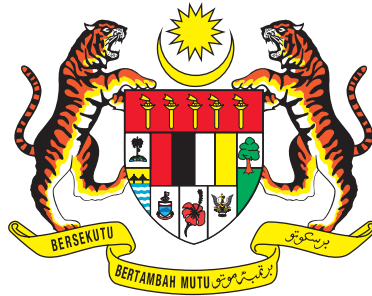


LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2012

Aktiviti Jabatan/Agensi Dan
Pengurusan Syarikat Kerajaan
NEGERI KELANTAN

SIRI 3



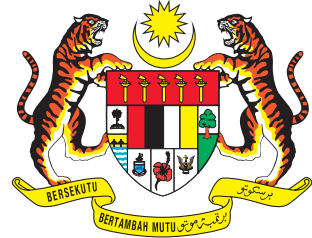


LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2012

Aktiviti Jabatan/Agensi
Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan
NEGERI KELANTAN

SIRI 3

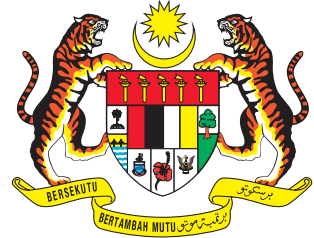
**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**



KANDUNGAN

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
KATA PENDAHULUAN	vii
INTISARI LAPORAN	xi
AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI	
JABATAN PERKHIDMATAN VETERINAR PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR MAS PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN MACHANG PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR PUTEH Pengurusan Tanah Rizab Ragut Haiwan	3
PERBADANAN KEMAJUAN IKTISAD NEGERI KELANTAN Kelkon Sdn. Bhd.	17
PENUTUP	35



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Perkara 106, Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit Penyata Kewangan Kerajaan Negeri, Pengurusan Kewangan dan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 pula memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 yang menerima geran/pinjaman/jaminan daripada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada 50% modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan Negeri. Suatu Perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2004 (pindaan 2009) dengan perkenan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong telah memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk menjalankan pengauditan terhadap syarikat-syarikat Kerajaan Negeri. Manakala Perkara 107, Perlembagaan Persekutuan menghendaki Ketua Audit Negara mengemukakan laporan hasil pengauditan kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong dan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Sultan Kelantan. Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong akan menitahkan Laporan Ketua Audit Negara untuk dibentangkan di Parlimen manakala Kebawah Duli Yang Maha Mulia Sultan Kelantan menitahkan untuk membentangkan Laporan Ketua Audit Negara di Dewan Undangan Negeri Kelantan.

2. Jabatan Audit Negara mulai tahun 2013 telah diberi tanggungjawab untuk melaksanakan 4 inisiatif di bawah GTP 2.0: NKRA Anti-Rasuah. Salah satu daripada inisiatif tersebut ialah mengemukakan Laporan Ketua Audit Negara mengenai Aktiviti Jabatan/Agensi Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri untuk dibentang di Parlimen/Dewan Undangan Negeri setiap kali sesi Parlimen/Dewan Undangan Negeri bersidang supaya ia dapat diakses dengan segera oleh rakyat selaras dengan kehendak Kerajaan bagi menjayakan agenda Program Transformasi Kerajaan bagi tempoh 2013 hingga 2015. Saya berharap laporan mengenai pelaksanaan Aktiviti Jabatan/Agensi Dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri Kelantan Tahun 2012 Siri 3 ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan usaha penambahbaikan dan meningkatkan akauntabiliti dan integriti serta mendapat *value for money* bagi setiap perbelanjaan yang dibuat seperti mana hasrat Kerajaan.

3. Pengauditan terhadap aktiviti Jabatan adalah untuk menilai sama ada program dan aktiviti yang dirancang telah dilaksanakan dengan jayanya mengikut tempoh yang ditetapkan, tiada pembaziran dan mencapai matlamatnya. Manakala pengauditan terhadap pengurusan syarikat adalah untuk menilai sama ada prestasi kewangan sesebuah syarikat adalah baik, pengurusan aktiviti dan kewangan syarikat serta tadbir urus korporat telah dilaksanakan dengan teratur dan selaras dengan peraturan yang ditetapkan serta mencapai objektif penubuhannya.

4. Sebanyak 2 aktiviti dan 2 pengurusan syarikat telah dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Negeri Kelantan Tahun 2012 Siri 1 manakala 2 aktiviti dan satu pengurusan syarikat telah dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Negeri Kelantan Tahun 2012

Siri 2. Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2012 Siri 3 ini pula melaporkan satu aktiviti iaitu Pengurusan Tanah Rizab Ragut Haiwan serta satu pengurusan syarikat iaitu Kelkon Sdn. Bhd.. Pemerhatian Audit daripada pengauditan tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan. Hanya penemuan Audit yang penting sahaja yang dilaporkan dalam Laporan ini. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 8 syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Ketua Pegawai Eksekutif berkenaan.

5. Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai Jabatan/Agensi dan Syarikat Kerajaan Negeri Kelantan yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pegawai saya yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



(TAN SRI DATO' SETIA HAJI AMBRIN BIN BUANG)

Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya

30 September 2013



INTISARI LAPORAN

AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

1. JABATAN PERKHIDMATAN VETERINAR PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR MAS PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN MACHANG PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR PUTEH - Pengurusan Tanah Rizab Ragut Haiwan

1.1. Tanah rizab ragut haiwan telah diwartakan sejak awal 1960-an untuk digunakan oleh para penternak di Negeri Kelantan sebagai padang ragut dan juga aktiviti penternakan lembu/kerbau. Walau bagaimanapun Jabatan Perkhidmatan Veterinar Negeri Kelantan (JPVNK) membenarkan aktiviti penternakan lain seperti kambing dan biri-biri. Pengarah JPVNK telah diberi tanggungjawab sepenuhnya untuk mengawal selia serta menguruskan tanah rizab ragut haiwan. Keluasan tanah rizab ragut haiwan di seluruh Negeri Kelantan ialah 2,420.93 hektar. Daripada jumlah tersebut seluas 1,917.54 hektar atau 79.0% terletak dalam Jajahan Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh.

1.2. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Oktober 2012 hingga Januari 2013 di Jabatan Perkhidmatan Veterinar Negeri Kelantan, 3 Pejabat Perkhidmatan Veterinar Jajahan dan Pejabat Tanah dan Jajahan iaitu Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh mendapati secara keseluruhannya, pengurusan tanah rizab ragut haiwan adalah tidak memuaskan. Ini kerana terdapat beberapa kelemahan dalam pengurusan tanah rizab ragut haiwan seperti berikut:

- Kejayaan projek ternakan atas tanah rizab ragut haiwan adalah rendah.
- Tanah rizab ragut haiwan tidak diusahakan.
- Kelemahan pemantauan dan penguatkuasaan.
- Sewa tanah tidak dibayar.

1.3. Bagi memastikan pengurusan tanah rizab ragut haiwan adalah teratur dan mencapai objektifnya, pihak Audit mengesyorkan Jabatan Perkhidmatan Veterinar mengambil tindakan seperti berikut:

1.3.1. Memperluaskan bidang tugas Jawatankuasa Pemilihan yang baru ditubuhkan pada tahun 2012. Selain bertanggungjawab meneliti kelayakan pemohon dari segi keupayaan kewangan dan pengurusan projek sebelum penyewaan tanah rizab ragut haiwan diluluskan kepada mana-mana pihak, juga bertanggungjawab mengkaji Laporan Kemajuan Projek yang dikemukakan oleh pengusaha.

1.3.2. Menubuhkan unit khas untuk menjalankan kerja pemantauan dan penguatkuasaan bagi memastikan tanah rizab ragut haiwan digunakan sebagaimana syarat kelulusan dan mengambil tindakan tegas terhadap pengusaha yang melanggar syarat kegunaan tanah atau yang menyerahkan kepada pihak lain untuk mengusahakannya.

1.3.3. Mengkaji semula pemohon yang tidak mengusahakan tanah rizab ragut haiwan melebihi 6 bulan dan mengambil tindakan membatalkannya.

1.3.4. Memberi galakan dan bantuan kepakaran kepada pengusaha yang berjaya supaya aktiviti penanaman rumput dan penternakan berterusan.

2. PERBADANAN KEMAJUAN IKTISAD NEGERI KELANTAN

- Kelkon Sdn. Bhd.

2.1. Kelkon Sdn. Bhd. (KSB) ditubuhkan pada 11 Oktober 1980. KSB merupakan subsidiari Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK). Modal dibenarkan KSB adalah berjumlah RM5 juta dan modal berbayar berjumlah RM2.20 juta. PKINK mempunyai 43.2% pegangan ekuiti dalam KSB dan 51% melalui Permodalan Kelantan Berhad (PKB) iaitu syarikat subsidiari milik penuh PKINK. Aktiviti utama KSB adalah pembinaan dan pembangunan hartanah. KSB telah mendapat kelulusan pendaftaran kontraktor Kelas A daripada Pusat Khidmat Kontraktor (PKK) dan berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) pada grad G7. Selain itu, KSB juga memperoleh Sijil MS ISO 9001:2008 di dalam pembinaan bangunan dan kerja kejuruteraan awam. Antara objektif utama KSB adalah merancang dan melaksanakan projek yang berkualiti untuk agensi Kerajaan, swasta dan orang awam, meningkatkan kualiti pengurusan dan perkhidmatan organisasi serta mencapai tahap pulangan yang terbaik kepada syarikat dan pemegang saham melalui pembahagian dividen.

2.2. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober hingga Disember 2012 mendapati secara keseluruhannya, prestasi kewangan KSB adalah baik kerana keuntungan terkumpul terus meningkat. Keuntungan sebelum cukai KSB menurun pada tahun 2010 berbanding tahun 2009. Bagaimanapun, keuntungan sebelum cukai KSB meningkat pada tahun 2011 berbanding tahun 2010. Analisis nisbah kewangan juga menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2011 berbanding tahun 2010. Terdapat kelemahan dalam pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat seperti berikut:

- Projek tidak dapat disiapkan mengikut tempoh.
- Projek mengalami kerugian.
- Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan belum mengadakan mesyuarat.
- *Standard Operating Procedures* belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah dan tidak dikemas kini selaras dengan operasi semasa syarikat.

- Pelan strategik hanya menyatakan perancangan secara umum serta tidak memfokus kepada pelan jangka pendek dan jangka panjang.

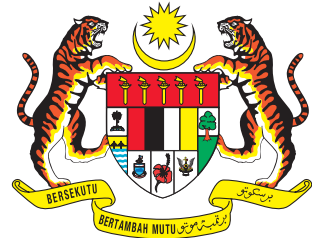
2.3. Bagi tujuan penambahbaikan dan mempertingkatkan prestasi syarikat, pihak Audit mengesyorkan KSB mengambil langkah berikut:

2.3.1. Memastikan projek pembinaan dapat disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan bagi mengelakkan pertambahan kos.

2.3.2. Menilai prestasi pelaksanaan kerja kontraktor dengan teliti supaya kontraktor yang dipilih berupaya menyiapkan projek dalam tempoh yang ditetapkan.

2.3.3. Memastikan perancangan dan pelaksanaan projek pembangunan hartanah dibuat dengan teliti dan teratur bagi menjana pendapatan kepada syarikat dan memenuhi permintaan pembeli.

2.3.4. Meningkatkan amalan tadbir urus korporat dengan mematuhi amalan terbaik Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia dan pekeliling Kerajaan bagi menjaga kepentingan pemegang saham.



AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

JABATAN PERKHIDMATAN VETERINAR PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR MAS PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN MACHANG PEJABAT PERKHIDMATAN VETERINAR JAJAHAN PASIR PUTEH

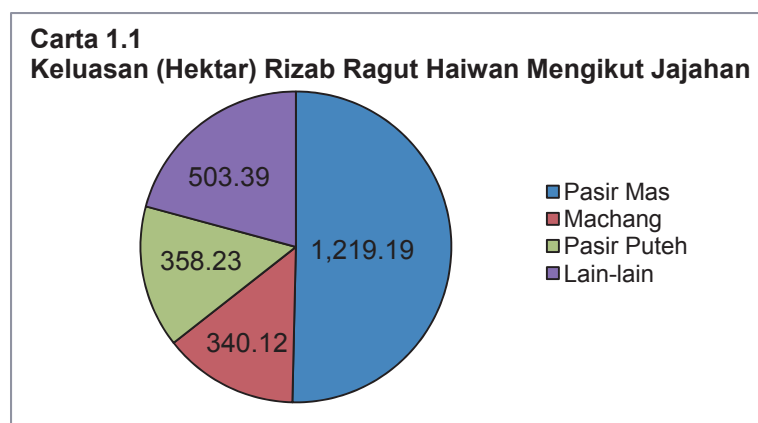
1. PENGURUSAN TANAH RIZAB RAGUT HAIWAN

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Negeri Kelantan (JPVNK) merupakan agensi yang bertanggungjawab membangunkan industri ternakan di Negeri Kelantan. Fungsi utama Jabatan ialah untuk mencegah, mengawal dan membasmi penyakit haiwan dan *zoonotic*, menentukan bahan-bahan haiwan untuk makanan manusia adalah bersih dan sesuai dimakan serta menggalakkan pertumbuhan dan pembangunan industri makanan haiwan.

1.1.2. Objektif am JPVNK ialah untuk membangun sektor ternakan di dalam industri pertanian ke arah sara diri yang ekonomik di dalam pengeluaran bahan-bahan ternakan untuk memenuhi permintaan tempatan yang semakin meningkat dan kemungkinan untuk dieksport di dalam persekitaran yang bebas daripada penyakit-penyakit berjangkit.

1.1.3. Pengarah JPVNK telah diberi tanggungjawab sepenuhnya untuk mengawal selia serta menguruskan tanah rizab ragut haiwan yang telah dibangunkan sejak tahun 1960-an lagi. Kerajaan Negeri telah mewartakan tanah sebagai rizab ragut haiwan mengikut Seksyen 62, Kanun Tanah Negara 1965. Keluasan tanah rizab ragut haiwan di seluruh Negeri Kelantan ialah 2,420.93 hektar. Daripada jumlah tersebut seluas 1,917.54 hektar atau 79% terletak dalam Jajahan Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh. Maklumat keluasan tanah rizab ragut haiwan yang telah diwartakan mengikut jajahan seperti **Carta 1.1** dan **Jadual 1.1** menunjukkan keluasan tanah rizab ragut haiwan bagi 3 Jajahan yang diaudit.



Sumber: Pejabat Tanah Dan Jajahan

Jadual 1.1
Keluasan Tanah Rizab Ragut Haiwan Bagi Tiga Jajahan

Bil.	Jajahan	Keluasan (Hektar)
1.	Pasir Mas	1,219.19
2.	Machang	340.12
3.	Pasir Puteh	358.23
Jumlah		1,917.54

Sumber: Pejabat Tanah Dan Jajahan

1.1.4. Objektif pengurusan tanah rizab ragut haiwan ialah untuk memberi kemudahan kepada penternak tradisi atau komersial mendapatkan bekalan rumput yang mencukupi dan bermutu tinggi untuk keperluan ternakan iaitu lembu, kerbau, kambing dan bebiri. Selain dari itu, aktiviti-aktiviti lain yang berkaitan dengan penternakan juga dibenarkan seperti penternakan secara fidlot, pembinaan kandang dan rumah pekerja ladang. Tanah rizab ragut ini boleh dipohon oleh sesiapa sahaja yang berminat untuk mengusahakan ternakan haiwan dan kelulusan yang diberi berdasarkan syarat-syarat tertentu.

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan ini adalah untuk menilai sama ada pengurusan tanah rizab ragut haiwan telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta dipantau untuk menentukan objektifnya tercapai.

1.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Skop pengauditan meliputi aspek pelaksanaan dan pemantauan Pengurusan Tanah Rizab Ragut Haiwan bagi tahun 2010 hingga 2012. Semakan telah dijalankan di Jabatan Perkhidmatan Veterinar Negeri Kelantan (JPV NK), Pejabat Perkhidmatan Veterinar Jajahan (PPVJ) dan Pejabat Tanah dan Jajahan (PTJ) Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh. Kaedah pengauditan adalah dengan menyemak, memeriksa dokumen dan menganalisis data berkaitan tanah rizab ragut haiwan di pejabat berkenaan. Lawatan ke tanah rizab ragut haiwan serta temu bual dengan pegawai dan pengusaha terlibat turut diadakan.

1.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Oktober 2012 hingga Januari 2013 mendapati secara keseluruhannya, pengurusan tanah rizab ragut haiwan adalah tidak memuaskan. Ini kerana daripada 123 sampel pengusaha yang dipilih hanya 13 pengusaha yang berjaya melaksanakan aktiviti penternakan dan penanaman rumput sebagaimana objektif yang ditetapkan. Bagaimanapun terdapat beberapa kelemahan yang ditemui semasa pengauditan dijalankan seperti yang dijelaskan dalam perenggan-perenggan seterusnya. Secara ringkasnya kelemahan yang ditemui adalah seperti di bawah:

- Kejayaan projek ternakan atas tanah rizab ragut haiwan adalah rendah.
- Tanah rizab ragut haiwan tidak diusahakan.
- Kelemahan pemantauan dan penguatkuasaan.
- Sewa tanah tidak dibayar.

1.4.1. Kejayaan Projek Ternakan Atas Tanah Rizab Ragut Haiwan Adalah Rendah

1.4.1.1. Tanah rizab ragut haiwan yang diwartakan bertujuan untuk menyediakan tempat yang sesuai bagi menjalankan aktiviti penternakan. Oleh itu, ianya perlu diurus dengan baik agar dapat membekalkan rumput yang mencukupi untuk ternakan. Secara keseluruhannya prestasi pengurusan tanah rizab ragut haiwan tidak memuaskan kerana daripada sampel yang diaudit hanya 11% yang berjaya berbanding 89% lagi gagal melaksanakan pembangunan tanah dan pengurusan ladang di atas tanah rizab ragut haiwan. Keadaan demikian berlaku disebabkan pengurusan ladang di tanah rizab ragut haiwan dibiayai sendiri oleh pengusaha kecuali bantuan input perladangan seperti baja, pagar dan pembenihan ternakan diberi oleh JPVNK. JPVNK juga tidak mewujudkan satu jawatankuasa yang mengkaji keupayaan bakal pengusaha dari pelbagai sudut terutamanya faktor kewangan sebelum kelulusan penyewaan tanah rizab ragut diluluskan. Selain itu, kurang pemantauan oleh Jabatan terhadap pengurusan perladangan tanah rizab ragut haiwan menyebabkan banyak tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan tidak diusahakan.

1.4.1.2. Lawatan Audit ke lokasi projek bagi 9 daripada 13 pengusaha yang berjaya mengusahakan projek ternakan atas tanah rizab ragut haiwan mendapati pengusaha berkenaan mempunyai komitmen yang tinggi, modal yang mencukupi serta berpengetahuan dalam pengurusan ladang. Salah seorang pengusaha yang berjaya telah mengusahakan ternakan lembu tenusu sebanyak 56 ekor di kawasan seluas 2.43 hektar. Pihak Audit mendapati 10 ekor lembu adalah merupakan lembu induk aktif dapat mengeluarkan susu sebanyak 65 liter sehari dan jualannya mencecah sehingga RM120 sehari mengikut kadar RM1.85/liter di Unit Pengumpulan Susu. Manakala ternakan selebihnya adalah lembu dara dan anak lembu. Beliau telah mendapat tunjuk ajar dan khidmat nasihat kepakaran daripada pegawai veterinar dengan menggunakan modal sendiri. Kejayaan beliau boleh dijadikan panduan atau *benchmark* kepada para pengusaha lain. Contoh pengusaha yang berjaya seperti **Gambar 1.1** hingga **Gambar 1.4**.

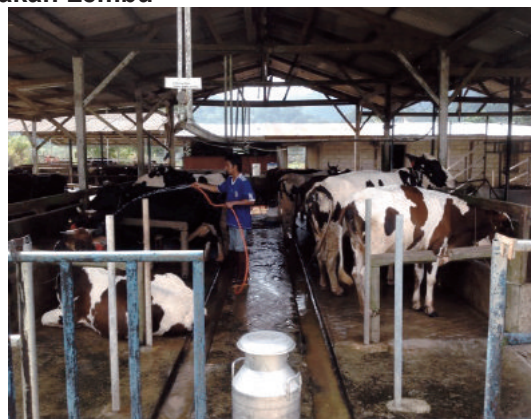
Gambar 1.1

Kandang Ternakan Lembu



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Banggol Setol, Pasir Puteh
Tarikh: 15 Januari 2013

Gambar 1.2



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Banggol Setol, Pasir Puteh
Tarikh: 15 Januari 2013

Gambar 1.3
Rumput Diangkut Dari Ladang



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Banggol Setol, Pasir Puteh
Tarikh: 15 Januari 2013

Gambar 1.4
Tanaman Rumput



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Banggol Setol, Pasir Puteh
Tarikh: 15 Januari 2013

1.4.1.3. Kelulusan Permohonan Tanah Rizab Ragut Haiwan Tanpa Dokumen Sokongan

- a. Sebelum permohonan diluluskan, kemampuan pemohon perlu dinilai untuk memastikan pemohon yang dipilih berkeupayaan mengusahakan tanah rizab ragut haiwan sebagaimana yang ditetapkan. Sebelum tahun 2012 permohonan untuk mendapat tanah rizab ragut haiwan tidak dibuat penilaian yang sewajarnya untuk menentukan kemampuan pemohon. Bagaimanapun, mulai tahun 2012 permohonan tanah rizab ragut haiwan perlu dikemukakan bersama kertas kerja projek dan kedudukan prestasi kewangan. Pemohon juga perlu membentangkan kertas kerja projek kepada Jawatankuasa Tanah Rizab di JPVNK untuk dinilai bagi mendapatkan kelulusan.
- b. Semakan Audit terhadap fail-fail permohonan tanah rizab ragut haiwan mendapati sebanyak 299 permohonan telah diterima daripada pemohon di Jajahan Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh bagi tahun 1988 hingga 2012. Analisis Audit mendapati

proses permohonan dan kelulusan telah dibuat berdasarkan kekosongan tanah rizab ragut haiwan. Bagaimanapun, terdapat 110 permohonan telah diluluskan walaupun tidak disertakan dengan dokumen sokongan seperti kertas kerja projek dan kemampuan kewangan. Ketiadaan dokumen sokongan tersebut menyebabkan tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan tidak diusahakan, tidak diusahakan sepenuhnya atau berterusan, diusahakan oleh pihak lain dan disalah guna. Kedudukan bilangan permohonan dan kelulusan bagi 3 jajahan adalah seperti di **Jadual 1.2**.

Jadual 1.2
Jumlah Permohonan Dan Kelulusan
Mengikut Jajahan

Bil.	Jajahan	Permohonan	Kelulusan
1.	Pasir Mas	70	36
2.	Machang	92	43
3.	Pasir Puteh	137	44
Jumlah		299	123

Sumber: Fail Permohonan Mengikut Jajahan Di JPVNK

- c. **Mengikut maklum balas daripada JPVNK bertarikh 29 September 2013, mulai tahun 2012 JPVNK telah menubuhkan jawatankuasa yang menilai permohonan tanah Rizab Ragut Haiwan.**

Pada pendapat Audit, JPVNK hendaklah memastikan setiap permohonan untuk mendapat tanah rizab ragut haiwan perlu memenuhi kriteria yang ditetapkan seperti mempunyai modal, pengalaman dan berdaya maju bagi memastikan pengusaha yang layak sahaja dipilih.

1.4.2. Tanah Rizab Ragut Haiwan Tidak Diusahakan

1.4.2.1. Setiap pemohon yang berjaya hendaklah memulakan projek atau aktiviti berkenaan dalam tempoh 6 bulan selepas diluluskan dan memajukan serta menggunakan kawasan rizab ragut sepenuhnya. Sekiranya projek atau aktiviti penanaman rumput dan penternakan tidak dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan, kelulusan akan ditarik balik bagi memberi peluang kepada pemohon yang lain. Tanah rizab ragut haiwan sepatutnya diusahakan secara berterusan selepas diluluskan. Bagaimanapun, lawatan Audit ke kawasan rizab ragut haiwan di Jajahan Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh antara bulan Oktober 2012 hingga Januari 2013 mendapati 31 pengusaha yang telah diluluskan tanah rizab ragut haiwan antara tahun 2004 hingga 2010 seluas 841 hektar tidak lagi menjalankan aktiviti penanaman rumput atau penternakan. Ia melibatkan 21 daripada 36 pengusaha di Pasir Mas, 6 daripada 43 di Machang dan 4 daripada 44 di Pasir Puteh. Walau bagaimanapun, didapati pihak Jabatan Veterinar tidak mengambil apa-apa tindakan terhadap pengusaha yang berkenaan walaupun perkara ini telah lama berlaku. Pegawai Veterinar Daerah tidak dapat mengesahkan sebab-sebab dan bila aktiviti penternakan tersebut telah dihentikan kerana pemantauan tidak dibuat. Ini kerana tugas pemantauan diserahkan kepada Unit Agronomi sedangkan unit ini hanya

mempunyai 2 kakitangan iaitu Penolong Pegawai Veterinar dan Pembantu Veterinar yang juga menjalankan tugas lain. Akibatnya tanah rizab ragut haiwan yang sepatutnya dijalankan aktiviti penanaman rumput atau penternakan terbiar dan dipenuhi semak samun. Senarai tanah rizab ragut haiwan yang tidak diusahakan adalah seperti di **Jadual 1.3**. Manakala **Gambar 1.5** hingga **Gambar 1.8** pula menunjukkan kawasan rizab ragut haiwan yang terbiar dan dipenuhi semak samun.

Jadual 1.3
Kedudukan Tanah Rizab Ragut Haiwan Yang Tidak Diusahakan

Bil.	Nama Pengusaha	Tahun Kelulusan	Lokasi	Keluasan (Hektar)
Jajahan Pasir Mas				
1.	Abdullah Bin Ismail	1993	Mahligai	4.04
2.	Mohd Nor Bin Yusoff	1997	Mahligai	4.04
3.	Mahamod Shafri Bin Ramli	2000	Tasek Garu	4.04
4.	Zulkefli Bin Ahmad	2005	Mahligai	4.04
5.	Sidek Bin Ali	2005	Mahligai	4.04
6.	Bakri Bin Ab. Rahman	2005	Mahligai	4.04
7.	Saari Bin Yaacob	2005	Mahligai	4.04
8.	Wan Mahadi Bin Wan Ahmad	2005	Tasek Garu	6.07
9.	Al-Madrasah Al-Diniah Al-Yusufiah	2005	Meranti	20.23
10.	Asas Arena Enterprise	2006	Tasek Garu	4.04
11.	Mohd Salleh Bin Awang	2006	Meranti	8.09
12.	FAMA	2006	Repek	2.43
13.	Wan Idris Bin Wan Jusoh	2007	Mahligai	4.04
14.	Rosli Bin Ab. Rahman	2007	Mahligai	4.04
15.	Mohamed Bin Taha	2007	Mahligai	4.04
16.	Jamil Bin Ahmad	2007	Mahligai	4.04
17.	Mohd Ariffin Bin Harun	2007	Mahligai	4.04
18.	Symphony Advance Sdn. Bhd.	2007	Meranti	543.31
19.	APKB Sdn. Bhd.	2007	Mahligai	40.47
20.	A L Million Enterprise	2008	Tasek Garu	8.08
21.	Mazlan Bin Mat Noor	2010	Mahligai	4.04
Jajahan Machang				
22.	Syarikat Ladang Ternak Z.N.Z	2004	Pek	18.21
23.	Abd. Malik Bin Musharat	2005	Wek	8.09
24.	Derana Group Of Companies	2006	Wek	8.09
25.	Kumpulan Pertanian Kelantan Berhad	2008	Wek	32.37
26.	Global Affluence Food Industries	2008	Wek	4.04
27.	Rd Top Industry	2009	Wek	8.08
Jajahan Pasir Puteh				
28.	Syarikat Hamata Technology Sdn. Bhd.	2006	Batu Sebutir	20.23
29.	Syarikat Gunong Poultry Sdn. Bhd.	2007	Batu Sebutir	20.23
30.	Kelantan Medical Services Sdn. Bhd.	2007	Gong Garu	12.14
31.	Ladang Rakyat Agro-Tech Sdn. Bhd.	2009	Bukit Merbau	24.28
Jumlah				841.0

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Veterinar

Gambar 1.5
Tanah Dipenuhi Semak Dan Terbiar



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Tasek Garu, Pasir Mas
Tarikh: 5 November 2012

Gambar 1.6



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Tasek Garu, Pasir Mas
Tarikh: 5 November 2012

Gambar 1.7



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Mahligai, Pasir Mas
Tarikh: 27 November 2012

Tanah Terbiar

Gambar 1.8



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Gong Garu, Pasir Puteh
Tarikh: 13 Januari 2013

1.4.2.2. Pihak Audit mendapati Syarikat Kumpulan Pertanian Kelantan Berhad (KPKB) yang telah diluluskan tanah rizab ragut seluas 32.37 hektar di Daerah Labok, Jajahan Machang telah melanggar syarat kelulusan dengan menyerahkan kawasan tersebut kepada pihak lain untuk diusahakan. Pihak KPKB tidak lagi menjalankan aktiviti penternakan kambing sebaliknya terdapat pengusaha lain yang menjalankan aktiviti penternakan kibas. Pihak Audit dimaklumkan oleh wakil pengusaha bahawa kawasan tersebut digunakan atas kebenaran KPKB dan telah dimaklumkan kepada JPVNK. Pengusaha berkenaan bercadang untuk menjalankan aktiviti penternakan lembu di kawasan tersebut. Bagaimanapun, JPVNK hanya mengambil maklum tentang perkara ini tetapi tidak mengambil tindakan untuk membatalkan hak sewa KPKB dan meluluskan kepada pengusaha berkenaan. Pihak JPVNK hendaklah mengambil tindakan segera untuk memastikan prosedur permohonan dipatuhi dan tidak berlaku kemungkinan penyalahgunaan dengan menyewa semula kepada pihak lain. Aktiviti penternakan kibas dan cadangan penternakan lembu oleh pengusaha berkenaan adalah seperti di **Gambar 1.9** hingga **Gambar 1.12**.

Gambar 1.9

Kandang Ternakan Kibas



Sumber: Jabatan Audit Negara
 Lokasi: Labok, Machang
 Tarikh: 27 Disember 2012

Gambar 1.10



Sumber: Jabatan Audit Negara
 Lokasi: Labok, Machang
 Tarikh: 27 Disember 2012

Gambar 1.11
Tapak Cadangan Ternakan Lembu



Sumber: Jabatan Audit Negara
 Lokasi: Labok, Machang
 Tarikh: 27 Disember 2012

Gambar 1.12
Cadangan Pembinaan Pagar



Sumber: Jabatan Audit Negara
 Lokasi: Labok, Machang
 Tarikh: 27 Disember 2012

1.4.2.3. Antara syarat kelulusan tanah rizab ragut haiwan ialah tanah tersebut hendaklah digunakan sepenuhnya. Bagaimanapun, lawatan Audit ke kawasan rizab ragut haiwan di Tasik Garu, Jajahan Pasir Mas mendapati 2 pengusaha tidak mengusahakan sepenuhnya tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan. Anggaran keluasan tanah rizab ragut haiwan yang tidak diusahakan sepenuhnya adalah seperti di **Jadual 1.4**.

Jadual 1.4
Anggaran Keluasan Tanah Rizab Ragut Haiwan Yang Tidak Diusahakan Sepenuhnya

Bil.	Jajahan	Nama Pengusaha	Lokasi	Keluasan Diluluskan (Hektar)	Keluasan (Anggaran)	
					Diusahakan (Hektar)	Tidak Diusahakan (Hektar)
1.	Pasir Mas	TMS Joint Ventures Sdn. Bhd.	Tasik Garu	8.09	1.20	6.89
2.		Golden Supplier	Tasik Garu	8.09	0.50	7.59
Jumlah				16.18	1.70	14.48

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Veterinar

1.4.2.4. Berdasarkan kepada jadual di atas, didapati keluasan tanah yang tidak diusahakan adalah lebih besar berbanding dengan yang diusahakan. Keadaan ini berlaku kerana pengusaha tersebut telah memohon untuk memernak lembu tetapi sebaliknya hanya digunakan untuk membina kandang lembu bagi tujuan transit lembu dari luar. Pihak Jabatan Veterinar hendaklah memantau dan memastikan kawasan yang tidak diusahakan tidak terbiar dan digunakan untuk penanaman rumput. **Gambar 1.13** dan **Gambar 1.14** adalah berkaitan.

Gambar 1.13
Sebahagian Tanah Tidak Diusahakan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Tasek Garu, Pasir Mas
Tarikh: 5 November 2012

Gambar 1.14
Kandang Ternakan Lembu Transit



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Tasek Garu, Pasir Mas
Tarikh: 5 November 2012

1.4.2.5. Keadaan bentuk muka bumi yang rata, tidak berpayau atau tidak ditenggelami air terutama pada musim banjir adalah sesuai dijadikan sebagai tanah rizab ragut haiwan. Semakan Audit mendapati 3 kawasan rizab ragut haiwan yang diluluskan di Mukim Meranti tidak sesuai kerana kawasan tersebut rendah dan mudah ditenggelami air. Oleh itu, pengusaha berkenaan tidak dapat menjalankan aktiviti penanaman rumput dan penternakan di kawasan tersebut. Senarai pengusaha yang berkenaan seperti di **Jadual 1.5** dan **Gambar 1.15** serta **Gambar 1.16** adalah berkaitan.

Jadual 1.5
Senarai Pengusaha

Bil.	Nama Pengusaha	Tahun Kelulusan	Keluasan (Hektar)	Tujuan	Status
1.	Al-Madrasah Al-Diniah Al-Yusufiah	2005	20.23	Ayam Pedaging	Tidak Usaha
2.	Mohd Salleh Bin Awang	2006	8.09	Lembu Fidlot	Tidak Aktif
3.	Symphony Advance Sdn. Bhd.	2007	543.31	Makanan Ternakan	Tidak Usaha
Jumlah			571.63		

Sumber: Jabatan Perkhidmatan Veterinar

Gambar 1.15
Kawasan Lembah Terdedah Kepada Banjir



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Meranti, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

Gambar 1.16



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Meranti, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

1.4.2.6. Mengikut maklum balas daripada JPVNK bertarikh 29 September 2013, JPVNK akan membatalkan hak kegunaan tanah yang tidak diusahakan dan pihak JPVNK akan mengambil maklum perkara ini kepada pihak PTG untuk mengkaji semula tanah-tanah yang tidak sesuai.

Pada pendapat Audit, JPVNK hendaklah memastikan setiap pengusaha mematuhi syarat-syarat kelulusan yang ditetapkan dengan memantau aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh pengusaha secara berkala supaya tanah rizab ragut haiwan dapat digunakan secara produktif. Manakala tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan tetapi tidak diusahakan hendaklah dibatalkan dan diserahkan kepada pemohon lain yang layak untuk diusahakan.

1.4.3. Kelemahan Pemantauan Tanah Rizab Ragut Haiwan

1.4.3.1. Pelanggaran Syarat Penggunaan Tanah

- a. Syarat penggunaan tanah rizab ragut haiwan hanyalah bertujuan untuk kemudahan aktiviti penternakan lembu, kerbau, kambing dan bebiri kecuali mendapat kelulusan Pengarah JPVNK. JPVNK berhak untuk membatalkan atau tidak menyambung kelulusan kawasan yang diberikan jika didapati prestasi aktiviti tidak memuaskan atau didapati melanggar mana-mana syarat sebagaimana yang diluluskan atau pun gagal mematuhi arahan-arahan yang diberikan oleh Jabatan.
- b. Lawatan Audit ke kawasan rizab ragut haiwan di Jajahan Pasir Mas mendapati 2 pengusaha dari Mukim Mahligai telah melanggar syarat penggunaan tanah yang diberi hak sewa seluas 8.08 ekar. Pengusaha telah mengusahakan aktiviti selain daripada penternakan dan penanaman rumput iaitu penanaman sayuran komersial seperti di **Gambar 1.17** dan **Gambar 1.18**. Bagaimanapun, pihak Jabatan Veterinar tidak mengambil apa-apa tindakan terhadap pengusaha yang berkenaan. Pihak Jabatan Veterinar tidak mempunyai rekod bila penanaman sayuran berlaku kerana

pemantauan tidak dibuat. Jabatan Veterinar hendaklah mengambil tindakan segera untuk menyasat perkara ini. Pihak Audit juga tidak dapat mengesahkan punca aktiviti lembu tenusu dihentikan kerana pengusaha-pengusaha berkenaan tidak dapat dikesan dan dihubungi oleh Pegawai Veterinar.

Gambar 1.17
Tanaman Sayuran



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Mahligai, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

Gambar 1.18
Bangsai Tanaman Sayuran



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Mahligai, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

- c. Akademi Pembangunan Keluarga Bahagia (APKB) telah diberi hak sewa seluas 40.47 hektar di Mukim Tok Uban, Mahligai pada Julai 2007 untuk menjalankan aktiviti penternakan kambing *jamnapari* dan *boer*. Bagaimanapun, aktiviti penternakan tersebut telah dihentikan sejak akhir tahun 2007. Lawatan Audit mendapati tanah rizab ragut tersebut telah diusahakan oleh pengusaha lain untuk aktiviti pertanian tanpa mendapat kelulusan JPVNK. Temu bual dengan penyelia di kawasan tersebut mendapati pembersihan tanah telah dijalankan untuk penanaman labu secara komersial seperti **Gambar 1.19**.



Gambar 1.19
Pembersihan Tanah Untuk Tanaman Labu

Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Mahligai, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

1.4.3.2. Pencerobohan Tanah Rizab Ragut

- a. Tanah rizab ragut haiwan di bawah tanggungjawab Pengarah JPVNK. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab Jabatan Veterinar untuk memantau dan melaporkan jika berlaku sebarang pencerobohan bagi tujuan penguatkuasaan. Semasa lawatan

Audit dijalankan, didapati 15 pencerobohan telah berlaku iaitu 10 di Jajahan Pasir Mas dan 5 di Jajahan Machang. Jenis-jenis pencerobohan yang berlaku adalah seperti di **Jadual 1.6**.

Jadual 1.6

Jenis Pencerobohan Di Jajahan Pasir Mas Dan Machang

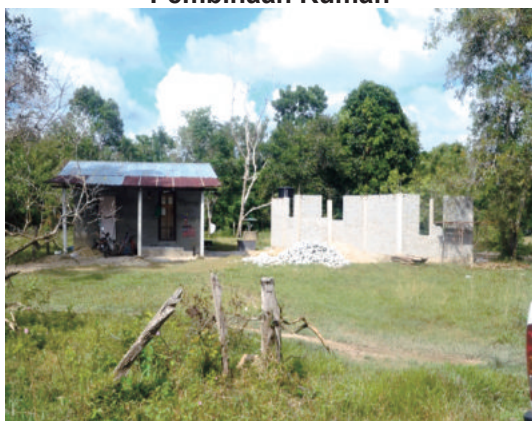
Bil.	Jenis Pencerobohan	Jajahan		Jumlah
		Pasir Mas	Machang	
1.	Pembinaan rumah kediaman secara haram	4	5	9
2.	Penanaman pokok getah dan kelapa sawit	2	TB	2
3.	Pembersihan kawasan tanah rizab ragut	2	TB	2
4.	Pemindahan tanah secara haram	2	TB	2
Jumlah		10	5	15

Sumber: Jabatan Audit Negara

- b. Pencerobohan tanah rizab ragut haiwan berlaku di kawasan terpencil dan jauh daripada perkampungan penduduk disebabkan tiada pemantauan dan tindakan tegas diambil oleh pihak yang bertanggungjawab.

- c. Lawatan Audit ke kawasan tanah rizab ragut haiwan di Mukim Meranti Jajahan Pasir Mas dianggarkan hampir satu pertiga daripada kawasan tanah rizab iaitu 193.24 hektar (33.3%) daripada 579.71 hektar telah diceroboh oleh peneroka haram. Mereka telah membina rumah, penerokaan serta pembersihan tanah, pemindahan tanah dan menanam pokok getah serta kelapa sawit seperti di **Gambar 1.20** hingga **Gambar 1.22**. Manakala di Kg. Wek Jajahan Machang pula, dianggarkan 8.51 hektar (8.6%) daripada 98.68 hektar telah diceroboh untuk membina rumah seperti di **Gambar 1.23**.

Gambar 1.20
Pembinaan Rumah



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Meranti, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

Gambar 1.21
Penanaman Anak Pokok Getah



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Meranti, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

Gambar 1.22
Penerokaan Dan Pembersihan Tanah



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Meranti, Pasir Mas
Tarikh: 30 Oktober 2012

Gambar 1.23
Rumah Yang Telah Lama Diduduki



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Kg Wek, Machang
Tarikh: 22 November 2012

1.4.3.3. Laporan Kemajuan Aktiviti/Projek Tidak Dikemukakan

- a. Setiap pengusaha hendaklah mengemukakan Laporan Kemajuan Aktiviti/Projek kepada JPVNK setiap 4 bulan sekali iaitu pada bulan April, Ogos dan Disember setiap tahun. Penyerahan laporan kemajuan ini adalah merupakan salah satu syarat kelulusan rizab ragut haiwan oleh JPVNK.
- b. Semakan Audit terhadap dokumen pengurusan rizab ragut haiwan bagi Jajahan Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh mendapati kesemua pengusaha tidak mengemukakan laporan kemajuan projek/aktiviti mengikut syarat dan tempoh yang telah ditetapkan untuk semakan dan pemantauan oleh JPVNK.
- c. Pengusaha tanah rizab ragut haiwan tidak mengemukakan laporan kemajuan aktiviti/projek kerana tiada tindakan susulan dibuat oleh JPVNK sama ada mengeluarkan notis atau surat peringatan terhadap pengusaha yang gagal berbuat demikian.

1.4.3.4. Mengikut maklum balas daripada JPVNK bertarikh 29 September 2013, JPVNK akan mengambil tindakan untuk menurunkan kuasa pemantauan kepada Pejabat Perkhidmatan Veterinar Jajahan (PPVJ) dan laporan secara berkala akan dikemukakan kepada Ibu Pejabat Negeri. Manakala bagi isu pencerobohan, JPVNK akan bekerjasama dengan PTJ dan PTG.

Pada pendapat Audit, JPVNK perlu memastikan setiap pengusaha mengemukakan laporan kemajuan projek mengikut tempoh yang telah ditetapkan dan menjalankan pemantauan secara rutin dari semasa ke semasa supaya pelanggaran syarat kegunaan tanah tidak berlaku.

1.4.4. Sewa Tanah Tidak Dibayar

1.4.4.1. Mengikut syarat kelulusan tanah rizab ragut haiwan pengusaha mestilah membayar sewa tanah kerajaan berdasarkan ukuran sebenar oleh Pejabat Tanah Dan Jajahan dan lain-lain kos yang berkaitan dengan sewa tanah kerajaan. Kegagalan mematuhi arahan ini akan menyebabkan kelulusan tanah rizab ragut haiwan ditarik balik.

1.4.4.2. Semakan Audit mendapati kesemua pengusaha tanah rizab ragut haiwan di Pasir Mas, Machang dan Pasir Puteh tidak membayar sewa tanah. Perkara ini berlaku kerana tindakan tidak diambil oleh PTJ yang berkenaan untuk mengukur semula keluasan kawasan yang diluluskan. Anggaran kehilangan hasil kerajaan akibat sewa tanah tidak dijelaskan ialah RM767,016 setahun berdasarkan keluasan 1,917.54 hektar tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan di 3 Jajahan tersebut. Perkiraan ini berdasarkan Kadar Pertanian Sara Diri iaitu RM400/hektar setahun.

1.4.4.3. Mengikut maklum balas daripada JPVNK bertarikh 29 September 2013, JPVNK telah memaklumkan perkara ini kepada PTJ dalam setiap kelulusan yang dibuat.

Pada pendapat Audit, pihak PTJ perlu mengambil tindakan mengukur semula kawasan tanah rizab ragut haiwan yang diluluskan untuk memastikan bayaran sewa dibayar.

1.5. SYOR AUDIT

Bagi memastikan Pengurusan Tanah Rizab Ragut Haiwan adalah teratur dan mencapai objektifnya, pihak Audit mengesyorkan JPVNK mengambil tindakan seperti berikut:

1.5.1. Memperluaskan bidang tugas Jawatankuasa Pemilihan yang baru ditubuhkan pada tahun 2012. Selain bertanggungjawab meneliti kelayakan pemohon dari segi keupayaan kewangan dan pengurusan projek sebelum penyewaan tanah rizab ragut haiwan diluluskan kepada mana-mana pihak, juga bertanggungjawab mengkaji Laporan Kemajuan Projek yang dikemukakan oleh pengusaha.

1.5.2. Menubuhkan unit khas untuk menjalankan kerja pemantauan dan penguatkuasaan bagi memastikan tanah rizab ragut haiwan digunakan sebagaimana syarat kelulusan dan mengambil tindakan tegas terhadap pengusaha yang melanggar syarat kegunaan tanah atau yang menyerahkan kepada pihak lain untuk mengusahakannya.

1.5.3. Mengkaji semula pemohon yang tidak mengusahakan tanah rizab ragut haiwan melebihi 6 bulan dan mengambil tindakan membatalkannya.

1.5.4. Memberi galakan dan bantuan kepakaran kepada pengusaha yang berjaya supaya aktiviti penanaman rumput dan penternakan berterusan.

2. KELKON SDN. BHD.

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Kelkon Sdn. Bhd. (KSB) ditubuhkan pada 11 Oktober 1980. KSB merupakan subsidiari Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK). Modal dibenarkan KSB adalah berjumlah RM5 juta dan modal berbayar berjumlah RM2.20 juta. PKINK mempunyai 43.2% pegangan ekuiti dalam KSB dan 51% melalui Permodalan Kelantan Berhad (PKB) iaitu syarikat subsidiari milik penuh PKINK.

2.1.2. Aktiviti utama KSB adalah pembinaan dan pembangunan hartanah. KSB telah mendapat kelulusan pendaftaran kontraktor Kelas A daripada Pusat Khidmat Kontraktor (PKK) dan berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) pada Gred G7. Selain itu, KSB juga memperoleh Sijil MS ISO 9001:2008 di dalam pembinaan bangunan dan kerja kejuruteraan awam. Antara objektif utama KSB adalah merancang dan melaksanakan projek yang berkualiti untuk agensi Kerajaan, swasta dan orang awam, meningkatkan kualiti pengurusan dan perkhidmatan organisasi serta mencapai tahap pulangan yang terbaik kepada syarikat dan pemegang saham melalui pembahagian dividen.

2.1.3. KSB mempunyai satu syarikat subsidiari iaitu KTC Convention And Apartment Sdn. Bhd. dengan 86% pegangan ekuiti. KSB mempunyai 10 ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh YB ADUN di mana 5 daripadanya adalah wakil Kerajaan iaitu seorang YB ADUN, Pengarah Jabatan Kerja Raya serta 3 wakil daripada PKINK. Pengurusan KSB diketuai oleh seorang Pengurus Besar dan 9 orang pengurus serta dibantu oleh 81 pegawai dan kakitangan syarikat.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

2.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan pengurusan syarikat KSB meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat. Pengauditan dijalankan dengan menyemak minit mesyuarat Lembaga Pengarah, fail perancangan, bajet, fail kesetiausahaan, fail projek, dokumen, fail serta rekod yang berkaitan bagi tahun 2010 hingga 2012. Analisis kewangan adalah berdasarkan penyata kewangan yang telah diaudit bagi tahun 2009 hingga 2011.

Perbincangan, temu bual dan lawatan Audit ke tapak projek bersama pegawai yang berkenaan telah diadakan.

2.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober hingga Disember 2012 mendapati secara keseluruhannya, prestasi kewangan KSB adalah baik kerana keuntungan terkumpul terus meningkat. Keuntungan sebelum cukai KSB menurun pada tahun 2010 berbanding tahun 2009. Bagaimanapun, keuntungan sebelum cukai KSB meningkat pada tahun 2011 berbanding tahun 2010. Analisis nisbah kewangan juga menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2011 berbanding tahun 2010. Terdapat kelemahan dalam pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat seperti berikut:

- Projek tidak dapat disiapkan mengikut tempoh.
- Projek mengalami kerugian.
- Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan belum mengadakan mesyuarat.
- *Standard Operating Procedures* belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah dan tidak dikemas kini selaras dengan operasi semasa syarikat.
- Pelan strategik hanya menyatakan perancangan secara umum serta tidak memfokus kepada pelan jangka pendek dan jangka panjang.

2.4.1. Prestasi Kewangan

2.4.1.1. Analisis Trend

- a. Keuntungan sebelum cukai KSB menurun sejumlah RM1.52 juta atau 90.5% daripada RM1.68 juta pada tahun 2009 kepada RM0.16 juta pada tahun 2010. Bagaimanapun, keuntungan sebelum cukai KSB meningkat sejumlah RM1.08 juta atau 675% kepada RM1.24 juta pada tahun 2011 berbanding tahun 2010.
- b. Keuntungan terkumpul KSB meningkat sejumlah RM0.05 juta atau 0.6% daripada RM8.61 juta pada tahun 2009 kepada RM8.66 juta pada tahun 2010. Keuntungan terkumpul yang dicatatkan terus meningkat sejumlah RM1.02 juta atau 11.8% kepada RM9.68 juta pada tahun 2011. Keuntungan bersih yang dicatatkan bagi tahun 2009 hingga 2011 telah menyumbang kepada peningkatan keuntungan terkumpul.
- c. Pendapatan utama KSB terdiri daripada bayaran kemajuan yang diterima daripada projek pembinaan serta jualan simen bancuh dan projek hartanah. Jumlah pendapatan KSB menurun sejumlah RM7.61 juta atau 19.3% daripada RM39.38 juta pada tahun 2009 kepada RM31.77 juta pada tahun 2010. Penurunan ini adalah disebabkan oleh sebahagian besar hasil daripada projek pembinaan yang telah dilaksanakan diiktiraf dalam tahun 2009 berdasarkan peratusan projek siap. Jumlah

pendapatan KSB terus menurun sejumlah RM4.32 juta atau 13.6% kepada RM27.45 juta pada tahun 2011 berbanding tahun 2010. Faktor utama yang menyumbang kepada penurunan adalah jualan simen bancuh serta projek pembinaan dan hartanah yang berkurang kepada RM7.72 juta pada tahun 2011 berbanding RM10.85 juta pada tahun 2010.

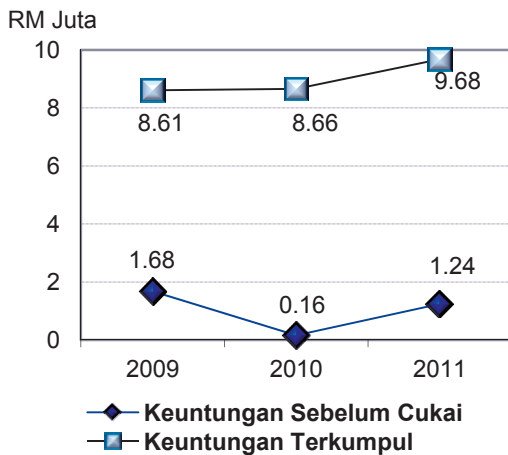
- d. Jumlah perbelanjaan KSB menurun sejumlah RM6.51 juta atau 17% daripada RM38.23 juta pada tahun 2009 kepada RM31.72 juta pada tahun 2010. Penurunan ini adalah disebabkan oleh sebahagian besar kos pembinaan telah diiktiraf dalam tahun 2009 berdasarkan peratusan projek siap. Jumlah perbelanjaan KSB terus menurun sejumlah RM5.29 juta atau 16.7% kepada RM26.43 juta pada tahun 2011 berbanding tahun 2010. Pengurangan kos pembinaan sejumlah RM2.61 juta dan kos pekerja sejumlah RM1.14 juta telah menyumbang kepada penurunan ini.
- e. Kedudukan pendapatan, perbelanjaan, untung rugi, keuntungan sebelum cukai dan keuntungan terkumpul KSB bagi tahun kewangan 2009 hingga 2011 adalah seperti **Jadual 2.1, Carta 2.1 dan Carta 2.2.**

Jadual 2.1
Pendapatan, Perbelanjaan Dan Untung Rugi KSB
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011

Butiran	Tahun Kewangan		
	2009 (RM Juta)	2010 (RM Juta)	2011 (RM Juta)
Pendapatan	38.06	30.81	26.32
Kos Pembinaan	28.05	21.39	18.78
Lain-lain Kos Pembinaan	4.63	5.16	4.37
Untung Kasar	5.38	4.26	3.17
Lain-lain Pendapatan	1.32	0.96	1.13
Kos Pekerja	2.45	2.16	1.03
Kos Pengurusan	2.30	2.41	1.67
Kos Kewangan	0.03	0.17	0.29
Susut Nilai	0.24	0.32	0.07
Untung Sebelum Cukai	1.68	0.16	1.24
Cukai	0.53	0.11	0.22
Untung Bersih	1.15	0.05	1.02
Keuntungan Terkumpul	8.61	8.66	9.68

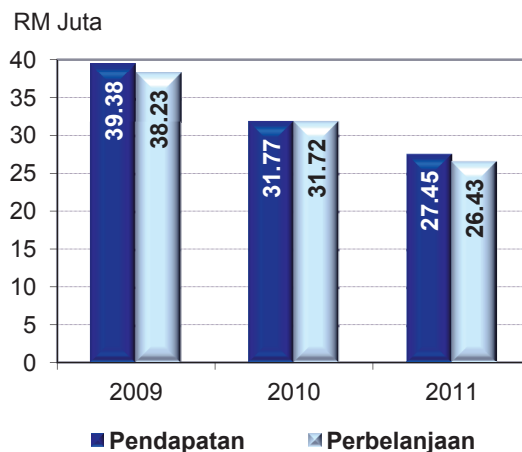
Sumber: Penyata Kewangan KSB

Carta 2.1
Trend Keuntungan Sebelum Cukai Dan
Keuntungan Terkumpul Bagi Tahun
Kewangan 2009 Hingga 2011



Sumber: Penyata Kewangan KSB

Carta 2.2
Trend Pendapatan Dan Perbelanjaan
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011



Sumber: Penyata Kewangan KSB

2.4.1.2. Analisis Nisbah

Bagi menentukan prestasi kewangan syarikat, analisis nisbah semasa, margin keuntungan, pulangan atas aset dan pulangan atas ekuiti telah dijalankan terhadap butiran yang ditunjukkan pada Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan bagi 3 tahun kewangan. Hasil analisis nisbah adalah seperti **Jadual 2.2**.

Jadual 2.2
Analisis Nisbah Kewangan
Bagi Tahun Kewangan 2009 Hingga 2011

Butiran	Tahun Kewangan		
	2009	2010	2011
Nisbah Semasa	1.11:1	1.04:1	1.02:1
Margin Untung Bersih	3.0%	0.1%	3.9%
Pulangan Atas Aset	0.025:1	0.001:1	0.02:1
Pulangan Atas Ekuiti	0.11:1	0.004:1	0.09:1

Sumber: Penyata Kewangan KSB

a. Nisbah Semasa

Nisbah Semasa dikira dengan membandingkan aset semasa dengan liabiliti semasa. Nisbah ini digunakan bagi menentukan sejauh mana kemampuan aset semasa syarikat yang boleh ditukar segera kepada tunai bagi menampung liabiliti jangka pendek syarikat. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah, semakin baik kecairan sesebuah syarikat. Mengikut pengiraan Audit, tahap kecairan KSB pada tahun 2009 adalah 1.11 kali dan telah menurun kepada 1.04 kali pada tahun 2010. Penurunan ini adalah disebabkan oleh pertambahan pemiutang perdagangan sejumlah RM2.16 juta. Nisbah ini terus menurun kepada 1.02 kali pada tahun 2011. Pengurangan penghutang perdagangan sejumlah RM6.95 juta telah menyumbang kepada penurunan nisbah ini. Nisbah semasa KSB yang lebih daripada satu pada tahun

2009, 2010 dan 2011 menunjukkan syarikat masih berupaya untuk memenuhi tanggungan jangka pendeknya.

b. Margin Keuntungan

Margin Keuntungan digunakan bagi mengukur kadar keuntungan selepas cukai bagi setiap ringgit hasil yang dipungut daripada perniagaan utama syarikat. Peningkatan margin ini menunjukkan meningkatnya kecekapan sesebuah syarikat di mana bagi setiap ringgit kenaikan pendapatan, ia memberi kesan langsung dan nilai tambah terhadap kadar keuntungan syarikat. Mengikut pengiraan Audit, KSB mencatatkan keuntungan 3 sen bagi setiap ringgit jualan pada tahun 2009 dan telah menurun kepada keuntungan 0.10 sen pada tahun 2010. Penurunan ini adalah disebabkan oleh keuntungan bersih yang lebih rendah dicatatkan pada tahun 2010 berbanding tahun 2009. Penurunan keuntungan bersih yang dicatatkan adalah disebabkan oleh sebahagian besar hasil daripada projek pembinaan yang telah dilaksanakan diiktiraf dalam tahun 2009 berdasarkan peratusan projek siap. Namun, keuntungan yang dicatatkan KSB meningkat kepada 3.90 sen bagi setiap ringgit jualan pada tahun 2011. Margin untung bersih yang tinggi serta kawalan perbelanjaan telah menyumbang kepada peningkatan keuntungan bersih.

c. Pulangan Atas Aset

Nisbah Pulangan Atas Aset digunakan bagi mengukur pulangan yang diperoleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit aset yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan asetnya. Mengikut pengiraan Audit, KSB mencatatkan 2.50 sen pulangan atas aset bagi setiap ringgit aset pada tahun 2009. Bagaimanapun, KSB tidak mendapat pulangan atas aset pada tahun 2010. Pada tahun 2011, nisbah ini meningkat kepada 2 sen bagi setiap ringgit aset. Keuntungan bersih yang lebih tinggi dicatatkan pada tahun 2011 berbanding tahun 2010 telah menyumbang kepada peningkatan pulangan atas aset. Pulangan positif atas aset menunjukkan kecekapan pengurusan dalam menjana keuntungan daripada penggunaan aset. Bagaimanapun, usaha harus diambil bagi mempertingkatkan keuntungan dengan mengawal kos perbelanjaan supaya nisbah ini dapat ditingkatkan.

d. Pulangan Atas Ekuiti

Nisbah Pulangan Atas Ekuiti digunakan bagi mengukur pulangan ke atas jumlah ekuiti syarikat yang dilaburkan iaitu pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit ekuiti yang digunakan. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada setiap ringgit ekuiti yang digunakan, semakin cekap syarikat menguruskan ekuitinya. Mengikut pengiraan Audit, KSB mencatatkan pulangan atas ekuiti iaitu 11 sen bagi setiap ringgit ekuiti pada tahun 2009. KSB tidak mendapat pulangan atas ekuiti pada tahun

2010. Bagaimanapun, pulangan yang dicatatkan telah meningkat kepada 9 sen pada tahun 2011. Keuntungan bersih yang lebih tinggi dicatatkan pada tahun 2011 berbanding tahun 2010 telah menyumbang kepada peningkatan pulangan atas ekuiti. Pulangan positif atas ekuiti menunjukkan KSB masih berupaya memberi pulangan kepada pemegang saham.

Pada pendapat Audit, prestasi kewangan KSB adalah baik kerana memperoleh keuntungan bersih bagi tahun 2009 hingga 2011 dan keuntungan terkumpul semakin meningkat dari tahun 2009 hingga 2011. Selain itu, nisbah kewangan menunjukkan peningkatan bagi tahun 2011 berbanding tahun 2010.

2.4.2. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan aktiviti yang cekap akan memastikan kelancaran perjalanan syarikat bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Aktiviti utama KSB adalah pembinaan dan pembangunan hartanah. Pengauditan yang dijalankan terhadap pengurusan aktiviti KSB mendapati perkara seperti berikut:

2.4.2.1. Prestasi Pelaksanaan Projek

- a. Bagi tempoh tahun 2010 hingga 2012, KSB telah melaksanakan 18 projek dengan kos berjumlah RM96.13 juta. Sehingga Disember 2012, 13 projek dengan kos berjumlah RM83.16 juta telah siap dilaksanakan manakala 5 projek lagi dengan kos berjumlah RM12.97 juta masih belum siap.
- b. Semakan Audit mendapati daripada 13 projek yang siap dilaksanakan, 12 projek lewat disiapkan antara 2 bulan hingga 33 bulan setelah diberikan lanjutan masa manakala hanya satu projek siap mengikut tempoh yang ditetapkan. Prestasi 5 projek yang masih belum disiapkan adalah 3 projek tidak mengikut jadual, satu projek diberi lanjutan masa selama 3 bulan dan satu projek dihentikan. Prestasi pelaksanaan projek bagi tahun 2010 hingga 2012 adalah seperti **Jadual 2.3**.

Jadual 2.3
Prestasi Pelaksanaan Projek Bagi Tahun 2010 Hingga 2012

Bil.	Projek	Tarikh Sepatut Siap	Kos Projek (RM Juta)	Status Projek (%)	Catatan
1.	Sekolah Menengah Kebangsaan Sungai Petai, Pasir Puteh	01.05.2009	15.64	100	Siap pada 15.12.2011 setelah 4 kali lanjutan masa
2.	Jalan Raya Bertingkat (Laluan Pintas Menuju Ke Pusat Bandar) Merentasi Laluan Rel Keretapi, Pasir Mas	14.03.2009	17.31	100	Siap pada 28.08.2011 setelah 4 kali lanjutan masa
3.	Sekolah Menengah Kebangsaan Badang, Kota Bharu	17.01.2009	20.53	100	Siap pada 10.10.2011 setelah 3 kali lanjutan masa
4.	2 Blok Bangunan Tambahan Dan Kantin Di Sekolah Kebangsaan Che Latif, Kota Bharu	05.01.2011	7.36	100	Siap pada 30.11.2011 setelah 3 kali lanjutan masa
5.	Kompleks Islam, Gua Musang	03.05.2009	3.08	100	Siap pada 20.11.2010 setelah 2 kali lanjutan masa
6.	18 Unit Banglo Setingkat, Badang, Kota Bharu	04.02.2010	2.23	100	Siap pada 11.11.2010 setelah 2 kali lanjutan masa
7.	Kompleks Islam, Machang	06.05.2009	2.52	100	Siap pada 28.10.2010 setelah 2 kali lanjutan masa
8.	80 Unit Rumah Teres Setingkat, Jeli	04.01.2009	4.79	100	Siap pada 25.10.2010 setelah 3 kali lanjutan masa
9.	Asrama 3 Tingkat Sekolah Maahad Syamsul Maarif, Machang	29.03.2009	1.06	100	Siap pada 04.05.2010 setelah satu kali lanjutan masa
10.	Pejabat Meteorologi Di Pengkalan Tentera Udara Diraja Malaysia Gong Kedak, Terengganu	29.11.2009	3.00	100	Siap pada 14.07.2010 setelah 2 kali lanjutan masa
11.	Kantin Di Pusat Latihan Kemahiran KESDEC, Machang	31.12.2011	0.40	100	Siap mengikut jadual
12.	Jambatan Pengkalan Cina	11.01.2010	3.53	100	Siap pada 01.10.2012 setelah 2 kali lanjutan masa
13.	Tambun Tanah Mukim APAM, Pasir Mas	03.04.2010	1.71	100	Siap pada 26.05.2010 setelah satu kali lanjutan masa
14.	Jalan Raya Bertingkat (Laluan Pintas Menuju Ke Pusat Bandar) Merentasi Laluan Rel Keretapi, Pasir Mas [Fasa 2]	30.09.2012	4.96	98	Lanjutan masa sehingga 29.12.2012
15.	1 Unit Bangunan Pejabat 2 Tingkat, Jeli	10.06.2012	2.26	85	Tidak mengikut jadual
16.	2 Unit Rumah Kembar Setingkat, Kampung Padang Selising, Machang	30.12.2012	0.40	79	Tidak mengikut jadual
17.	20 Unit Rumah Banglo Setingkat, Ulu Sat, Machang	01.09.2012	4.55	65	Tidak mengikut jadual
18.	1 Unit Bangunan Pejabat 3 Tingkat, Wakaf Bharu, Tumpat	08.04.2010	0.80	50	Dihentikan
Jumlah			96.13		

Sumber: KSB

2.4.2.2. Kos Pembinaan Projek Dan Untung Rugi

- a. Syarikat hendaklah memastikan setiap projek pembinaan yang dilaksanakan dapat menjana keuntungan. Semakan Audit mendapati KSB memperoleh antara 0.3% hingga 24% keuntungan bagi 8 daripada 13 projek yang siap dilaksanakan dalam tahun 2010 hingga 2012. Keuntungan yang dicatatkan bagi 8 projek ialah antara RM0.01 juta hingga RM0.83 juta atau jumlah keseluruhannya sebanyak RM2.03 juta. Lima projek mengalami kerugian antara 0.5% hingga 19.1% atau RM0.10 juta hingga RM0.20 juta. Kerugian yang ditanggung KSB bagi 5 projek berkenaan adalah RM0.76

juta. Kos pembinaan 13 projek tersebut adalah RM83.16 juta. Butiran lanjut seperti **Jadual 2.4**.

- b. Punca 5 projek mengalami kerugian adalah pertambahan kos berikutan projek gagal disiapkan mengikut tempoh asal sebagaimana perjanjian. Lima projek berkenaan yang dilaksanakan oleh KSB hanya dapat disiapkan dalam tempoh 9 bulan hingga 33 bulan setelah diberi lanjutan masa. Pertambahan kos pembinaan yang ditanggung oleh KSB adalah sebanyak RM6.11 juta akibat peningkatan kos buruh serta bahan binaan. Pihak Audit juga mendapati pertambahan kos telah menjejaskan kedudukan aliran tunai KSB sehingga terpaksa mendapatkan kemudahan overdraf pada tahun 2010. Keterangan mengenai 5 projek, pertambahan kos projek serta tempoh lanjutan masa adalah seperti **Jadual 2.5**.

Jadual 2.4
Kedudukan Untung Rugi Projek Yang Siap Dilaksanakan Bagi Tahun 2010 Hingga 2012

Bil.	Projek	Nilai Kontrak (RM Juta)	Kos Projek Sebenar (RM Juta)	Untung/Rugi (RM Juta)	Peratusan Untung/Rugi (%)
1.	Sekolah Menengah Kebangsaan Sungai Petai, Pasir Puteh	15.68	15.64	0.04	0.3
2.	Jalan Raya Bertingkat (Laluan Pintas Menuju Ke Pusat Bandar) Merentasi Laluan Rel Keretapi, Pasir Mas	18.14	17.31	0.83	4.6
3.	Sekolah Menengah Kebangsaan Badang, Kota Bharu	20.42	20.53	-0.11	-0.5
4.	2 Blok Bangunan Tambahan Dan Kantin Di Sekolah Kebangsaan Che Latif, Kota Bharu	7.47	7.36	0.11	1.5
5.	Kompleks Islam, Gua Musang	2.98	3.08	-0.10	-3.4
6.	18 Unit Banglo Setingkat, Badang, Kota Bharu	2.03	2.23	-0.20	-9.9
7.	Kompleks Islam, Machang	2.57	2.52	0.05	2.0
8.	80 Unit Rumah Teres Setingkat, Jeli	4.61	4.79	-0.18	-3.9
9.	Asrama 3 Tingkat Sekolah Maahad Syamsul Maarif, Machang	0.89	1.06	-0.17	-19.1
10.	Pejabat Meteorologi Di Pengkalan Tentera Udara Diraja Malaysia Gong Kedak, Terengganu	3.37	3.00	0.37	11.0
11.	Kantin Di Pusat Latihan Kemahiran KESDEC, Machang	0.41	0.40	0.01	2.4
12.	Jambatan Pengkalan Cina	3.61	3.53	0.08	2.2
13.	Tambun Tanah Mukim APAM, Pasir Mas	2.25	1.71	0.54	24.0
Jumlah		84.43	83.16	1.27	1.5

Sumber: KSB

Jadual 2.5
Pertambahan Kos Projek Bagi Tahun 2010 Hingga 2012

Bil.	Projek	Tempoh Lanjutan Masa (Bulan)	Kos Projek Asal (RM Juta)	Kos Projek Sebenar (RM Juta)	Pertambahan Kos (RM Juta)
1.	Sekolah Menengah Kebangsaan Badang, Kota Bharu	33	16.96	20.53	3.57
2.	Kompleks Islam, Gua Musang	18	1.86	3.08	1.22
3.	18 Unit Banglo Setingkat, Badang, Kota Bharu	9	1.75	2.23	0.48
4.	80 Unit Rumah Teres Setingkat, Jeli	22	4.07	4.79	0.72
5.	Asrama 3 Tingkat Sekolah Maahad Syamsul Maarif, Machang	13	0.94	1.06	0.12
Jumlah			25.58	31.69	6.11

Sumber: KSB

2.4.2.3. Projek Tidak Dapat Disiapkan Mengikut Tempoh

Kerja-kerja pembinaan hendaklah disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan dalam kontrak. Semakan Audit terhadap 3 projek yang tidak dapat disiapkan mengikut tempoh iaitu pembinaan 20 unit rumah banglo setingkat Ulu Sat, Machang; pembinaan satu unit bangunan pejabat 2 tingkat di Jajahan Jeli dan pembinaan 2 unit rumah kembar setingkat, Kampung Padang Selising, Machang mendapati perkara seperti berikut:

a. Pembinaan 20 Unit Rumah Banglo Setingkat Ulu Sat, Machang

- i. Mesyuarat Lembaga Pengarah KSB Bil. 105 (1/2011) bertarikh 22 Mac 2011 meluluskan pelantikan E'sha Bladdar Prima Sdn. Bhd. (EBPSB) sebagai kontraktor bagi projek ini. Surat setuju terima tender bertarikh 22 Mei 2011 telah dikeluarkan kepada EBPSB bagi melaksanakan projek pembinaan 20 unit rumah banglo bernilai RM2.40 juta. Projek ini sepatutnya disiapkan pada 17 Jun 2012.
- ii. Semakan Audit terhadap laporan kemajuan projek mendapati kemajuan kerja yang dicapai pada 1 Mei 2012 hanya 17.6%. Pada 25 Julai 2012, KSB telah mengeluarkan Arahan Pindaan Kerja kepada kontraktor bagi menyiapkan pembinaan 4 unit banglo sahaja. Sehingga Disember 2012, EBPSB tidak dapat menyiapkan projek dalam tempoh yang ditetapkan dan kemajuan projek hanya 65%. Pihak Audit mendapati antara punca projek tidak dapat disiapkan mengikut tempoh adalah masalah kewangan kontraktor serta tiada pemantauan dilakukan oleh perunding yang dilantik.
- iii. Permohonan lanjutan masa telah dikemukakan oleh kontraktor dan KSB telah meluluskan lanjutan masa sehingga 30 April 2013. Bagaimanapun, projek ini masih tidak dapat disiapkan dan KSB tidak mengenakan denda lewat sebanyak RM444 sehari terhadap EBPSB. Lawatan Audit ke tapak projek pada 13 Januari 2013 mendapati hanya 4 unit rumah banglo dibina berbanding perancangan asal sebanyak 20 unit seperti **Gambar 2.1** hingga **Gambar 2.4**. **Maklum balas**

daripada KSB bertarih 1 Ogos 2013, memaklumkan bahawa kemajuan kerja sehingga 11 Julai 2013 adalah 95% seperti Gambar 2.5 dan Gambar 2.6.

Gambar 2.1

Kerja Dalam Pelaksanaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 13 Januari 2013

Gambar 2.2



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 13 Januari 2013

Gambar 2.3

Kerja Dalam Pelaksanaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 13 Januari 2013

Gambar 2.4



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 13 Januari 2013

Gambar 2.5

Status Projek Sehingga 11 Julai 2013



Sumber: KSB
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 11 Julai 2013

Gambar 2.6



Sumber: KSB
Lokasi: Ulu Sat, Machang
Tarikh: 11 Julai 2013

b. Pembinaan Satu Unit Bangunan Pejabat 2 Tingkat, Jeli

- i. Mengikut perjanjian usaha sama yang ditandatangani antara KSB dengan Majlis Daerah Jeli (MDJ) pada 31 Disember 2009, KSB perlu menyiapkan pembinaan bangunan pejabat MDJ. Sebagai balasan, KSB dibenarkan membina 84 unit rumah kedai serta 52 unit banglo setingkat dan 14 unit banglo 2 tingkat di tapak yang disediakan oleh MDJ. Pendapatan yang akan diperoleh KSB adalah daripada hasil jualan rumah kedai dan banglo tersebut. Bagaimanapun, KSB hanya boleh melaksanakan pembinaan rumah kedai dan banglo selepas bangunan pejabat MDJ siap sebanyak 80%. Selain itu, KSB perlu mencari sumber kewangan sendiri bagi membiayai kos dan perbelanjaan pembinaan projek tersebut.
- ii. Mengikut jadual asal, tempoh projek adalah dari 2 April 2011 hingga 10 Jun 2012. Berdasarkan laporan kemajuan projek, kerja yang dicapai pada 26 Mei 2012 hanya 77% iaitu 17% lewat daripada jadual asal manakala laporan kemajuan projek pada 26 Disember 2012 menunjukkan kemajuan kerja adalah 85%. Lawatan Audit pada 21 Januari 2013 mendapati projek sedang dalam pelaksanaan seperti **Gambar 2.7** hingga **Gambar 2.10**.

Gambar 2.7

Kerja Dalam Pelaksanaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 21 Januari 2013

Gambar 2.8



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 21 Januari 2013

Gambar 2.9

Kerja Dalam Pelaksanaan



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 21 Januari 2013

Gambar 2.10



Sumber: Jabatan Audit Negara
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 21 Januari 2013

- iii. Sehingga 31 Disember 2012, KSB telah membelanjakan sejumlah RM1.76 juta bagi pembinaan bangunan pejabat MDJ. Keseluruhan perbelanjaan adalah ditanggung oleh KSB dan tiada hasil kepada KSB memandangkan pembinaan rumah kedai dan banglo masih belum dimulakan. Keadaan ini telah menjejaskan kedudukan aliran tunai KSB apabila overdraf bank yang diambil telah meningkat daripada RM0.99 juta pada tahun 2010 kepada RM3.03 juta pada tahun 2011. **Maklum balas daripada KSB bertarikh 1 Ogos 2013, memaklumkan bahawa kemajuan kerja sehingga 30 Julai 2013 adalah 94% seperti Gambar 2.11 dan Gambar 2.12.**

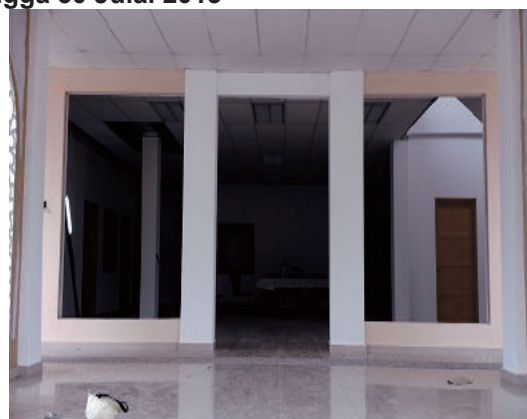
Gambar 2.11

Status Projek Sehingga 30 Julai 2013



Sumber: KSB
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 30 Julai 2013

Gambar 2.12



Sumber: KSB
Lokasi: Pejabat Majlis Daerah Jeli
Tarikh: 30 Julai 2013

c. Pembinaan 2 Unit Rumah Kembar Setingkat, Kampung Padang Selising, Machang

Projek pembinaan 2 unit rumah kembar setingkat di Kampung Padang Selising, Machang adalah milik KSB. Projek ini telah dimulakan pada 10 Januari 2012 dan sepatutnya siap pada 30 Disember 2012. Semakan Audit terhadap laporan kemajuan

projek mendapati kemajuan kerja yang dicapai pada 31 Disember 2012 adalah 79% berbanding 100% mengikut jadual kerja iaitu kelewatan 21%. Kos pembinaan sehingga 31 Disember 2012 adalah berjumlah RM177,295. Mengikut laporan kemajuan projek, punca kelewatan adalah kerana KSB mengalami masalah kewangan dalam membuat bayaran kemajuan kerja kepada subkontraktor. Perkara ini telah menyebabkan kemajuan kerja di tapak terjejas. **Maklum balas daripada KSB bertarikh 1 Ogos 2013, memaklumkan bahawa kemajuan kerja sehingga 25 Julai 2013 adalah 92.5%.**

Pada pendapat Audit, KSB hendaklah melaksanakan projek mengikut tempoh yang ditetapkan serta mempertingkatkan pemantauan terhadap kerja kontraktor bagi mengelakkan pertambahan kos.

2.4.3. Tadbir Urus Korporat

Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu organisasi mempertingkatkan kecekapan dan membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Semakan Audit terhadap tadbir urus korporat KSB mendapati perkara seperti berikut:

2.4.3.1. Mesyuarat Lembaga Pengarah

Mengikut amalan terbaik yang dinyatakan dalam Buku Hijau – *Enhancing Board Effectiveness*, Lembaga Pengarah Syarikat bertanggungjawab untuk memastikan tadbir urus yang baik, menilai prestasi syarikat dan memastikan wujudnya kawalan dalaman yang berkesan. Semakan Audit mendapati mesyuarat Lembaga Pengarah diadakan sebanyak 5 kali pada tahun 2010, 4 kali pada tahun 2011 dan 5 kali pada tahun 2012. Antara perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat adalah berkaitan pelaksanaan polisi dan peraturan syarikat, laporan kewangan syarikat dan syarikat subsidiari, laporan kemajuan kerja serta isu berkaitan bajet, perbelanjaan, operasi, pentadbiran dan sumber manusia. Mesyuarat Agung Tahunan juga diadakan setiap tahun bagi membuat keputusan berhubung pengesahan penyata kewangan tahunan, pelantikan ahli Lembaga Pengarah, penetapan yuran ahli Lembaga Pengarah dan pelantikan juruaudit luar.

2.4.3.2. Standard Operating Procedures (SOP)

Sistem dan prosedur yang lengkap, jelas dan menyeluruh dapat menyeragamkan urusan dan operasi harian sesebuah syarikat. Selain itu, ia memudah dan menyegerakan pihak pengurusan dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan. Sistem dan prosedur yang berkesan mampu mempertingkatkan produktiviti sesebuah syarikat. Semakan Audit mendapati KSB telah menyediakan prosedur ISO yang meliputi antaranya proses tender, perancangan projek, pelantikan subkontraktor, pelaksanaan dan pemantauan projek, arahan di tapak, kawalan lukisan binaan, kawalan kualiti, inden, perolehan dan pengurusan sumber manusia. Selain itu, KSB juga menyediakan SOP seperti **Jadual 2.6** tetapi SOP tersebut masih belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah. KSB mengguna

pakai SOP seperti prosedur perakaunan dan kewangan, jualan, terimaan wang, belian, pembayaran, penggajian, pengurusan sumber manusia dan pengurusan aset sebagai panduan dalam melaksanakan operasi syarikat tetapi SOP tersebut tidak dikemas kini selaras dengan operasi semasa syarikat.

Jadual 2.6
Senarai SOP Yang Telah Disediakan

Bil.	Perkara
1.	Tuntutan Bayaran Kemajuan
2.	<i>Float File</i> Keluar/Masuk
3.	Penyediaan Dan Audit <i>Scaffolding</i>
4.	Penilaian Prestasi Subkontraktor
5.	Menerima Tempahan Dan Penghantaran Konkrit Sedia Bancuh
6.	Penyediaan Kad Hijau Pekerja Tapak Bina
7.	Pelan Pra Pelaksanaan Projek
8.	Pemilikan Projek Dan Mobilisasi
9.	Koresponden Masuk
10.	Senggaraan Projek Yang Telah Siap
11.	Pembayaran Dan Pengeluaran Cek
12.	Permohonan Cuti Pekerja Tetap/Kontrak

Sumber: SOP KSB

2.4.3.3. Pembayaran Dividen

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1993 menetapkan dasar dan garis panduan mengenai bayaran dividen oleh syarikat Kerajaan. Syarikat Kerajaan dikehendaki membayar dividen kepada Kerajaan sebagai pemegang saham sekurang-kurangnya 10% daripada sebahagian keuntungan yang diperolehi bagi sesuatu tahun kewangan. Semakan Audit mendapati tiada dividen dibayar kepada pemegang saham bagi tahun 2009 dan 2010 walaupun keuntungan bersih dicatatkan. Pada tahun 2011, dividen akhir pada kadar 15% telah diisytiharkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 18 April 2012 tetapi masih belum dibayar kepada pemegang saham iaitu PKINK dan PKB.

2.4.3.4. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 1993 menetapkan bahawa Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan perlu ditubuhkan bagi memelihara kepentingan Kerajaan sebagai pemegang saham melalui kawalan dan pengawasan terhadap pengurusan syarikat. Antara fungsi utama Jawatankuasa adalah mengadakan kajian audit dan pemeriksaan khas, menyemak aktiviti dan pencapaian audit dalaman, mengkaji dan mengawasi rancangan korporat, mengkaji dan menentukan proses kawalan dalaman serta mengkaji dan memeriksa penyata kewangan syarikat. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan telah ditubuhkan pada 27 Julai 2010. Bagaimanapun, sehingga tarikh pengauditan, Jawatankuasa belum mengadakan mesyuarat bagi membincangkan perkara yang ditetapkan dalam pekeling.

2.4.3.5. Unit Audit Dalam

Mengikut Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 2004, penubuhan Unit Audit Dalam adalah untuk menilai dan menentukan keberkesanan semua proses kawalan dan tadbir urus bagi membantu organisasi mencapai matlamatnya. Matlamat Unit Audit Dalam adalah bagi mempertingkatkan keberkesanan proses tadbir urus, tahap pengurusan kewangan dan akauntabiliti dalam pentadbiran. Semakan Audit mendapati Unit Audit Dalam tidak ditubuhkan di KSB dan tugas audit dalam dijalankan oleh Bahagian Audit Dalam Dan Naziran PKINK yang telah melaksanakan pengauditan terhadap pengurusan KSB pada tahun 2010.

2.4.3.6. Perancangan Strategik Dan Key Performance Indicator (KPI)

Mengikut Pekeliling Perbendaharaan Bil. 12 Tahun 1993, semua syarikat Kerajaan perlu menyediakan atau mengemas kini strategi dan rancangan korporat sebagai wawasan untuk mencapai matlamat bagi tempoh jangka pendek dan jangka panjang. Rancangan tersebut perlu dibentangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah syarikat induk serta hendaklah selaras dengan objektif penubuhan sesebuah syarikat. Buku Biru – *Intensifying Performance Management* menyatakan syarikat Kerajaan perlu menyediakan KPI selaras dengan strategi syarikat. Pencapaian terhadap KPI hendaklah dilaporkan setiap 6 bulan sekali. Semakan Audit mendapati pelan strategik KSB bagi tempoh 5 tahun (2009 – 2013) disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah syarikat. Bagaimanapun, pelan tersebut hanya menyatakan perancangan secara umum serta tidak memfokus kepada pelan jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, KSB tidak menyediakan KPI untuk menilai prestasi syarikat. **Mengikut maklum balas daripada KSB bertarikh 6 Jun 2013, bajet yang dibentangkan dan diluluskan pada setiap tahun di peringkat Lembaga Pengarah dan PKINK merupakan KPI syarikat.**

2.4.3.7. Pembayaran Bonus

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 menghendaki cadangan bayaran bonus dan asasnya dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Kerajaan Negeri tidak lebih daripada satu bulan selepas akaun tahunan ditutup dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah syarikat. Semakan Audit mendapati KSB telah membayar bonus sebanyak 3 hingga 5 bulan gaji berjumlah RM557,598 bagi tahun 2009 dan satu hingga 1.5 bulan gaji berjumlah RM296,588 bagi tahun 2010. Pada tahun 2011, KSB telah membayar bonus sebanyak satu hingga 3 bulan gaji berjumlah RM333,705 kepada kakitangan syarikat. Pembayaran bonus dibuat setelah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah syarikat. Bagaimanapun, cadangan bayaran bonus ini tidak dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Kerajaan Negeri untuk kelulusan. **Mengikut maklum balas daripada KSB bertarikh 6 Jun 2013, pembayaran bonus bagi tahun 2012 telah mendapat kelulusan Pihak Berkuasa Kerajaan Negeri pada 14 Mac 2013.**

Pada pendapat Audit, tadbir urus korporat yang baik boleh dicapai dengan mematuhi peraturan pekeliling berkaitan.

2.5. SYOR AUDIT

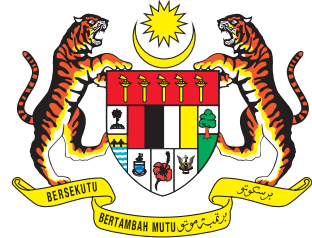
Bagi tujuan penambahbaikan dan mempertingkatkan prestasi syarikat, pihak Audit mengesyorkan KSB mengambil langkah berikut:

2.5.1. Memastikan projek pembinaan dapat disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan bagi mengelakkan pertambahan kos.

2.5.2. Menilai prestasi pelaksanaan kerja kontraktor dengan teliti supaya kontraktor yang dipilih berupaya menyiapkan projek dalam tempoh yang ditetapkan.

2.5.3. Memastikan perancangan dan pelaksanaan projek pembangunan hartanah dibuat dengan teliti dan teratur bagi menjana pendapatan kepada syarikat dan memenuhi permintaan pembeli.

2.5.4. Meningkatkan amalan tadbir urus korporat dengan mematuhi amalan terbaik Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia dan pekeliling Kerajaan bagi menjaga kepentingan pemegang saham.



PENUTUP

PENUTUP

Secara keseluruhannya, pengauditan yang dijalankan mendapati wujud beberapa kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti dari segi perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Antara faktor utama yang menyebabkan wujudnya kelemahan adalah kurangnya latihan kepada pegawai terlibat serta tidak ada penyeliaan yang berkesan terhadap kerja-kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan bawahan, kontraktor dan vendor. Jika kelemahan tersebut tidak diberi perhatian yang serius dan tidak diperbetulkan, ia boleh menjejaskan pencapaian objektif aktiviti/program berkenaan serta menjejaskan imej Kerajaan Negeri dan perkhidmatan awam.

Beberapa Jabatan/Agensi Negeri yang terlibat telah mengambil tindakan pembetulan selepas mendapat teguran daripada pihak Audit, namun bagi mengelakkan kelemahan yang sama daripada berulang, langkah pembetulan perlu dibuat secara berterusan. Pegawai Pengawal yang terlibat juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama juga berlaku di program/aktiviti lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.

Kerajaan Negeri juga perlu memantau aktiviti syarikat miliknya untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan Kerajaan, berdaya saing dan memperoleh keuntungan seterusnya berupaya membayar dividen kepada Kerajaan Negeri.

JABATAN AUDIT NEGARA

Putrajaya

30 September 2013



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2013
www.printnasional.com.my
email: 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 WILAYAH PERSEKUTUAN PUTRAJAYA

www.audit.gov.my