapati sehingga bulan Oktober 2014, Kedai KH Shoppe telah mengalami kerugian berjumlah RM21,849 dan meningkat kepada RM577,545 pada tahun 2015. Ini berlaku kerana pendapatan yang rendah di dua operasi *outlet* di Pengkalan Gawi, Tasik Kenyir dan RTC di Bandar Al-Muktafi Billah Shah, Dungun tidak dapat menampung kos pembelian stok dan belanja promosi seperti **Jadual 5.11**.

**JADUAL 5.11**  
**PRESTASI KEWANGAN HASIL OPERASI KEDAI**  
**KH SHOPPE BAGI BULAN OKTOBER 2014 HINGGA DISEMBER 2015**

TAHUN	AKTIVITI	JUMLAH (RM)
2014	<b>Pendapatan:</b>	
	Jualan KH Shoppe RTC	54,997
	Jualan KH Shoppe Kenyir	128,439
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>183,436</b>
	Kos Jualan	(171,174)
	<b>Jumlah Keuntungan Kasar</b>	<b>12,262</b>
	Perbelanjaan	(34,111)
<b>JUMLAH KERUGIAN BERSIH</b>		<b>(21,849)</b>
2015	<b>Pendapatan:</b>	
	Jualan KH Shoppe RTC	37,910
	Jualan KH Shoppe Kenyir	195,164
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>233,074</b>
	Kos Jualan	(214,476)
	<b>Jumlah Keuntungan/ (Kerugian) Kasar</b>	<b>18,598</b>
	Perbelanjaan (termasuk promosi)	(596,143)
<b>JUMLAH KERUGIAN BERSIH</b>		<b>(577,545)</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014 Dan 2015

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti KHSB adalah selaras dengan objektif penubuhan tetapi kurang teratur kerana perjanjian usaha sama tidak disediakan bagi penyerahan 25 lot tanah untuk pembangunan perumahan di Bandar Bukit Besi. Pulangan balik bayaran kepada KETENGAH masih belum selesai. Selain itu, *business model* Kedai KH Shoppe tidak berdaya maju dan telah mengalami kerugian pada tahun 2014 serta 2015. Penubuhan Kedai KH Shoppe juga tidak dibuat dengan teratur kerana tiada perancangan terperinci dibuat terhadap kajian pasaran, lokasi yang strategik, sambutan komuniti dan promosi.

### 5.5.3. Tadbir Urus Korporat

5.5.3.1. Tadbir Urus Korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan

risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diuruskan dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab.

5.5.3.2. Semakan Audit mendapati secara keseluruhannya amalan tadbir urus korporat adalah memuaskan. Antara tadbir urus korporat penting yang diamalkan oleh KHSB adalah seperti diterangkan di bawah di mana antaranya mempunyai kelemahan yang perlu diambil perhatian:

**a. Pengerusi**

- i. Mengikut Buku Hijau *Enhancing Board Effectiveness* menyatakan amalan terbaik bagi pelantikan Pengerusi adalah terdiri daripada Pengerusi Bukan Eksekutif dan dilantik di kalangan ahli Lembaga. Semakan Audit mendapati Pengerusi KHSB telah dilantik pada 1 Januari 2005 dan dilantik semula setiap kali Mesyuarat Agong bersidang. Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB yang bersidang pada 25 Oktober 2011 bersetuju agar jawatan Pengerusi ditukarkan kepada Pengerusi Eksekutif. Pelantikan sebagai Pengerusi Eksekutif adalah tidak selaras dengan amalan terbaik yang ditetapkan dalam Buku Hijau iaitu pelantikan Pengerusi Eksekutif adalah tidak digalakkan. Semakan selanjutnya mendapati beliau merupakan Pengurus Besar KETENGAH. Selain itu, beliau juga merupakan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah kepada beberapa syarikat subsidiari dan bersekutu seperti **Jadual 5.12**.

**JADUAL 5.12**  
**JAWATAN PENGERUSI KHSB DALAM**  
**SYARIKAT SUBSIDIARI DAN BERSEKUTU**

SYARIKAT	JAWATAN
<b>Syarikat Subsidiari</b>	
Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Bhd. (100%)	Pengerusi Eksekutif
Kolej Ketengah Sdn. Bhd. (100%)	Pengerusi Eksekutif
Kuari Terengganu Tengah Sdn. Bhd. (57%)	Pengerusi
Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (51%)	Pengarah Eksekutif
<b>Syarikat Bersekutu</b>	
Ketengah Jaya Sdn. Bhd. (46%)	Pengarah Eksekutif
Ladang Rakyat Terengganu Sdn. Bhd. (38%)	Pengarah
Kilang Sawit Panji Alam Sdn. Bhd. (35%)	Pengerusi
Rakyat Ketengah Perwira Sdn. Bhd. (10%)	Pengarah Eksekutif

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2015

- ii. **Pihak Audit berpendapat tanggungjawab sebagai Pengurus Besar KETENGAH boleh mempengaruhi sesuatu keputusan syarikat subsidiari dan mengakibatkan *conflict of interest*. Amalan terbaik Buku Hijau juga menyatakan keberkesanan tugas Pengerusi Lembaga Pengarah adalah apabila beliau mengehadkan penglibatannya di dalam syarikat subsidiari.**

- iii. Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB bersetuju jawatan Pengerusi Eksekutif dimansuhkan berkuat kuasa mulai 1 Disember 2016. Pengerusi KHSB tidak lagi mempunyai kuasa eksekutif dalam pentadbiran syarikat. Mesyuarat juga bersetuju kuasa eksekutif yang diberikan kepada Pengerusi Eksekutif terdahulu dipindahkan kepada Lembaga Pengarah KHSB.

b. **Lembaga Pengarah**

Mengikut Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012, majoriti keahlian Lembaga Pengarah hendaklah bebas sekiranya pengerusi adalah bukan bebas. Semakan Audit mendapati komposisi Lembaga Pengarah adalah tidak teratur kerana hanya 40% daripadanya adalah ahli yang bebas. Ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik kerana Pengerusi KHSB adalah tidak bebas. Berdasarkan maklum balas bertarikh 12 Mei 2017, KHSB telah melantik Pengerusi Bebas pada 1 Mac 2017 dan 40% daripada ahli Lembaga Pengarah adalah ahli yang bebas. Komposisi Lembaga Pengarah yang terkini adalah teratur selaras dengan amalan terbaik.

c. **Pengurus Korporat**

Pengurusan KHSB diketuai oleh seorang Pengurus Korporat yang dilantik secara pinjaman dari KETENGAH pada 4 Januari 2016. Tempoh pinjaman beliau adalah selama satu tahun mulai 5 Januari 2016 hingga 4 Januari 2017. Lembaga Pengarah KHSB dalam mesyuaratnya bertarikh 18 Disember 2015 telah mengesahkan pelantikan tersebut. Mulai 22 Disember 2016, Pengurus Korporat KHSB telah ditukar nama jawatan kepada Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan.

d. **Strategi Korporat dan Pelan Perniagaan**

- i. Berdasarkan amalan terbaik, setiap syarikat hendaklah menyediakan strategi korporat dan menetapkan strategi bagi menentukan hala tuju syarikat serta merangka strategi pelaksanaannya. Tujuan strategi dan perancangan korporat disediakan adalah untuk mencapai matlamat jangka pendek dan jangka panjang serta memberi pulangan baik.
- ii. KHSB telah mengadakan bengkel Cadangan Pembangunan Projek Hartanah oleh Syarikat Anak KETENGAH pada 13 hingga 14 Jun 2012. Satu laporan bertajuk Pelan Strategik Cadangan Pembangunan Projek Hartanah oleh Syarikat Anak KETENGAH telah disediakan hasil dari bengkel tersebut. Pihak Audit dimaklumkan ia telah dijadikan sebagai panduan bagi melaksanakan pembangunan oleh syarikat subsidiari KETENGAH. Bagaimanapun, pihak

Audit tidak dapat mengesahkan sama ada pelan tersebut telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB untuk kelulusan.

- iii. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 27 November 2016, KHSB memaklumkan cadangan pembangunan tersebut telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB pada 17 Jun 2013.**

Bagaimanapun, semakan selanjutnya mendapati cadangan pembangunan tersebut hanya menjurus kepada pembangunan projek hartanah sahaja. Ia tidak merangkumi strategi bagi menentukan hala tuju syarikat pada masa hadapan serta merangka strategi pelaksanaannya.

#### e. Bahagian Audit Dalam dan Jawatankuasa Audit

KHSB telah menubuhkan Bahagian Audit Dalam yang diketuai oleh seorang Juruaudit dan dibantu oleh dua orang pegawai. Bahagian tersebut telah menjalankan pengauditan pengurusan, terimaan, bayaran, perolehan, prestasi dan pemeriksaan mengejut. Bagaimanapun, pengauditan yang dijalankan tidak menyeluruh kerana bilangan kakitangan sedia ada tidak memadai bagi melaksanakan pengauditan yang menyeluruh terhadap aktiviti KHSB. KHSB tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit peringkat KHSB kerana saiz dan bilangan kakitangan syarikat yang kecil. Bagaimanapun, pemerhatian oleh UAD dan Ketua Audit Negara telah dibentang dan dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB.

#### f. Peraturan Kewangan dan Perakaunan

- i. KHSB telah menggunakan Prosedur Kewangan dan Perakaunan yang telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB Bilangan 1 Tahun 2005. Semakan Audit mendapati Prosedur Kewangan Dan Perakaunan KHSB tidak lengkap kerana tidak mengandungi tatacara/peraturan tertentu. Antaranya polisi pengurusan kredit serta prosedur perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja tidak menerangkan cara proses perolehan dengan terperinci seperti Jawatankuasa Sebut Harga, Jawatankuasa Tender, Jawatankuasa Teknikal dan cara kajian pasaran bagi memastikan perolehan dibuat dengan telus. **Pihak Audit berpendapat Prosedur Kewangan Dan Perakaunan KHSB perlu dikemas kini bagi memastikan pengurusan kewangan dapat dilaksanakan dengan memuaskan.**
- ii. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, KHSB memaklumkan polisi pengurusan kredit telah disediakan dan**

**dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB Kali Kesembilan pada 15 Disember 2016. Prosedur perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja telah dibuat pindaan dengan keterangan yang lebih terperinci, lengkap dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB pada 23 Jun 2016.**

**Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KHSB adalah memuaskan dan boleh dipertingkatkan.**

#### **5.6. SYOR AUDIT**

Prestasi pengurusan KETENGAH Holding Sdn. Bhd. boleh dipertingkatkan dengan memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 5.6.1. mengkaji semula pelan strategi perniagaan syarikat subsidiari supaya berupaya untuk membayar balik hutang kepada syarikat dan badan induk;
- 5.6.2. memastikan perjanjian pembangunan harta tanah dibuat dengan terma dan syarat yang jelas bagi kedua-dua pihak; dan
- 5.6.3. memantapkan amalan tadbir urus korporat bagi meningkatkan prestasi syarikat.

## LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

### 6. KETENGAH PROPERTIES SDN. BHD.

#### 6.1. LATAR BELAKANG

6.1.1. KETENGAH Properties Sdn. Bhd. (KPROP) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 16 Ogos 1985 dengan nama asal KESCO Bina Sdn. Bhd. Pada tahun 2008, syarikat ini telah ditukar nama kepada KPROP dan dimiliki sepenuhnya oleh KETENGAH Holding Sdn. Bhd. (KHSB). KHSB pula merupakan sebuah syarikat milikan penuh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH). KPROP mempunyai modal dibenarkan berjumlah RM1 juta dan modal berbayar berjumlah RM450,002. KPROP beroperasi di Bangunan Perpustakaan, Bandar Al Muktafi Billah Shah, 23400 Dungun, Terengganu Darul Iman. Setakat bulan Februari 2016, KPROP bertindak sebagai pengurus bagi projek perumahan KHSB, Kelab Golf Bukit Besi dan *Kenyir Water Park*.

6.1.2. KPROP mempunyai lima ahli Lembaga Pengarah dipengerusikan oleh Pengurus Besar KETENGAH dan ahlinya terdiri daripada Pengurus Perkhidmatan KETENGAH, Pengurus Tanah Dan Kuasa Tempatan KETENGAH, Jurutera KETENGAH dan Pengurus Kewangan Dan Belanjawan KETENGAH. KPROP diketuai oleh seorang Pengurus Projek dan penempatan beliau adalah secara pinjaman daripada KHSB sejak 15 Februari 2013. Beliau dibantu oleh tiga pegawai bagi menguruskan aktiviti KPROP. Pengurusan pentadbiran dan kewangan KPROP secara tidak langsung dibantu oleh pihak pengurusan dan kakitangan KHSB selaku syarikat induk kerana KPROP tidak mempunyai kakitangan yang mencukupi. Pengurusan KPROP adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Pertubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* syarikat.

#### 6.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus KPROP adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

#### 6.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2013 hingga 2015. Aktiviti utama yang diaudit adalah pembinaan rumah, pengurusan Kelab Golf Bukit Besi dan *Kenyir Water Park* bagi tahun 2013 hingga bulan Januari 2016. Pengauditan dijalankan di pejabat KPROP di Bandar Al Muktafi Billah Shah, Dungun, Terengganu Darul Iman.

#### **6.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis trend dari aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis terhadap kedudukan aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat, kaedah pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai KPROP juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. *Exit conference* telah diadakan pada 30 November 2016 yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Setiausaha (Perancangan), Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah. Antara pegawai yang hadir adalah Pengurus Besar KETENGAH, Pengurus Besar dan pegawai kanan KPROP.

#### **6.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Februari 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan dengan menjana keuntungan sebelum cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Ini memberi kesan yang positif kepada nisbah kewangan syarikat. Aliran tunai KPROP yang berbaki positif menunjukkan kedudukan tunai syarikat adalah memuaskan bagi memastikan kelancaran operasi syarikat. Sungguhpun pengurusan aktiviti adalah teratur dan selaras dengan objektif penubuhan, namun terdapat beberapa kelemahan pelaksanaan aktiviti. Manakala amalan tadbir urus korporat adalah kurang memuaskan dan perlu dipertingkatkan. Penemuan Audit berhubung pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus korporat adalah seperti ringkasan berikut:

- i. perjanjian pengurusan antara KPROP dan KHSB bagi tujuh projek perumahan tidak disediakan menyebabkan pembahagian keuntungan dan tanggungjawab bagi membuat bayaran interim kepada kontraktor adalah tidak jelas. Selain itu, perjanjian penyerahan hak pengurusan *Kenyir Water Park* antara kedua pihak juga belum disediakan walaupun RM1.08 juta hasil telah diterima dan RM758,921 perbelanjaan terdiri daripada gaji pekerja, penyenggaraan, pembelian bahan mentah bagi kafe dan lain-lain kos operasi telah dibuat oleh KPROP bagi tempoh sembilan bulan beroperasi;
- ii. Perakuan Siap Dan Pematuhan (CCC) bagi sembilan unit rumah di Bandar KETENGAH Jaya yang telah siap pada 28 November 2011 dan 19 unit rumah di Bandar Al Muktafi Billah Shah yang telah siap pada 19 Oktober 2014 belum diperoleh walaupun telah dijual dan diduduki. Selain itu, *Kenyir Water Park* yang telah dibuka kepada awam pada 31 Mei 2015 juga masih belum mempunyai CCC;
- iii. Ahli Lembaga Pengarah KPROP tidak diwakili oleh pakar daripada industri yang diceburi. Unit Audit Dalam KHSB hanya melaporkan penemuan Audit kepada Lembaga Pengarah KHSB dan KPROP sahaja kerana Jawatankuasa Audit tidak

ditubuhkan. Jawatankuasa Audit tidak ditubuhkan kerana saiz dan bilangan kakitangan syarikat yang kecil;

- iv. Pelan Strategik Perniagaan tidak disediakan bagi setiap aktiviti syarikat. KPROP hanya menggunakan pakai pelan perniagaan KHSB yang berkaitan bidang pembangunan harta tanah; dan
- v. Prosedur Kewangan Dan Perakaunan KPROP yang digunakan pakai tidak lengkap dan tidak dikemas kini. Antaranya polisi pengurusan kredit yang tidak ditetapkan telah menyebabkannya mempunyai tunggakan hutang berjumlah RM1.65 juta sehingga bulan Disember 2015.

#### **6.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan KPROP, analisis trend daripada aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan.

##### **6.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama KPROP terdiri daripada yuran pengurusan dan jualan harta tanah, pengurusan padang golf dan aktiviti terbaru ialah *Kenyir Water Park*. Pendapatan harta tanah pada tahun 2013 adalah sejumlah RM2.37 juta disumbangkan oleh pendapatan jualan sembilan unit rumah di Bandar KETENGAH Jaya. Manakala bagi tahun 2014 pendapatan harta tanah hanya diperoleh daripada yuran pengurusan bagi mengurus pembinaan 19 unit rumah di Bandar Al Muktafi Billah Shah. Pada tahun 2015, tiada pendapatan dijana dari jualan rumah disebabkan projek 25 unit rumah di Bukit Besi masih di dalam pembinaan. Peningkatan pendapatan sejumlah RM877,061 (203.4%) pada tahun 2015 antaranya disebabkan KPROP mula mengurus *Kenyir Water Park* pada 31 Mei 2015. Pendapatan daripada kafeteria, kedai cenderahati, jualan tiket dan jualan pakej di *Kenyir Water Park* adalah berjumlah RM978,779 (74.7%) daripada pendapatan keseluruhan syarikat pada tahun tersebut. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.1** dan **Carta 6.1**.
- b. Pada tahun 2014, perbelanjaan menurun sejumlah RM1.27 juta (82.4%) kerana tiada perbelanjaan pembangunan harta tanah. Peningkatan perbelanjaan operasi pada tahun 2015 antaranya berpuncu dari kos pengendalian *Kenyir Water Park* berjumlah RM640,093 (66.8%) dari belanja keseluruhan syarikat. Antaranya terdiri daripada pembelian barang kafeteria, percetakan tiket dan cenderahati. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.1** dan **Carta 6.1**.

- c. Pada tahun 2014, keuntungan sebelum cukai menurun sejumlah RM904,467 (89.9%) disebabkan tiada pendapatan daripada jualan rumah di mana pendapatan KPROP hanya terdiri daripada yuran pengurusan harta tanah dan aktiviti Kelab Golf Bukit Besi. Bagaimanapun pada tahun 2015, keuntungan sebelum cukai meningkat kepada RM226,828 disebabkan pertambahan aktiviti iaitu *Kenyir Water Park* yang bermula pada 31 Mei 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.1** dan **Carta 6.2**.

**JADUAL 6.1**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**KEUNTUNGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	TAHUN		
	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan	2.60	0.38	1.29
Pendapatan lain	0.07	0.05	0.02
Perbelanjaan	(1.66)	(0.33)	(1.08)
<b>Keuntungan Sebelum Cukai</b>	<b>1.01</b>	<b>0.10</b>	<b>0.23</b>
Cukai	(0.26)	(0.03)	(0.00)*
<b>Keuntungan Selepas Cukai</b>	<b>0.75</b>	<b>0.07</b>	<b>0.23</b>
Pelarasan Jualan Rumah	-	(0.28)	-
<b>KEUNTUNGAN TERKUMPUL</b>	<b>1.02</b>	<b>0.81</b>	<b>1.04</b>

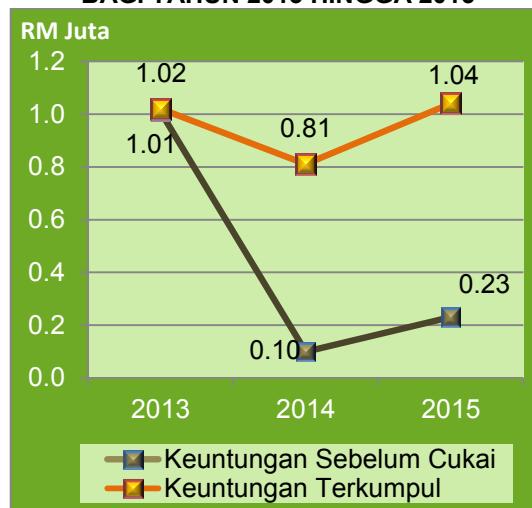
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 hingga 2015

Nota: \* - RM3,807

**CARTA 6.1**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 6.2**  
**TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI**  
**DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 hingga 2015

#### 6.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis empat nisbah kewangan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 6.2**.

**JADUAL 6.2**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta)	LIABILITI SEMASA (RM Juta)	NISBAH SEMASA
		[a]	[b]	[a/b]
	2013	4.75	3.29	1.44:1
	2014	2.49	1.25	2.00:1
	2015	2.79	1.80	1.55:1

Nisbah semasa adalah ukuran bagi menilai tahap kecairan kewangan sesebuah syarikat. Nisbah ini menunjukkan kemampuan syarikat menjelaskan liabiliti jangka pendek. Nisbah semasa yang baik adalah melebihi dua menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu membayar pembiutang semasanya.

Nisbah semasa KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan iaitu melebihi 1. Bagi tahun 2014, nisbah ini mencapai dua tetapi menurun kepada 1.55 pada 2015 kerana peningkatan pendahuluan diterima daripada KHSB (badan induk). Bagaimanapun, nisbah melebihi satu menunjukkan KPROP masih mampu untuk melunaskan liabiliti jangka pendeknya.

MARGIN UNTUNG BERSIH	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH PENDAPATAN (RM Juta)	MARGIN UNTUNG BERSIH (%)
		[a]	[b]	[a/b] x 100
	2013	0.75	2.67	28.0
	2014	0.07	0.43	16.3
	2015	0.23	1.31	17.6

Margin untung bersih digunakan bagi mengukur keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Semakin tinggi margin ini menunjukkan syarikat mendapat nilai tambah terhadap kadar keuntungan syarikat daripada setiap kenaikan hasil yang diperoleh.

Bagi tahun 2013 hingga 2015, margin untung bersih KPROP adalah baik kerana dapat menjana keuntungan sebelum cukai sebanyak 16.3% hingga 28% daripada pendapatan.

PULANGAN ATAS ASET	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH ASET (RM Juta)	PULANGAN ATAS ASET (%)
		[a]	[b]	[a/b] X 100
	2013	0.75	4.76	15.7
	2014	0.07	2.50	2.8
	2015	0.23	3.28	7.0

Pulangan atas aset mengukur pulangan yang diperoleh syarikat daripada penggunaan asetnya iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya lebih tinggi nisbah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dan produktif dalam meningkatkan keuntungan daripada penggunaan aset.

Pulangan atas aset KPROP menunjukkan trend tidak konsisten bagi tahun 2013 hingga 2015. Pada tahun 2014, pulangan atas aset menurun kepada 2.8% berbanding 15.7% pada tahun 2013. Penurunan keuntungan pada tahun tersebut disebabkan tiada hasil daripada jualan hartanah. Nisbah ini meningkat kepada 7% pada tahun 2015 disumbangkan oleh keuntungan syarikat yang meningkat berpunca daripada hasil aktiviti Kenyir Water Park.

PULANGAN ATAS EKUITI	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH EKUITI (RM Juta)	PULANGAN ATAS EKUITI (%)
		[a]	[b]	[a/b] x 100
	2013	0.75	1.47	51.0
	2014	0.07	1.25	5.6
	2015	0.23	0.49	15.4

Pulangan atas ekuiti mengukur pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit modal yang dilaburkan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit modal yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan struktur modalnya.

Pulangan atas ekuiti KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 menunjukkan trend yang tidak konsisten. Pada tahun 2014, pulangan atas ekuitierosot kepada 5.6% disebabkan kemerosotan keuntungan pada tahun tersebut kerana tiada hasil daripada jualan hartanah. Pada tahun 2015, nisbah ini meningkat kepada 15.4% disebabkan peningkatan keuntungan hasil aktiviti Kenyir Water Park yang baru beroperasi pada 31 Mei 2015.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 6.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- a. Penyata aliran tunai memberi maklumat mengenai keupayaan syarikat untuk menjana atau menggunakan aliran tunai daripada operasi pelaburan dan pembiayaan serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Kedudukan aliran tunai KPROP bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 6.3**. Secara keseluruhannya, terdapat lebihan tunai pada akhir tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun pada tahun 2014, terdapat kekurangan tunai bagi tahun tersebut dan lebihan tunai hanya dapat dijana pada tahun 2013 dan 2015.

**JADUAL 6.3**  
**KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	TAHUN		
	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	0.11	(0.18)	1.43
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pembiayaan	0.00	(0.00)	(0.50)
Tambahan/(Kurangan) Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai	0.11	(0.18)	0.93
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Awal Tahun</b>	<b>0.18</b>	<b>0.29</b>	<b>0.11</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun</b>	<b>0.29</b>	<b>0.11</b>	<b>1.04</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Pada tahun 2014, aktiviti operasi dan pembiayaan KPROP tidak dapat menjana lebihan tunai yang disebabkan oleh pembayaran hutang kepada KHSB berjumlah RM1.56 juta iaitu tunggakan bayaran kemajuan rumah yang dimasukkan ke dalam akaun KPROP. Pada tahun 2015, lebihan tunai telah dijana melalui aktiviti operasi yang disumbangkan oleh pertambahan jumlah hutang kepada KHSB dan penghutang perniagaan masing-masing berjumlah RM674,689 dan RM576,827. Pada akhir tahun 2015, KPROP mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM1.04 juta berbanding RM111,447 pada tahun 2014.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan KPROP bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan dengan menjana keuntungan sebelum cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Ini memberi kesan yang positif kepada nisbah kewangan syarikat. Aliran tunai KPROP yang berbaki positif menunjukkan kedudukan tunai syarikat adalah memuaskan bagi memastikan kelancaran operasi syarikat.**

### 6.5.2. Pengurusan Aktiviti

KPROP menjalankan tiga aktiviti utama iaitu sebagai pengurus bagi projek hartanah, Kelab Golf Bukit Besi dan *Kenyir Water Park*. Hasil pengauditan terhadap tiga aktiviti ini adalah seperti berikut:

### 6.5.2.1. Prestasi Keuntungan Aktiviti

- a. Keuntungan KPROP daripada aktiviti pengurusan projek, Kelab Golf Bukit Besi dan *Kenyir Water Park* adalah seperti **Jadual 6.4**.

**JADUAL 6.4**  
**PRESTASI KEUNTUNGAN AKTIVITI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

AKTIVITI	BUTIRAN	2013			2014			2015		
		SASARAN (RM)	SEBENAR (RM)	CAPAI (%)	SASARAN (RM)	SEBENAR (RM)	CAPAI (%)	SASARAN (RM)	SEBENAR (RM)	CAPAI (%)
Pengurus Projek Hartanah	Pendapatan	2,038,548	2,374,100	116.4	5,414,000	157,270	2.9	329,632	23,862	7.2
	Perbelanjaan	1,530,227	1,327,614	86.7	4,940,269	500	0	147,419	41,374	28.1
	<b>UNTUNG/ (RUGI)</b>	<b>508,321</b>	<b>1,046,486</b>	<b>205.8</b>	<b>473,731</b>	<b>156,770</b>	<b>33.1</b>	<b>182,213</b>	<b>(17,512)</b>	<b>(9.6)</b>
Pengurus Kelab Golf Bukit Besi	Pendapatan	412,335	294,981	71.5	518,102	273,775	52.8	402,267	305,465	75.9
	Perbelanjaan	348,684	209,405	60.1	503,044	269,597	53.6	402,343	276,899	68.8
	<b>UNTUNG/ (RUGI)</b>	<b>63,651</b>	<b>85,576</b>	<b>134.4</b>	<b>15,058</b>	<b>4,178</b>	<b>27.7</b>	<b>(76)</b>	<b>28,566</b>	<b>100.0</b>
Pengurus Kenyir Water Park	Pendapatan	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	978,779	TB
	Perbelanjaan	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	640,093	TB
	<b>UNTUNG</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>TB</b>	<b>338,686</b>	<b>TB</b>
	<b>UNTUNG KESELURUHAN*</b>	<b>571,972</b>	<b>1,132,062</b>	<b>197.9</b>	<b>488,789</b>	<b>160,948</b>	<b>32.9</b>	<b>182,137</b>	<b>349,740</b>	<b>TB</b>

Sumber: Bajet Dan Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

Nota: \* - Untung Sebelum Cukai      TB - Tidak Berkenaan

- b. Analisis Audit terhadap jadual di atas mendapati keuntungan keseluruhan KPROP bagi tahun 2013 berjumlah RM1.13 juta. Keuntungan ini telah melebihi sasaran yang ditetapkan sebanyak 97.9% yang mana hasil jualan rumah (205.8%) merupakan penyumbang utama. Bagaimanapun pada tahun 2014, keuntungan hanya mencapai 32.9% berbanding sasaran yang ditetapkan. Ini adalah kerana pada tahun 2014 KPROP hanya menerima yuran pengurusan projek daripada KHSB berjumlah RM157,270 dan tiada hasil jualan rumah diperolehi. Selain itu, keuntungan aktiviti Kelab Golf Bukit Besi juga menurun sejumrah RM81,398 pada tahun 2014 disebabkan peningkatan perbelanjaan operasi. Pada tahun 2015 pula, pencapaian sasaran keuntungan keseluruhan tidak dapat ditentukan kerana sasaran tidak disediakan bagi aktiviti *Kenyir Water Park* disebabkan ia baru dilaksanakan pada 31 Mei 2015. Keuntungan keseluruhan bagi tiga aktiviti pada tahun 2015 adalah berjumlah RM349,740. **Pihak Audit berpendapat prestasi keuntungan daripada aktiviti KPROP adalah memuaskan namun tindakan perlu diambil untuk meningkatkan prestasi aktiviti bagi memberi keuntungan secara berterusan.**

### **6.5.2.2. Pengurusan Projek Pembinaan Di Tanah Milik KETENGAH**

- a. Bagi tahun 2008 hingga bulan Januari 2016, KPROP telah terlibat dalam pelaksanaan tujuh projek pembinaan di tanah milik KETENGAH seperti **Jadual 6.5**. Bagi kesemua tujuh projek ini, KHSB selaku pemaju telah melantik KPROP sebagai pengurus projek untuk memantau kerja yang dilaksanakan oleh kontraktor.

**JADUAL 6.5**  
**SENARAI PROJEK PEMBINAAN DI TANAH MILIK KETENGAH**

BIL.	NAMA PROJEK	TARIKH MULA	EOT** (Hari)	TARIKH SIAP SEBENAR	HARGA KONTRAK (RM)	VO *** (RM)	HARGA KONTRAK MUKTAMAD (RM)	JUMLAH DENDA (RM)
1.	Pembinaan 4 unit rumah di Bandar Al-Muktafi Billah Shah (AMBS), Dungun, Terengganu.	1.7.2008	60	6.3.2009	485,000	-	485,000	-
2.	Pembinaan 2 unit rumah di Bandar AMBS, Dungun, Terengganu.	TM	30	4.9.2009	242,000	-	242,000	1,104
3.	Pembinaan 4 unit rumah di Bandar AMBS, Dungun, Terengganu.	15.7.2009	-	24.2.2010	450,500	-	450,500	-
4.	Pembinaan 7 unit rumah di Bandar Bukit Besi, Dungun, Terengganu.	16.6.2010	105	21.6.2011	467,600	-	467,600	5,390
5.	Pembinaan 9 unit rumah di Bandar KETENGAH Jaya, Dungun, Terengganu.	1.3.2011	-	28.11.2011	1,198,420	-	1,198,420	-
6.	Pembinaan 19 unit rumah di Bandar AMBS, Dungun, Terengganu.	19.5.2013	60	19.10.2014	2,482,708	51,247	2,533,955	12,051
7.	*Pembinaan 25 unit rumah di Bandar Bukit Besi, Dungun, Terengganu.	16.11.2014	60	98% siap seperti pada 11.4.2017	3,754,787	-	-	-

Sumber: Penyelia Projek KPROP

Nota: TM - Tiada Maklumat \* - Dalam Pembinaan \*\* - EOT: Tempoh Lanjutan Masa

\*\*\* - VO: Arahan Perubahan Kerja

- b. Semakan Audit mendapati surat pelantikan atau perjanjian antara KHSB dan KPROP tidak disediakan bagi kesemua tujuh projek yang dilaksanakan. Ini menyebabkan pembahagian keuntungan dan tanggungjawab bagi membuat bayaran interim kepada kontraktor tidak jelas antara kedua-dua syarikat ini. Bagi projek bil. 1 hingga 5 yang merangkumi 26 buah rumah (**Jadual 6.5**), KPROP mendapat hasil jualan rumah manakala bagi projek bil. 6 dan 7 yang melibatkan 44 buah rumah pula, KPROP hanya mendapat yuran pengurusan.
- c. Pihak Audit mendapati bayaran interim berjumlah RM7.95 juta nilai kontrak bagi empat projek (bil. 4 hingga 7 **Jadual 6.5**) telah dibayar kepada kontraktor tanpa sebarang penetapan secara bertulis mengenai jumlah yang sepatutnya dibayar oleh KHSB dan KPROP. Daripada jumlah ini, sejumlah RM2.16 juta telah dibayar oleh KPROP manakala selebihnya telah dibayar oleh KHSB seperti **Jadual 6.6**.

**JADUAL 6.6**  
**BAYARAN INTERIM BAGI PROJEK**  
**PERUMAHAN YANG DILAKUKAN OLEH KPROP**

TEMPOH PROJEK	NAMA PROJEK	HARGA KONTRAK MUKTAMAD (RM Juta)	INTERIM DIBAYAR OLEH	
			KHSB (RM Juta)	KPROP (RM Juta)
16.6.2010 hingga 21.6.2011 (Bil. 4 Jadual 6.5)	Pembinaan 7 unit rumah di Bandar Bukit Besi, Dungun, Terengganu.	0.47	0	0.44
1.3.2011 hingga 28.11.2011 (Bil. 5 Jadual 6.5)	Pembinaan 9 unit rumah di Bandar KETENGAH Jaya, Dungun, Terengganu.	1.20	0	1.14
19.5.2013 hingga 19.10.2014 (Bil. 6 Jadual 6.5)	Pembinaan 19 unit rumah di Bandar AMBS, Dungun, Terengganu.	2.53	1.80	0.58
16.11.2014 Dalam pembinaan (Bil. 7 Jadual 6.5)	Pembinaan 25 unit rumah di Bandar Bukit Besi, Dungun, Terengganu.	3.75	1.64	0
<b>JUMLAH</b>		<b>7.95</b>	<b>3.44</b>	<b>2.16</b>

Sumber: Bahagian Akaun KPROP

- d. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, KPROP mengambil maklum teguran Audit dan akan memperkemasukan pengurusan projek akan datang. Namun projek pembinaan KPROP sentiasa dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB dan KPROP.**
- e. Semakan Audit secara terperinci telah dijalankan terhadap tiga projek (bil. 5 hingga 7 **Jadual 6.5**) meliputi aspek pelantikan kontraktor, pemantauan pencapaian fizikal, prestasi kewangan projek serta Perakuan Siap Dan Pematuhan (CCC). Hasil pengauditan diterangkan seperti berikut:

- i. Pelantikan ketiga-tiga kontraktor projek ini telah dilaksanakan secara tender. Pihak Audit mendapati proses perolehan tawaran tender telah dijalankan secara teratur di mana semua kontraktor berkenaan telah melalui proses penilaian tender dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah KHSB dan KPROP.
- ii. Projek bil. 5 telah disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan manakala projek bil. 6 dan bil. 7 lewat disiapkan. Bagi projek bil. 6, tempoh kelewatan adalah selama 60 hari dan sejumlah RM12,051 denda kelewatan terhadap kontraktor telah ditolak melalui bayaran interim. Semasa lawatan Audit pada bulan Februari 2016, pencapaian fizikal sebenar projek bil. 7 adalah 62%. Projek ini sepatutnya siap pada bulan Mac 2016. Bagaimanapun, lanjutan masa telah diluluskan sehingga bulan Mei 2016 kerana gangguan kerja kontraktor infrastruktur yang juga melaksanakan kerja pada masa yang sama. Lanjutan masa dikeluarkan oleh Pegawai Pengguna setelah mengambil kira laporan analisis oleh perunding/arkitek.
- iii. Bagi projek bil. 5 dan bil. 6 Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) belum diperoleh walaupun rumah telah diduduki oleh pembeli. Setakat tarikh pengauditan, KPROP belum membuat susulan kepada Arkitek Zafwan Farid bagi mendapatkan sijil tersebut. **Semakan Audit juga mendapati arkitek yang sepatutnya menguruskan permohonan CCC tidak menjalankan tanggungjawabnya dengan baik.** Bayaran sejumlah RM6,671 atau 15% dari jumlah yuran perunding kepada arkitek tersebut belum dibuat. CCC tidak diperoleh kerana masih belum mendapat kelulusan daripada pihak berwajib antaranya Tenaga Nasional Bhd, Syarikat Air Terengganu, Jabatan Kerja Raya Terengganu dan Majlis Perbandaran Dungun untuk melayakkan CCC dikeluarkan. Kegagalan mendapatkan CCC telah menyebabkan KPROP gagal menuntut bayaran dari bank untuk jualan dua unit rumah bagi projek bil.5 yang berjumlah RM490,002 walaupun pembeli telah menduduki rumah tersebut pada tahun 2013. Selain itu, ketiadaan CCC boleh menyebabkan pembeli tidak dilindungi sekiranya berlaku perkara yang di luarjangkaan. Projek pembinaan tersebut adalah seperti **Gambar 6.1** dan **Gambar 6.2**. **Pihak Audit berpendapat penjualan rumah yang telah siap tanpa CCC tidak sepatutnya berlaku kerana ia boleh menyebabkan KPROP terdedah kepada tuntutan awam sekiranya berlaku perkara di luar jangkaan.** **Berdasarkan maklum balas bertarikh 17 Mei 2017, CCC bagi projek bil. 5 telah diperoleh daripada arkitek pada 23 Februari dan 20 Mac 2017. Bagi projek bil. 6 pula, CCC diperoleh daripada perunding dan arkitek masing-masing pada 25 Januari dan 1 Februari 2017. Pada 12 Mei 2017, sejumlah RM252,000 bayaran bagi jualan satu unit rumah telah diterima.**

**GAMBAR 6.1**  
**RUMAH YANG TELAH DIJUAL**  
**DAN DIDUDUKI**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Projek Pembinaan 9 Unit  
Rumah Di Bandar KETENGAH Jaya  
Tarikh: 25 Februari 2016

**GAMBAR 6.2**  
**RUMAH YANG TELAH DIJUAL**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Projek Pembinaan 19 Unit Rumah Di  
Bandar Al-Muktafi Billah Shah  
Tarikh: 25 Februari 2016

#### **6.5.2.3. Pengurusan Kelab Golf Bukit Besi**

Pada 3 Januari 2011, satu perjanjian telah dibuat antara KETENGAH dan KPROP bagi penyerahan pengurusan Kelab Golf Bukit Besi (dahulunya dikenali sebagai *Tasik Puteri Golf & Country Club*) bagi tempoh tiga tahun sehingga 2 Januari 2014. Perjanjian ini diperbaharui bagi tempoh tiga tahun lagi iaitu 3 Januari 2014 hingga 2 Januari 2017. KETENGAH telah menyerahkan padang golf yang berkeluasan 75 hektar dan resort yang terdiri dari rumah kelab, Hotel Orkid dan tiga blok *chalet* iaitu Berlian, Nilam dan Delima yang mengandungi 18 unit bilik. Padang golf dilengkapi kemudahan asas seperti rumah *buggy*, *driving range*, bengkel penyenggaraan, *halfway house*, rumah pam dan pondok keselamatan. Kelab golf ini dapat menampung 40 pemain dalam satu masa. KPROP dikehendaki membayar sewa berjumlah RM1,000 setahun bagi tempoh tiga tahun kepada KETENGAH. Semakan Audit mendapati, sewa telah dibayar pada setiap awal tahun. Mengikut perjanjian, sewa tahunan tersebut adalah bagi keseluruhan operasi padang golf, hotel dan *chalet*. KPROP juga mengurus empat unit banglo milik KETENGAH Perwira Sdn. Bhd. yang terletak di kawasan kelab golf.

##### **a. Prestasi Kehadiran Pemain Golf**

- i. Kategori pemain golf yang menggunakan kemudahan di Kelab Golf Bukit Besi adalah ahli kelab, secara *walk-in*, kakitangan kerajaan, penyertaan *tournament*, pakej *voucher* dan tetamu. Prestasi kehadiran mengikut kategori berbanding sasaran adalah seperti **Jadual 6.7**.

**JADUAL 6.7**  
**PRESTASI KEHADIRAN PEMAIN GOLF KE**  
**KELAB GOLF BUKIT BESI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

KATEGORI PEMAIN	2013			2014			2015		
	Sasaran (Pemain)	Sebenar (Pemain)	Capai (%)	Sasaran (Pemain)	Sebenar (Pemain)	Capai (%)	Sasaran (Pemain)	Sebenar (Pemain)	Capai (%)
Ahli	660	937	142.0	2,770	551	19.9	1,280	569	44.5
Walk-in	1,940	2,333	120.3	2,060	1,702	82.6	1,210	1,838	151.9
Kakitangan Kerajaan	500	154	30.8	96	458	477.1	96	528	550
Tournament	990	404	40.8	1,120	530	47.3	1,030	517	50.2
Pakej Voucher	0	27	TB	0	36	TB	0	34	TB
Tetamu	0	69	TB	0	79	TB	0	53	TB
<b>JUMLAH</b>	<b>4,090</b>	<b>3,924</b>	<b>95.9</b>	<b>6,046</b>	<b>3,356</b>	<b>55.5</b>	<b>3,616</b>	<b>3,539</b>	<b>97.8</b>

Sumber: Laporan Jualan Dan Terimaan Tunai Kelab Golf Bukit Besi Dan Jadual Kedatangan

Nota: TB - Tidak Berkaitan

- ii. Analisis Audit mendapati pada tahun 2014, jumlah kehadiran pemain menunjukkan penurunan sebanyak 568 (14.5%) pemain berbanding tahun 2013 antaranya disebabkan oleh hujan yang berterusan dari bulan Oktober hingga Disember 2014. Ini menyebabkan padang golf tidak berada dalam keadaan baik. Ahli kelab sedia ada juga tidak membaharu keahlian kerana *handicap* dari Kelab Golf Bukit Besi tidak diambil kira oleh lain-lain kelab golf. Bagi tahun 2015, jumlah kehadiran pemain menunjukkan sedikit peningkatan iaitu sebanyak 183 (5.4%) pemain antaranya disumbangkan oleh peningkatan kehadiran dari kakitangan kerajaan disebabkan ada tawaran potongan harga kepada pemain dari agensi kerajaan. Sasaran tahun 2015 diturunkan kerana pencapaian sebenar tahun 2014 jauh lebih rendah berbanding sasaran yang tetapkan.

#### **b. Prestasi Penyewaan Chalet, Hotel dan Banglo**

- i. Kelab Golf Bukit Besi mempunyai sebanyak 18 *chalet* dan dua bilik hotel untuk disewa dengan kadar antara RM100 hingga RM250 sehari. Selain itu, sebanyak tiga unit banglo milik KETENGAH Perwira Sdn. Bhd. telah diurus oleh KPROP sejak bulan Disember 2014. Kadar sewaan RM650 sehari untuk sebuah banglo dengan pembahagian 70% kepada KETENGAH Perwira Sdn. Bhd. dan 30% kepada KPROP. KPROP telah menetapkan sasaran kekerapan sewaan bilik yang perlu dicapai seperti **Jadual 6.8**.

**JADUAL 6.8**  
**PRESTASI PENYEWAAN CHALET,**  
**HOTEL DAN BANGLO BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

KATEGORI SEWAAN	KEKERAPAN SEWAAN (KALI)								
	2013			2014			2015		
	Sasaran	Sebenar	Capai (%)	Sasaran	Sebenar	Capai (%)	Sasaran	Sebenar	Capai (%)
<b>Chalet:</b>									
Bilik Bujang RM100/hari	76	54	71.0	27	34	125.9	24	22	91.7
Bilik Berkembar RM110/hari	80	62	77.5	25	50	200.0	21	52	247.6
Bilik Berkembar RM120(D)/hari	80	3	3.8	20	0	0	19	0	0
<b>Hotel:</b>									
Bilik Eksekutif RM250/hari	27	3	11.1	27	0	0	23	0	0
<b>Banglo:</b>									
RM650/sebuah	Belum siap untuk disewakan			13	1	7.7	12	13	108.3
<b>JUMLAH</b>	<b>263</b>	<b>122</b>	<b>46.4</b>	<b>112</b>	<b>85</b>	<b>75.9</b>	<b>99</b>	<b>87</b>	<b>87.9</b>

Sumber: Laporan Jualan Dan Terimaan Tunai Kelab Golf Bukit Besi

- ii. Pada tahun 2014, sewaan bilik mencapai 75.9% dari sasaran yang ditetapkan. Sewaan bilik bagi tahun 2014 menunjukkan penurunan sebanyak 37 (30.4%) bilik antaranya disebabkan bilik berkembar D dan bilik eksekutif tidak dibuka untuk sewaan bagi membaiki masalah bekalan air, pendingin hawa dan saliran air. Selain itu, permintaan sewaan untuk bilik bujang juga telah menurun pada tahun tersebut. Pada tahun 2015, sewaan bilik hanya meningkat dua bilik berbanding tahun 2014. Sewaan bilik pada tahun 2015 mencapai 87.9% dari sasaran yang ditetapkan kerana KPROP telah menurunkan sasaran bagi tahun 2015 dengan mengambil kira prestasi sewaan tahun sebelumnya.

### c. Penyenggaraan Padang Golf

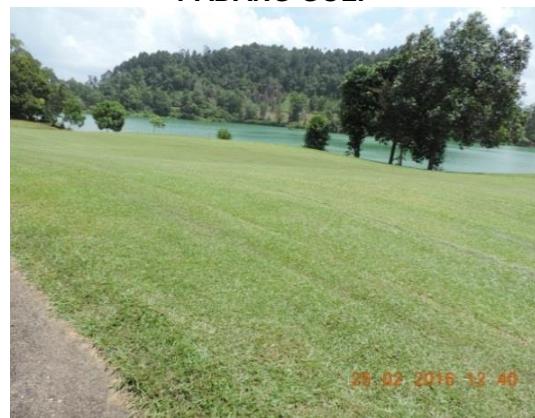
Penjagaan kualiti rumput di atas padang merupakan aktiviti penyenggaraan paling penting bagi setiap padang golf. Pihak pengurusan menyediakan jadual mingguan untuk dilaksanakan oleh pekerja bagi menjaga kualiti padang supaya sentiasa berada dalam keadaan baik. Semakan Audit terhadap rekod penyenggaraan mendapati 17 aktiviti penyenggaraan dijalankan pada setiap minggu. Rumput di kawasan *green* merupakan aktiviti penyenggaraan yang paling kerap dijalankan. Selain itu, rumput dimesin tujuh hingga 19 kali sebulan di kawasan *colar*, *apron*, *fairway* dan *rough*. Pemeriksaan fizikal pada 25 Februari 2016 oleh pihak Audit mendapati penjagaan padang adalah baik dan rumput dimesin dengan teratur seperti **Gambar 6.3** dan **Gambar 6.4**.

**GAMBAR 6.3  
PERMUKAAN GREEN, COLAR,  
APRON DAN FAIRWAY**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Kelab Golf Bukit Besi  
Tarikh: 25 Februari 2016

**GAMBAR 6.4  
PERMUKAAN ROUGH  
PADANG GOLF**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Kelab Golf Bukit Besi  
Tarikh: 25 Februari 2016

#### **6.5.2.4. Pengurusan Kenyir Water Park**

- a. *Kenyir Water Park* yang berkeluasan 4.3 ekar terletak di Pulau Boh, Tasik Kenyir, Hulu Terengganu. *Kenyir Water Park* pada asalnya adalah projek milik Kerajaan Negeri Terengganu. Mesyuarat Lembaga Pengarah KETENGAH pada 27 Mac 2015, yang dipengerusikan oleh Menteri Besar Terengganu memutuskan untuk menyerahkan pengurusan 3 Fasa projek ini kepada KETENGAH. *Kenyir Water Park* Fasa 1 dibangunkan oleh pemaju pada 15 Ogos 2013 dan siap sepenuhnya pada 10 Mei 2015. KETENGAH dikehendaki membayar sejumlah RM7.86 juta kepada Eastern Pacific Properties Sdn. Bhd. (EPIC) secara ansuran selama lima tahun sebagai bayaran balik kos pembangunan *Kenyir Water Park*. EPIC yang dilantik untuk membina *Kenyir Water Park* adalah sebuah syarikat pembinaan di mana Kerajaan Negeri mempunyai kepentingan. Bagaimanapun, tarikh bayaran berkaitan belum ditetapkan. Taman air ini telah dibuka kepada orang awam pada 31 Mei 2015 sempena Festival Kenyir 2015. Komponen *Kenyir Water Park* Fasa 1 adalah merangkumi *Paddle Bot Playstation*, *Lake Playstation*, *Water Pool Playstation*, *Cabanas*, *Thrill Water Slides*, *Water Wars* dan *Water Games*. Pembangunan fasa 2 dan 3 masih dalam peringkat perancangan.
- b. Semakan Audit terhadap pengurusan *Kenyir Water Park* mendapati perkara berikut:
  - i. Setelah Kerajaan Negeri menyerahkan *Kenyir Water Park* untuk diuruskan oleh KETENGAH dan pada 25 Mei 2015, KETENGAH menyerahkan pula kepada KHSB iaitu syarikat subsidiarinya tanpa apa-apa balasan. Bagi memudahkan pengurusan operasi *Kenyir Water Park*, pada bulan yang sama KHSB telah menyerahkannya kepada KPROP iaitu syarikat subsidiarinya.

Segala belanja pentadbiran dan operasi di *Kenyir Water Park* ditanggung oleh KPROP. Semakan Audit mendapati dokumen perjanjian antara KHSB dan KPROP tidak disediakan. Bagaimanapun, hasil dan perbelanjaan operasi *Kenyir Water Park* bagi tahun 2015 masing-masing berjumlah RM978,779 dan RM640,093 telah diterima dan dibiayai oleh KPROP. Manakala manfaat KETENGAH sebagai pemilik dan KHSB sebagai pengurus taman air ini tidak ditetapkan. Selain itu, sehingga tarikh pengauditan, perjanjian penyerahan *Kenyir Water Park* antara pemilik tanah, pemaju dan KETENGAH masih belum disediakan kerana pemaju masih belum memperoleh Sijil Perakuan Siap Dan Pematuhan (CCC). Tanpa dokumen perjanjian ini, kepentingan pemilik, pengurus dan pengunjung tidak dijamin.

- ii. Berdasarkan perbincangan semasa *exit conference* pada 30 November 2016 dan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, KPROP memaklumkan mesyuarat Lembaga Pengarah KETENGAH pada 13 November 2016 memutuskan perbincangan bersama pemaju dibuat bagi memastikan *Environmental Impact Assessment* disediakan dan permohonan kepada Majlis Daerah Hulu Terengganu dibuat untuk mendapatkan CCC sementara.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti KPROP adalah teratur dan selaras dengan objektif penubuhan. Bagaimanapun, beberapa aspek pengurusan aktivitinya seperti penyediaan perjanjian dan pematuhan kepada perolehan CCC perlu diberi perhatian sewajarnya.

#### 6.5.3. Tadbir Urus Korporat

6.5.3.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar undang-undang dan peraturan, sistem & prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diuruskan dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab.

6.5.3.2. Semakan Audit mendapati secara keseluruhannya amalan tadbir urus korporat adalah kurang memuaskan. Antara tadbir urus korporat penting yang diamalkan oleh KPROP adalah seperti berikut di mana antaranya mempunyai kelemahan yang perlu diambil perhatian:

**a. Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah**

- i. Lembaga Pengarah KPROP terdiri daripada Pengurus Besar KETENGAH selaku Pengerusi dan empat orang ahli Lembaga Pengarah daripada pengurusan KETENGAH. Secara dasarnya, KPROP mematuhi perkara 87 dalam *Memorandum & Article* KPROP yang menyatakan keahlian Lembaga Pengarah hendaklah tidak kurang daripada dua orang dan tidak melebihi sembilan orang. Bagaimanapun, komposisi Lembaga Pengarah KPROP ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik Buku Hijau *Enhancing Board Effectiveness* yang dikeluarkan oleh *Putrajaya Committee On GLC High Performance* (PCG) Perenggan 1.1.2 yang menyatakan satu pertiga keahlian hendaklah terdiri daripada Pengarah Bebas. Selain itu, Perenggan 1.1.4 Buku Hijau turut menyatakan komposisi Lembaga Pengarah perlu terdiri daripada mereka yang dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang tertentu. Pelantikan Pengarah Bukan Eksekutif dan bebas, berwibawa dan berpengalaman luas serta memiliki kepakaran industri yang tidak terhad kepada KPROP bertujuan memberi impak dan keberkesanan terhadap hala tuju dan tadbir urus KPROP. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, KPROP memaklumkan Mesyuarat Lembaga Pengarah KPROP pada 13 November 2016 bersetuju komposisi Lembaga Pengarah diisi dengan seorang wakil daripada Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah.**
- ii. Surat pelantikan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah KPROP bagi menjelaskan peranan, tanggungjawab dan saraan yang layak diterima juga tidak dikeluarkan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 20 November 2016 dan 17 Mei 2017, KPROP mengambil maklum berkenaan teguran Audit dan tindakan penambahbaikan telah dilakukan dalam pelantikan Ahli Lembaga Pengarah syarikat dengan menyatakan peranan, tanggungjawab dan saraan yang layak diterima.**

**b. Pelan Strategik Perniagaan**

- i. Syarikat kerajaan perlu menyediakan pelan strategik perniagaan bagi meningkatkan kualiti sistem perancangan dan kawalan pengurusan syarikat. Tujuan pelan strategik perniagaan disediakan adalah untuk mencapai matlamat jangka pendek dan jangka panjang. Semakan Audit mendapati KPROP tidak menyediakan pelan strategik perniagaannya sendiri dan hanya menggunakan pakai pelan perniagaan yang disediakan oleh KHSB yang hanya menerangkan berkenaan bidang pembangunan hartanah.
- ii. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 20 November 2016 dan 17 Mei 2017, KPROP mengambil maklum dan perkara ini telah dibincangkan**

**dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KPROP pada 13 November 2016. Satu bengkel yang melibatkan ahli Lembaga Pengarah, pengurusan syarikat dan wakil badan profesional telah diadakan bagi menyediakan pelan pembangunan strategik KPROP yang menerangkan berkenaan semua aktiviti yang dijalankan.**

**c. Unit Audit Dalam**

Berdasarkan amalan terbaik seperti yang dinyatakan pada Buku Hijau *Enhancing Board Effectiveness* setiap syarikat perlu menubuhkan Unit Audit Dalam (UAD). Peranan utama UAD adalah merancang dan melaksanakan pengauditan serta menyediakan laporan kepada Jawatankuasa Audit bagi memastikan sama ada wujudnya kawaan dalaman yang berkesan dalam pengurusan sesebuah organisasi. Semakan Audit mendapati KPROP tidak menubuhkan UAD dan tanggungjawab pengauditan dalaman dijalankan oleh UAD KHSB. KPROP tidak menubuhkan UAD kerana saiz syarikat yang kecil. Sehingga tarikh pengauditan, UAD KHSB telah menjalankan pengauditan terhadap pengurusan operasi *Kenyir Water Park* dan pengurusan hasil serta jualan tunai di Kelab Golf Bukit Besi. Laporannya telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB dan KPROP kerana KPROP tidak mempunyai Jawatankuasa Audit.

**d. Prosedur Kewangan dan Perakaunan**

- i. Prosedur Kewangan Dan Perakaunan KPROP yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada tahun 2010 didapati tidak menyeluruh di mana terdapat beberapa aspek kewangan yang penting tidak diambil kira dalam peraturan. Antaranya adalah:
  - prosedur akaun belum terima tidak disediakan;
  - polisi pengurusan kredit tidak disediakan;
  - Tatacara Pengurusan Aset Tetap didapati tidak lengkap di mana tidak menerangkan secara terperinci berkaitan penggunaan, penyenggaraan, pelupusan dan kehilangan; dan
  - prosedur perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja tidak lengkap di mana hanya menyatakan had perolehan bagi pembelian terus, sebut harga dan tender juga tidak menerangkan dengan terperinci proses perolehan seperti jawatankuasa sebut harga, jawatankuasa teknikal dan cara kajian pasaran bagi memastikan perolehan dibuat dengan telus dan menguntungkan syarikat.

- ii. Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Disember 2016, prosedur Akaun Belum Terima dan polisi pengurusan kredit telah disediakan dan akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan datang. Dalam tempoh itu, KPROP mengguna pakai polisi pengurusan kredit KHSB sebagai rujukan dan panduan dalam pengurusan hutang syarikat. Manakala pengurusan aset syarikat dibuat berpandukan kepada tatacara pengurusan aset syarikat dan juga tatacara pengurusan aset dalam Garis Panduan Kewangan Dan Perakaunan Syarikat Milik Agensi Di Bawah Kementerian Kemajuan Luar Wilayah.
- iii. KPROP tidak menyediakan polisi pengurusan kredit sebagai panduan untuk menguruskan penghutang syarikat dan ini telah mengakibatkan penghutang keseluruhan KPROP sehingga 31 Disember 2015 berjumlah RM1.65 juta. Sejumlah RM463,574 dari jumlah tersebut adalah baki hutang yang dibawa ke hadapan daripada KESCO Bina Sdn. Bhd. sejak penubuhan KPROP pada tahun 2008. Penghutang keseluruhan KPROP sehingga 31 Disember 2015 adalah seperti **Jadual 6.9**.

**JADUAL 6.9  
PENGHUTANG SEHINGGA 31 DISEMBER 2015**

<b>1 – 2 BULAN (RM)</b>	<b>3 - 4 BULAN (RM)</b>	<b>&gt; 4 BULAN (RM)</b>	<b>JUMLAH (RM)</b>
16,382	5,378	1,632,372	1,654,132

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang

- iv. Daripada RM1.65 juta penghutang, sejumlah RM856,902 hutang adalah daripada enam pembeli rumah yang belum diselesaikan. Manakala tiga pembeli lagi masih menunggu kelulusan pinjaman dari bank walaupun telah menduduki rumah tersebut sejak tahun 2011 dan 2013. Semakan Audit ke atas minit mesyuarat Lembaga Pengarah KPROP juga mendapati perkara ini tidak dibincangkan. Berdasarkan maklum balas bertarikh 20 November 2016 dan 17 Mei 2017, KPROP telah menetapkan tempoh kredit penghutang adalah selama 30 hari. Sehingga bulan Mei 2017, hanya empat pembeli yang belum menjelaskan hutang berjumlah RM466,002. KPROP juga telah menyediakan polisi pengurusan kredit untuk menguruskan penghutang perniagaannya.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus korporat KPROP adalah kurang memuaskan. KPROP tidak dapat merangka strategi dan pelan tindakan supaya objektif penubuhan syarikat tercapai bagi jangka masa pendek dan jangka masa panjang kerana tiada pelan strategik perniagaan disediakan. KPROP juga tidak mempunyai Prosedur Kewangan dan Perakaunan yang lengkap menyebabkan kawalan dalaman kewangan boleh dikompromikan. KPROP perlu

**memastikan tadbir urus korporat yang baik diamalkan untuk memberi impak yang berkesan terhadap prestasi kewangan dan pengurusan aktivitinya.**

## **6.6. SYOR AUDIT**

Pihak Audit mengesyorkan KETENGAH Properties Sdn. Bhd. mempertimbangkan perkara berikut bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat:

- 6.6.1. memastikan CCC ke atas projek perumahan dan *Kenyir Water Park* diperoleh dengan segera bagi mengelakkan ia terdedah kepada risiko tuntutan sekiranya berlaku perkara yang di luar jangkaan;
- 6.6.2. memastikan perjanjian penyerahan secara bertulis disediakan terhadap semua projek yang diuruskan untuk melindungi hak syarikat; dan
- 6.6.3. menyediakan pelan strategik perniagaan mengikut aktiviti yang diceburi sebagai panduan kepada pihak pengurusan syarikat untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan melengkapkan *Standard Operating Procedures* kewangannya.

## PIHAK BERKUASA WILAYAH PEMBANGUNAN ISKANDAR

### 7. PRISMA HARTA SDN. BHD.

#### 7.1. LATAR BELAKANG

7.1.1. Prisma Harta Sdn. Bhd. (PHSB) merupakan syarikat milik penuh Pihak Berkuasa Wilayah Pembangunan Iskandar (IRDA) yang ditubuhkan pada 8 Disember 2009 di bawah Akta Syarikat 1965 serta mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM10 juta dan RM1 juta. PHSB berperanan sebagai *Special Purpose Vehicle* bagi membantu IRDA dalam pengurusan operasi dan penyenggaraan projek Rumah Iskandar Malaysia (RIM) yang berlokasi di Bandar Nusajaya, Mukim Pulai, Johor Bahru. PHSB mula beroperasi di Nusajaya, Johor pada bulan Januari 2012 dengan menawarkan penyewaan perumahan projek RIM pada bulan April 2012 di samping memastikan kemudahan dan persekitaran yang bersih dan selamat kepada penyewa. Aktiviti utama PHSB adalah menguruskan penyewaan 1,500 unit kediaman pada kadar mampu milik kepada golongan berpendapatan rendah dan sederhana yang memenuhi kelayakan dan 13 unit perniagaan. Maklumat projek RIM adalah seperti **Jadual 7.1**. Sehingga 15 Mac 2016, sebanyak 1,077 unit kediaman dan lapan unit perniagaan telah disewakan kepada orang awam dan peniaga.

**JADUAL 7.1**  
**MAKLUMAT PROJEK RUMAH ISKANDAR MALAYSIA**

PERKARA	KETERANGAN
Keluasan & Ketuanpunyaan Tanah	60 ekar tanah hak milik Perbadanan Setiausaha Kerajaan Johor
No. Plot	Plot A: Lot PTD.124161 Plot B: Lot PTD.171812
Unit Kediaman - 1,500 unit rumah bertingkat	Plot A: 924 unit (21 blok) Plot B: 576 unit (13 blok) 1,340 unit (termasuk unit OKU sebanyak 32 unit); 3 bilik (900 kps) dengan kadar sewa antara RM420 hingga RM500 160 unit: 4 bilik (1,200 kps) dengan kadar sewa antara RM560 hingga RM680
Unit Perniagaan - 13 unit kedai satu tingkat	Plot A: 13 unit (1 blok) dengan kadar sewa antara RM880 hingga RM4,950 Plot B: Tiada

Sumber: Borang 11AK Kanun Tanah Negara dan Lukisan Pelan Kawasan

7.1.2. PHSB dianggotai oleh lima orang ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada Ketua Pegawai Eksekutif IRDA sebagai Pengerusi dan empat orang ahli Lembaga Pengarah lain. Pengurusan PHSB diketuai oleh Pengurus Besar yang dipinjamkan daripada IRDA. Beliau dibantu oleh tiga orang Pengurus dan 11 orang pegawai. Pengurusan PHSB adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* syarikat.

## **7.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus korporat PHSB adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

## **7.3. SKOP PENGAUDITAN**

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat. Pengauditan prestasi kewangan merangkumi tahun 2013 hingga 2015. Manakala pengauditan pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat adalah bagi tahun 2013 hingga bulan Mac 2016. Pengauditan dijalankan di kawasan RIM di Nusajaya, Johor Bahru.

## **7.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan berdasarkan penyata kewangan beraudit PHSB bagi tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, analisis aliran tunai turut dinilai bagi tempoh yang sama. Bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat pula, metodologi pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai PHSB juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. *Exit conference* yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri (JPM) telah diadakan pada 28 November 2016 bersama Ketua Pegawai Eksekutif IRDA dan Pengurus Besar PHSB. Pegawai lain yang turut hadir dalam mesyuarat ini adalah Timbalan Ketua Setiausaha (Kewangan Dan Pembangunan) dan Setiausaha Bahagian Audit Dalam JPM serta pegawai kanan JPM, IRDA dan PHSB.

## **7.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mac hingga September 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan PHSB adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum/selepas cukai secara berterusan bagi tahun 2013 hingga 2015. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif dalam tempoh tiga tahun tersebut. Selain itu, amalan tadbir urus PHSB adalah memuaskan. Sungguhpun PHSB telah menguruskan penyewaan unit kediaman dan perniagaan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya pada tahun 2013 hingga 2015, namun terdapat dua perkara berbangkit yang memerlukan perhatian PHSB seperti ringkasan berikut:

- i. sasaran penyewaan unit kediaman dan perniagaan tidak tercapai yang seterusnya telah memberi kesan negatif terhadap pencapaian sasaran pendapatan penyewaan dan kehilangan pendapatan. Bagi tempoh tiga tahun ini, unit kediaman hanya dapat

disewakan antara 70.5% hingga 80.5% manakala unit perniagaan antara 61.5% dan 84.6%. Pencapaian pendapatan penyewaan unit kediaman paling rendah adalah pada tahun 2013 iaitu 72.8%. Bagi unit perniagaan pula, pencapaian pendapatan penyewaan unit perniagaan tidak mencapai sasaran pada tahun 2014 dan 2015 dengan pencapaian paling rendah pada tahun 2015 iaitu 82.6%. Kehilangan pendapatan penyewaan yang dianggarkan berjumlah RM3.52 juta; dan

- ii. mengikut Laporan Pengumuran Penghutang Penyewaan PHSB pada 31 Disember 2015, tunggakan penyewaan unit kediaman dan perniagaan berusia tiga bulan dan ke atas adalah tinggi iaitu RM762,580 (64.1%) berbanding dengan jumlah tunggakan penyewaan RM1.19 juta.

### **7.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan PHSB, analisis trend daripada aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap butiran yang ditunjukkan dalam Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan:

#### **7.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama PHSB terdiri daripada hasil penyewaan unit kediaman dan perniagaan yang terletak di Rumah Iskandar Malaysia (RIM). Pendapatan utama menyumbang 90.9% hingga 96.5% kepada jumlah pendapatan PHSB bagi tahun 2013 hingga 2015. Pendapatan utama menunjukkan trend kenaikan dengan jumlah RM4.37 juta, RM5.88 juta dan RM6.22 juta masing-masing bagi tahun 2013 hingga 2015 yang disebabkan peningkatan penyewaan unit kediaman dan perniagaan. PHSB juga mempunyai pendapatan lain yang terdiri daripada faedah simpanan tetap, yuran pentadbiran dan lain-lain. Pendapatan lain juga menunjukkan trend kenaikan iaitu RM168,229, RM329,929 dan RM625,097 masing-masing bagi tahun 2013 hingga 2015 disebabkan oleh peningkatan dalam yuran pentadbiran dan penyewaan kemudahan, faedah simpanan tetap dan lain-lain. Butiran lanjut seperti **Jadual 7.2** dan **Carta 7.1**.
- b. Perbelanjaan PHSB terdiri daripada kos jualan yang merangkumi kos penyenggaraan bangunan, caj keselamatan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi serta kos kewangan. Perbelanjaan menunjukkan trend kenaikan dengan jumlah RM3.51 juta, RM3.66 juta dan RM4.97 juta masing-masing bagi tahun 2013 hingga 2015 disebabkan peningkatan kos penyenggaraan bangunan, pengurusan keselamatan, gaji dan upah pekerja, utiliti serta pemasaran. Butiran lanjut seperti **Jadual 7.2** dan **Carta 7.1**.

- c. Analisis terhadap keuntungan sebelum/selepas cukai PHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 mendapati PHSB mula mencatatkan keuntungan sebelum/selepas cukai pada tahun 2013 berjumlah RM1.02 juta dan meningkat kepada RM2.55 juta pada tahun 2014. Peningkatan ini disebabkan pertambahan penyewa unit kediaman dan perniagaan. Pada tahun 2015, keuntungan sebelum/selepas cukai telah menurun kepada RM1.87 juta berbanding tahun 2014 disebabkan peningkatan dalam kos penyenggaraan bangunan. Sehingga 31 Disember 2015, keuntungan terkumpul PHSB adalah berjumlah RM5.32 juta. Butiran lanjut seperti **Jadual 7.2** dan **Carta 7.2**.

**JADUAL 7.2**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**KEUNTUNGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

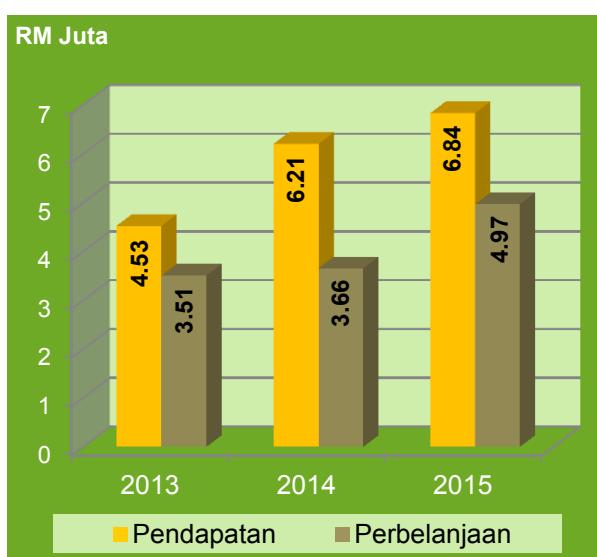
BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Pendapatan	4.37	5.88	6.22
Kos Jualan	(1.34)	(1.56)	(2.17)
<b>Keuntungan Kasar</b>	<b>3.03</b>	<b>4.32</b>	<b>4.05</b>
Pendapatan Lain	0.16	0.33	0.62
Perbelanjaan Pentadbiran, Operasi dan Kos kewangan	(2.17)	(2.10)	(2.80)
<b>Keuntungan Sebelum/Selepas Cukai*</b>	<b>1.02</b>	<b>2.55</b>	<b>1.87</b>
<b>Keuntungan Terkumpul</b>	<b>0.90</b>	<b>3.45</b>	<b>5.32</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

Nota: \* - PHSB telah memperoleh pengecualian cukai di bawah Seksyen 127(3A), Akta Cukai Pendapatan 1967. Semua pendapatan berkanun (kecuali pendapatan dividen) adalah dikecualikan cukai bermula tahun taksiran 2012 hingga 2016

**CARTA 7.1**

**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN  
BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 7.2**

**TREND KEUNTUNGAN SEBELUM/SELEPAS  
CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL  
BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 7.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis empat nisbah kewangan terhadap butiran yang ditunjukkan dalam Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan PHSB bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 7.3**.

**JADUAL 7.3**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA (RM Juta)	LIABILITI SEMASA (RM Juta)	NISBAH SEMASA [a/b]
		[a]	[b]	
	2013	5.81	5.05	1.15:1
	2014	6.31	2.11	2.99:1
	2015	8.93	2.97	3.01:1

Nisbah semasa digunakan bagi mengukur tahap kecairan kewangan syarikat dan menunjukkan sejauh mana kemampuan syarikat membayar hutang dalam jangka pendek. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semasa semakin baik kecairan sesebuah syarikat.

Pada tahun 2013, nisbah semasa adalah memuaskan kerana melebihi satu iaitu 1.15. Ini disebabkan berlaku pertambahan dalam simpanan tetap dan baki tunai di bank. Pada tahun 2014 dan 2015, nisbah semasa meningkat melebihi dua disebabkan berlaku peningkatan dalam aset semasa berikutan peningkatan pengutang dan simpanan tetap.

MARGIN UNTUNG BERSIH	TAHUN	KEUNTUNGAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH PENDAPATAN (RM Juta)	MARGIN UNTUNG BERSIH (%) [a/b] X 100
		[a]	[b]	
	2013	1.02	4.53	22.5
	2014	2.55	6.21	41.1
	2015	1.87	6.84	27.3

Margin untung bersih digunakan bagi mengukur keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Peningkatan nisbah ini menunjukkan meningkatnya kecekapan sesebuah syarikat di mana bagi setiap kenaikan hasil ia memberi nilai tambah terhadap peningkatan kadar keuntungan syarikat. Pada umumnya, margin yang lebih tinggi adalah lebih baik.

Margin untung bersih pada tahun 2013 hingga 2015 adalah baik iaitu pada kadar 22.5%, 41.1% dan 27.3%. Margin untung bersih menurun pada tahun 2015 disebabkan penurunan dalam keuntungan tahun semasa berikutan peningkatan dalam perbelanjaan pentadbiran dan kos jualan.

PULANGAN ATAS ASET	TAHUN	KEUNTUNGAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH ASET (RM Juta)	PULANGAN ATAS ASET (%) [a/b] X 100
		[a]	[b]	
	2013	1.02	5.95	17.1
	2014	2.55	6.56	38.9
	2015	1.87	9.29	20.1

Pulangan atas aset mengukur pulangan yang diperoleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya, nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dan produktif dalam meningkatkan keuntungan dalam penggunaan aset.

Bagi tahun 2013 hingga 2015, pulangan atas aset adalah bernilai positif kerana syarikat telah mencatatkan keuntungan bagi tempoh tiga tahun berturut-turut. Pada tahun 2013, pulangan atas aset adalah 17.1% dan meningkat kepada 38.9% pada tahun 2014 disebabkan peningkatan dalam keuntungan pada tahun 2014. Bagaimanapun pada tahun 2015, pulangan atas aset telah menurun kepada 20.1% disebabkan penurunan dalam keuntungan pada tahun 2015 di mana PHSB telah menyenggara bangunan PHSB serta membeli kenderaan dan peralatan pejabat.

PULANGAN ATAS EKUITI	TAHUN	KEUNTUNGAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI (RM Juta)	JUMLAH EKUITI (RM Juta)	PULANGAN ATAS EKUITI (%)
		[a]	[b]	[a/b] X 100
	2013	1.02	0.90	113.3
	2014	2.55	4.45	57.3
	2015	1.87	6.32	29.6

Pulangan atas ekuiti mengukur pulangan ke atas jumlah modal syarikat yang dilaburkan iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit modal yang digunakan. Pada umumnya, nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik kerana ia menggambarkan syarikat mampu menjana keuntungan yang lebih tinggi berbanding jumlah modal yang dilaburkan.

Pulangan atas ekuiti bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah baik kerana PHSB mempunyai keuntungan sebelum/selepas cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, pulangan atas ekuiti telah menurun kepada 29.6% pada tahun 2015 berbanding dengan tahun 2014. Ini adalah kerana penurunan dalam keuntungan sebelum/selepas cukai syarikat.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

#### 7.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- Penyata aliran tunai memberikan maklumat berkaitan keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasinya serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Aliran tunai adalah penting kerana dapat menentukan sejauh mana tahap kecairan syarikat dan kewujudan jangka panjang perniagaan syarikat. Kedudukan aliran tunai PHSB bagi tahun kewangan 2013, 2014 dan 2015 adalah seperti **Jadual 7.4**.

**JADUAL 7.4  
PRESTASI ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	3.63	(0.67)	2.32
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pelaburan	(0.17)	0.84	(0.21)
<b>Tambahan Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai</b>	<b>3.46</b>	<b>0.17</b>	<b>2.11</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai pada Awal Tahun</b>	<b>1.85</b>	<b>5.31</b>	<b>5.48</b>
<b>Tunai dan Kesetaraan Tunai pada Akhir Tahun</b>	<b>5.31</b>	<b>5.48</b>	<b>7.59</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- Berdasarkan kepada penyata aliran tunai bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015, analisis Audit mendapati kedudukan keseluruhan aliran tunai PHSB adalah positif dan meningkat pada tahun 2014 dan 2015 berbanding dengan tahun sebelumnya. Baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tiga tahun ini masing-masing berjumlah RM5.31 juta, RM5.48 juta dan RM7.59 juta. Aliran tunai pada tahun 2014 hanya meningkat sejumlah RM170,658 disebabkan kesan daripada PHSB menyelesaikan hutang berjumlah RM3.41 juta kepada IRDA di samping peningkatan dalam pengutang lain yang berjumlah RM332,362. Bagaimanapun,

baki tunai dan kesetaraan tunai PHSB pada tahun 2015 meningkat kepada RM7.59 juta berbanding tahun 2014. Faktor utama yang menyumbang kepada peningkatan baki tunai dan kesetaraan tunai sejumlah RM2.11 juta (38.5%) adalah PHSB telah menerbitkan saham berjumlah RM1 juta.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan PHSB bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah memuaskan di mana syarikat berupaya mencatatkan keuntungan sebelum/selepas cukai secara berterusan dalam tempoh tiga tahun tersebut. Keuntungan terkumpul syarikat juga menunjukkan trend perkembangan yang positif bagi tahun 2013 hingga 2015.**

### 7.5.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama PHSB adalah menguruskan penyewaan 1,500 unit kediaman kepada golongan yang memenuhi kelayakan dan 13 unit perniagaan dengan mengenakan kadar sewa tertentu. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti utama PHSB adalah seperti berikut:

#### 7.5.2.1. Prestasi Penyewaan dan Pendapatan

- Berdasarkan Pelan Perniagaan Strategik, PHSB menetapkan sasaran penyewaan sebanyak 1,425 (95%) daripada 1,500 unit kediaman bagi tahun 2013 hingga 2015. Penetapan sasaran ini disebabkan oleh PHSB memberi keutamaan kepada penyewaan kesemua 1,340 unit kediaman tiga bilik dan 85 daripada 160 unit kediaman empat bilik berikutan bilangan pemohon berkelayakan yang rendah. Bagi unit perniagaan pula, PHSB menyasarkan kesemua 13 unit (100%) boleh disewakan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 7.5**.
- Semakan Audit mendapati bilangan unit kediaman dan perniagaan yang disewakan serta pendapatan penyewaan pada tahun 2013 hingga 2015 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan seperti **Jadual 7.5**.

**JADUAL 7.5**  
**PRESTASI BILANGAN UNIT DAN PENDAPATAN PENYEWAAN BERBANDING SASARAN**  
**YANG DITETAPKAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013				2014				2015			
	SEBENAR (UNIT)	%*	SEBENAR (RM Juta)	%**	SEBENAR (UNIT)	%*	SEBENAR (RM Juta)	%**	SEBENAR (UNIT)	%*	SEBENAR (RM Juta)	%**
<b>UNIT PENYEWAAN:</b>												
Kediaman	1,005	70.5	4.24	72.8	1,147	80.5	5.66	86.9	1,036	72.7	6.03	85.3
Perniagaan	11	84.6	0.13	100.0	11	84.6	0.22	95.6	8	61.5	0.19	82.6
<b>JUMLAH</b>	<b>1,016</b>	<b>70.6</b>	<b>4.37</b>	<b>73.4</b>	<b>1,158</b>	<b>80.5</b>	<b>5.88</b>	<b>87.2</b>	<b>1,044</b>	<b>72.6</b>	<b>6.22</b>	<b>85.2</b>

Sumber: Pelan Perniagaan Strategik, Laporan Tenancy dan Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

Nota: Penyewaan unit perniagaan bermula pada bulan April 2013

\* - Pencapaian bilangan unit penyewaan berbanding sasaran unit penyewaan

\*\* - Pencapaian pendapatan penyewaan berbanding sasaran pendapatan penyewaan

- c. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tiga tahun ini, unit kediaman hanya dapat disewakan antara 70.5% hingga 80.5% yang mana tahun 2013 adalah paling rendah. Pencapaian pendapatan penyewaan unit kediaman juga paling rendah pada tahun 2013 iaitu 72.8%. Ini adalah kerana Sijil Perakuan Siap Dan Pematuhan bagi Plot B hanya dikeluarkan pada 13 November 2013. Selain itu, Bahagian Penyenggaraan mengambil lebih kurang tiga tahun (dari tahun 2013 hingga Mac 2016) bagi membersih dan membaiki semula unit yang ditinggalkan oleh penyewa. Setakat 15 Mac 2016, hanya 21 unit kediaman telah dibaiki daripada 423 unit yang disenarai untuk tindakan penyewaan semula seperti **Jadual 7.6**.

**JADUAL 7.6**  
**STATUS TINDAKAN TERHADAP UNIT PENYEWAAN SEMULA**

PLOT RIM	TINDAKAN	BILANGAN UNIT TERSENARAI UNTUK TINDAKAN	BILANGAN UNIT TELAH DIAMBIL TINDAKAN PEMBAIKAN SETAKAT 15 MAC 2016
Plot A	Pembaikan dan pembersihan	148	12
	Menukar kunci unit, pembaikan dan pembersihan	82	9
Plot B	Pembaikan dan pembersihan	181	-
	Menukar kunci unit, pembaikan dan pembersihan	12	-
<b>JUMLAH</b>		<b>423</b>	<b>21</b>

Sumber: Laporan Status Tindakan Unit Penyewaan Semula

- d. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 26 Oktober dan 23 November 2016, PHSB memaklumkan semua pembersihan dan pembaikan ke atas unit kediaman yang kosong akan dibuat mengikut keutamaan keperluan semasa. Ini adalah penting bertujuan mengawal kewangan. PHSB telah menyediakan prosedur dalaman berkaitan penyewa keluar unit dan penyewaan semula pada 3 April 2016.**
- e. Bagi unit perniagaan pula, 11 daripada 13 unit telah disewakan sejak tahun 2013. Pencapaian pendapatan penyewaan unit perniagaan tidak mencapai sasaran pada tahun 2014 dan 2015 dengan pencapaian paling rendah pada tahun 2015 iaitu 82.6%. Namun terdapat peningkatan dalam pendapatan penyewaan unit perniagaan pada tahun 2014 iaitu berjumlah RM221,680 berbanding tahun 2013. Ini adalah kerana unit perniagaan disewakan 12 bulan dalam tahun 2014 berbanding tahun 2013 penyewaan hanya untuk sembilan bulan sahaja. Butiran lanjut seperti **Jadual 7.5**.

- f. Pemeriksaan Audit terhadap 13 unit perniagaan pada 15 Mac 2016 mendapati status operasi unit perniagaan adalah seperti **Jadual 7.7** iaitu lapan unit berstatus aktif (empat unit beroperasi seperti biasa manakala empat unit lain tidak bermula ketika itu), empat unit telah tamat operasi dan satu unit perniagaan tidak pernah disewakan seperti **Gambar 7.1** dan **Gambar 7.2**.

**JADUAL 7.7**  
**STATUS OPERASI PERNIAGAAN**  
**SEMASA PEMERIKSAAN FIZIKAL PADA 15 MAC 2016**

BIL.	NO. PERNIAGAAN	RUJUKAN DALAM GAMBAR	STATUS PERNIAGAAN	STATUS KEDAI SEMASA LAWATAN AUDIT
1.	G-Mart (Pasar Mini)	Tiada	Aktif	Beroperasi
2.	1 (Minuman)	Tiada	Aktif	Beroperasi
3.	2 (Makanan)	Tiada	Tamat Operasi	Tutup
4.	3 (Makanan)	A	Aktif	Beroperasi
5.	4 (Makanan)	1	Aktif	Tutup
6.	5 (Makanan)	B	Aktif	Beroperasi
7.	6 (Minuman)	2	Tamat Operasi	Tutup
8.	7 (Perkhidmatan)	3	Tamat Operasi	Tutup
9.	8 (Perkhidmatan)	4	Aktif	Tutup
10.	9 (Perkhidmatan)	5	Aktif	Tutup
11.	10 (Perkhidmatan)	6	Aktif	Tutup
12.	11 (Perkhidmatan)	7	Tidak Pernah Disewakan	Tutup
13.	12 (Perkhidmatan)	8	Tamat Operasi	Tutup

Sumber: Laporan Penyewaan Unit Perniagaan

**GAMBAR 7.1**  
**STATUS UNIT PERNIAGAAN**



Lokasi: Unit Perniagaan, Plot A, RIM  
 Tarikh: 15 Mac 2016  
 Sumber: Jabatan Audit Negara

**GAMBAR 7.2**



Lokasi: Unit Perniagaan, Plot A, RIM  
 Tarikh: 15 Mac 2016  
 Sumber: Jabatan Audit Negara

- g. Analisis Audit selanjutnya mendapati antara sebab utama unit perniagaan tidak dapat disewakan adalah seperti berikut:
- Pelanggan yang mengunjungi unit perniagaan adalah terhad kepada penyewa unit kediaman RIM kerana kawasan sekitar RIM masih membangun dan didiami oleh penduduk berpendapatan rendah dan sederhana. Semakan terhadap minit Mesyuarat Lembaga Pengarah PHSB dan Jawatankuasa Pemilihan Dan Kelulusan (JPK) dari tahun 2012 hingga 2015 mendapati kedua-dua mesyuarat ini tidak pernah membincangkan mengenai pengisian penuh unit perniagaan dan faktor kekosongan unit.
  - Sebelum tahun 2016, bahagian khas untuk menjalankan aktiviti pemasaran berkaitan penyewaan tidak diwujudkan. Berdasarkan carta organisasi PHSB yang berkuat kuasa pada 12 Januari 2016, pengurusan pemasaran adalah di bawah tanggungjawab Bahagian Perniagaan Dan Operasi PHSB yang diketuai oleh Pengurus Operasi serta dibantu oleh seorang Eksekutif Pemasaran. Selain itu, perancangan pemasaran hanya disediakan bermula tahun 2016.
- h. Kegagalan mencapai sasaran yang ditetapkan dari aspek penyewaan unit dan pendapatan menyebabkan PHSB mengalami kehilangan pendapatan penyewaan yang dianggarkan berjumlah RM3.52 juta bagi tahun 2013 hingga 2015 seperti **Jadual 7.8. Berdasarkan maklum balas bertarikh 26 Oktober 2016, PHSB mengambil maklum mengenai perkara ini.**

**JADUAL 7.8  
ANGGARAN KEHILANGAN PENDAPATAN PENYEWAAN  
DARIPADA UNIT KEDIAMAN DAN PERNIAGAAN YANG TIDAK DISEWAKAN**

JENIS UNIT PENYEWAAN	2013		2014		2015	
	(RM Juta)	UNIT TIDAK DISEWA	(RM Juta)	UNIT TIDAK DISEWA	(RM Juta)	UNIT TIDAK DISEWA
Kediaman	1.58	495	0.85	353	1.04	464
Perniagaan	*	2	**	2	***	5
<b>JUMLAH</b>	<b>1.58</b>	<b>497</b>	<b>0.85</b>	<b>355</b>	<b>1.09</b>	<b>469</b>
<b>JUMLAH BESAR (RM Juta)</b>	<b>3.52</b>					

Sumber: Pelan Perniagaan Strategik dan Laporan Penyewaan RIM

Nota: \* - PHSB telah mencapai sasaran pendapatan penyewaan perniagaan walaupun terdapat dua unit yang masih tidak disewakan pada tahun 2013, \*\* - RM8,320 dan \*\*\* - RM46,205

**Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian unit dan pendapatan penyewaan perlu dipertingkatkan kerana memberi kesan kepada pendapatan keseluruhan PHSB di mana peratusan pendapatan sewaan berbanding jumlah pendapatan berkurang dari tahun 2013 hingga 2015 dengan pencapaian 96.5%, 94.6% dan 90.9% masing-masing.**

### 7.5.2.2. Tunggakan Penghutang Penyewaan

- a. Penghutang penyewaan PHSB terdiri daripada penghutang penyewaan unit kediaman dan perniagaan. Semakan Audit terhadap Laporan Pengumuran Penghutang PHSB hingga 31 Disember 2015 menunjukkan terdapat 1,074 penghutang dengan jumlah tunggakan RM1.19 juta. Daripada RM1.19 juta, tunggakan penyewaan yang berusia tiga bulan dan ke atas adalah berjumlah RM762,580 (64.1%) seperti **Jadual 7.9**.

**JADUAL 7.9**  
**LAPORAN PENGUMURAN PENGHUTANG**  
**PENYEWAAN SETAKAT 31 DISEMBER 2015**

BIL.	PENGHUTANG	BILANGAN PENYEWA	< 1 BULAN (RM)	1 BULAN (RM)	2 BULAN (RM)	≥3 BULAN (RM)	JUMLAH (RM)
1.	Penyewa Unit Kediaman	1,061	223,889	104,739	90,893	685,517	1,105,038
2.	Penyewa Unit Perniagaan	13	6,895	212	-	77,063	84,170
<b>JUMLAH</b>		<b>1,074</b>	<b>230,784</b>	<b>104,951</b>	<b>90,893</b>	<b>762,580</b>	<b>1,189,208</b>

Sumber: Senarai Penghutang dan Laporan Pengumuran Penghutang

- b. Pihak Audit telah menjalankan semakan terhadap 16 penghutang unit kediaman yang mempunyai tunggakan penyewaan tiga bulan dan ke atas dan mendapati jumlah tunggakan penyewaan yang terlibat adalah RM121,302 (15.9%) seperti **Jadual 7.10**.

**JADUAL 7.10**  
**TUNGGAKAN PENYEWAAN 16 PENGHUTANG**  
**UNIT KEDIAMAN YANG BERUSIA 3 BULAN DAN KE ATAS**

BIL.	NO. UNIT KEDIAMAN	TARIKH MULA TUNGGAKAN	TEMPOH TUNGGAKAN SETAKAT 31.12.2015	3 BULAN	4 BULAN	<b>≥5 BULAN (RM)</b>	JUMLAH (RM)
				(RM)	(RM)		
1.	A9-G-02	30.4.2013	2 tahun 8 bulan	-	-	<b>9,710</b>	9,710
2.	B1-2-09	29.11.2013	2 tahun 1 bulan	-	-	<b>6,342</b>	6,342
3.	A2-G-09	16.6.2015	6 bulan 14 hari	-	-	6,379	6,379
4.	A16-2-12	15.12.2013	2 tahun 15 hari	-	-	<b>5,820</b>	5,820
5.	A16-3-01	2.7.2013	2 tahun 6 bulan	473	561	<b>9,999</b>	11,033
6.	B3-G-04	2.6.2015	7 bulan	446	535	3,574	4,555
7.	A15-G-06	14.6.2015	6 bulan 16 hari	-	-	5,669	5,669
8.	A16-3-03	15.8.2013	2 tahun 4 bulan	-	485	<b>7,038</b>	7,523
9.	A13-G-05	1.5.2014	1 tahun 8 bulan	-	-	9,927	9,927
10.	A12-G-08	10.3.2015	9 bulan 20 hari	655	769	6,974	8,398
11.	A12-G-03	16.6.2015	6 bulan 14 hari	-	-	8,132	8,132
12.	A8-3-12	1.3.2014	1 tahun 10 bulan	-	485	7,096	7,581
13.	A11-G-08	16.6.2015	6 bulan 14 hari	-	-	12,716	12,716
14.	A7-1-10	31.3.2015	9 bulan	446	535	3,520	4,501
15.	A15-G-03	29.2.2014	1 tahun 10 bulan	-	-	8,277	8,277
16.	A19-G-03	11.1.2015	11 bulan 20 hari	468	557	3,714	4,739
<b>JUMLAH</b>				<b>2,488</b>	<b>3,927</b>	<b>114,887</b>	<b>121,302</b>

Sumber: Senarai Penghutang dan Laporan Pengumuran Penghutang

- c. Analisis Audit terhadap 16 penghutang ini mendapati lima penghutang mempunyai tunggakan penyewaan melebihi dua tahun yang berjumlah RM38,909. Bagaimanapun, PHSB telah mengambil tindakan terhadap kesemua 16 penghutang tersebut dengan menghantar notis tunggakan penyewaan, notis pemberitahuan ambil alih milik kosong, penamatan penyewaan dan penguncian unit, penyerahan kunci oleh penghutang, tindakan perundangan dan hapus kira.
- d. Bagi unit perniagaan pula, terdapat empat penghutang dengan tempoh tunggakan penyewaan tiga bulan dan ke atas seperti **Jadual 7.11**. Jumlah tunggakan penyewaan yang terlibat adalah RM77,063 yang mana seorang penghutang mempunyai tunggakan penyewaan berjumlah RM36,068 yang telah berusia melebihi dua tahun. Bagaimanapun, kesemua empat penghutang tersebut telah diambil tindakan perundangan dan status tindakan perundangan setakat bulan Mac 2016 seperti **Jadual 7.12**.

**JADUAL 7.11**  
**TUNGGAKAN PENYEWAAN 4 PENGHUTANG**  
**UNIT PERNIAGAAN YANG BERUSIA 3 BULAN DAN KE ATAS**

BIL.	NO. UNIT PERNIAGAAN	TARIKH MULA TUNGGAKAN	TEMPOH TUNGGAKAN SETAKAT 31.12.2015	3 BULAN	4 BULAN	$\geq$ 5 BULAN	JUMLAH
				(RM)	(RM)	(RM)	(RM)
1.	6	1.12.2013	<b>2 tahun 1 bulan</b>	-	-	<b>36,068</b>	36,068
2.	5	30.7.2015	5 bulan	-	1,530	13,172	14,702
3.	3	28.2.2015	10 bulan	-	-	16,166	16,166
4.	2	12.7.2015	5 bulan 19 hari	1,830	1,916	6,381	10,127
<b>JUMLAH</b>				<b>1,830</b>	<b>3,446</b>	<b>71,787</b>	<b>77,063</b>

Sumber: Senarai Penghutang dan Laporan Pengumuran Penghutang

**JADUAL 7.12**  
**STATUS TINDAKAN PERUNDANGAN TERHADAP**  
**4 PENGHUTANG UNIT PERNIAGAAN YANG MEMPUNYAI**  
**TUNGGAKAN PENYEWAAN YANG BERUSIA 3 BULAN DAN KE ATAS**

BIL.	NO. UNIT PERNIAGAAN	TINDAKAN PERUNDANGAN SETAKAT MAC 2016
1.	6	Prosiding untuk penggulungan syarikat sedang berjalan. Kes tuntutan diuruskan oleh Peguam Azharuddin & Associates.
2.	5	
3.	3	Bayar ansuran RM300/bulan bermula 1.3.2016 hingga 1.12.2018 mengikut arahan mahkamah. Kes tuntutan diuruskan oleh Azharuddin & Associates.
4.	2	Prosiding penghakiman sedang berjalan. Kes tuntutan diuruskan oleh Peguam Syed Alwi, Ng & Co.

Sumber: Laporan Bahagian Kawalan Kredit dan Fail Penyewa Unit Perniagaan

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya PHSB telah menguruskan penyewaan unit kediamanan dan perniagaan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya pada tahun 2013 hingga 2015. Bagaimanapun, sasaran penyewaan**

unit kediaman dan perniagaan tidak tercapai yang seterusnya telah memberi kesan negatif terhadap pencapaian sasaran pendapatan penyewaan dan kehilangan pendapatan. Selain itu, syarikat ini juga perlu meningkatkan usaha dalam mengutip balik hutang sewa kerana tunggakan penyewaan yang tinggi tidak memberi persepsi yang baik kepada prestasi kewangan syarikat dalam jangka masa panjang.

### **7.5.3. Tadbir Urus Korporat**

7.5.3.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab.

7.5.3.2. Semakan Audit mendapati antara aspek penting tadbir urus korporat yang telah diamalkan oleh PHSB adalah seperti berikut:

#### **a. Pengerusi dan Lembaga Pengarah**

- i. Perenggan 1.1.3, Buku Hijau *Enhancing Board Effectiveness* yang dikeluarkan oleh *Putrajaya Committee on GLC High Performance* (PCG) pada tahun 2005 menyatakan amalan terbaik bagi pelantikan Pengerusi adalah beliau dilantik di kalangan Pengarah Bukan Eksekutif yang bebas. Semakan Audit mendapati Ketua Pegawai Eksekutif IRDA telah dilantik sebagai Pengerusi PHSB dan beliau merupakan Pengerusi bukan eksekutif yang tidak bebas kerana memainkan peranan dalam pengurusan IRDA. Selain itu, Perenggan 1.1.1, Buku Hijau menyatakan amalan terbaik keanggotaan ahli Lembaga Pengarah sesebuah syarikat adalah tidak melebihi sepuluh ahli dan boleh mencapai 12 ahli sekiranya diperlukan. Artikel 3(a), M&A PHSB menyatakan ahli Lembaga Pengarah PHSB hendaklah antara dua hingga sembilan orang. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Januari 2016, PHSB mempunyai lima ahli Lembaga Pengarah terdiri daripada tiga wakil daripada IRDA dan dua wakil bagi pihak kerajaan.
- ii. Perenggan 1.1.2, Buku Hijau menyatakan komposisi Lembaga Pengarah perlu seimbang dengan sekurang-kurangnya satu per tiga ahli terdiri daripada pengarah bebas dan keahlian pemegang saham utama syarikat perlulah wajar. Selain itu, Perenggan 1.1.4 Buku Hijau menyatakan ahli Lembaga Pengarah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit mendapati ahli

Lembaga Pengarah PHSB terdiri daripada tiga ahli bukan eksekutif yang tidak bebas kerana dilantik di kalangan pihak pengurusan IRDA. **Pihak Audit berpendapat Pengarah Bukan Eksekutif yang bebas, berpengalaman luas serta memiliki kepakaran industri (termasuk Pengerusi) perlu menganggotai Lembaga Pengarah PHSB.**

- iii. PHSB tidak mengeluarkan surat pelantikan kepada setiap ahli Lembaga Pengarah merangkumi terma rujukan yang menjelaskan peranan, tanggungjawab dan saraan yang layak diterima oleh mereka. Ini adalah kerana PHSB berpandangan pelantikan secara rasmi memadai dengan adanya *Statutory Declaration By A Person Before Appointment As Director Or By A Promoter Before Incorporation Of Corporation* (Borang 48A) dan melalui resolusi Lembaga Pengarah. **Pihak Audit berpendapat surat pelantikan kepada setiap ahli terutamanya ahli baru adalah penting untuk memastikan setiap ahli memainkan peranan dalam menentukan kejayaan syarikat.**

**b. Pengurus Besar**

Pengurusan PHSB diketuai oleh seorang Pengurus Besar yang merupakan pegawai dipinjamkan sepenuh masa daripada IRDA bagi tempoh mulai 1 Oktober 2014 hingga 31 Disember 2017. Dalam tempoh tersebut, beliau tidak memegang sebarang jawatan di IRDA.

**c. Pelan Perniagaan**

PHSB mempunyai Pelan Perniagaan 5 Tahun bermula pada tahun 2014 hingga 2018 bagi merancang dan menentukan hala tuju syarikat. Pelan perniagaan ini telah dibentang dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah PHSB. Pelan perniagaan ini akan dikaji semula pada setiap tahun mengikut keadaan semasa. Di samping itu, sasaran bilangan unit kediaman dan perniagaan serta sasaran pendapatan penyewaan telah ditetapkan sebagai petunjuk prestasi utama untuk dilaksanakan oleh pengurusan PHSB.

**d. Standard Operating Procedures**

*Standard Operating Procedures* bagi mengurus dan mengawal peraturan dalaman berkaitan kewangan dan operasi telah disedia dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah PHSB.

#### e. Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam

PHSB tidak menubuhkan Unit Audit Dalam (UAD) dan Jawatankuasa Audit. Peranan *check and balance* telah dipertanggungjawabkan kepada UAD dan Jawatankuasa Audit IRDA. Antara perkara yang diaudit adalah diringkaskan seperti **Jadual 7.13**. Selain itu, UAD IRDA juga membantu mengenal pasti dan memantau pengurusan risiko oleh PHSB. Elemen penilaian risiko yang merangkumi sebab dan langkah pencegahan telah diwujudkan dalam Pelan Perniagaan Strategik PHSB.

**JADUAL 7.13**  
**PENGAUDITAN OLEH UNIT AUDIT DALAM IRDA**

TEMPOH PENGAUDITAN	SKOP PENGAUDITAN	TARIKH LAPORAN DIKELUARKAN
1 hingga 30 April 2013	Fungsi dan peranan, pelaksanaan projek, kawalan dalaman dan pemantauan PHSB.	24 Julai 2013
9 Ogos hingga 17 September 2015	Pengurusan, perolehan, pembelian, penyenggaraan bangunan dan kemudahan, keselamatan, penyewaan dan pengurusan kredit PHSB.	26 November 2015

Sumber: Laporan Unit Audit Dalam IRDA

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus korporat PHSB adalah memuaskan.**

#### 7.6. SYOR AUDIT

Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan Prisma Harta Sdn. Bhd. mempertimbangkan perkara berikut:

7.6.1. memastikan pencapaian bilangan unit penyewaan dan pendapatan penyewaan selari dengan sasaran yang ditetapkan di samping mengurangkan tunggakan penghutang bagi melindungi kepentingan PHSB secara berterusan; dan

7.6.2. mengkaji semula kadar sewa unit perniagaan iaitu antara RM3.08 hingga RM8.08 sekaki persegi. Ini kerana kadar sewa purata yang diperoleh dari Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta Johor Bahru pada 12 Januari 2017 bagi tiga kawasan sekitar RIM iaitu Taman Nusa Sentral, Taman Nusa Idaman dan Taman Nusantara adalah RM2.27 sekaki persegi.

## UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN

### **8. UMK BUSINESS VENTURES SDN. BHD.**

#### **8.1. LATAR BELAKANG**

8.1.1. UKSB Ventures Sdn. Bhd. ditubuhkan pada 10 Jun 2010 di bawah Akta Syarikat 1965 dan ditukar nama kepada UMK Business Ventures Sdn. Bhd. (UMKBV) pada 5 September 2012. UMKBV adalah syarikat milik penuh Universiti Malaysia Kelantan (UMK). Syarikat ini mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta dan RM1.50 juta. Objektif penubuhan UMKBV adalah sebagai sayap perniagaan UMK bagi tujuan menjana pendapatan antaranya dalam bidang penyelidikan, menguruskan acara/seminar/kursus/bengkel serta semua jenis perniagaan yang diceburi oleh UMK. Aktiviti utama UMKBV adalah penyewaan kolej kediaman pelajar di Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan kepada UMK. UMKBV beroperasi di Wisma TCH, Lot 1, Jalan Pengkalan Chepa, Kota Bharu yang disewa daripada TCH Vision Trading Corporation Sdn. Bhd.

8.1.2. UMKBV mempunyai tiga ahli Lembaga Pengarah terdiri daripada Pengerusi yang merupakan ahli perniagaan dan dua pegawai UMK iaitu Dekan dan Profesor Kanan. Pengurusan UMKBV diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh tujuh kakitangan serta tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan dan *Standard Operating Procedures* Sumber Manusia.

#### **8.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus korporat UMKBV adalah memuaskan serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

#### **8.3. SKOP PENGAUDITAN**

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2013 hingga 2015 serta pengurusan aktiviti dan tabdir urus korporat bagi tahun 2013 hingga bulan Mei 2016. Aktiviti utama yang diaudit adalah penyewaan kolej kediaman pelajar. Lawatan dibuat ke bangunan kolej kediaman pelajar UMK di Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan. Selain itu, pemeriksaan fizikal terhadap aset juga dijalankan.

#### **8.4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Bagi prestasi kewangan, penilaian terhadap analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis nisbah kewangan serta analisis prestasi aliran tunai telah dijalankan terhadap

penyata kewangan beraudit. Bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat, kaedah pengauditan adalah dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai UMKBV juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. *Exit conference* yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Audit Negara, Sektor Audit Tadbir Urus telah diadakan pada 29 Disember 2016 bersama Naib Canselor UMK. Antara pegawai lain yang turut hadir adalah Ketua Pegawai Eksekutif UMKBV, Setiausaha Bahagian, Bahagian Kewangan dan Unit Audit Dalam Kementerian Pendidikan Tinggi serta pegawai kanan UMK dan UMKBV.

## **8.5. PENEMUAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Oktober 2016 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan UMKBV pada akhir tahun 2015 adalah memuaskan berbanding tahun 2013 dan 2014. Keuntungan terkumpul syarikat ini pada tahun 2015 telah meningkat sungguhpun keuntungan sebelum cukai dan baki tunai menurun pada tahun 2015 berbanding tahun 2014. Tadbir urus korporat UMKBV juga adalah memuaskan. Bagaimanapun, UMKBV perlu memberi perhatian kepada penyediaan Pelan Strategik dan *Standard Operating Procedures* yang lengkap. Bagi pengurusan aktiviti UMKBV pula, ia telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya namun tidak teratur kerana terdapat dua kelemahan yang memerlukan perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. perolehan bangunan asrama yang dibuat telah merugikan UMKBV kerana sebahagian kecil sahaja jumlah sewa yang telah dibayar (RM3.85 juta) diambil kira dalam harga belian bangunan berbanding RM30.53 juta sewa yang telah dibayar kepada syarikat swasta. Perkara 5.3 perjanjian sewaan menyatakan sewa bulanan yang telah dibayar boleh dikira sebagai sebahagian daripada harga belian bangunan. Selain itu, bayaran deposit sewaan bangunan berjumlah RM2.49 juta masih belum dipulangkan oleh pemilik asal walaupun bangunan telah dijual kepada UMKBV; dan
- ii. UMK tidak menyediakan perancangan sewaan yang teliti di Wisma TCH menyebabkan ruang pejabat yang disewa tidak diduduki mengakibatkan pembaziran sejumlah RM117,000.

### **8.5.1. Prestasi Kewangan**

Bagi menilai prestasi kewangan UMKBV, analisis trend daripada aspek pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi serta analisis nisbah kewangan telah dijalankan terhadap butiran dalam Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi tahun 2013 hingga 2015. Berikut adalah hasil analisis yang telah dijalankan:

#### **8.5.1.1. Analisis Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi**

- a. Pendapatan utama UMKBV adalah daripada menyewakan kolej kediaman pelajar di Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan kepada UMK. Satu perjanjian sewa telah ditandatangani antara UMK dan UMKBV pada 1 Jun 2013 dengan kadar sewa RM600,000 sebulan. UMK telah mengisyiharkan pendapatan sewa yang diperoleh oleh UMKBV bagi tahun 2013 berjumlah RM4.20 juta sebagai geran. Geran ini telah dibayar sejumlah RM2.10 juta masing-masing pada tahun 2013 dan 2014. Pada tahun 2014, kadar sewa yang dibayar adalah mengikut kadar bayaran pinjaman UMKBV kepada bank iaitu RM388,907 sebulan bukannya RM600,000 sebulan. Pada tahun 2015, pendapatan sewa adalah berjumlah RM7.60 juta telah meningkat sejumlah RM1.76 juta (30.1%) berbanding dengan tahun 2014 berjumlah RM5.84 juta. Peningkatan ini disebabkan UMKBV menerima bayaran sewaan daripada UMK mengikut kadar sewa RM600,000 sebulan. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 15 November 2016, UMK telah membayar RM2.90 juta kepada UMKBV pada 2 November 2015 bagi menampung balik keseluruhan perbezaan bayaran sewaan akibat penggunaan kadar sewa mengikut kadar bayaran pinjaman bank pada tahun 2014.** Butiran lanjut seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.1**.
- b. Perbelanjaan UMKBV meliputi perbelanjaan pengurusan (gaji dan upah serta lain-lain belanja pejabat), perbelanjaan operasi (bayaran sub kontraktor penyenggaraan kolej kediaman pelajar, insurans bangunan dan penyenggaraan kolej kediaman pelajar) dan perbelanjaan kewangan (bayaran faedah pinjaman bank). Perbelanjaan tahun 2014 berjumlah RM3.86 juta meningkat sejumlah RM1.30 juta berbanding RM2.56 juta pada tahun 2013. Peningkatan ini disebabkan oleh bayaran kewangan berjumlah RM2.29 juta, belanja susut nilai bangunan serta sewa dan penyenggaraan pejabat di Wisma TCH mulai pada tahun 2014. Sebahagian peningkatan ini dikontrakan dengan penurunan perbelanjaan operasi disebabkan kos guaman pembelian bangunan berjumlah RM520,000 yang tidak dikenakan pada tahun 2014. Pada tahun 2015, jumlah perbelanjaan UMKBV adalah RM6.94 juta iaitu meningkat sejumlah RM3.08 juta (79.7%) berbanding RM3.86 juta pada tahun 2014 disebabkan peningkatan kos penyenggaraan asrama akibat banjir besar yang berlaku pada penghujung tahun 2014 dan derma yang dibayar kepada UMK berjumlah RM3 juta. Butiran lanjut seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.1**.
- c. Pada tahun 2014, UMKBV telah mencatat keuntungan sebelum cukai berjumlah RM2.05 juta berbanding kerugian sebelum cukai berjumlah RM450,170 pada tahun 2013 kerana peningkatan pendapatan sewaan. Ini juga menyumbang kepada keuntungan terkumpul UMKBV pada tahun 2014 (RM1.46 juta) berbanding kerugian terkumpul pada tahun 2013 (RM487,077). Pada tahun 2015, keuntungan sebelum cukai telah menurun sejumlah RM1.36 juta (66.3%) kepada RM690,109

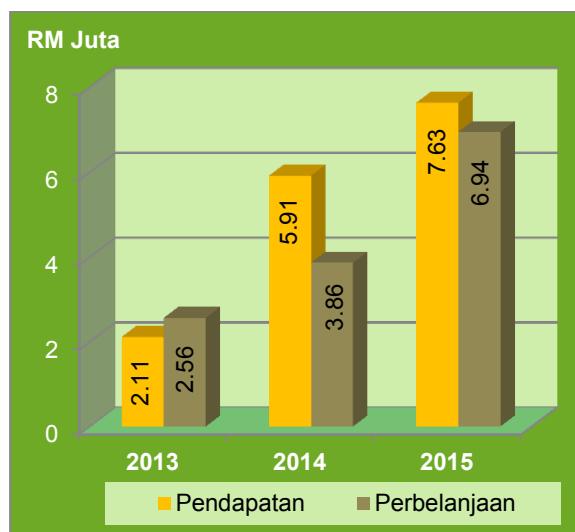
berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM2.05 juta kerana peningkatan perbelanjaan penyenggaraan kolej kediaman pelajar disebabkan banjir besar di Kelantan pada penghujung tahun 2014 dan pemberian derma kepada UMK berjumlah RM3 juta. Bagaimanapun, UMKBV masih mencatatkan keuntungan terkumpul pada akhir tahun 2015 berjumlah RM1.74 juta iaitu meningkat sejumlah RM275,566 (19%) berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM1.46 juta. Butiran lanjut seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.2**.

**JADUAL 8.1**  
**PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN**  
**KEUNTUNGAN/KERUGIAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

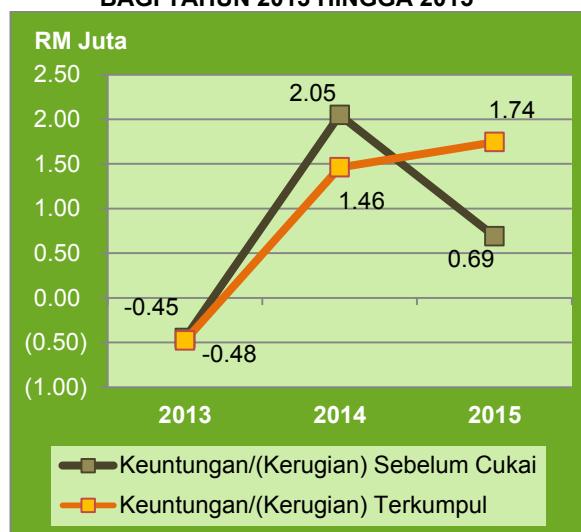
BUTIRAN	2013 (RM)	2014 (RM)	2015 (RM)
Pendapatan Sewaan	2,100,000	5,838,923	7,601,338
Pendapatan Lain	11,935	72,300	35,801
Perbelanjaan	2,562,105	3,865,085	6,946,030
<b>Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai</b>	<b>(450,170)</b>	<b>2,046,138</b>	<b>690,109</b>
Cukai	(2,400)	(92,049)	(414,543)
<b>Keuntungan/(Kerugian) Selepas Cukai</b>	<b>(452,570)</b>	<b>1,954,089</b>	<b>275,566</b>
Pelarasian		(576)	
<b>KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) TERKUMPUL</b>	<b>(487,077)</b>	<b>1,466,436</b>	<b>1,742,002</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

**CARTA 8.1**  
**PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



**CARTA 8.2**  
**KEUNTUNGAN/KERUGIAN TERKUMPUL DAN**  
**KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM CUKAI**  
**BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

#### 8.5.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Hasil analisis empat nisbah kewangan terhadap butiran yang ditunjukkan dalam Lembaran Imbang dan Penyata Pendapatan UMKBV bagi tahun kewangan 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 8.2**.

**JADUAL 8.2**  
**ANALISIS NISBAH KEWANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

NISBAH SEMASA	TAHUN	ASET SEMASA	LIABILITI SEMASA	NISBAH SEMASA
		(RM Juta) [a]	(RM Juta) [b]	[a/b]
	2013	26.95	8.87	3.04:1
	2014	7.33	10.74	0.68:1
	2015	6.79	11.00	0.62:1

Nisbah semasa menunjukkan kemampuan sesebuah syarikat menjelaskan hutang jangka pendek. Nisbah semasa pada kadar 2:1 dan ke atas menunjukkan syarikat mempunyai kecairan yang tinggi dan berupaya menampung liabiliti semasanya.

Nisbah semasa UMKBV bagi tahun 2013 adalah baik iaitu melebihi dua. Bagi tahun 2014 dan 2015, nisbah semasa UMKBV adalah tidak memuaskan kerana kurang dari satu disebabkan peningkatan liabiliti dan pinjaman.

MARGIN UNTUNG BERSIH	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	JUMLAH PENDAPATAN	MARGIN UNTUNG BERSIH (%)
		(RM Juta) [a]	(RM Juta) [b]	[a/b] x 100
	2013	(0.45)	2.11	(21.4)
	2014	1.95	5.91	33.1
	2015	0.27	7.64	3.5

Margin untung bersih digunakan bagi mengukur keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Peningkatan nisbah ini menunjukkan meningkatnya kecekapan sesebuah syarikat di mana bagi setiap kenaikan hasil ia memberi nilai tambah terhadap peningkatan kadar keuntungan syarikat. Pada umumnya, margin yang lebih tinggi adalah lebih baik.

Pada tahun 2013, margin untung bersih UMKBV bernilai negatif disebabkan kerugian yang dialami. Pada tahun 2014, UMKBV mencatatkan margin untung bersih sebanyak 33.1% kerana peningkatan pendapatan sewaan dan pada tahun 2015 menurun kepada 3.5% disebabkan peningkatan perbelanjaan pada tahun tersebut.

PULANGAN ATAS ASET	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	JUMLAH ASET	PULANGAN ATAS ASET (%)
		(RM Juta) [a]	(RM Juta) [b]	[a/b] X 100
	2013	(0.45)	62.07	(0.7)
	2014	1.95	42.05	4.6
	2015	0.27	41.21	0.6

Pulangan atas aset mengukur pulangan yang diperoleh oleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semakin baik keupayaan syarikat untuk menjana pendapatan.

Pada tahun 2013, pulangan atas aset UMKBV bernilai negatif kerana kerugian yang dialami disebabkan UMKBV memulakan aktiviti pada bulan Jun 2013. Bagi tahun 2014, pulangan atas aset UMKBV menunjukkan peningkatan kepada 4.6%. Bagaimanapun, pada tahun 2015 menurun kepada 0.6% disebabkan penurunan keuntungan pada tahun tersebut.

PULANGAN ATAS EKUITI	TAHUN	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	JUMLAH EKUITI	PULANGAN ATAS EKUITI (%)
		(RM Juta) [a]	(RM Juta) [b]	[a/b] X 100
	2013	(0.45)	1.01	(44.5)
	2014	1.95	2.97	65.7
	2015	0.27	3.24	8.3

Pulangan atas ekuiti mengukur pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit modal yang digunakan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit modal yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan modalnya.

Pada tahun 2013, pulangan atas ekuiti UMKBV bernilai negatif kerana kerugian yang dialami disebabkan UMKBV memulakan aktiviti pada bulan Jun 2013. Pulangan atas ekuiti UMKBV bagi tahun 2014 adalah tinggi tetapi telah menurun secara mendadak pada tahun 2015 kepada 8.3%.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

### 8.5.1.3. Analisis Aliran Tunai

- a. Penyata Aliran Tunai memberi maklumat mengenai keupayaan syarikat untuk menjana atau menggunakan aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Kedudukan aliran tunai UMKBV bagi tahun 2013 hingga 2015 adalah seperti **Jadual 8.3**.

**JADUAL 8.3**  
**KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	TAHUN		
	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Operasi	(12.96)	5.08	3.74
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Pelaburan	(35.13)	(0.14)	(0.28)
Aliran Tunai Bersih Daripada Aktiviti Pembentukan	53.61	(4.68)	(4.41)
Tambahan/(Kurangan) Bersih Tunai dan Kesetaraan Tunai	5.52	0.26	(0.95)
Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Awal Tahun	1.47	6.99	7.25
Tunai dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun	6.99	7.25	6.30

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- b. Secara keseluruhannya, terdapat lebihan tunai pada akhir tahun kewangan bagi tiga tahun berturut-turut dari tahun 2013 hingga 2015. Pada tahun 2013, baki tunai pada akhir tahun UMKBV mencatatkan baki sejumlah RM6.99 juta. Walaupun aliran tunai berbaki positif, ia merupakan pendapatan dari aktiviti pembiayaan iaitu pinjaman yang diterima dari bank bagi membeli bangunan kolej kediaman pelajar. Manakala kurangan tunai dari aktiviti pelaburan adalah disebabkan bayaran pinjaman bagi pembelian bangunan kolej kediaman pelajar yang bernilai RM35 juta. Pada akhir tahun 2014, baki tunai menunjukkan peningkatan disebabkan terdapat lebihan tunai dari aktiviti operasi yang dapat menampung kurangan tunai dalam aktiviti pelaburan dan pembiayaan. Pada 31 Disember 2015, baki tunai UMKBV adalah berjumlah RM6.30 juta iaitu menurun sejumlah 13.1% berbanding tahun 2014 disebabkan aliran tunai dari aktiviti operasi tidak dapat menampung kurangan tunai dari aktiviti pelaburan dan aktiviti pembiayaan.

**Pada pendapat Audit, prestasi kewangan UMKBV pada akhir tahun 2015 adalah memuaskan berbanding tahun 2013 dan tahun 2014. Keuntungan terkumpul syarikat ini pada tahun 2015 telah meningkat sungguhpun keuntungan sebelum cukai dan baki tunai menurun pada tahun 2015 berbanding tahun 2014.**

### 8.5.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama UMKBV adalah menyewakan tujuh blok bangunan empat tingkat kolej kediaman pelajar di Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan kepada UMK bagi tempoh

sepuluh tahun mulai 1 Jun 2013 hingga 31 Mei 2023. Perjanjian sewaan antara UMK dan UMKBV telah ditandatangani pada tahun 2013 dengan kadar sewa RM600,000 sebulan. Hasil pengauditan terhadap aktiviti ini diterangkan seperti berikut:

#### **8.5.2.1. Prestasi Keuntungan Sewaan Kolej Kediaman Pelajar**

- Pendapatan utama UMKBV disumbangkan oleh hasil sewaan kolej kediaman pelajar kepada UMK. **Jadual 8.4** menunjukkan jumlah pendapatan dan perbelanjaan sebenar serta keuntungan sebelum cukai yang diperoleh daripada aktiviti ini bagi tahun 2013 hingga 2015.

**JADUAL 8.4**  
**PRESTASI KEWANGAN AKTIVITI SEWAAN**  
**KOLEJ KEDIAMAN PELAJAR BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2015**

BUTIRAN	2013			2014			2015		
	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	(%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)
Pendapatan	-	2.10	-	7.20	5.84	81.1	7.20	7.60	105.5
Perbelanjaan	-	1.03	-	0.30	0.38	126.6	0.27	0.77	285.1
Untung	-	1.07	-	6.90	5.46	79.1	6.93	6.83	98.5

Sumber: Bajet Dan Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2013 Hingga 2015

- Keuntungan sebelum cukai pada tahun 2014 meningkat sejumlah RM4.39 juta berbanding tahun 2013 disebabkan pendapatan sewaan 12 bulan diterima pada tahun 2014 berbanding hanya enam bulan pada tahun 2013. Pada tahun 2015 pendapatan meningkat sejumlah RM1.37 juta berbanding tahun 2014 kerana UMKBV telah menerima kadar sewa kolej kediaman mengikut perjanjian sewaan berjumlah RM600,000 berbanding RM388,907 sebulan pada tahun sebelumnya. Analisis Audit selanjutnya mendapati pencapaian keuntungan sebenar pada tahun 2015 berbanding sasaran ditetapkan adalah 98.5% manakala hanya 79.1% pada tahun 2014.
- Pihak Audit juga telah membuat perbandingan sasaran perbelanjaan dengan perbelanjaan sebenar bagi tahun 2014 dan 2015. Pada tahun 2014, perbelanjaan melebihi sasaran sebanyak 26.6% disebabkan bajet yang disediakan tidak mengambil kira kos insurans bangunan dan caruman Perkeso kakitangan yang berjumlah RM80,136. Manakala perbelanjaan sebenar melebihi bajet sebanyak 185.1% pada tahun 2015 disebabkan banjir besar pada penghujung tahun 2014.

#### **8.5.2.2. Perolehan Bangunan Asrama**

- Sebelum membeli tujuh blok bangunan empat tingkat kolej kediaman pelajar di Lot PT 1244, Kampus Kota, Pengkalan Chepa, Kelantan daripada sebuah syarikat swasta pada tahun 2013, UMK telah menyewa bangunan ini daripada syarikat swasta tersebut bagi tempoh 1 Julai 2008 hingga 30 Januari 2013. Perkara 5.3 perjanjian sewaan (bagi tempoh 1 Julai 2008 hingga 30 Jun 2011) yang

ditandatangani pada 15 September 2009 menetapkan UMK diberi pilihan untuk membeli bangunan kolej kediaman pelajar ini dengan mengambil kira harga sewaan bulanan yang telah dibayar sebagai sebahagian daripada harga belian bangunan. Pada 22 Mei 2011, UMK telah memutuskan untuk melanjutkan tempoh sewaan selama tiga tahun mulai 1 Julai 2011 hingga 2 Julai 2014. Pada 8 Jun 2011, syarikat swasta telah bersetuju dengan pelanjutan tempoh tersebut yang mana segala terma dan syarat adalah seperti perjanjian sewaan terdahulu. Bagaimanapun, perjanjian untuk tempoh lanjutan ini tidak ditandatangani antara UMK dan syarikat swasta terbabit.

- b. Pada 21 November 2012, Mesyuarat Khas Pembelian Asrama UMKBV telah memutuskan untuk membeli bangunan kolej kediaman pelajar pada harga belian RM35 juta. Mengikut minit Mesyuarat Khas Ahli Lembaga Pengarah UMKBV yang bermesyuarat pada 13 Disember 2012, ahli Lembaga Pengarah UMKBV juga bersetuju untuk membeli bangunan tersebut dengan syarat bayaran sewa terdahulu dikira sebagai sebahagian harga belian.
- c. Semakan Audit mendapati pada 26 Februari 2013, UMKBV telah membuat perolehan bangunan tersebut daripada syarikat swasta pada harga RM35 juta. Walaupun harga belian adalah lebih rendah dari penilaian yang dibuat oleh Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta yang berjumlah RM38.85 juta, pihak **Audit berpendapat perolehan tersebut masih merugikan UMKBV kerana sebahagian kecil sahaja jumlah sewa yang telah dibayar diambil kira dalam perolehan ini iaitu sejumlah RM3.85 juta berbanding RM30.53 juta sewa yang telah dibayar kepada syarikat swasta sehingga bulan Januari 2013.**
- d. Sekiranya sewa yang telah dibayar ditolak daripada harga perolehan bangunan, UMKBV tidak perlu menanggung beban hutang yang tinggi daripada pinjaman bank. Bagi membayai perolehan ini, UMKBV telah membuat pinjaman dengan Bank Islam Malaysia Bhd. berjumlah RM35 juta dalam tempoh selama sembilan tahun dengan bayaran balik RM388,907 sebulan yang merangkumi prinsipal dan kadar keuntungan bermula pada bulan Januari 2014. Bayaran berjumlah RM10 juta telah dibuat kepada syarikat swasta pada 5 Februari 2013 manakala baki bayaran berjumlah RM25 juta telah dibuat pada 27 Mei dan 7 Jun 2013. **Jadual 8.5** menunjukkan jumlah keseluruhan sewaan, deposit dan harga belian bangunan yang telah dibayar berjumlah RM68.02 juta kepada syarikat swasta setakat bulan Mei 2016.

**JADUAL 8.5**  
**JUMLAH KESELURUHAN BAYARAN KEPADA SYARIKAT SWASTA**

PERKARA	JUMLAH (RM Juta)
Bayaran sewa oleh UMK (Perjanjian sewaan dari Julai 2008 sehingga Jun 2011)	18.69
Bayaran sewa oleh UMK (1 Julai 2011 sehingga 30 Januari 2013 tiada perjanjian)	11.84
Deposit	2.49
Harga belian dibayar oleh UMKBV	35.00
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>	<b>68.02</b>

Sumber: Perjanjian Sewa Dan Perjanjian Jual Beli

- e. Bagi deposit utiliti dan deposit jaminan berjumlah RM2.49 juta yang belum dibayar balik setakat bulan Disember 2016, syarikat swasta sedang dalam proses memulangkan deposit ini kepada UMK dengan kaedah pindah milik harta tanah yang dimiliki syarikat swasta di HS(M) 979 di Lot PT1241 Mukim Baung Daerah Panji kepada UMK. JPPH telah membuat penilaian terhadap harta tanah tersebut berjumlah RM2.54 juta.
- f. **Berdasarkan perbincangan semasa exit conference pada 29 Disember 2016, UMK sedang menjalankan siasatan terhadap proses perolehan bangunan kolej kediaman pelajar termasuk harga perolehan. Selain itu, deposit sewaan berjumlah RM2.49 juta yang belum dipulangkan juga dalam tindakan penyelesaian.**

#### **8.5.2.3. Ruang Pejabat Yang Disewa Tidak Diduduki**

- a. UMKBV beroperasi di Tingkat 8, Wisma TCH, Lot 1, Jalan Pengkalan Chepa, Kota Bharu bermula pada bulan Januari 2015. Bagaimanapun, pejabat tersebut telah disewa daripada TCH Vision Trading Corporation Sdn. Bhd. (TCH Vision) bagi tingkat tujuh dan lapan bermula pada bulan April 2014. Mengikut perjanjian sewaan antara UMKBV dengan TCH Vision bagi bulan April sehingga Disember 2014, kadar sewa bagi tingkat tujuh adalah RM5,500 sebulan dan tingkat lapan adalah RM7,500 sebulan. UMK Entrepreneurship Institute merancang untuk menduduki tingkat tujuh bangunan tersebut bagaimanapun ia dibatalkan. Bermula pada bulan Januari 2015, perjanjian sewaan bagi tingkat tujuh telah dihentikan. Manakala bagi tingkat 8, UMKBV tidak mendudukinya sehingga bulan Disember 2014 kerana masih beroperasi di bangunan UMK. UMK tidak membuat perancangan sewaan yang teliti menyebabkan berlaku pembaziran berjumlah RM117,000 bagi ruang pejabat yang disewa tetapi tidak diduduki. Jumlah sewa yang telah dibayar oleh UMKBV kepada TCH Vision bagi tempoh bulan April hingga Disember 2014 yang tidak diduduki adalah seperti **Jadual 8.6**.

<b>JADUAL 8.6</b> <b>BAYARAN SEWA BULAN APRIL HINGGA DISEMBER 2014 BAGI RUANG PEJABAT YANG TIDAK DIGUNAKAN</b>		
<b>RUANG PEJABAT</b>	<b>SEWA SEBULAN (RM)</b>	<b>JUMLAH BAYARAN SEWA (RM)</b>
Tingkat 7	5,500	49,500
Tingkat 8	7,500	67,500
<b>JUMLAH</b>		<b>117,000</b>

Sumber: Perjanjian Sewaan

- b. Berdasarkan maklum balas bertarikh 15 November 2016, UMKBV mengambil maklum dan memandang serius terhadap teguran Audit berkenaan perancangan sewaan yang kurang kemas mengakibatkan UMKBV menanggung kerugian. Jawatankuasa Audit Khas yang ditubuhkan oleh UMK telah bermesyuarat pada 14 November 2016 dan memutuskan supaya Jawatankuasa Siasatan yang ditubuhkan turut membuat siasatan terhadap perkara ini.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti UMKBV adalah selaras dengan objektif penubuhannya namun tidak teratur kerana perolehan bangunan telah dilaksanakan dengan tidak menjaga kepentingan UMKBV dan berlaku pembaziran di mana ruang pejabat yang disewa tidak diduduki.

#### **8.5.3. Tadbir Urus Korporat**

8.5.3.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab.

8.5.3.2. Semakan Audit mendapati UMKBV telah mengamalkan beberapa aspek tadbir urus korporat dengan memuaskan. Keterangan seperti di bawah:

##### **a. Pengerusi dan Lembaga Pengarah**

Pengerusi UMKBV merupakan pengarah syarikat swasta yang berpengalaman telah dilantik oleh Lembaga Pengarah Universiti pada 8 November 2015 bagi tempoh dua tahun bermula pada 27 Oktober 2015 sehingga 31 Oktober 2017. Selain itu, dua ahli Lembaga Pengarah dilantik daripada UMK.

**b. Ketua Pegawai Eksekutif**

Ketua Pegawai Eksekutif dilantik oleh Lembaga Pengarah UMKBV pada 1 April 2015 dengan mempunyai latar belakang kewangan dan pernah berkhidmat sebagai Associate Professor di UMK.

**c. Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam**

UMKBV tidak menubuhkan Unit Audit Dalam (UAD) dan Jawatankuasa Audit. Bagaimanapun, UAD UMK bertanggungjawab menjalankan pengauditan ke atas UMKBV dan melaporkan kepada Jawatankuasa Audit UMK. UAD UMK yang telah ditubuhkan pada tahun 2014 telah menjalankan pengauditan pengurusan di UMKBV pada bulan Ogos 2015 dan hasil pengauditan telah dilaporkan dalam mesyuarat ahli Lembaga Pengarah Universiti pada bulan Mac 2016.

8.5.3.3. Bagaimanapun, terdapat tiga aspek penting tadbir urus korporat yang tidak diamalkan seperti berikut:

- a. UMKBV tidak membentangkan Pelan Strategik syarikat bagi tahun 2013 hingga 2017 dalam mesyuarat Lembaga Pengarah UMKBV untuk kelulusan. UMKBV juga tidak menetapkan Penunjuk Prestasi Utama (KPI) syarikat yang perlu dicapai. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 15 November 2016, Pelan Strategik UMKBV bagi tahun 2016 hingga 2020 telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah dalam Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah UMKBV Bil. 11(1/2016) pada 4 Januari 2016. Selain itu, semasa Mesyuarat Lembaga Pengarah UMKBV pada 4 Jun 2015, ahli Lembaga Pengarah telah menetapkan KPI yang perlu dicapai oleh Ketua Pegawai Eksekutif adalah juga KPI syarikat.**
- b. UMKBV tidak mewujudkan *Standard Operating Procedures* secara menyeluruh khususnya pengurusan kewangan tetapi menggunakan amalan terbaik UMK bagi melaksanakan urusan kewangannya. **Berdasarkan maklum balas bertarikh 14 Mei 2017, mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah yang bersidang pada 10 Januari 2017 telah meluluskan polisi kewangan UMKBV.**

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya tadbir urus korporat UMKBV adalah memuaskan. Bagaimanapun, UMKBV perlu memberi perhatian kepada penyediaan Pelan Strategik dan Standard Operating Procedures yang lengkap.**

## **8.6. SYOR AUDIT**

Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan UMK Business Ventures Sdn. Bhd. menyediakan rancangan strategik jangka panjangnya dengan memberi tumpuan kepada objektif penubuhan syarikat selain daripada penyewaan asrama. Ini bagi membolehkan syarikat tidak terlalu bergantung kepada aktiviti penyewaan asrama dalam memperoleh pendapatannya.





# PENUTUP

---



## PENUTUP

Pengauditan yang telah dijalankan mendapat masih terdapat kelemahan yang perlu ditangani segera bagi memastikan aktiviti sesebuah syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan Persekutuan diuruskan secara teratur selaras dengan objektif penubuhannya. Beberapa syarikat ini telah mengambil tindakan pembetulan selepas teguran Audit. Bagaimanapun, langkah pembetulan perlu diambil secara berterusan. Selain itu, memandangkan pengauditan adalah berdasarkan pensampelan dan skop tertentu, ketua syarikat perlu mewujudkan sistem *check and balance* untuk memastikan pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan. Langkah ini adalah penting bagi memastikan aktiviti syarikat mendapat nilai faedah terbaik.

Sehubungan itu, Jawatankuasa Audit dengan kerjasama Unit Audit Dalam sesebuah syarikat Kerajaan perlu memainkan peranan yang penting dalam menilai prestasi kewangan dan tahap amalan tadbir urus yang baik serta menentukan sejauh mana aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan dalam mencapai objektif penubuhan syarikat berkenaan.

Selain itu, kementerian/badan induk/syarikat yang merupakan pemegang saham/penjamin kepada sesebuah syarikat juga perlu memantau aktiviti syarikat berkenaan secara berkala untuk memastikan syarikat berdaya saing dan memperoleh keuntungan supaya berupaya membayar dividen kepada/membayar balik pinjaman yang diberi oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan di samping mewujudkan tadbir urus yang baik.

Selain memenuhi kehendak perundangan, saya berharap Laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti. Laporan ini juga penting dalam usaha Kerajaan untuk mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti. Secara tidak langsung, ia akan menyumbang ke arah pencapaian Program Transformasi Kerajaan 2.0 bagi Inisiatif Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) untuk membanteras rasuah serta memenuhi keperluan, kepentingan dan aspirasi setiap warga Malaysia di bawah slogan “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”.

**Jabatan Audit Negara**

**Putrajaya**

**18 Mei 2017**





DICETAK OLEH  
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD  
KUALA LUMPUR, 2017  
[www.printnasional.com.my](http://www.printnasional.com.my)  
email: [cservice@printnasional.com.my](mailto:cservice@printnasional.com.my)  
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773





### JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA

No. 15, Aras 1-5, Persiaran Perdana, Presint 2,  
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan, 62518 Putrajaya.

| Tel : +603 8889 9000

| Faks : +603 8888 9721