



# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

## PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

**MELAKA**

**TAHUN 2018 SIRI 3**

JABATAN AUDIT NEGARA  
MALAYSIA





# **LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA**

**PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI**

**NEGERI MELAKA  
TAHUN 2018  
SIRI 3**

**Jabatan Audit Negara  
Malaysia**



# KANDUNGAN



---

# KANDUNGAN

---

**MUKA  
SURAT**

**PENDAHULUAN** vii

**PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN  
NEGERI**

**TABUNG AMANAH MELAKA**

1. Syarikat Pengurusan Rumah Pangsa Negeri Melaka Sdn. Bhd.

1 - 3

**PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

2. Kumpulan Melaka Berhad

2 - 3

**PENUTUP** 3 - 3

**AKRONIM** 4 - 3



# PENDAHULUAN



---

## PENDAHULUAN

---

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti jabatan/agensi serta pengurusan syarikat Kerajaan negeri. Laporan mengenai pengauditan yang dijalankan hendaklah disediakan dan dikemukakan kepada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong dan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka. Kebawah Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong akan memperkenan supaya laporan itu dibentangkan di Dewan Rakyat manakala Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka pula akan menyebabkan laporan itu dibentangkan di Dewan Undangan Negeri Melaka. Bagi memenuhi tanggungjawab ini, Jabatan Audit Negara (JAN) telah menjalankan empat (4) jenis pengauditan seperti berikut:

**1.1. Pengauditan Penyata Kewangan** – untuk memberi pendapat sama ada penyata kewangan Kerajaan negeri/Badan Berkanun Negeri/Pihak Berkuasa Tempatan/Majlis Agama Islam bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan mengenainya telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini;

**1.2. Pengauditan Pematuhan** – untuk menilai sama ada pengurusan kewangan di jabatan/agensi negeri telah dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan;

**1.3. Pengauditan Prestasi** – untuk menilai sama ada sesuatu aktiviti Kerajaan negeri dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan; dan

**1.4. Pengauditan Pengurusan Syarikat Kerajaan** – untuk menilai sama ada pengurusan syarikat Kerajaan negeri telah dilaksanakan dengan teratur.

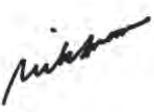
2. Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) Tahun 2018 Siri 3 ini hanya meliputi pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan, yang mengandungi perkara yang telah dibangkitkan hasil daripada pengauditan terhadap dua (2) syarikat Kerajaan Negeri Melaka. Pengauditan terhadap syarikat Kerajaan ini dijalankan selaras dengan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 dan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 [P.U(A) 294] yang telah diwartakan pada 30 September 2017. Pengauditan telah berpandukan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI).

3. Pada kebiasaananya, LKAN hanya dibentangkan sebanyak dua (2) siri sahaja bagi setiap tahun. Bagaimanapun untuk LKAN tahun 2018, JAN menerbitkan tiga (3) siri LKAN berikutan dengan penambahan bilangan pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan negeri untuk tahun 2018. Pada asalnya, LKAN Siri 3 ini dijadual untuk dibentangkan dalam sidang Dewan Rakyat pada bulan Mac 2020, dan setelah itu dibentangkan pula dalam sidang Dewan Undangan Negeri. Namun disebabkan oleh penangguhan sidang Dewan Rakyat dan Perintah Kawalan Pergerakan akibat Covid-19, kerja-kerja pemuktamadan LKAN Siri 3 turut terjejas. Walaupun terdapat kelewatan dalam pembentangannya di Dewan Rakyat, namun nilai penemuan audit dan *lessons learnt* yang dilaporkan LKAN Siri 3 ini masih relevan dalam menambah baik pengurusan syarikat Kerajaan.

4. Seperti tahun yang lalu, ketua jabatan yang berkenaan telah dimaklumkan terlebih dahulu tentang perkara yang dilaporkan dalam laporan ini untuk tujuan pengesahan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada ketua pegawai eksekutif terlibat dan mereka juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *Exit Conference* diadakan. Penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan dalam laporan ini untuk memaklumkan kepada *stakeholders* mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak tujuh (7) syor untuk diambil tindakan oleh syarikat berkenaan.

5. Saya berharap laporan ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan dan memantapkan usaha penambahbaikan dalam pengurusan syarikat Kerajaan negeri. Selain meningkatkan akauntabiliti dan integriti penjawat awam, laporan ini juga diharap dapat membantu menimbulkan kesedaran melalui *lessons learnt* bagi membolehkan Kerajaan mendapat *value for money* untuk setiap perbelanjaan yang dibuat.

6. Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai syarikat Kerajaan negeri yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pegawai JAN yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



**(DATO' NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID)**  
**Ketua Audit Negara**  
**Malaysia**

**Putrajaya**  
**14 Mei 2020**

**1**

## **TABUNG AMANAH MELAKA**

- Syarikat Pengurusan Rumah  
Pangsa Negeri Melaka Sdn. Bhd.



# **RINGKASAN EKSEKUTIF**

## **TABUNG AMANAH MELAKA**

### **SYARIKAT PENGURUSAN RUMAH PANGSA NEGERI MELAKA SDN. BHD.**

---

#### **Perkara Utama**

##### **Apa yang diaudit?**

- Pengauditan ini melibatkan tujuh (7) aspek amalan tadbir urus korporat bagi tahun 2015 hingga bulan November 2018. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu penyenggaraan meter air meliputi tahun 2015 hingga bulan November 2018.
- Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai adalah prestasi dan pelaksanaan aktiviti penyenggaraan meter air. Bagi prestasi aktiviti, dua (2) perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Penilaian terhadap pelaksanaan aktiviti pula meliputi tiga (3) perkara iaitu prestasi kewangan aktiviti, pengurusan lesen dan pemantauan penyenggaraan meter air.
- Pengauditan melibatkan pihak Pengurusan Rumah Pangsa Negeri Melaka Sdn. Bhd. (PANGSAMAS).

##### **Mengapa ia penting untuk diaudit?**

- Untuk menilai sama ada amalan tadbir urus adalah baik, pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan serta kedudukan kewangan PANGSAMAS adalah kukuh.

##### **Apa yang ditemui Audit?**

- Secara keseluruhannya, hasil pengauditan dapat merumuskan bahawa amalan tadbir urus korporat PANGSAMAS adalah kurang memuaskan. Perkara ini telah memberi kesan kepada tahap kecekapan dan keberkesanan operasi harian syarikat. Di samping itu, polisi kewangan yang tidak jelas juga telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat terutamanya berkaitan masalah aliran tunai yang boleh memberi kesan serius terhadap kelangsungan syarikat untuk tempoh jangka panjang. Kerugian terkumpul syarikat subsidiari, jika tidak diatasi juga boleh menjelaskan aliran tunai PANGSAMAS.

- Pelaksanaan aktiviti penyenggaraan meter air dari aspek prestasi kewangan, pengurusan lesen dan pemantauan, tidak dilaksanakan dengan cekap bagi tempoh tiga (3) tahun yang dinilai.
- Kerugian berterusan anak syarikat PANGSAMAS sejak penubuhannya dan memerlukan pendahuluan dari PANGSAMAS bagi membiayai sebahagian perbelanjaan operasi.
- Ketidaaan SOP berkaitan wang pendahuluan menyebabkan perbelanjaan syarikat sejumlah RM31,974 dibayar menggunakan wang pendahuluan peribadi pengurus syarikat. Selain itu, syarikat mengambil masa antara 24 hingga 214 hari bekerja untuk menjelaskan pembayaran invois perbelanjaan syarikat kerana masalah aliran tunai.

## TABUNG AMANAH MELAKA

### 1. SYARIKAT PENGURUSAN RUMAH PANGSA NEGERI MELAKA SDN. BHD.

#### FAKTA UTAMA

<b>RM0.50 Juta</b> Modal Berbayar	<b>RM1.45 Juta</b> Jumlah Aset Tahun 2018	<b>RM8,668</b> Jumlah Liabiliti Tahun 2018
<b>Aktiviti Utama</b>  <b>Rugi Sebelum Cukai</b>	Kerja Penyenggaraan Meter Air  2016 <b>(RM0.31) Juta</b> 2017 <b>(RM0.13) Juta</b> 2018 <b>(RM0.16) Juta</b>	<b>100%</b> Dimiliki oleh Tabung Amanah Melaka  <b>2000</b> Tahun Penubuhan

#### 1. LATAR BELAKANG

1.1. Syarikat Pengurusan Rumah Pangsa Negeri Melaka Sdn. Bhd. (PANGSAMAS) dahulunya dikenali sebagai PAM Maintenance Services Sdn. Bhd. (PAMMAS) ditubuhkan pada 25 Februari 2000 di bawah Akta Syarikat 1965. PAMMAS adalah Syarikat Berhad Menurut Syer yang merupakan syarikat subsidiari Syarikat Air Melaka Berhad (SAMB) dengan modal berbayar berjumlah RM0.50 juta. Pada 19 April 2007, PAMMAS ditukarkan kepada PANGSAMAS berdasarkan keputusan Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri Melaka Bilangan 5 Tahun 2007. Pada 10 Julai 2008, PANGSAMAS telah diambil alih oleh Tabung Amanah Melaka (TAM) berdasarkan keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Teknikal Pelaburan Negeri Melaka.

1.2. Objektif penubuhan awal PANGSAMAS adalah untuk mengurus, menyenggara dan membersihkan rumah awam di negeri Melaka yang dimiliki oleh Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah (MBMB), Lembaga Perumahan Melaka (LPM), Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya (MPHTJ) dan Perbadanan Ketua Menteri (CMI). Mulai tahun 2013, PANGSAMAS menumpukan kepada aktiviti kerja penyenggaraan meter air secara kontrak bagi pihak SAMB. Antara skop kerja penyenggaraan tersebut ialah pemasangan meter air baru, penggantian meter yang mencapai usia tujuh (7) tahun atau yang mengalami kerosakan. Namun pada tahun 2015, kontrak mengurus, menyenggara dan membersihkan rumah awam tidak diperbaharui oleh keempat-empat pemilik rumah awam. Pada 21 Oktober 2016, PANGSAMAS telah menukuhan sebuah anak syarikat iaitu Pangamas Maintenance Services Sdn. Bhd. (PMS) dengan pegangan saham 100%.

## **2.     OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Pengauditan dijalankan untuk menilai amalan tadbir urus adalah baik, pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan serta kedudukan kewangan PANGSAMAS adalah kukuh.

## **3.     SKOP PENGAUDITAN**

3.1. Pengauditan ini melibatkan tujuh (7) aspek amalan tadbir urus korporat bagi tahun 2015 hingga bulan November 2018. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu penyenggaraan meter air meliputi tahun 2015 hingga bulan November 2018.

3.2. Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai adalah prestasi dan pelaksanaan aktiviti penyenggaraan meter air. Bagi prestasi aktiviti, dua (2) perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Penilaian terhadap pelaksanaan aktiviti pula meliputi tiga (3) perkara iaitu prestasi kewangan aktiviti, pengurusan lesen dan pemantauan penyenggaraan meter air. Sampel pengauditan penyenggaraan meter air meliputi semua kontrak yang diperoleh PANGSAMAS.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di pejabat PANGSAMAS yang terletak di Semabok, Melaka.

## **4.     METODOLOGI PENGAUDITAN**

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PANGSAMAS dan Setiausaha Syarikat serta menganalisis data berkaitan. Setiausaha Syarikat ialah Perbadanan Melaka Holdings Sdn. Bhd. yang telah dilantik sejak 16 Mac 2007. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PANGSAMAS yang telah diaudit oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti turut dijalankan di Umbai, Jasin antara bulan September hingga November 2018 untuk menentukan kerja penyenggaraan meter air telah dilaksanakan dengan sempurna. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

## **5. RUMUSAN AUDIT**

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan September hingga November 2018 merumuskan seperti yang berikut:

### **a. Tadbir Urus Korporat**

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat PANGSAMAS adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek peranan dan tanggungjawab Pengerusi, Lembaga Pengarah, Rancangan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), *Standard Operating Procedures* (SOP) serta Audit Dalaman.

### **b. Pengurusan Aktiviti**

Secara umumnya, aktiviti utama penyenggaraan meter air telah dilaksanakan berdasarkan kontrak yang ditetapkan. Selain itu, sumbangan pendapatan daripada aktiviti ini kepada pendapatan keseluruhan syarikat telah meningkat kepada 96.8% pada tahun 2017. Namun pelaksanaan aktiviti dari aspek prestasi kewangan, pengurusan lesen dan pemantauan penyenggaraan meter air tidak dilaksanakan dengan cekap bagi tempoh tiga (3) tahun yang dinilai.

### **c. Kedudukan Kewangan**

Pada umumnya, kedudukan kewangan PANGSAMAS adalah kurang stabil. Antara faktor penyumbang adalah kerugian sebelum cukai bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut yang berjumlah RM305,863 bagi tahun 2016, RM129,012 bagi tahun 2017 dan RM156,439 bagi tahun 2018. Selain itu, **kesetaraan tunai merosot sejumlaah RM320,600 atau 24% pada tahun 2018 berbanding tahun 2017**. Analisis aliran tunai juga menunjukkan aktiviti operasi perniagaan tidak dapat menjana tunai positif yang boleh memberi kesan serius terhadap kelangsungan operasi syarikat. Namun, syarikat masih mampu menampung obligasi jangka pendek kerana nisbah semasa menunjukkan peningkatan iaitu pada kadar 163.5:1 pada tahun 2018 berbanding 68.0:1 pada tahun 2017.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberi perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- a. prestasi syarikat subsidiari iaitu PMS kurang memberangsangkan kerana mengalami kerugian berterusan sejak penubuhannya pada tahun 2016.

Jumlah kerugian terkumpul berjumlah RM28,299 melebihi nilai pelaburan PANGSAMAS berjumlah RM25,000 menunjukkan PANGSAMAS tidak mendapat pulangan positif terhadap nilai pelaburannya;

- b. ketiadaan SOP berkaitan wang pendahuluan menyebabkan perbelanjaan syarikat sejumlah RM31,974 dibayar menggunakan wang pendahuluan peribadi pengurus syarikat. Selain itu, syarikat mengambil masa antara 24 hingga 214 hari bekerja untuk menjelaskan pembayaran invois perbelanjaan syarikat kerana masalah aliran tunai; dan
- c. pemantauan terhadap kerja-kerja penyenggaraan meter air yang kurang berkesan.

## **6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT**

Perkara yang ditemui dan maklum balas PANGSAMAS telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 12 Mac 2019. Maklum balas terkini telah diterima pada 12 Disember 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

### **6.1. Tadbir Urus Korporat**

6.1.1. Tadbir urus korporat merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya. Syarikat juga dapat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan, pengurusan PANGSAMAS perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), SOP serta peraturan yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa. Selain itu, amalan terbaik yang boleh dirujuk adalah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG 2017), *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006 (Green Book)* dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [MKD Handbook].

6.1.2. Pengurusan PANGSAMAS diketuai oleh seorang Pengurus. Bilangan perjawatan sehingga 30 November 2018 adalah seramai 10 orang dan semua jawatan telah diisi. PANGSAMAS mempunyai dua (2) bahagian iaitu Bahagian Pentadbiran dan Kewangan serta Bahagian Operasi.

6.1.3. Lembaga Pengarah PANGSAMAS terdiri daripada Pengerusi dan empat (4) orang ahli. Keseluruhan komposisi Lembaga Pengarah PANGSAMAS adalah berstatus bebas.

6.1.4. Semakan Audit mendapati PANGSAMAS hanya mengamalkan satu (1) daripada tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek pelantikan dan peranan Pengurus. Bagaimanapun, enam (6) amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek yang terlibat adalah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Rancangan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama, SOP, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman. Di samping itu, semakan terhadap aspek pemantauan syarikat subsidiari dan pengurusan kewangan turut dijalankan. Butiran lanjut adalah seperti perenggan yang berikut:

**a. Pengerusi**

MCCG 2017 *Guidance* 1.3 dan *Green Book* Perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah di mana piagam tersebut hanya menyatakan tempoh pelantikan dan kemudahan yang akan diterima sahaja.

**Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

PANGSAMAS telah menyediakan Cadangan Kertas Kerja Bil. 3/2019 berkaitan tanggungjawab Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah (ALP) yang akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang untuk kelulusan.

**Pada pendapat Audit, ketidaaan terma rujukan yang jelas boleh menyebabkan tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak dapat dijalankan dengan berkesan.**

**b. Lembaga Pengarah**

- i. *Green Book* Perenggan 2.1 menyatakan minimum kehadiran Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah dalam tahun kewangan mestilah sekurang-kurangnya 50%. Bagi tempoh 2016 hingga 2018 PANGSAMAS telah mengadakan sembilan (9) mesyuarat Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati daripada lima (5) ALP termasuk Pengerusi, **empat (4) ALP hadir kurang daripada 50% mesyuarat Lembaga Pengarah**. Ketidakhadiran seseorang Pengarah boleh menjelaskan keberkesanan

Lembaga Pengarah kerana kemahiran dan pengalaman ahli tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya sebelum sesuatu keputusan diambil.

- ii. *Green Book* Perenggan 1.4.4 menyarankan supaya setiap ALP mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasa diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati tiga (3) ALP tidak pernah menghadiri sebarang program pembelajaran bagi tempoh tahun 2015 hingga Mei 2018.

### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

PANGSAMAS telah menyediakan jadual kursus bagi memastikan ALP mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan dengan menghadiri kursus yang disediakan oleh anak syarikat Kerajaan negeri. Antara sebab ketidakhadiran ALP ke mesyuarat Lembaga Pengarah adalah kerana kekangan masa dan jadual kerja yang padat.

**Pada pendapat Audit, kehadiran ALP ke mesyuarat Lembaga Pengarah yang kurang daripada 50% dan ketiadaan akses kepada program pembelajaran yang berterusan boleh menjaskannya keberkesanan tugas dan tanggungjawab ALP.**

## **c. Rancangan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama**

### **i. Rancangan Perniagaan**

- MCCG 2017 *Practice* 1.1, *Guidance* 1.1 dan MKD *Handbook* Perenggan 2.2(b) menyatakan rancangan perniagaan syarikat perlu diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Polisi Kewangan PANGSAMAS Seksyen 4.1.4 (ii) juga menyatakan Rancangan Perniagaan dalam masa lima (5) tahun hendaklah disemak dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah sebelum berakhir tahun perakaunan.
- Semakan Audit mendapati PANGSAMAS ada menyediakan Rancangan Perniagaan bagi tahun 2016 hingga 2020 sebagai hala tuju syarikat. Bagaimanapun Rancangan Perniagaan tersebut hanya dibentangkan kepada pihak pengurusan TAM tetapi tidak dibentangkan dan

diluluskan oleh Lembaga Pengarah sebagaimana kehendak amalan tadbir urus dan Polisi Kewangan PANGSAMAS.

- Semakan Audit selanjutnya mendapati strategi aktiviti penyenggaraan dalam Rancangan Perniagaan tersebut adalah bagi aktiviti mengurus, menyenggara dan membersihkan rumah awam di negeri Melaka. Strategi aktiviti penyenggaraan yang dinyatakan adalah tidak relevan kerana PANGSAMAS tiada lagi sebarang kontrak kerja berkaitan aktiviti mengurus, menyenggara dan membersihkan rumah awam sejak tahun 2015. Mulai tahun 2013, PANGSAMAS menumpukan kepada aktiviti kerja penyenggaraan meter air secara kontrak bagi pihak SAMB sebagai aktiviti utama syarikat.

## ii. Petunjuk Prestasi Utama

- *Green Book* Bahagian 1, Perenggan 3.2 dan MKD *Handbook* Perenggan 3.33 hingga 3.35 menyatakan sasaran dan pencapaian KPI hendaklah disedia dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit terhadap Rancangan Perniagaan bagi tahun 2016 hingga 2020 mendapati PANGSAMAS telah menyediakan KPI syarikat yang terdiri daripada empat (4) bidang utama berserta sasaran yang perlu dicapai. Empat (4) bidang utama tersebut ialah Pulangan/Keuntungan, Produktiviti, Pembangunan Insan dan Penembusan Pasaran.
- Namun KPI yang disediakan tidak dibentang dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Hal ini menyebabkan Lembaga Pengarah tidak mempunyai maklumat mengenai sasaran dan prestasi sebenar syarikat untuk membolehkan tindakan pembetulan segera diambil. Selain itu, semakan Audit mendapati hanya KPI bagi Pulangan/Keuntungan dibuat penilaian oleh pengurusan PANGSAMAS manakala tiga (3) KPI lagi iaitu Produktiviti, Pembangunan Insan dan Penembusan Pasaran tidak dinilai bagi tahun 2015 hingga 2017. Berdasarkan penilaian KPI Pulangan/Keuntungan, pihak Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga 2017, **pendapatan operasi sebenar hanya mencapai antara 28.6% hingga 73.7% berbanding sasaran.**

## Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019

PANGSAMAS akan membentangkan Rancangan Perniagaan dan KPI di mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan datang.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan kelulusan Rancangan Perniagaan serta ketiadaan penilaian tahap pencapaian KPI yang menyeluruh boleh menjelaskan arah tuju operasi syarikat untuk tempoh jangka masa panjang.**

**d. Standard Operating Procedures**

- i. MKD *Handbook* Perenggan 1.9 (c), Perenggan 2.2 (f) dan Perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan syarikat perlu mempunyai SOP yang lengkap dan menyeluruh. SOP tersebut perlu merangkumi urusan kewangan, aktiviti utama dan aktiviti-aktiviti lain yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati PANGSAMAS mempunyai SOP iaitu Polisi Kewangan bagi urusan kewangan syarikat serta Terma-terma dan Syarat-syarat Perkhidmatan Pekerja-pekerja. Kedua-dua SOP tersebut telah diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah PANGSAMAS pada 4 Disember 2015. Bagaimanapun, SOP bagi urusan kewangan syarikat adalah tidak lengkap. Antaranya, SOP tersebut tidak menyediakan peraturan berkaitan polisi kredit kutipan penghutang perniagaan dan lain-lain penghutang, polisi tempoh masa pembayaran, tatacara pendahuluan elauan lebih masa serta pengurusan aset dan stor syarikat.

**Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

SOP urusan pembayaran pendahuluan elauan lebih masa telah dibawa dan dibentangkan dalam Mesyuarat ALP Bil. 2/2018 bertarikh 14 Disember 2018. Bagi SOP urusan kewangan syarikat iaitu peraturan berkaitan polisi kredit kutipan penghutang, pengurusan aset dan stor syarikat serta pemantauan kerja penyenggaraan meter air masih belum dibentangkan dalam mesyuarat ALP.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan SOP yang jelas dan lengkap boleh memberi kesan kepada pelaksanaan urusan operasi syarikat.**

**e. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman**

- i. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia juga dapat membantu Jawatankuasa Audit (JKA) dalam menilai dan meningkatkan

keberkesanannya proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.

- ii. Semakan Audit mendapati Audit Dalaman tidak ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah PANGSAMAS kerana fungsi Audit Dalam telah dilaksanakan oleh Bahagian Audit Dalam dan Siasatan Am (BADSA), Jabatan Ketua Menteri Melaka. Pengauditan terakhir yang dilaksanakan oleh BADSA adalah pada bulan Julai 2015 yang melaporkan penemuan Audit meliputi pengurusan kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2014 sehingga bulan Jun 2015. Kesemua penemuan Audit yang dibangkitkan BADSA telah diambil tindakan oleh PANGSAMAS.
- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati PANGSAMAS juga tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit kerana proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus syarikat ditentukan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

#### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

Juruaudit Dalaman tidak dapat dilantik kerana kekangan anggota yang tidak mencukupi.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan fungsi auditan dalaman secara berkala akan meningkatkan risiko berlakunya kelemahan dalam kewangan dan operasi aktiviti syarikat.**

#### **f. Prestasi Syarikat Subsidiari**

PMS merupakan syarikat subsidiari milikan penuh PANGSAMAS yang ditubuhkan pada 21 Oktober 2016 dengan modal berbayar berjumlah RM25,000. PMS mempunyai dua (2) ALP termasuk Pengerusi dan ditubuhkan khusus untuk menyenggara perkhidmatan paip dan kerja landskap. Berkuatkuasa 1 Jun 2018, Pengerusi Lembaga Pengarah PMS adalah YB EXCO Perumahan, Kerajaan Tempatan, Alam Sekitar dan Teknologi Hijau dan dibantu oleh dua (2) orang kakitangan sahaja. Penemuan Audit terhadap prestasi syarikat subsidiari adalah seperti yang berikut:

### **i. Syarikat Subsidiari Mengalami Kerugian Terkumpul**

Berdasarkan penyata kewangan **bagi tahun 2018, analisis Audit mendapati PMS merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM28,299 iaitu lebih besar daripada nilai pelaburan PANGSAMAS bernilai RM25,000.** Analisis ini menunjukkan PANGSAMAS tidak mendapat pulangan positif terhadap nilai pelaburannya.

### **ii. Amaun Terhutang Daripada Syarikat Subsidiari**

- Semakan Audit mendapati sebahagian perbelanjaan operasi dan pentadbiran PMS bagi tahun 2016, 2017 dan sehingga bulan November 2018 masing-masing berjumlah RM22,653, RM67,644 dan RM175,944 telah didahulukan oleh PANGSAMAS. Perkara ini kerana PMS yang telah beroperasi sejak 21 Oktober 2016 tidak mampu menjana keuntungan.
- Semakan Audit selanjutnya mendapati sehingga 30 November 2018, sejumlah RM212,176 pendahuluan belum dibuat pembayaran balik oleh PMS akibat kekurangan tunai. Perkara ini turut menyebabkan masalah aliran tunai kepada PANGSAMAS.

### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

Syarikat subsidiari telah menjelaskan sejumlah RM150,000 pada tahun 2019 menjadikan baki terhutang berjumlah RM1,254.

**Pada pendapat Audit, prestasi syarikat subsidiari yang tidak memuaskan turut menjelaskan kedudukan kewangan PANGSAMAS terutamanya masalah aliran tunai.**

### **g. Pengurusan Kewangan**

- i. Polisi Kewangan PANGSAMAS Seksyen 5.3.2 menyatakan Pengurus syarikat adalah bertanggungjawab untuk memperkenalkan sistem pembayaran yang bertepatan dengan objektif pembayaran syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati Polisi Kewangan tersebut tidak menetapkan sistem pembayaran secara bertulis bagi prosedur pembayaran

perbelanjaan operasi syarikat. Semakan Audit terhadap 11 sampel baucar bayaran yang berjumlah RM31,974 pada tahun 2017 mendapati Pengurus syarikat telah mendahuluikan wang peribadinya bagi bayaran perbelanjaan syarikat. Antara perbelanjaan terlibat ialah bayaran bil, belanja runcit, pendahuluan elauan lebih masa dan pendahuluan upah kepada buruh. Hal ini boleh meningkatkan risiko pengurusan kewangan syarikat yang tidak teratur.

- iii. Selain itu, analisis Audit terhadap 20 sampel invois yang berjumlah RM3,315 bagi tahun 2015 hingga 2017 mendapati PANGSAMAS mengambil tempoh antara 24 hingga 214 hari bekerja untuk dijelaskan. Semakan Audit selanjutnya mendapati tempoh masa yang lama diambil untuk pembayaran invois tersebut disebabkan oleh masalah aliran tunai syarikat. PANGSAMAS hanya menjelaskan pembayaran invois tersebut selepas pencairan simpanan tetap pada 15 Jun 2017 dan 20 Disember 2017.

#### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

PANGSAMAS telah menggunakan kaedah Panjar Wang Runcit. Penggunaan kaedah ini telah dibawa dan dibentangkan ke Mesyuarat ALP Bil. 2/2018 bertarikh 14 Disember 2018.

**Pada pendapat Audit, pengurusan kewangan syarikat adalah tidak memuaskan kerana boleh meningkatkan risiko kesilapan dan salah laku. Selain itu, masalah aliran tunai turut memberi implikasi kepada kelangsungan syarikat untuk tempoh jangka masa panjang.**

## **6.2. Aktiviti Penyenggaraan Meter Air**

### **6.2.1. Prestasi Aktiviti**

Mulai tahun 2013, aktiviti utama PANGSAMAS adalah menjalankan kerja penyenggaraan meter air secara kontrak bagi pihak SAMB. Kerja penyenggaraan tersebut meliputi enam (6) skop kerja iaitu pemasangan meter air baru, penggantian meter air rosak, penggantian meter air yang telah mencapai usia tujuh (7) tahun, pemasangan tiang meter air, pemotongan dan penyambungan semula meter air. Kerja-kerja ini dilaksanakan oleh kakitangan tetap dan sebahagiannya dilaksanakan oleh buruh secara kontrak. Kadar tuntutan kepada SAMB oleh PANGSAMAS dan

bayaran upah kepada buruh adalah mengikut skop kerja yang dilaksanakan. Butiran lanjut adalah seperti perenggan yang berikut:

**a. Pencapaian Output**

- i. Sasaran pendapatan kerja penyenggaraan meter air bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah masing-masing berjumlah RM450,000, RM472,500 dan RM365,000. Butiran sasaran dan pendapatan sebenar kerja penyenggaraan meter air adalah seperti dalam **Jadual 1**.

**JADUAL 1**  
**SASARAN PENDAPATAN DAN PENDAPATAN SEBENAR KERJA**  
**PENYENGGARAAN METER AIR BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017**

PERKARA	2015 (RM)	2016 (RM)	2017 (RM)
Sasaran Pendapatan	450,000	472,500	365,000
Pendapatan Sebenar	289,223	162,241	264,565
<b>KURANGAN</b>	<b>(160,777)</b>	<b>(310,259)</b>	<b>(100,435)</b>
<b>PENCAPAIAN (%)</b>	<b>64.3</b>	<b>34.3</b>	<b>72.5</b>

Sumber: Rekod Kewangan PANGSAMAS

- ii. Semakan Audit mendapati pendapatan sebenar kerja penyenggaraan meter air bagi tahun 2015 hingga 2017 tidak mencapai sasaran pendapatan yang ditetapkan. Pendapatan sebenar yang diterima masing-masing hanya berjumlah RM289,223 (64.3%), RM162,241 (34.3%) dan RM264,565 (72.5%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Antara punca ketidakcapaian tersebut disebabkan sasaran pendapatan yang disediakan adalah berdasarkan nilai siling kontrak kerja manakala pendapatan sebenar adalah bergantung kepada nilai semasa arahan kerja oleh SAMB.
- iii. Pada tahun 2015 hingga 2017, PANGSAMAS telah berjaya memperoleh lapan (8) kontrak kerja penyenggaraan meter air berjumlah RM1.45 juta daripada SAMB bagi kawasan Melaka Tengah, Alor Gajah dan Jasin. Nilai kontrak kerja yang diperoleh ini merupakan nilai siling yang ditawarkan kepada PANGSAMAS. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2**  
**NILAI ARAHAN KERJA YANG DITERIMA MENGIKUT TEMPOH KONTRAK**

BIL.	KAWASAN	SKOP KERJA	TEMPOH KONTRAK			
			15.02.2015 HINGGA 14.02.2016	15.04.2016 HINGGA 14.04.2017	15.04.2017 HINGGA 14.04.2018	
			RM	RM	RM	
1.	Melaka Tengah	Pemasangan meter air baru	69,590	5,230	KK	
		Penggantian meter air rosak	51,300	8,556	15,072	
		Penggantian meter air yang telah mencapai usia 7 tahun	106,530	KK	KK	
		Pemasangan tiang meter air 15mm	19,450	TK	TK	
<b>JUMLAH</b>			<b>246,870</b>	<b>13,786</b>	<b>15,072</b>	
2.	Alor Gajah	Pemasangan meter air baru	28,252	21,048	35,928	
		Penggantian meter air rosak	22,382	44,100	115,296	
		Penggantian meter air yang telah mencapai usia 7 tahun	TK	336	KK	
		Pemasangan tiang meter air 15mm	TK	12,110	KK	
		Pemotongan meter air	KK	TK	TK	
		Penyambungan semula meter air	KK	TK	TK	
<b>JUMLAH</b>			<b>50,634</b>	<b>77,594</b>	<b>151,224</b>	
3.	Alor Gajah dan Jasin	Pemotongan meter air	TK	52,104	69,576	
		Penyambungan semula meter air	TK	34,554	49,692	
<b>JUMLAH</b>			<b>TK</b>	<b>86,658</b>	<b>119,268</b>	
<b>JUMLAH BESAR</b>			<b>297,504</b>	<b>178,038</b>	<b>285,564</b>	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>			<b>761,106</b>			

Sumber: Kontrak Kerja, Arahan Kerja dan Surat Tuntutan Kerja

Nota: (TK) - Tiada kontrak kerja diperoleh

(KK) - Kontrak kerja diperoleh namun tiada arahan kerja diterima

**Pada pendapat Audit, tahap pencapaian output penyenggaraan meter air adalah cekap. Namun aktiviti perniagaan PANGSAMAS yang bergantung sepenuhnya kepada kontrak daripada SAMB boleh menyebabkan syarikat kurang berdaya maju.**

### b. Pencapaian *Outcome*

Bagi tahun 2015 hingga 2017, pendapatan daripada kontrak kerja penyenggaraan meter air bagi pihak SAMB telah menyumbang sejumlah RM716,030 (76.5%) kepada pendapatan operasi PANGSAMAS. Sumbangan aktiviti ini terhadap pendapatan operasi PANGSAMAS menunjukkan trend meningkat, iaitu daripada 67.3% pada tahun 2015 menjadi 69.6% pada tahun 2016. Seterusnya meningkat kepada 96.8% pada tahun 2017. Bagaimanapun, PANGSAMAS tidak menetapkan sebarang *outcome* bagi aktiviti syarikat yang dilaksanakan menyebabkan penilaian tidak dapat dibuat.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan *outcome* dan indikator penilaian bagi aktiviti penyenggaraan meter air menyukarkan PANGSAMAS untuk mengukur tahap keberkesanan pelaksanaan aktiviti tersebut.**

### **6.2.2. Pelaksanaan Aktiviti**

#### **a. Prestasi Kewangan Aktiviti**

- i. Polisi Kewangan PANGSAMAS Seksyen 4.1.3 dan 4.1.4 menyatakan Belanjawan Tahunan perlu disediakan. PANGSAMAS telah menyediakan belanjawan bagi pendapatan dan perbelanjaan aktivitinya bagi tahun 2015 hingga 2017.
- ii. Semakan Audit terhadap belanjawan perbelanjaan buruh penyenggaraan meter air bagi tahun 2015 hingga 2017 masing-masing berjumlah RM20,000, RM21,000 dan RM60,500. Semakan Audit selanjutnya mendapati perbelanjaan sebenar telah melebihi sasaran iaitu masing-masing berjumlah RM36,775 (183.9%), RM68,918 (328.2%) dan RM101,019 (167.0%).
- iii. Antara punca perbelanjaan melebihi sasaran disebabkan PANGSAMAS telah mengupah buruh secara kontrak sepenuhnya untuk menjalankan kerja penyenggaraan untuk kawasan Alor Gajah dan Jasin. Selain itu, bermula tahun 2016, kadar upah buruh untuk menjalankan kerja pemasangan meter air baharu, penggantian meter air rosak dan penggantian meter air yang telah mencapai usia tujuh (7) tahun telah dinaikkan daripada RM5 kepada RM6 seunit.

#### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

Penyediaan belanjawan pendapatan dan perbelanjaan buruh adalah berdasarkan kontrak yang diterima. PANGSAMAS akan mengambil tindakan penambahbaikan dalam penyediaan bajet aktiviti syarikat bagi tahun berikutnya.

**Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan buruh adalah kurang cekap kerana wujud perbezaan ketara antara perbelanjaan sebenar dengan sasaran.**

#### **b. Pengurusan Lesen**

- i. Berkuatkuasa 1 Jun 2015, semua pekerja yang melaksanakan kerja-kerja pembinaan adalah diwajibkan untuk berdaftar sebagai Personel Binaan

dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) dengan cara memiliki Kad Hijau. Kewajipan ini selaras dengan Akta Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia 1994 (Akta 520) Seksyen 33. Selain itu, kontrak kerja yang diperoleh daripada SAMB turut menyatakan syarat keperluan kakitangan yang terlibat dengan kerja penyenggaraan meter air untuk mempunyai Kad Hijau.

- ii. Semakan Audit mendapati setakat 30 November 2018, seorang kakitangan PANGSAMAS dan enam (6) orang buruh yang melaksanakan kerja penyenggaraan meter air tidak memiliki Kad Hijau seperti ditetapkan oleh peraturan. Ketiadaan Kad Hijau yang sah menyebabkan Personel Binaan tidak akan diberi perlindungan di bawah Pelan Takaful Personel Binaan Berkelompok CIDB. Perkara ini boleh menjelaskan hak keselamatan seseorang pekerja. Selain itu, tindakan boleh diambil selaras dengan Akta CIDB 1994 (Akta 520) terhadap pihak yang melakukan kerja di tapak binaan tanpa perakuan CIDB iaitu kompaun maksimum RM5,000 seorang.

#### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

Sebanyak lima (5) kakitangan syarikat telah menghadiri kursus dan memperbaharui Kad Hijau. Selain daripada itu, hanya empat (4) daripada lima (5) buruh tidak memiliki Kad Hijau dan permohonan telah dibuat pada 28 November 2019.

**Pada pendapat Audit, pelanggaran peraturan oleh PANGSAMAS menunjukkan kelemahan pemantauan dalam urusan operasi syarikat. Hal ini turut menjelaskan imej syarikat yang merupakan sebuah syarikat Kerajaan negeri.**

#### **c. Pemantauan Penyenggaraan Meter Air**

- i. Pengurusan PANGSAMAS menetapkan sasaran kerja Juruteknik adalah memantau dan memastikan pelaksanaan enam (6) skop kerja penyenggaraan meter air yang dilaksanakan oleh kakitangan dan buruh.
- ii. Semakan Audit mendapati Juruteknik hanya memantau satu (1) skop kerja iaitu kerja pemasangan tiang meter air 15mm sahaja. Hal ini kerana skop kerja tersebut menyumbang pendapatan tertinggi berbanding skop kerja yang lain. Pemantauan bagi lima (5) skop kerja yang lain iaitu

pemasangan meter air baru, penggantian meter air rosak, penggantian meter air yang telah mencapai usia tujuh (7) tahun, pemotongan meter air dan penyambungan semula meter air hanya dipantau melalui maklum balas daripada Pembaca Meter Kanan SAMB dan Pegawai Penguatkuasa SAMB.

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati PANGSAMAS juga tidak menetapkan sebarang SOP dan peraturan berkaitan kaedah pemantauan terhadap enam (6) skop kerja penyenggaraan meter air. Ini kerana syarikat berpendapat tiada keperluan untuk menyediakannya. Ketiadaan SOP dan peraturan berkaitan pemantauan boleh memberi kesan terhadap tahap keberkesanan urusan operasi syarikat.

### **Maklum Balas PANGSAMAS yang Diterima pada 12 Disember 2019**

SOP Penyenggaraan Meter Air telah dibawa dan dibentangkan ke Mesyuarat ALP Bil. 2/2018 bertarikh 14 Disember 2018.

**Pada pendapat Audit, ketiadaan SOP yang komprehensif termasuk kaedah pemantauan kerja boleh menyebabkan operasi syarikat diurus secara tidak cekap.**

### **6.3. Kedudukan Kewangan**

6.3.1. Penyata kewangan PANGSAMAS bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Analisis kedudukan kewangan syarikat PANGSAMAS bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 3**.

**JADUAL 3  
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	0.23	0.27	0.27
Lain-lain Pendapatan	0.03	0.06	0.05
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>0.26</b>	<b>0.33</b>	<b>0.32</b>
Kos Jualan	(0.07)	(0.10)	(0.10)
Perbelanjaan Pentadbiran dan Operasi	(0.50)	(0.35)	(0.37)
Kos Kewangan	(*0.00)	(0.01)	(0.01)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(0.57)</b>	<b>(0.46)</b>	<b>(0.48)</b>
<b>KERUGIAN SEBELUM CUKAI</b>	<b>(0.31)</b>	<b>(0.13)</b>	<b>(0.16)</b>
Cukai	0.00	0.00	0.00

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
KERUGIAN SELEPAS CUKAI	(0.31)	(0.13)	(0.16)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	1.23	1.10	0.94
JUMLAH ASET	1.74	1.62	1.45
JUMLAH LIABILITI	0.01	0.02	**0.00
JUMLAH EKUITI	1.73	1.60	1.44
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	1.74	1.62	1.45
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	1.52	1.34	1.02

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

Nota: (\*) - RM5,315

(\*\*) - RM8,668

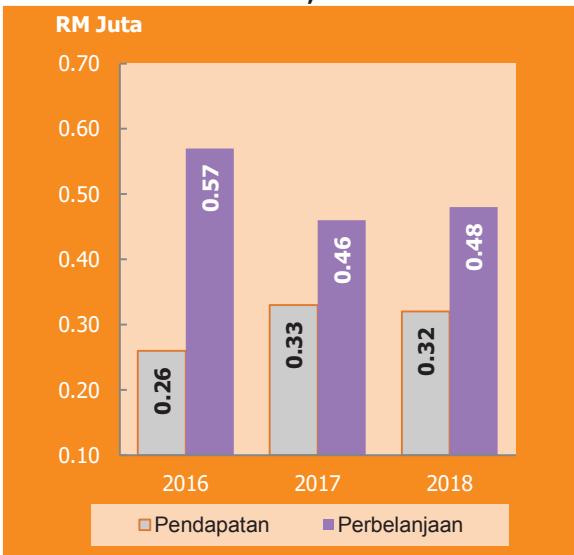
6.3.2. Pendapatan utama PANGSAMAS adalah daripada aktiviti kontrak penyenggaraan meter air bagi pihak SAMB. Penyumbang-penyumbang lain pendapatan operasi adalah kerja pembersihan, perkhidmatan insurans dan hasil sewaan pejabat.

6.3.3. Perbelanjaan PANGSAMAS pula terdiri daripada kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi serta kos kewangan. Perbelanjaan bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM0.02 juta (4.3%) disebabkan peningkatan perbelanjaan pentadbiran dan operasi terutamanya peningkatan kos pekerja. Perbelanjaan bagi tahun 2017 menurun sejumlah RM0.11 juta (19.3%) berbanding tahun 2016 disebabkan penurunan perbelanjaan pentadbiran dan kos pekerja yang berpunca daripada penamatkan ramai kakitangan berstatus kontrak. Keadaan ini disebabkan beberapa kontrak kerja pembersihan tidak dilanjutkan berikutan perkhidmatan yang kurang memuaskan. Analisis perbandingan Audit mendapati **PANGSAMAS tidak dapat menampung perbelanjaan pentadbiran dan operasi syarikat daripada pendapatan operasinya.**

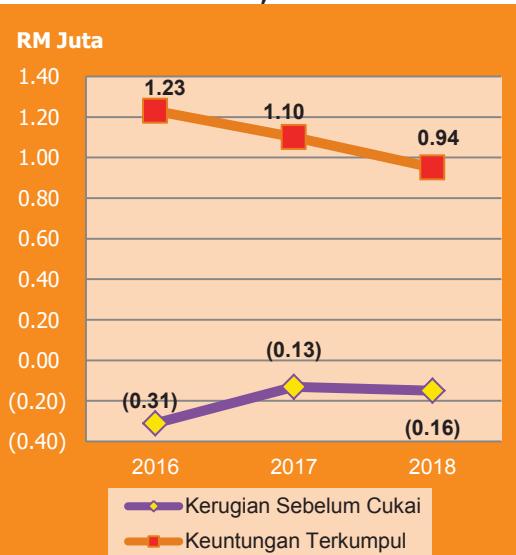
6.3.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah memberi kesan kepada kerugian PANGSAMAS. Pada tahun 2018, **PANGSAMAS merekodkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM156,439 iaitu peningkatan kerugian sejumlah RM27,427 (21.3%) dari tahun 2017.**

Keuntungan terkumpul PANGSAMAS bagi tahun 2016 hingga 2018 masing-masing berjumlah RM1.23 juta, RM1.10 juta dan RM0.94 juta iaitu penurunan secara berterusan. Trend pendapatan dan perbelanjaan serta trend kerugian sebelum cukai dan keuntungan terkumpul bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Carta 1** dan **Carta 2**.

**CARTA 1**  
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN**  
**BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



**CARTA 2**  
**TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL**  
**BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.5. Analisis Audit terhadap tahap kecairan syarikat bagi tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan trend peningkatan iaitu pada tahun 2018, PANGSAMAS merekodkan tahap kecairan pada kadar 163.5 kali ganda. Ini menunjukkan syarikat berupaya untuk membayar hutang jangka pendek. Purata bilangan hari yang diambil oleh PANGSAMAS untuk mengutip hutang pula adalah antara 71 hingga 331 hari kerana PANGSAMAS tidak menetapkan polisi kredit kutipan untuk pengutang perniagaan syarikat dan lain-lain pengutang. Selain itu, analisis Audit mendapati PANGSAMAS juga tidak mendapat pulangan daripada pelaburan aset dan ekuiti bagi tiga (3) tahun berturut-turut kerana syarikat subsidiari mengalami kerugian pada tahun 2016 hingga 2018.

6.3.6. Analisis Audit juga dijalankan terhadap aliran tunai PANGSAMAS bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembentukan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Semakan Audit mendapati **PANGSAMAS tidak berupaya menjana tunai positif daripada aktiviti operasinya yang boleh menjaskan kelangsungan operasi syarikat**. Baki tunai dan kesetaraan tunai menyusut daripada RM1.52 juta pada tahun 2016 kepada RM1.02 juta pada tahun 2018 iaitu menurun sebanyak 32.9% yang mengakibatkan syarikat perlu mencairkan simpanan tetap untuk membiayai sebahagian kos operasi syarikat.

## **Maklum Balas PANGSAMAS Yang Diterima Pada 12 Disember 2019**

PANGSAMAS telah menyediakan Cadangan Kertas Kerja Bil. 1/2019 berkaitan polisi kredit kutipan untuk penghutang perniagaan dan lain-lain penghutang yang dijangka akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang untuk kelulusan.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya kedudukan kewangan PANGSAMAS adalah kurang stabil dan boleh menjelaskan kelangsungan operasi syarikat.**

### **7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT**

Secara keseluruhannya, hasil pengauditan dapat merumuskan bahawa amalan tadbir urus korporat PANGSAMAS adalah kurang memuaskan. Perkara ini telah memberi kesan kepada tahap kecekapan dan keberkesanan operasi harian syarikat. Di samping itu, polisi kewangan yang tidak jelas juga telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat terutamanya berkaitan masalah aliran tunai yang boleh memberi kesan serius terhadap kelangsungan syarikat untuk tempoh jangka panjang. Kerugian terkumpul syarikat subsidiari, jika tidak diatasi juga boleh menjelaskan aliran tunai PANGSAMAS.

### **8. SYOR AUDIT**

Bagi memantapkan keupayaan tadbir urus korporat dan membolehkan objektif aktiviti utama PANGSAMAS dapat dicapai, pihak pengurusan dan ALP PANGSAMAS perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan. Sehubungan itu, adalah disyorkan pihak terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara yang berikut:

- 8.1. menambah baik amalan tadbir urus korporat syarikat dengan memperincikan tugas dan tanggungjawab Pengerusi, memperkasa fungsi Lembaga Pengarah, menyedia dan melaksanakan Rancangan Perniagaan, Petunjuk Prestasi Utama serta SOP syarikat dan memperkemaskan polisi kewangan syarikat;
- 8.2. mengkaji semula hala tuju pelaburan dalam syarikat subsidiari kerana kesan ketidakupayaan syarikat subsidiari turut menjelaskan aliran tunai syarikat PANGSAMAS; dan
- 8.3. mengkaji dan menyemak semula aktiviti utama syarikat dengan menetapkan rancangan perniagaan yang lebih berdaya saing dan tidak tertumpu kepada kontrak SAMB sahaja.



**2**

## **PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

- Kumpulan Melaka Berhad



# **RINGKASAN EKSEKUTIF**

## **PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

### **KUMPULAN MELAKA BERHAD**

#### **Perkara Utama**

##### **Apa yang diaudit?**

- Pengauditan melibatkan pengurusan syarikat Kumpulan Melaka Berhad (KMB) yang meliputi tiga (3) aspek utama iaitu tadbir urus korporat, pengurusan aktiviti dan kedudukan kewangan. KMB merupakan syarikat subsidiari milik penuh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI).
- Bagi tadbir urus korporat, penilaian dilaksanakan terhadap lapan (8) aspek iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama, Jawatankuasa Audit serta Audit Dalam bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan November 2018.
- Pengurusan aktiviti dinilai terhadap dua (2) bidang utama iaitu prestasi aktiviti dan pengurusan aktiviti syarikat. Prestasi aktiviti dinilai berdasarkan prestasi output dan prestasi *outcome* syarikat, manakala pengurusan aktiviti syarikat dinilai melalui aktiviti pengurusan *solar farm*. Pemilihan *solar farm* untuk diaudit disebabkan ianya pelaburan terbesar KMB iaitu berjumlah RM46 juta.
- Analisis terhadap kedudukan kewangan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai syarikat berdasarkan pernyataan kewangan beraudit KMB bagi tahun 2016 hingga 2018.

##### **Mengapa ia penting untuk diaudit?**

- Untuk menilai sama ada amalan tadbir urus adalah baik, pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan serta kedudukan kewangan KMB adalah kukuh.

##### **Apa yang ditemui Audit?**

- Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 terhadap syarikat KMB merumuskan bahawa amalan tadbir urus korporat syarikat KMB adalah memuaskan. Namun begitu, pengurusan aktiviti perniagaan *solar farm* dan beberapa projek usaha sama adalah kurang cekap akibat kelemahan dari aspek

perancangan serta pelaksanaan dan pemantauan. Perkara ini akhirnya memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat yang kurang stabil.

- Amalan tadbir urus korporat KMB adalah memuaskan. Namun, terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek Pengerusi Lembaga Pengarah, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat dan Jawatankuasa Audit.
- Pendapatan sebenar dari *solar farm* tidak dapat menampung perbelanjaan *solar farm* pada tahun 2017 dan 2018 walaupun penjanaan tenaga berjaya dicapai seperti yang ditetapkan dalam perjanjian.
- Tempoh masa pemberian tidak dinyatakan dalam sijil jaminan yang dikeluarkan oleh kontraktor menyebabkan kerosakan peralatan mengambil masa terlalu lama untuk dibaiki.
- Penyenggaraan dan pemberian peralatan solar tidak dilakukan dengan segera dan SOP yang disediakan untuk penyenggaraan adalah terlalu umum.
- Aktiviti penyenggaraan *solar farm* yang dibawa ke dalam mesyuarat ALP tidak menyeluruh dan tidak dilaksana secara berkala.
- Kedudukan kewangan KMB berada pada tahap kurang stabil di mana berlaku penurunan pendapatan utama sejumlah RM10.37 juta (40%) berbanding tahun 2016 dan menurun lagi sejumlah RM4.74 juta (30.4%) pada tahun 2018. Tunai dan kesetaraan tunai mencatatkan defisit sejumlah RM5.16 juta pada tahun 2018 berbanding RM4.18 juta pada tahun 2017 yang mencatatkan peningkatan defisit sejumlah RM0.98 juta (23.4%).
- Pengurusan hasil KMB adalah kurang memuaskan kerana KMB mengalami kerugian dan kehilangan hasil berjumlah RM3.76 juta dalam satu (1) projek pembangunan harta tanah, dua (2) projek usaha sama dan satu (1) perjanjian sewaan.

## **PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

### **2. KUMPULAN MELAKA BERHAD**

#### **FAKTA UTAMA**

<b>RM16 Juta</b> Modal Berbayar	<b>RM172.67 Juta</b> Jumlah Aset Tahun 2018	<b>RM88.04 Juta</b> Jumlah Liabiliti Tahun 2018
<b>Aktiviti Utama</b>	Perusahaan Usaha Sama, Penjualan Tenaga Solar dan Pembangunan Hartanah	<b>100%</b> Dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI)
<b>Keuntungan Sebelum Cukai</b>	2016 <b>RM2.18 Juta</b> 2017 <b>RM2.05 Juta</b> 2018 <b>RM0.07 Juta</b>	<b>1995</b> Tahun Penubuhan

### **1. LATAR BELAKANG**

1.1. Kumpulan Melaka Berhad (KMB) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 25 Februari 1995 dengan modal dibenarkan berjumlah RM200 juta dan modal berbayar berjumlah RM16 juta. KMB merupakan syarikat milik penuh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI).

1.2. Objektif penubuhan KMB adalah untuk mempromosikan pembangunan komersial, pelancongan dan sosio ekonomi negeri Melaka. Kegiatan utama KMB adalah menjalankan aktiviti perusahaan usaha sama, penjualan tenaga solar serta pembangunan hartanah. KMB mempunyai lima (5) anak syarikat iaitu Melaka Taming Sari Berhad (100%), Kumpulan Melaka Engineering Sdn. Bhd. (100%), KMB Dredging Sdn. Bhd. (100%), MITC Bowlplex Sdn. Bhd. (89%) dan KMB Iklim Marin Sdn. Bhd. (60%). Di samping itu KMB mempunyai enam (6) syarikat bersekutu dengan pegangan saham antara 30% hingga 50%.

1.3. Pengurusan KMB diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh 58 orang kakitangan. KMB mempunyai empat (4) jabatan utama iaitu Jabatan Pembangunan Perniagaan dan Projek, Jabatan Pengurusan Harta, Jabatan Kewangan dan Pelaburan serta Jabatan Pentadbiran dan Sumber Manusia.

1.4. Ahli Lembaga Pengarah (ALP) KMB terdiri daripada tujuh (7) orang yang dipengerusikan oleh YB Exco Perindustrian, Perdagangan dan Pelaburan Negeri Melaka.

## **2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada amalan tadbir urus adalah baik, pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan serta kedudukan kewangan KMB adalah kukuh.

## **3. SKOP PENGAUDITAN**

3.1. Pengauditan ini melibatkan lapan (8) aspek tadbir urus korporat bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 dan aspek kedudukan kewangan meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan melibatkan pengurusan *solar farm* yang dilaksanakan bagi tahun 2016 hingga bulan Oktober 2019. Pengurusan *solar farm* dipilih untuk diaudit kerana aktiviti ini merupakan antara pelaburan terbesar oleh KMB yang berjumlah RM46 juta dan pendapatannya menyumbang sebanyak 27.8% kepada jumlah pendapatan syarikat.

3.2. Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai bagi pengurusan aktiviti adalah prestasi aktiviti dan pengurusan aktiviti *solar farm*. Penilaian prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Bagi pengurusan aktiviti pula, perkara yang dinilai adalah prestasi kewangan, penyenggaraan dan pemantauan.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di pejabat KMB yang terletak di Ayer Keroh serta pejabat *solar farm* di Alor Gajah, Melaka.

## **4. METODOLOGI PENGAUDITAN**

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan KMB serta menganalisis data berkaitan. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan beraudit bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti turut dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

## **5. RUMUSAN AUDIT**

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 merumuskan perkara berikut:

### **a. Tadbir Urus Korporat**

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat KMB adalah memuaskan. Namun, terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat dan Jawatankuasa Audit.

### **b. Pengurusan Aktiviti**

#### **i. Prestasi Aktiviti *Solar Farm***

Pada umumnya, pencapaian output adalah kurang memuaskan kerana pendapatan sebenar dari *solar farm* tidak dapat menampung perbelanjaan *solar farm* pada tahun 2017 dan 2018 masing-masing berjumlah RM0.34 juta dan RM0.35 juta. Bagaimanapun, penjanaan tenaga berjaya dicapai seperti yang ditetapkan dalam perjanjian. Pencapaian *outcome* adalah memuaskan kerana peratus pendapatan daripada *solar farm* yang menyumbang kepada pendapatan keseluruhan KMB meningkat setiap tahun.

#### **ii. Pengurusan Aktiviti *Solar Farm***

Secara keseluruhannya, pengurusan *solar farm* adalah kurang cekap kerana terdapat kelemahan yang dikenal pasti antaranya pendapatan sebenar *solar farm* bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran pendapatan yang ditetapkan. Di samping itu, kurangnya pemantauan terutamanya dalam melaporkan aktiviti *solar farm* secara berkala dalam mesyuarat ALP juga menyebabkan ALP tidak mempunyai maklumat lengkap berkenaan isu-isu *solar farm*.

### **c. Kedudukan Kewangan**

Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan KMB berada pada tahap kurang stabil. Pada tahun 2017, syarikat merekodkan penurunan pendapatan utama sejumlah RM10.37 juta (40%) berbanding tahun 2016 dan menurun lagi sejumlah RM4.74 juta (30.4%) pada tahun 2018. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa adalah kurang memuaskan iaitu pada kadar 0.83:1. Kadar tersebut menunjukkan syarikat kurang berupaya untuk memenuhi obligasi jangka pendek. Selain itu, purata tempoh kutipan hutang juga adalah kurang cekap kerana KMB mengambil masa antara 199 hari hingga 401 hari untuk mengutip hutang disebabkan kelemahan dalam pengurusan kredit. Tunai dan kesetaraan tunai mencatatkan defisit sejumlah RM5.16 juta pada tahun 2018

berbanding RM4.18 juta pada tahun 2017 yang mencatatkan peningkatan defisit sejumlah RM0.98 juta (23.4%). Selain itu, pengurusan hasil adalah kurang memuaskan kerana KMB mengalami kerugian dan kehilangan hasil berjumlah RM3.76 juta dalam satu (1) projek pembangunan harta tanah dan dua (2) projek usaha sama serta satu (1) perjanjian sewaan.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberi perhatian dan tindakan KMB adalah seperti berikut:

- a. pendapatan sebenar dari *solar farm* tidak dapat menampung perbelanjaan pada tahun 2017 dan 2018 walaupun penjanaan tenaga berjaya dicapai seperti yang ditetapkan dalam perjanjian;
- b. tempoh masa pembaikan tidak dinyatakan dalam sijil jaminan yang dikeluarkan oleh kontraktor menyebabkan pembaikan kerosakan peralatan mengambil masa terlalu lama;
- c. penyenggaraan dan pembaikan peralatan solar tidak dilakukan dengan segera dan SOP yang disediakan untuk penyenggaraan adalah terlalu umum; dan
- d. pengurusan hasil KMB adalah kurang memuaskan kerana KMB mengalami kerugian dan kehilangan hasil berjumlah RM3.76 juta dalam satu (1) projek pembangunan harta tanah, dua (2) projek usaha sama dan satu (1) perjanjian sewaan.

## 6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas KMB telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 2 Disember 2019. Maklum balas terkini yang diterima pada 28 April 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan yang berikut:

### 6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat kerajaan, pengurusan KMB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) serta *Standard Operating Procedures* (SOP). Selain itu, antara amalan tadbir urus korporat yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance 2017* (MCCG 2017), *The Green Book – Enhancing Board*

*Effectiveness* April 2006 (*Green Book*) dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 (*MKD Handbook*).

6.1.2. Semakan Audit mendapati KMB hanya mengamalkan empat (4) daripada lapan (8) aspek amalan tadbir urus korporat. Sebanyak empat (4) aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya adalah aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat dan Jawatankuasa Audit. Penemuan Audit terhadap semakan aspek tadbir urus korporat adalah seperti berikut:

**a. Pengerusi Lembaga Pengarah**

- i. Menurut MCCG 2017 *Principle 1, Recommendation 1.1, 1.2* dan *Green Book Perenggan 1.1.3 dan 2.1.3*, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan dengan jelas. Semakan Audit mendapati aspek ini telah dipatuhi. Pengerusi Lembaga Pengarah KMB ialah YB Exco Perindustrian, Perdagangan dan Pelaburan yang telah dilantik pada 27 Jun 2018.
- ii. Selain itu, MKD *Handbook* Perenggan 2.2(d) menyatakan bahawa Pengerusi Lembaga Pengarah tidak boleh menganggotai jawatankuasa lain di peringkat lembaga pengarah syarikat. Semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah KMB Bil. 1/2018 pada 26 Disember 2018 mendapati **Pengerusi Lembaga Pengarah telah dilantik sebagai Pengerusi Jawatankuasa Sebut Harga, Tender, Kewangan dan Projek, Pengerusi Jawatankuasa Audit dan Risiko serta Pengerusi Jawatankuasa Perjawatan dan Tatatertib. Perkara ini boleh menjelaskan tahap kebebasan Pengerusi Lembaga Pengarah untuk membuat keputusan.**

**Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

Satu (1) kertas kerja berhubung pelantikan baharu Pengerusi Jawatankuasa tersebut telah dibentangkan dan dipersetujui dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KMB Bil. 1/2020 bertarikh 15 Januari 2020. Selain itu, KMB turut memasukkan terma dalam Piagam Lembaga Pengarah KMB supaya Pengerusi Lembaga Pengarah tidak menganggotai mana-mana jawatankuasa kecil syarikat.

**Pada pendapat Audit, pelantikan Pengerusi Lembaga Pengarah sebagai Pengerusi Jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah adalah tidak teratur kerana boleh menyebabkan konflik dalam membuat keputusan berkaitan kepentingan syarikat. Namun, pihak Audit mengambil maklum**

**bahawa KMB telah memasukkan terma dalam Piagam Lembaga Pengarah supaya Pengerusi Lembaga Pengarah tidak menganggotai mana-mana jawatankuasa kecil syarikat.**

**b. Lembaga Pengarah**

- i. Seksyen 211, Akta Syarikat 2016 menyatakan perniagaan dan hal ehwal sesuatu syarikat hendaklah diuruskan di bawah arahan lembaga dan tertakluk kepada Akta dan perlembagaan syarikat. Selain itu, MCCG 2017 *Practice 2.1, Guidance 2.1*, menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas. Piagam tersebut perlu menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah yang ditubuhkan, ALP secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Piagam Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli lembaga tidak disediakan.
- ii. Berdasarkan MCCG 2017 *Guidance 2.1* dan *Green Book Perenggan 1.2.2*, Lembaga Pengarah hendaklah menyedia dan meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah KMB telah menuahkan beberapa jawatankuasa. Antaranya, Jawatankuasa Sebut Harga, Tender, Kewangan dan Projek, Jawatankuasa Audit dan Risiko dan Jawatankuasa Perjawatan dan Tatatertib. Bagaimanapun, ***TOR bagi menyatakan peranan dan tanggungjawab bagi setiap jawatankuasa tersebut tidak disediakan dengan lengkap.***
- iii. *Green Book Perenggan 1.4.4* menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati ***KMB tidak menyediakan sebarang perancangan dan peruntukan kewangan bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 bagi memenuhi keperluan program pembelajaran ALP.*** Pada tahun 2018, sebanyak tiga (3) ALP KMB telah menghadiri latihan/kursus dengan menggunakan peruntukan latihan kakitangan KMB.

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

KMB telah mewujudkan Piagam Lembaga Pengarah dan ianya telah dibentangkan dan dipersetujui dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KMB Bil. 1/2020 bertarikh 15 Januari 2020. KMB juga telah menyediakan perancangan kursus dan latihan untuk ALP bagi tahun 2020.

**Pada pendapat Audit, tindakan segera KMB menyediakan Piagam Lembaga Pengarah adalah wajar bagi mengelakkan konflik kepentingan. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi serta ALP dapat dinyatakan dengan jelas terutama dalam membuat keputusan bagi perkara yang berkaitan dengan kepentingan syarikat.**

#### **c. Setiausaha Syarikat**

- i. Seksyen 236, Akta Syarikat 2016 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah melantik seorang setiausaha dan pelantikan hendaklah dibuat dalam masa tiga puluh hari dari tarikh syarikat diperbadankan. Selain itu, MCCG 2017 *Practice* 1.4 menyatakan antara peranan dan tanggungjawab Setiausaha Syarikat adalah menguruskan mesyuarat Lembaga Pengarah, mesyuarat jawatankuasa-jawatankuasa dan menghadiri sebagai setiausaha mesyuarat. Selain itu Setiausaha Syarikat juga perlu berperanan sebagai penasihat kepada Lembaga Pengarah berkaitan keperluan Akta Syarikat dan meningkatkan tahap amalan tadbir urus.
- ii. Setiausaha Syarikat KMB telah dilantik pada 1 Julai 2002. Semakan Audit terhadap aspek Setiausaha Syarikat mendapati dua (2) daripada lima (5) kriteria tidak dilaksanakan. Antaranya ***Setiausaha Syarikat gagal menasihati Lembaga Pengarah berkaitan keperluan KMB mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas dan pelantikan Pengerusi peringkat jawatankuasa mengikut amalan tadbir urus syarikat yang baik.***

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

KMB telah mengemukakan surat kepada Setiausaha Syarikat pada 4 Disember 2019 berhubung penemuan Audit dan meminta untuk mengambil tindakan selanjutnya berhubung perkara ini.

**Pada pendapat Audit, peranan Setiausaha Syarikat tidak dilaksanakan sepenuhnya terutama dalam khidmat nasihat berkaitan amalan tadbir urus syarikat yang baik.**

**d. Jawatankuasa Audit**

- i. Mengikut *Green Book* 1.2.3 dan MCCG 2017 *Practice* 8.1 menyatakan bahawa Pengerusi Jawatankuasa Audit hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati KMB telah menubuhkan Jawatankuasa Audit dan Risiko (JKAR) melalui minit mesyuarat Lembaga Pengarah KMB Bil. 1/2018 pada 26 Disember 2018. Bagaimanapun, didapati ***Pengerusi bagi jawatankuasa tersebut adalah Pengerusi Lembaga Pengarah KMB dan ini bertentangan amalan yang digariskan dalam Green Book dan MCCG 2017.*** Ahli Jawatankuasa yang lain adalah Ketua Pegawai Eksekutif KMB sebagai Timbalan Pengerusi JKAR dan ahlinya terdiri daripada Ketua Pegawai Operasi, Ketua Pegawai Kewangan dan seorang ALP KMB. Selain itu, JKAR juga tidak mempunyai TOR yang jelas.

**Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

Satu (1) kertas kerja berhubung TOR bagi JKAR serta pelantikan baharu Pengerusi JKAR telah dibentangkan dan dipersetujui dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah KMB Bil. 1/2020 bertarikh 15 Januari 2020.

**Pada pendapat Audit, amalan terbaik tadbir urus bagi Jawatankuasa Audit dan Risiko adalah tidak memuaskan kerana bertentangan dengan *Green Book* 1.2.3 dan MCCG 2017 *Practice* 8.1. Selain itu, JKAR juga tidak mempunyai TOR yang jelas semasa pengauditan dijalankan. Namun, pihak Audit mengambil maklum bahawa TOR bagi JKAR dan pelantikan Pengerusi JKAR telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah KMB pada 15 Januari 2020.**

**e. Pemantauan Syarikat Subsidiari dan Bersekutu**

- i. Berdasarkan Penyata Kewangan beraudit tahun 2018, KMB memiliki lima (5) syarikat subsidiari dan enam (6) syarikat bersekutu. Kesemua syarikat

subsidiari dan syarikat bersekutu masih aktif pada tahun 2018. Semakan Audit mendapati hanya sebuah syarikat subsidiari masih belum mengemukakan Penyata Kewangan bagi tahun 2018 kepada Setiausaha Syarikat.

- ii. Analisis prestasi kewangan telah dibuat terhadap empat (4) syarikat subsidiari KMB. Didapati hanya sebuah syarikat subsidiari menunjukkan prestasi kewangan yang memuaskan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 dengan memperoleh keuntungan sebelum cukai masing-masing berjumlah RM0.18 juta, RM0.56 juta dan RM0.94 juta. Bagaimanapun, tiada pembayaran dividen diisyiharkan.
- iii. Analisis Audit juga mendapati sebanyak empat (4) syarikat bersekutu telah mencatatkan keuntungan. Namun, tiga (3) syarikat bersekutu tersebut tidak pernah mengisyiharkan dividen bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Sebanyak dua (2) syarikat bersekutu lain pula mencatatkan kerugian setiap tahun dengan jumlah kerugian terkumpul sebanyak RM0.35 juta dan RM0.31 juta.

#### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

KMB akan terus membuat pemantauan terhadap aktiviti syarikat subsidiari dan bersekutu agar mencatatkan prestasi kewangan yang baik dari semasa ke semasa. Bagi tahun 2020, KMB merancang untuk memberi notis kepada semua anak syarikat dan syarikat bersekutu KMB untuk membuat penyataan pemberian dividen sekiranya penyata beraudit syarikat bagi tahun 2019 mencatat keuntungan yang munasabah untuk mengisyiharkan dividen.

**Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap syarikat subsidiari dan bersekutu adalah kurang memuaskan kerana hanya satu (1) daripada empat (4) syarikat subsidiari menunjukkan prestasi kewangan yang memuaskan bagi tahun 2016 hingga 2018.**

#### **6.2. Pengurusan Aktiviti**

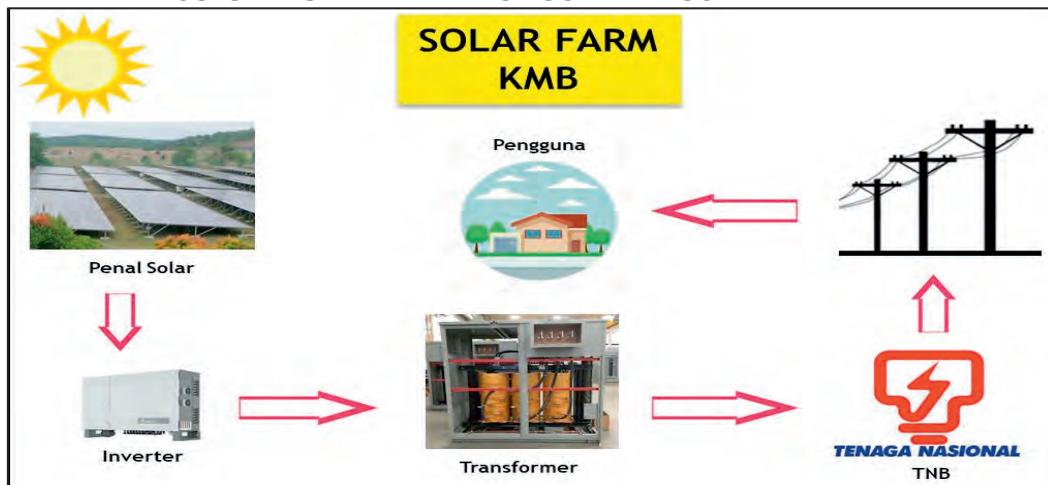
6.2.1. Pembinaan *solar farm* oleh KMB telah diluluskan oleh *Sustainable Energy Development Authority* (SEDA) pada 23 Disember 2011 dan Majlis Mesyuarat

Kerajaan Negeri (MMKN) pada tahun yang sama. Pada 5 Mac 2012, pembangunan *solar farm* diluluskan oleh SEDA secara tiga (3) fasa iaitu fasa pertama 1.30MWp, fasa kedua 1.22MWp dan fasa ketiga 2.48MWp.

6.2.2. Susulan kelulusan tersebut, KMB telah melantik Syarikat no. 838978-P secara *Design and Built* bagi membina *solar farm* di Kawasan Perindustrian Zarina, Mukim Rumbia, Alor Gajah dengan keluasan 17.29 ekar. Pembinaan ini melibatkan pemasangan 20,850 keping *PV panel*, 56 *combiner box*, 8 *inverter*, 4 *transformers* dan 1 *switchgear*. Projek pembinaan *solar farm* ini telah bermula pada 1 Februari 2012 dan siap pada 31 Mac 2013 dengan *Defect Liability Period* (DLP) selama dua (2) tahun. Syarikat no. 111309-H merupakan pembekal sistem solar, *transformers*, *inverter*, *combiner box*, *data logger*, *switchgear*, *step – up voltage*, *energy meter interface*, *weather meter interface* dan *software* dengan jaminan selama satu (1) tahun bermula pada bulan April, Mei dan Ogos 2013 hingga April, Mei dan Ogos 2014. Jaminan bagi *inverter* pula adalah selama lima (5) tahun. Semua jaminan *inverter* ini bermula dari bulan April, Mei dan Ogos 2013 hingga April, Mei dan Ogos 2018.

6.2.3. *Solar farm* telah mula beroperasi dan menjana tenaga solar pada bulan April 2013 untuk dijual kepada Tenaga Nasional Berhad. Proses penghasilan tenaga di *solar farm* adalah seperti dalam **Rajah 1**.

**RAJAH 1**  
**PROSES PENJANAAN TENAGA SOLAR DI SOLAR FARM KMB**



Sumber: KMB

#### 6.2.4. Pencapaian Output

- KMB telah menandatangani tiga (3) perjanjian dengan TNB iaitu Fasa Pertama 1.3MWp dan Fasa Kedua 1.22MWp pada 1 Mac 2012 dan Fasa Ketiga 2.48MWp

pada 23 Julai 2012. Perjanjian ini bagi membolehkan KMB membekalkan tenaga kepada TNB selama 21 tahun. Berdasarkan perjanjian yang sama, penjanaan tenaga solar tidak boleh kurang daripada 70% daripada *Declared Annual Availability* (DAA) yang ditetapkan.

- b. Bagi penjanaan tenaga solar bagi tahun 2016 hingga 2018, KMB berjaya menjana tenaga seperti yang ditetapkan di dalam perjanjian iaitu melebihi 100%. Namun begitu, KMB tidak menetapkan sebarang sasaran pengeluaran tenaga solar dan bergantung sepenuhnya kepada perjanjian pengeluaran bagi memenuhi sasaran minimum yang ditetapkan oleh TNB. Berdasarkan reka bentuk pembinaan pengeluaran tenaga solar boleh dicapai melebihi 5 MWh. Maklumat perbandingan penjanaan tenaga *solar farm* dari tahun 2016 hingga 2018 mengikut sasaran adalah seperti dalam **Jadual 1**.

**JADUAL 1**  
**PRESTASI PENCAPAIAN PENJANAAN SEBENAR**  
**SOLAR FARM BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

TAHUN	PENJANAAN SEBENAR				SASARAN PERJANJIAN TNB (70%)	PENCAPAIAN (%)
	FASA 1 (MWh)	FASA 2 (MWh)	FASA 3 (MWh)	JUMLAH (MWh)		
2016	1.80	1.59	2.75	6.14	3.50	175.4
2017	1.66	1.52	2.43	5.61	3.50	160.3
2018	1.55	1.23	1.94	4.72	3.50	134.9

Sumber: KMB

- c. Analisis Audit juga mendapati bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, berdasarkan penjanaan yang ditetapkan oleh TNB, KMB telah berjaya menjana pendapatan seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2**  
**PRESTASI PENDAPATAN SEBENAR**  
**SOLAR FARM BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

BIL.	BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
1.	Sasaran TNB	3.89	3.89	3.89	11.67
2.	Pendapatan Sebenar	5.33	4.99	4.25	14.57
LEBIHAN	(RM Juta)	1.44	1.11	0.36	2.90
	(%)	37	28.3	9.3	24.9

Sumber: KMB

- d. Analisis Audit selanjutnya mendapati aktiviti *solar farm* KMB mencatatkan kurangan pada tahun 2017 dan 2018 masing-masing berjumlah RM0.34 juta dan RM0.35 juta. Ini kerana jumlah perbelanjaan seperti bayaran balik pinjaman, penyenggaraan, cukai, insurans, gaji dan lain-lain melebihi daripada pendapatan

sebenar. Kurangan tersebut menunjukkan pendapatan yang dijana berdasarkan perjanjian dengan TNB tidak dapat menampung perbelanjaan pengurusan *solar farm* walaupun dari segi output tenaga telah dicapai. Maklumat lanjut perbandingan pendapatan dengan perbelanjaan sebenar adalah seperti dalam **Jadual 3.**

**JADUAL 3**  
**PRESTASI PENDAPATAN SEBENAR BERBANDING PERBELANJAAN SEBENAR SOLAR FARM BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

BIL.	BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
1.	Pendapatan Sebenar	5.33	4.99	4.25	14.57
2.	Perbelanjaan Sebenar	5.08	5.33	4.60	15.01
	<b>LEBIHAN/ (KURANGAN)</b>	<b>0.25</b>	<b>(0.34)</b>	<b>(0.35)</b>	<b>(0.44)</b>
	<b>(%)</b>	<b>4.7</b>	<b>(6.8)</b>	<b>(8.2)</b>	<b>(3.0)</b>

Sumber: KMB

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

Prestasi 2017 dan 2018 menunjukkan perbelanjaan lebih tinggi daripada pendapatan KMB disebabkan oleh:

- i. Penurunan penjanaan pada tahun 2017 (RM4.99 juta) dan 2018 (RM4.25 juta) berbanding tahun 2016 sebanyak RM5.33 juta disebabkan kerosakan *inverter* dan juga penurunan kecekapan panel seperti yang diisyiharkan oleh kilang pengeluar.
- ii. Walaupun pendapatan untuk dua (2) tahun tersebut berkurang, namun perbelanjaan operasi KMB seperti bayaran balik pinjaman bank, cukai tanah, cukai taksiran harta, lesen perniagaan, insurans, gaji dan lain-lain perbelanjaan operasi adalah tetap (kecuali hanya beberapa perbelanjaan sahaja yang boleh dikawal) menyebabkan berlakunya pengurangan (*shortfall*) aliran tunai bagi dua (2) tahun tersebut.
- iii. Berdasarkan kajian awal, projek solar ini akan mencapai pulangan modal pada tahun ke-13. Oleh itu, memandangkan projek ini baru memasuki tahun ke-6, kenaikan dan penurunan lebihan pendapatan adalah perkara yang perlu ditempuhi.

**Pada pendapat Audit, pencapaian output *solar farm* adalah kurang cekap kerana memerlukan kajian terperinci terhadap kawalan kos serta kemampuan maksimum penjanaan tenaga berdasarkan keperluan TNB dan tahap kecekapan peralatan.**

### **6.2.5. Pencapaian *Outcome***

- a. Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, pendapatan daripada *solar farm* telah menyumbang sejumlah RM14.57 juta (26.8%) kepada keseluruhan pendapatan operasi KMB.
- b. ***Peratus sumbangan pendapatan solar farm telah meningkat setiap tahun mulai tahun 2016*** iaitu 19.1%, meningkat kepada 32% bagi tahun 2017 dan terus meningkat kepada 39.2% bagi tahun 2018. ***Bagaimanapun, jumlah pendapatan operasi KMB turut menurun secara berterusan dari tahun 2016 hingga 2018.*** Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 4**.

**JADUAL 4  
SUMBANGAN PENDAPATAN SOLAR FARM KEPADA PENDAPATAN OPERASI KMB  
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

BIL.	TAHUN	PENDAPATAN OPERASI SYARIKAT (RM Juta)	PENDAPATAN SOLAR FARM (RM Juta)	SUMBANGAN PENDAPATAN (%)
1.	2016	27.95	5.33	19.1
2.	2017	15.58	4.99	32.0
3.	2018	10.84	4.25	39.2
	<b>JUMLAH</b>	<b>54.37</b>	<b>14.57</b>	<b>26.8</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit KMB Bagi Tahun 2016 hingga 2018

**Pada pendapat Audit, secara umumnya pencapaian *outcome solar farm* berjaya menyumbang peratusan yang meningkat setiap tahun. Namun indikator penurunan pendapatan secara berterusan memerlukan kajian yang serius dan menyeluruh bagi aktiviti perniagaan KMB.**

### **6.2.6. Pengurusan *Solar Farm***

#### **a. Prestasi Kewangan**

- i. KMB telah menyediakan belanjawan bagi pendapatan dan perbelanjaan aktiviti *solar farm* untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018. Belanjawan ini disediakan berdasarkan pengeluaran tenaga dalam klausma perjanjian iaitu sekurang-kurangnya 70% daripada DAA tahunan. Namun begitu, asas penyediaan belanjawan KMB adalah berdasarkan maklumat tahun sebelumnya tanpa disokong dengan kertas kerja yang terperinci. Selain itu, pasukan Audit tidak menjumpai sebarang polisi berkaitan keperluan

penyediaan belanjawan secara tahunan. Butiran belanjawan adalah seperti dalam **Jadual 5**.

**JADUAL 5**  
**BELANJAWAN PENDAPATAN DAN PENDAPATAN SEBENAR**  
**SOLAR FARM BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

PERKARA	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan (Sasaran)	5.76	5.76	4.44
Pendapatan (Sebenar)	5.33	4.99	4.25
<b>KURANGAN</b>	<b>(0.43)</b>	<b>(0.77)</b>	<b>(0.19)</b>
<b>PENCAPAIAN (%)</b>	<b>92.5</b>	<b>86.6</b>	<b>95.7</b>

Sumber: Rekod Kewangan KMB

- ii. Semakan Audit mendapati *pendapatan sebenar solar farm bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan iaitu masing-masing RM5.33 juta (92.5%), RM4.99 juta (86.6%) dan RM4.25 juta (95.7%)*. Peningkatan pencapaian pendapatan 95.7% pada tahun 2018 disebabkan KMB mengurangkan sasaran pendapatan sebanyak RM1.32 juta (22.9%) iaitu RM5.76 juta pada tahun 2017 kepada RM4.44 juta pada tahun 2018.

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

Pencapaian pendapatan *solar farm* telah mula meningkat bermula dari bulan September 2019 sehingga kini. Bajet belanjawan KMB adalah unjuran berdasarkan keadaan semasa di *solar farm* KMB. Justeru itu, unjuran pendapatan KMB bagi *solar farm* adalah mengikut keadaan semasa seperti masalah teknikal yang wujud di *solar farm*. Perkara ini akan memberi kesan secara langsung kepada pendapatan *solar farm* termasuklah keadaan cuaca semasa dan musim hujan yang tidak menentu.

**Pada pendapat Audit, tahap pencapaian sasaran pendapatan *solar farm* adalah kurang cekap. Selain itu, penyediaan kertas kerja berkaitan belanjawan yang tidak terperinci dan menyeluruh akan menyukarkan KMB untuk membuat kajian semula bagi mengenal pasti sama ada wujud kelemahan dalam aspek perancangan dan pelaksanaan.**

## b. Penyenggaraan *Solar Farm*

### i. Pengurusan Baik Pulih Peralatan

- Syarikat no. 111309-H merupakan pembekal sistem solar, ketika pembinaan *solar farm* pada tahun 2012. Berdasarkan sijil jaminan (*warranty certificate*) yang dikeluarkan, setiap peralatan seperti *switchgear*, *step-up voltage*, *combiner box*, *data logger*, *energy meter interface*, *weather meter interface*, dan *software* diberi tempoh jaminan selama satu (1) tahun bermula pada bulan April, Mei dan Ogos 2013 hingga April, Mei dan Ogos 2014.
- Bagi peralatan *inverter* pula, tempoh jaminan adalah selama lima (5) tahun bermula dari bulan April, Mei dan Ogos 2013 hingga April, Mei dan Ogos 2018 seperti dalam **Jadual 6**. Antara fungsi *inverter* adalah untuk menukar tenaga *direct current* (DC) yang dijana oleh panel solar kepada tenaga *alternative current* (AC) untuk menghantar tenaga ke *transformer* dan seterusnya ke TNB *Grid*.

**JADUAL 6**  
**TEMPOH JAMINAN KEPADA PERALATAN INVERTER**

<b>INVERTER</b>	<b>NO. SIRI</b>	<b>TEMPOH JAMINAN</b>	<b>JAMINAN</b>
Inverter 1	CNF900000487.010	12.04.2013 - 11.04.2018	5 tahun
Inverter 2	CNF900000487.020	12.04.2013 - 11.04.2018	5 tahun
Inverter 3	CNF900000487.030	16.05.2013 - 15.05.2018	5 tahun
Inverter 4	CNF900000487.040	16.05.2013 - 15.05.2018	5 tahun
Inverter 5	CNF900000487.050	02.08.2013 - 01.08.2018	5 tahun
Inverter 6	CNF900000487.060	02.08.2013 - 01.08.2018	5 tahun
Inverter 7	CNF900000487.150	02.08.2013 - 01.08.2018	5 tahun
Inverter 8	CNF900000487.160	02.08.2013 - 01.08.2018	5 tahun

Sumber: Laporan KMB

- Berdasarkan sijil jaminan yang dikeluarkan oleh Syarikat no. 111309-H, setiap tempoh jaminan yang diberikan adalah sah jika penyenggaraan dilaksanakan berdasarkan syarat-syarat dalam sijil jaminan. Jaminan meliputi membaiki atau menukar komponen tanpa sebarang caj tambahan dan semua peralatan yang dibekalkan adalah mengikut jaminan pengilangan sama ada baru atau terpakai. Jaminan akan berkurangan jika pemasangan dilakukan bukan dari juruteknik yang berkelayakan daripada Syarikat no. 111309-H.

- Namun begitu, semakan Audit mendapati tiada tempoh masa ditetapkan oleh Syarikat no. 111309-H dalam sijil jaminan yang dikeluarkan untuk satu-satu kes pembaikan atau penukaran peralatan. Ini kerana sijil jaminan yang dikeluarkan oleh Syarikat no. 111309-H adalah mengikut standard yang ditetapkan oleh syarikat tersebut sahaja. Berdasarkan laporan yang dikeluarkan oleh Syarikat no. 111309-H, bilangan kes kerosakan *inverter* pada tahun 2016 hingga 2018 masing-masing adalah sebanyak 13 kes, empat (4) kes dan 17 kes. Berdasarkan laporan yang sama, untuk *inverter* 6 sahaja ia telah mengalami kerosakan selama 766 hari, *inverter* 3 selama 191 hari dan *inverter* 8 selama 98 hari. Maklumat bilangan kes kerosakan adalah seperti dalam **Jadual 7**.

**JADUAL 7**  
**BILANGAN KES KEROSAKAN INVERTER BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

<b>INVERTER</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>JUMLAH</b>
<i>Inverter 1</i>	0	0	0	0
<i>Inverter 2</i>	0	0	3	3
<i>Inverter 3</i>	1	0	3	4
<i>Inverter 4</i>	3	2	0	5
<i>Inverter 5</i>	1	0	1	2
<i>Inverter 6</i>	4	1	6	11
<i>Inverter 7</i>	3	1	2	6
<i>Inverter 8</i>	1	0	2	3
<b>JUMLAH</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>34</b>

Sumber: Laporan KMB

- Semakan terhadap Laporan KMB sehingga 31 Disember 2018 berkaitan kerosakan *inverter* menunjukkan KMB telah kehilangan hasil berjumlah RM1.90 juta. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 8**.

**JADUAL 8**  
**ANGGARAN KEHILANGAN HASIL DISEBABKAN KEROSAKAN INVERTER**

<b>INVERTER</b>	<b>TEMPOH KEROSAKAN</b>	<b>JUMLAH HARI</b>	<b>PENJANAAN (MWh)</b>	<b>JUMLAH (RM Juta)</b>
<i>Inverter 3</i>	26.06.2018 – 31.12.2018	191	0.36	0.34
<i>Inverter 6</i>	26.11.2016 – 31.12.2018	766	1.49	1.38
<i>Inverter 8</i>	25.09.2018 – 31.12.2018	98	0.19	0.18
<b>JUMLAH</b>			<b>2.04</b>	<b>1.90</b>

Sumber: Laporan KMB

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

- a. Syarikat no. 111309-H meminta KMB mengambil tindakan berkaitan isu sistem pembumian di *solar farm* terlebih dahulu kerana ianya merupakan perlindungan kepada *inverter*. Oleh itu proses pelantikan juruaudit luar dan tindakan pembaikan hasil laporan audit mengambil masa yang lama.
- b. Pihak Syarikat no. 111309-H kekurangan jurutera tempatan yang mahir dengan *inverter*. Ini disebabkan hanya *solar farm* KMB sahaja merupakan pengguna bagi *inverter* untuk 5MWp di Malaysia.
- c. Tempoh masa yang lama bagi mendapatkan alat ganti *inverter* yang rosak kerana ianya perlu diimport dari Jerman.
- d. *Inverter* 6 dan lain-lain *inverter* yang rosak telah dapat diaktifkan semula pada 8 Ogos 2019 hingga kini.
- e. KMB telah mengambil tindakan dengan menandatangani Perjanjian Penyelenggaraan *Inverter* dengan syarikat pembekal selama satu (1) tahun bermula pada 1 Mei 2019 hingga 30 April 2020 dan meminta syarikat untuk mengambil langkah bagi mengatasi masalah kelewatan komponen gantian.

**Pada pendapat Audit, kelemahan dalam sijil jaminan dengan ketiadaan klausa berkaitan had tempoh pemberian telah merugikan KMB kerana tiada sebarang pampasan diperoleh.**

#### **ii. *Standard Operating Procedures* Penyenggaraan**

- Seksyen 15 (2) Akta Keselamatan Pekerja 1994 menetapkan kewajipan am majikan kepada pekerja untuk menyediakan prosedur penyenggaraan loji dan sistem kerja, penggunaan, pengendalian, penangan, penyimpanan, pengangkutan loji dan bahan, pengadaan maklumat, arahan, latihan dan persekitaran pekerjaan dan selamat kepada kesihatan.
- Semakan Audit ke atas fail penyenggaraan mendapati KMB ada mengguna pakai Prosedur Kualiti Penyelenggaraan Tanggungan Kecacatan (PK) bertarikh 1 Januari 2014 yang telah dikemas kini pada

2 Julai 2018. Dalam PK tersebut terdapat SOP penyenggaraan bagi menetapkan kerja-kerja membaiki kecacatan selepas menerima laporan kecacatan.

- SOP penyenggaraan yang terdapat dalam PK ini meliputi proses menerima laporan kecacatan, pelaksanaan dan pemeriksaan kerja pembaikan serta pengesahan siap kerja. Namun SOP ini tidak menetapkan bahagian atau komponen penyenggaraan yang perlu dibuat, kekerapan, tempoh masa penyenggaraan dan lain-lain maklumat penting bagi sesuatu prosedur penyenggaraan sepatutnya dijalankan.
- Semakan Audit selanjutnya mendapati prosedur ini juga tidak mendapat kelulusan ALP dan hanya diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif di peringkat pengurusan.
- Ini disebabkan KMB berpendapat prosedur yang sedia ada mencukupi. Akibatnya, penyenggaraan secara khusus bagi *solar farm* tidak dapat dilaksanakan seperti pembersihan panel-panel solar, kebersihan di bilik *inverter* dan kawasan *solar farm* seperti dalam **Gambar 1** hingga **2**.

**GAMBAR 1**



*Solar Farm*  
- Semak dalam Kawasan Panel Solar  
(02.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 2**



*Solar Farm*  
- Air yang Bertakung dalam Kawasan Panel Solar  
(02.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- Selain itu, lawatan Audit pada 2 Julai 2019 mendapati pondok pengawal utama di laluan pintu masuk *solar farm* kosong dan tiada pengawal seperti dalam **Gambar 3**. Selain itu, terdapat kesan kerosakan pada pagar di kawasan ini seperti dalam **Gambar 4**. Berdasarkan Laporan Penyelenggaraan KMB *Solar Farm*, terdapat satu (1) kes pencerobohan telah dilaporkan oleh pekerja *solar farm* dalam kawasan ini pada tahun 2019.

**GAMBAR 3**



*Solar Farm*  
- Tiada Pengawal Keselamatan di Pondok Pengawal  
(02.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 4**



*Solar Farm*  
- Pagar Rosak dan Boleh Dicerobohi  
(02.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

### **Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020**

KMB telah melantik pihak ketiga bagi melakukan kerja-kerja pembersihan yang bermula bulan Januari 2020 dan akan dilaksanakan secara berkala iaitu tiga (3) kali dalam tempoh setahun. Pihak pengurusan KMB telah membuat pembentangan secara menyeluruh mengenai *solar farm* KMB kepada ALP dalam Mesyuarat ALP Bil. 1/2020 bertarikh 15 Januari 2020. SOP penyenggaraan yang ditambah baik dan terperinci juga telah dibentangkan dalam mesyuarat yang sama untuk kelulusan ALP.

**Pada pendapat Audit, SOP penyenggaraan yang tidak disediakan secara terperinci semasa pengauditan dijalankan akan menyukarkan kakitangan melaksanakan kerja penyenggaraan. Namun, pihak Audit mengambil maklum bahawa SOP penyenggaraan yang ditambah baik dan terperinci telah dibentangkan dalam mesyuarat ALP pada 15 Januari 2020.**

#### **c. Pemantauan *Solar Farm***

##### **i. Jawatankuasa Kewangan dan Projek**

- Minit Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Projek (JKP) Bil. 1/2016 bertarikh 12 April 2016, Bil. 2/2016 bertarikh 13 Jun 2016 dan Bil.1/2018 bertarikh 6 Mac 2018 telah membincangkan hal ehwal kewangan dan projek yang sedang dan akan dilaksanakan oleh KMB. Antara perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat JKP termasuklah hal-hal kewangan, audit dan projek yang sedang berjalan.

- Semakan Audit mendapati JKP telah ditubuhkan dalam mesyuarat ALP Bil. 5/2010 pada 26 Ogos 2010. Antara perkara yang dilaporkan dalam JKP ini adalah seperti makluman penyenggaraan yang sedang berjalan, pembaharuan lesen dan penyediaan akaun. Semakan Audit mendapati JKP telah diadakan sebanyak dua (2) kali bagi tahun 2016, sekali dalam tahun 2017 dan sekali dalam tahun 2018. Bagaimanapun, tiada TOR ditetapkan bagi JKP dan maklumat *solar farm* hanya dibentangkan dalam mesyuarat JKP ini di bawah agenda pembentangan kertas makluman sahaja.
- ***Disebabkan ketiadaan TOR, kertas kerja khusus berkaitan status solar farm, maklumat-maklumat kadar penjanaan tenaga, hasil, isu kerosakan dan kos selenggara serta isu keselamatan tidak dibentangkan dalam mesyuarat JKP ini.***  
Maklumat berkaitan *solar farm* yang dibincangkan dalam mesyuarat JKP adalah seperti dalam **Jadual 9**.

**JADUAL 9  
MAKLUMAT SOLAR FARM DALAM MESYUARAT JKP  
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

BIL.	BUTIRAN	BIL. MESYUARAT		
		1/2016	2/2016	1/2018
1.	Penjanaan (MWh)	x	x	Laporan Kemajuan Projek KMB hanya memberi maklumat ringkas <i>solar farm</i> dalam laporan projek yang sedang beroperasi.
2.	Hasil	x	x	
3.	Penyenggaraan	x	✓	
4.	Tindakan Guaman	x	x	
5.	Keselamatan	x	x	
6.	Lesen	✓	✓	
7.	Perolehan	✓	✓	
8.	Akaun Solar	✓	✓	

Sumber: KMB

Nota : ✓ - Dibincangkan dalam Mesyuarat

x - Tidak Dibincangkan dalam Mesyuarat

## ii. Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah

- ALP KMB telah bermesyuarat sebanyak tujuh (7) kali bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 10** bagi membincangkan dan menilai kedudukan dan meneliti projek-projek yang berpotensi oleh KMB.
- Semakan Audit ke atas minit mesyuarat dan kertas kerja ALP mendapati hanya maklumat ringkas berkaitan *solar farm* dilaporkan melalui Laporan

Projek yang sedang beroperasi. Semakan Audit selanjutnya mendapati isu penjanaan kuasa, perolehan hasil, penyenggaraan, keselamatan tidak dijadikan agenda tetap dalam laporan kepada ALP. Maklumat berkaitan *solar farm* yang dibincangkan dalam mesyurat ALP adalah seperti dalam **Jadual 10**.

**JADUAL 10**  
**MAKLUMAT SOLAR FARM DALAM LAPORAN PROJEK YANG SEDANG BEROPERASI KMB BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

BIL.	BUTIRAN	BIL. MESYUARAT					
		1/2016	2/2016	3/2016	1/2017	2/2017	3/2017
1.	Penjanaan (MWh)	x	x	x	✓	x	x
2.	Hasil	x	x	x	✓	x	x
3.	Penyenggaraan	x	✓	✓	x	x	✓
4.	Tindakan Guaman	x	x	✓	✓	✓	✓
5.	Keselamatan	x	x	x	x	x	x
6.	Lesen	✓	✓	x	x	x	✓
7.	Perolehan	✓	✓	x	✓	✓	x
8.	Akaun Solar	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Sumber: KMB

Nota : ✓ - Dibincangkan dalam Mesyuarat  
x - Tidak Dibincangkan dalam Mesyuarat

Laporan Kemajuan Projek KMB hanya memberi maklumat ringkas *solar farm* dalam laporan projek yang sedang beroperasi.

### Maklum Balas KMB yang Diterima pada 28 April 2020

Pengurusan KMB mengambil perhatian akan syor pihak Audit untuk melaporkan secara lebih terperinci mengenai *solar farm* kepada ALP KMB secara tetap. Pihak pengurusan KMB telah membuat pembentangan secara menyeluruh mengenai *solar farm* KMB kepada ALP KMB dalam mesyuarat Bil. 1/2020 bertarikh 15 Januari 2020.

**Pada pendapat Audit, pemantauan pengurusan *solar farm* oleh JKP dan ALP adalah kurang memuaskan sedangkan ia melibatkan nilai pelaburan berjumlah RM46 juta. Kelemahan ini mengakibatkan keputusan berkaitan hala tuju aktiviti perniagaan *solar farm* dan proses penambahbaikan tidak dapat dibuat dengan berkesan.**

### 6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan KMB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan AA Associates. Analisis Audit terhadap kedudukan kewangan syarikat KMB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 11**.

**JADUAL 11**  
**KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	25.95	15.58	10.84
Lain-lain Pendapatan	1.82	2.28	0.30
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>27.77</b>	<b>17.86</b>	<b>11.14</b>
Kos Pendapatan	(12.80)	(5.18)	(2.27)
Belanja Pentadbiran dan Operasi	(10.49)	(8.40)	(6.53)
Kos Kewangan	(2.30)	(2.23)	(2.27)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(25.59)</b>	<b>(15.81)</b>	<b>(11.07)</b>
<b>KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI</b>	<b>2.18</b>	<b>2.05</b>	<b>0.07</b>
Cukai	(0.05)	0.04	0
<b>KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI</b>	<b>2.13</b>	<b>2.09</b>	<b>0.07</b>
<b>PELARASAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL</b>	<b>0</b>	<b>(1.33)</b>	<b>0</b>
<b>KEUNTUNGAN TERKUMPUL</b>	<b>3.56</b>	<b>4.32</b>	<b>4.39</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>141.34</b>	<b>136.54</b>	<b>172.67</b>
<b>JUMLAH LIABILITI</b>	<b>94.87</b>	<b>89.31</b>	<b>88.04</b>
<b>JUMLAH EKUITI</b>	<b>46.47</b>	<b>47.23</b>	<b>84.63</b>
<b>JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI</b>	<b>141.34</b>	<b>136.54</b>	<b>172.67</b>
<b>TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN</b>	<b>(3.94)</b>	<b>(4.18)</b>	<b>(5.16)</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

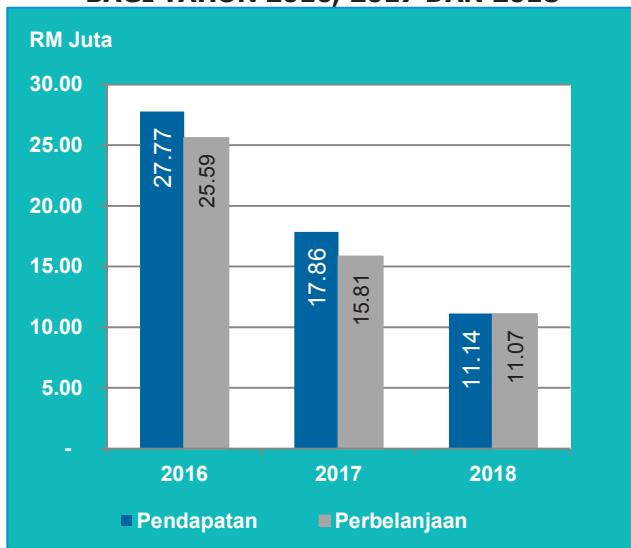
6.3.2. Pendapatan utama KMB diperoleh daripada hasil penjualan tenaga dari *solar farm*, hasil projek usaha sama, hasil sewaan dan pelbagai royalti serta yuran komitmen. Pendapatan Lain-lain KMB diperoleh daripada dividen pelaburan, faedah simpanan tetap, sumbangan diterima, perkongsian keuntungan, penjualan saham dan harta serta pendapatan lain. ***Pada tahun 2017 dan 2018, pendapatan utama KMB menunjukkan penurunan ketara iaitu masing-masing merosot sejumlah RM10.37 juta (40%) pada tahun 2017 dan RM4.74 juta (30.4%) pada tahun 2018.*** Antara sebab utama penurunan pada tahun 2017 berbanding tahun 2016, adalah penurunan pendapatan projek usaha sama sejumlah RM10.02 juta, penjualan tenaga solar menurun sejumlah RM0.33 juta dan hasil sewaan menurun sejumlah RM0.32 juta. Penurunan pada tahun 2018 juga disebabkan penurunan pendapatan projek usaha sama sejumlah

RM3.30 juta serta penjualan tenaga solar sejumlah RM0.74 juta. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 11** dan **Carta 1**.

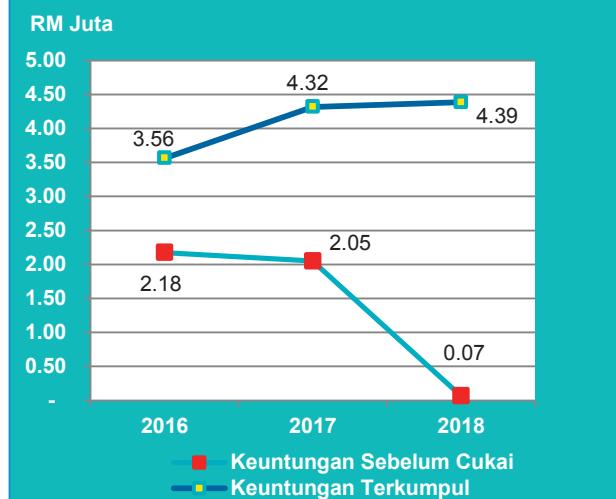
6.3.3. Perbelanjaan KMB antaranya terdiri daripada kos pendapatan, belanja pentadbiran dan operasi serta kos kewangan. Kos kewangan merupakan faedah pinjaman bank dan *overdraft* bagi *solar farm* dan faedah pinjaman daripada Kerajaan negeri. ***Pada tahun 2017 dan 2018, perbelanjaan KMB menunjukkan penurunan ketara iaitu masing-masing sejumlah RM9.78 juta (38.2%) dan sejumlah RM4.74 juta (30%).*** Penurunan perbelanjaan ini antaranya disebabkan kos bagi projek usaha sama menurun berbanding tahun sebelumnya. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 11** dan **Carta 1**.

6.3.4. ***Keuntungan sebelum cukai juga mencatatkan penurunan pada tahun 2017 dan 2018 iaitu masing-masing berkurang sebanyak RM134,979 (6%) dan RM1.98 juta (96.6%).*** Bagaimanapun, keuntungan terkumpul syarikat pada tahun 2018 mencatatkan peningkatan sejumlah RM68,654 (1.6%) kepada RM4.39 juta berbanding RM4.32 juta pada tahun 2017. Trend keuntungan sebelum cukai dan keuntungan terkumpul bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 11** dan **Carta 2**.

**CARTA 1**  
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN  
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



**CARTA 2**  
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI  
DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL  
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.5. ***Pada tahun 2018, aset KMB mencatatkan peningkatan sejumlah RM36.13 juta (26.5%) kepada RM172.67 juta berbanding***

**RM136.54 juta pada tahun 2017.** Sebab utama peningkatan adalah daripada penilaian semula harta tanah yang berjumlah RM37.14 juta. Selain itu, jumlah liabiliti KMB mencatatkan penurunan pada tahun 2017 dan 2018 iaitu masing-masing sejumlah RM5.56 juta (5.9%) dan RM1.27 juta (1.4%). Antara sebab penurunan yang ketara pada tahun 2017 adalah penyelesaian keseluruhan bayaran saman bagi projek solar berjumlah RM2.23 juta dan sebahagian bayaran saman bagi projek Menara Tinjau berjumlah RM0.95 juta serta penurunan pemutang bagi projek usaha sama berjumlah RM3.55 juta.

**6.3.6. *Pada tahun 2018, KMB berada pada tahap kecairan yang kurang memuaskan kerana bagi setiap ringgit liabiliti semasa, KMB hanya mempunyai RM0.83 aset semasa bagi membayar hutang jangka pendek dengan segera.*** Faktor utama tahap kecairan kurang memuaskan adalah pinjaman berjumlah RM26.87 juta yang perlu diselesaikan dalam tempoh setahun. Purata tempoh kutipan juga kurang cekap kerana KMB mengambil masa antara 199 hingga 401 hari untuk mengutip hutang kerana kelemahan pengurusan kredit KMB. Selain itu, bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa mengalami penurunan daripada RM0.15 pada tahun 2017 kepada RM0.08 pada tahun 2018 disebabkan oleh penurunan pendapatan operasi yang ketara. Analisis terhadap kestabilan KMB pula menunjukkan syarikat bergantung kepada liabiliti berbanding ekuiti untuk melaksanakan aktivitinya. Liabiliti utama KMB adalah merupakan pinjaman daripada Kerajaan negeri.

6.3.7. Analisis Audit turut dijalankan terhadap aliran tunai KMB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Baki tunai dan kesetaraan tunai KMB pada tahun 2018 mencatatkan defisit berjumlah RM5.16 juta berbanding RM4.18 juta pada tahun 2017 iaitu peningkatan defisit berjumlah RM0.98 juta (23.4%). Peningkatan defisit pada tahun 2018 antaranya disebabkan pembayaran balik pinjaman kepada Kerajaan negeri dan bayaran pembiayaan harta tanah berjumlah RM2.29 juta serta pendahuluan kepada syarikat milikan KMB berjumlah RM151,169.

### **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

KMB akan mengambil perhatian serius untuk memastikan pengutang menjelaskan bayaran mengikut syarat yang ditetapkan. Antara tindakan yang telah diambil adalah pengosongan premis bagi penyewa yang mempunyai tunggakan, tindakan undang-undang dan rundingan bayaran secara ansuran. Bagi memperbaiki aliran

dan kesetaraan tunai syarikat, KMB telah membuat keputusan untuk membangunkan tanah seluas 27 ekar di Paya Rumput, Melaka yang mempunyai nilai pasaran semasa berjumlah RM13.70 juta (Februari 2020). Antara cadangan adalah menawarkan penjualan secara terus kepada agensi Kerajaan negeri yang berminat untuk membangunkan tanah tersebut. Selain itu, KMB juga sedang menyusun semula pelan perniagaan strategik bagi tahun 2020 dan akan dibentangkan kepada Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI) pada bulan Mei 2020 untuk persetujuan dasar.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya kedudukan kewangan syarikat adalah kurang stabil kerana tahap kecairan KMB yang kurang memuaskan dan kedudukan baki tunai dan kesetaraan tunai mengalami defisit bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut.**

### 6.3.8. Pengurusan Bayaran Balik Pinjaman Kerajaan Negeri

- Merujuk kepada Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun Berakhir 31 Disember 2018, baki pinjaman KMB dengan Kerajaan negeri adalah berjumlah RM44.02 juta. KMB telah membuat pinjaman dengan Kerajaan negeri sebanyak empat (4) kali dengan keseluruhan pinjaman berjumlah RM50.50 juta. Butiran pinjaman adalah seperti dalam **Jadual 12**.

**JADUAL 12  
PINJAMAN DENGAN KERAJAAN NEGERI**

BIL.	TUJUAN PINJAMAN	JUMLAH PINJAMAN (RM Juta)	KLAUSA BAYARAN BALIK PINJAMAN	TEMPOH BAYARAN BALIK PINJAMAN	TUNGGAKAN PINJAMAN SEHINGGA 31.12.2018 (RM Juta)
1.	Membangunkan Projek Menara Tinjau di Bandar Hilir, Melaka	21.00	2.4	04.01.2009 hingga 04.07.2015	18.88
2.	Menampung Tambahan Ekuiti Penerima Pinjaman dalam Syarikat no.816530-P	3.00	6	31.12.2009 hingga 31.12.2015	3.24
3.	Pembinaan Melaka International Bowling Center	23.20	6	01.06.2012 hingga 01.12.2020	14.32
4.	Pinjaman Jangka Pendek Berjumlah RM3.30 Juta Bagi Menampung Bayaran Saman yang Difailkan oleh Kontraktor Terhadap KMB	3.30	6	01.01.2018 hingga 01.02.2024	0.35
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>50.50</b>			<b>36.79</b>

Sumber: Jadual Bayaran Balik Pinjaman, Lejar Am dan Rekod KMB

- b. Merujuk kepada klausa berkaitan seperti dalam **Jadual 12** mengenai bayaran balik pinjaman dalam perjanjian pinjaman, peminjam hendaklah membayar balik pinjaman mengikut amaun dan tempoh yang telah dinyatakan dalam jadual bayaran balik pinjaman.
- c. Semakan Audit terhadap lejar pinjaman mendapati **KMB tidak membuat bayaran balik pinjaman mengikut amaun dan tempoh yang telah dinyatakan dalam perjanjian**. Ini menyebabkan KMB mempunyai tunggakan pinjaman berjumlah RM36.79 juta setakat 31 Disember 2018.

### **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

KMB berkeyakinan akan dapat menjelaskan tunggakan sebelum Jun 2020 dan KMB akan mengambil tindakan yang sewajarnya seperti berikut:

- i. KMB akan meneruskan bayaran balik pinjaman bagi Membangunkan Projek Menara Tinjau Di Bandar Hilir, Melaka secara berkala sebaik menerima bayaran sewaan daripada Melaka Taming Sari Berhad (MTSB). KMB juga akan meneruskan tuntutan hutang sewaan daripada MTSB bagi mendapatkan tunggakan bernilai hampir RM3 juta untuk menjelaskan sebahagian bayaran pinjaman kepada Kerajaan negeri.
- ii. KMB telah memohon hapus kira pinjaman kepada Kerajaan negeri memandangkan pelaburan dalam Syarikat no. 816530-P telah mengalami kerugian. Bagaimanapun, KMB masih meneruskan bayaran secara berkala kepada Kerajaan negeri mengikut kemampuan semasa.
- iii. Keseluruhan wang pinjaman pembinaan Melaka International Bowling Center ini telah dipinjamkan pula kepada MITC Bowlplex Sdn. Bhd. iaitu syarikat subsidiari KMB untuk membangunkan Melaka International Bowling Center. Kegagalan MITC Bowlplex Sdn. Bhd. menjelaskan bayaran pinjaman kepada KMB akan turut menjelaskan rekod bayaran balik pinjaman KMB kepada Kerajaan negeri. Mengikut rekod, MITC Bowlplex Sdn. Bhd. mempunyai tunggakan bayaran hampir RM17 juta kepada KMB. KMB akan meneruskan tuntutan bayaran daripada MITC Bowlplex Sdn. Bhd.
- iv. Pinjaman jangka pendek berjumlah RM3.30 juta bagi menampung bayaran saman yang difailkan oleh kontraktor terhadap KMB akan diteruskan mengikut jadual yang telah ditetapkan.

**Pada pendapat Audit, pengurusan bayaran balik pinjaman Kerajaan negeri yang kurang memuaskan boleh memberi kesan kepada aspek pengurusan kewangan secara keseluruhan.**

### **6.3.9. Pengurusan Hasil Pembangunan Hartanah**

#### **a. Tanah di Mukim Paya Rumput**

- i. Seksyen 425, Kanun Tanah Negara menyatakan mana-mana orang tanpa kebenaran yang sah membersih, membajak, menggali atau menanami mana-mana tanah Kerajaan adalah melakukan suatu kesalahan dan boleh dikenakan denda yang tidak melebihi RM10,000 atau dipenjarakan untuk suatu tempoh yang tidak melebihi satu (1) tahun atau kedua-duanya.
- ii. Semakan Audit terhadap Cabutan MMKN Bil. 2/2011 yang telah bersidang pada 18 Januari 2011 mendapati mesyuarat telah bersetuju tanah milik KMB (Lot 6180) di Mukim Paya Rumput diserahkan kepada Kerajaan negeri iaitu melalui CMI dan tanah di Mukim Serkam (Lot 6131) milik CMI diserahkan kepada KMB sebagai ganti.
- iii. Dalam mesyuarat ALP Bil. 3/2011 bertarikh 12 April 2011, ALP telah bersetuju dengan keputusan MMKN tersebut. Mesyuarat yang sama turut membentangkan penilaian tanah seluas 49.1 ekar di Mukim Serkam milik CMI adalah bernilai RM4.20 juta. Penilaian tanah seluas 27 ekar di Mukim Paya Rumput milik KMB adalah bernilai RM5 juta. Penilaian kedua-dua tanah ini adalah dari Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Melaka (JPPH) yang dibuat pada tahun 2011. Mesyuarat tersebut juga bersetuju perbezaan kedua-dua nilai tanah ini yang berjumlah RM0.80 juta dibayar kepada KMB oleh Kerajaan negeri.
- iv. Susulan daripada keputusan MMKN tersebut, KMB telah melaksanakan penanaman pokok kelapa sawit di Mukim Serkam dengan kos berjumlah RM281,737. Keputusan ini dipersetujui dalam mesyuarat ALP 72 Bil. 4/2011 dan kos ini juga telah ditunjukkan di dalam lejar projek tanaman kelapa sawit KMB pada 31 Disember 2012.
- v. Namun, semakan Audit terhadap fail pembangunan tanah Paya Rumput tidak menjumpai sebarang salinan borang dan dokumen berkaitan pertukaran hak milik telah dibuat sebelum penanaman dilakukan.

- vi. Semakan Audit selanjutnya terhadap fail pembangunan tanah Paya Rumput mendapati pada 17 Disember 2015, melalui Mesyuarat Bagi Penukaran Tanah Milik KMB seluas 27 Ekar di Paya Rumput dengan tanah milik CMI di atas PT 2866 Mukim Serkam Jasin Bil.1/2015, KMB tidak mahu meneruskan proses penukaran kedua-dua tanah. Ini kerana KMB ingin membangunkan tanah di Mukim Paya Rumput sebagai kawasan kediaman. Pokok sawit yang ditanam oleh KMB di Mukim Serkam akan diserahkan sepenuhnya kepada CMI tanpa sebarang liabiliti.
- vii. Namun begitu, CMI melalui surat bertarikh 16 Mac 2016 menyatakan KMB perlu membuat penyerahan kosong sebelum atau pada 1 April 2016 tanpa sebarang bebanan di atas tanah tersebut.
- viii. Semakan Audit mendapati ***kos tanaman kelapa sawit berjumlah RM281,737 telah dihapus kira di dalam Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 menyebabkan KMB mengalami kerugian***. Pihak Audit telah menjalankan semakan dan ***tiada bukti menunjukkan kelulusan ALP diperoleh untuk hapus kira kos tersebut***. Ini tidak selaras dengan MKD Handbook, Perenggan 2.5 (d) yang menyatakan semua keputusan perniagaan yang material/signifikan hendaklah dibuat melalui mesyuarat ALP.

#### **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

Pembatalan pertukaran tanah tersebut disebabkan oleh pembinaan kem pengakap di Paya Rumput tidak dapat diteruskan. KMB mengambil keputusan untuk membangunkan tanah tersebut sebagai kawasan kediaman. Perkara ini telah dipersetujui dengan CMI dan diluluskan dalam mesyuarat khas pada 17 Disember 2015. Dengan pembatalan pertukaran ini, KMB mendapatkan keuntungan semula dengan nilai terkini tanah dengan nilai sebanyak RM12 juta. Keputusan pembatalan pertukaran tanah tersebut akan dibentangkan dalam mesyuarat ALP akan datang.

#### **b. Tanah di Lot 117 dan 118 Mukim Brisu**

- i. Melalui Mesyuarat ALP Bil. 5/2012 bertarikh 14 Mei 2012, ALP KMB telah bersetuju untuk mengusahakan tanaman kelapa sawit di Lot 117 dan 118 Mukim Brisu. Semakan Audit terhadap lejar projek tanaman kelapa sawit setakat 31 Disember 2014 mendapati kos penanaman kelapa sawit adalah

berjumlah RM438,278. Semakan silang kepada penyata kewangan KMB bagi tahun 2016 hingga 2019 (bulan Jun) mendapati tiada sebarang hasil penjualan buah kelapa sawit direkodkan daripada tanah tersebut. Ini disebabkan KMB telah menghentikan penjagaan tanaman kelapa sawit susulan permohonan daripada sebuah syarikat untuk mendirikan kilang peluru pada tahun 2014. Bagaimanapun, pada 23 Ogos 2019, KMB telah menghantar surat penamatan kepada syarikat tersebut kerana tidak dapat memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan oleh KMB.

- ii. Lawatan Audit telah dibuat pada 17 Julai 2019 di Lot 117 dan 118 Mukim Brisu mendapati tanah di lot tersebut telah ditumbuhinya semak samun seperti dalam **Gambar 5** hingga **6**.

**GAMBAR 5**



Ladang Kelapa Sawit Brisu  
- Ladang Kelapa Sawit Dipenuhi Semak Samun  
(17.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 6**



Ladang Kelapa Sawit Brisu  
- Ladang Kelapa Sawit Dipenuhi Semak Samun  
(17.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- iii. Akibatnya, **KMB tidak mendapat pulangan daripada pelaburan berjumlah RM438,278.**

### Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020

Permohonan baharu daripada sebuah syarikat telah diterima pada bulan Mei 2014 untuk mendirikan sebuah kilang peluru. Syarikat tersebut sedang menguruskan proses lawatan tapak bersama pihak Kementerian Dalam Negeri untuk kelulusan. Sehingga kini, KMB masih belum memuktamadkan tawaran serta memuktamadkan perjanjian bagi cadangan baru dengan syarikat kerana kegagalan syarikat mengemukakan *commitment fee* dan dokumen berkaitan kepada KMB. KMB akan mengambil kira bayaran pampasan kerugian bagi kos penanaman kelapa sawit dalam tawaran baru kepada syarikat (sekiranya permohonan baru syarikat diluluskan). KMB juga dalam perancangan untuk memulihkan kembali/

mengusahakan semula pokok kelapa sawit sedia ada sekiranya cadangan tersebut ditolak.

**Pada pendapat Audit, keputusan KMB meneruskan perancangan penanaman kelapa sawit tanpa proses pindah milik tanah dan perjanjian yang sah adalah sesuatu yang berisiko. Perkara ini jelas menunjukkan kelemahan dalam aspek penentuan justifikasi sebelum sesuatu projek dirancang dan dilaksanakan. Akhirnya KMB menanggung kerugian berjumlah RM281,737 (tanaman di Mukim Serkam) dan RM438,278 (tanaman di Mukim Brisu).**

#### **6.3.10. Pengurusan Hasil Projek Usaha Sama Bagi Pembinaan Dataran Pahlawan**

##### **a. Balasan dari Penyewa *Cineplex***

- i. Berdasarkan Perjanjian Usaha Sama antara KMB dan Syarikat no. 655490-X bagi pembinaan Dataran Pahlawan, KMB berhak mendapat balasan sejumlah RM10,000 sebulan atau 20% daripada jumlah sewa sebulan yang mana lebih tinggi yang diterima daripada penyewa *cineplex* di Tingkat 5 Fasa II Dataran Pahlawan. Balasan ini akan diterima dari tarikh penyewaan *cineplex* yang bermula pada 1 Julai 2008.
- ii. Semakan Audit terhadap surat bertarikh 19 Disember 2013 mendapati Syarikat no. 655490-X telah menyewakan *cineplex* di Tingkat 5 Dataran Pahlawan kepada operator *cineplex* dengan kadar sewaan berjumlah RM93,467.30 sebulan.
- iii. Semakan Audit terhadap lejar pendapatan sewa dan invois tuntutan balasan kepada Syarikat no. 655490-X mendapati KMB hanya menerima balasan penyewaan *cineplex* berjumlah RM10,000 sebulan dan bukannya RM18,693.46 (RM93,467.30 x 20%).
- iv. Ini disebabkan Syarikat no. 655490-X membuat perkiraan balasan penyewaan *cineplex* berdasarkan 20% daripada sewa bersih bulanan bukannya berdasarkan 20% daripada sewa bulanan seperti perjanjian usaha sama. Akibatnya KMB kehilangan hasil berjumlah RM8,693.46 sebulan atau

RM312,964.56 bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 yang sepatutnya boleh diperoleh daripada perjanjian usaha sama tersebut.

- v. Berdasarkan pandangan daripada Penasihat Undang-Undang Kerajaan Negeri Melaka, perjanjian tersebut tidak menyatakan dengan jelas kadar sewaan yang patut dibayar. Sehubungan itu, KMB dinasihatkan untuk memperincikan pengiraan sewaan sebelum sebarang pembayaran dibuat oleh Syarikat no. 655490-X.

### **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

Surat daripada syarikat bertarikh 26 Disember 2019 menyatakan 'kadar sewa bersih' bermaksud jumlah sewa kasar sebulan yang diterima daripada operator *cineplex* setelah ditolak dengan lain-lain caj seperti kadar caj penyenggaraan serta caj pengiklanan dan promosi yang dikenakan ke atas lot tersebut. KMB akan meminta pihak syarikat untuk memberikan butiran secara terperinci mengenai pengiraan kadar sewa bersih *cineplex* tersebut. Pengiraan tersebut perlu dipersetujui oleh kedua-dua pihak seperti mana pandangan pejabat Penasihat Undang-Undang Negeri di dalam surat bertarikh 5 Mac 2020.

### **b. Penyenggaraan Padang Di Dataran Pahlawan**

- i. Perjanjian Usaha Sama antara KMB dan Syarikat no. 655490-X bagi pembinaan Dataran Pahlawan menyatakan padang di Dataran Pahlawan hendaklah disenggara oleh Syarikat no. 912666-K. Tetapi jika Syarikat no. 912666-K tidak mempunyai hasil maka segala kos berkaitan penyenggaraan padang di Dataran Pahlawan hendaklah ditanggung sepenuhnya oleh Syarikat no. 655490-X.
- ii. Semakan Audit terhadap lejar belanja penyenggaraan Dataran Pahlawan mendapati KMB telah dikenakan kos penyenggaraan padang tersebut bermula bulan Oktober 2018 sehingga Julai 2019 oleh Syarikat no. 655490-X berjumlah RM13,074 setiap bulan.
- iii. Akibatnya, **KMB menanggung kerugian berjumlah RM130,740 untuk tempoh 10 bulan kerana menanggung kos penyelenggaraan yang bertentangan dengan perjanjian yang telah ditandatangani.**

## **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

*Joint Management Body* Dataran Pahlawan telah ditubuhkan pada tahun 2018 dan mengambil alih pengurusan keseluruhan Dataran Pahlawan. Justeru itu, segala bayaran caj penyenggaraan Dataran Pahlawan telah dipungut dan dikendalikan oleh *Joint Management Body* Dataran Pahlawan. Berdasarkan pelan kelulusan hak milik strata Dataran Pahlawan, Padang Pahlawan yang berkeluasan 20,200 meter persegi merupakan sebuah padang dan ianya mesti tetap menjadi milik Kerajaan negeri. Sehubungan itu, Padang Pahlawan mestilah dijadikan kotak aksesori kepada satu lot di Dataran Pahlawan yang kini dinisbahkan kepada lot KMB iaitu lot E068. Oleh sebab itu, pihak *Joint Management Body* Dataran Pahlawan mengeluarkan pernyataan caj penyenggaraan kepada KMB. KMB telah mengadakan perbincangan awal dengan Syarikat no. 655490-X untuk kos caj penyelenggaraan Padang Pahlawan berjumlah RM13,074.00 tersebut ditanggung sepenuhnya oleh syarikat usaha sama KMB iaitu Syarikat no. 912666-K. KMB menjangka isu ini dapat diselesaikan oleh kedua-dua pihak dalam masa terdekat.

**Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap pematuhan klausa perjanjian projek usaha sama adalah tidak memuaskan. Ia juga jelas menunjukkan kelemahan dalam memahami isi kandungan sebenar perjanjian yang akhirnya KMB menanggung kerugian akibat daripada kurangan terimaan hasil serta menanggung kos yang tidak sepatutnya.**

### **6.3.11. Pengurusan Hasil Lot G-080 di Dataran Pahlawan Megamall**

#### **a. Kos Ubah Suai Lot G-080 oleh Syarikat no. 1092362-D**

- i. Lot G-080, tingkat atas, Dataran Pahlawan Megamall Melaka adalah merupakan lot perniagaan milik KMB yang telah disewakan kepada Syarikat no. 1092362-D pada 1 Jun 2014. Merujuk kepada Klausa 5.08 perjanjian sewaan antara KMB, Syarikat no. 1092362-D dan Syarikat no. 655490-X bertarikh 1 Jun 2014 menyatakan *the landlord shall not be liable to pay the tenant for any improvement made to the demised premises or the costs and expenses incurred thereto.*

- ii. Bagaimanapun, berkuatkuasa pada 1 Julai 2017, kontrak perjanjian sewaan antara KMB, Syarikat no. 1092362-D dan Syarikat no. 655490-X bagi Lot G-080 tingkat atas, Dataran Pahlawan Megamall Melaka telah ditamatkan berdasarkan Minit Mesyuarat ALP Bil. 3/2017 bertarikh 23 Oktober 2017. Ini disebabkan sehingga 17 Julai 2017 Syarikat no. 1092362-D gagal menyelesaikan tunggakan sewa berjumlah RM1.54 juta. Namun, pada 12 April 2019, melalui Mesyuarat Pengurusan KMB Bil. 5/219 pengurusan KMB telah mencadangkan supaya tunggakan hutang sewaan berjumlah RM1.54 juta dibayar melalui kontra pengambilan aset Syarikat no. 1092362-D oleh KMB.
- iii. Semakan Audit terhadap Jurnal Pelarasan No. ADJ 059/19 bertarikh 13 Mei 2019 mendapati ***KMB telah membuat kontra kos-kos kerja elektrik dan sivil di lot yang telah dilakukan oleh Syarikat no. 1092362-D dengan tunggakan sewaan berjumlah RM1.08 juta***. Perkara ini jelas ***bertentangan dengan klausu perjanjian sewaan iaitu KMB tidak menanggung kos kerja pengubahsuaian oleh penyewa***. Selain itu Audit juga tidak menjumpai sebarang kelulusan ALP berkaitan perkara tersebut.
- iv. Selain itu merujuk kepada Klausu 5.10 perjanjian sewaan antara KMB, Syarikat no. 1092362-D dan Syarikat no. 655490-X bertarikh 1 Jun 2014 menyatakan premis hendaklah dibaik pulih kepada keadaan asal apabila tamat tempoh sewaan. Pemilik premis boleh menuntut kos baik pulih daripada penyewa sekiranya kerja baik pulih dilaksanakan oleh pemilik.
- v. Lawatan Audit pada 18 Julai 2019 mendapati Lot G-080 masih tiada penyewa dan Syarikat no. 1092362-D tidak menyerahkan lot tersebut kepada KMB pada keadaan asal seperti **Gambar 7** dan **Gambar 8**.

**GAMBAR 7**



Lot G-080, Tingkat Atas,  
Dataran Pahlawan Megamall Melaka  
- Lot Perniagaan yang Tiada Penyewa  
(18.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

**GAMBAR 8**



Lot G-080, Tingkat Atas,  
Dataran Pahlawan Megamall Melaka  
- Lot G-080 Tidak dikembalikan  
Kepada Keadaan Asal  
(18.07.2019)  
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

### **Maklum balas KMB yang diterima pada 28 April 2020**

KMB telah menghantar surat pembatalan bayaran secara kontra tersebut bertarikh 4 Oktober 2019 kepada Syarikat no. 1092362-D. KMB juga telah melantik peguam untuk memfailkan saman di Mahkamah. Selain itu KMB bersetuju untuk mengekalkan struktur dan kiosk sedia ada untuk meneruskan perniagaan *food court* kerana terdapat permohonan penyewa untuk menjalankan *food court*.

**Pada pendapat Audit, pengurusan hasil Lot G-080 di Dataran Pahlawan Megamall adalah tidak memuaskan kerana KMB gagal memahami isi kandungan perjanjian sebenar. Selain itu keputusan hapus kira nilai yang material dengan tidak mendapat kelulusan ALP adalah amalan tadbir urus yang lemah.**

## **7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT**

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun 2019 hingga Ogos 2019 terhadap syarikat KMB merumuskan bahawa amalan tadbir urus korporat syarikat KMB adalah memuaskan. Namun begitu, pengurusan aktiviti perniagaan *solar farm* dan beberapa projek usaha sama adalah kurang cekap akibat kelemahan dari aspek perancangan serta pelaksanaan dan pemantauan. Perkara ini akhirnya memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat yang kurang stabil.

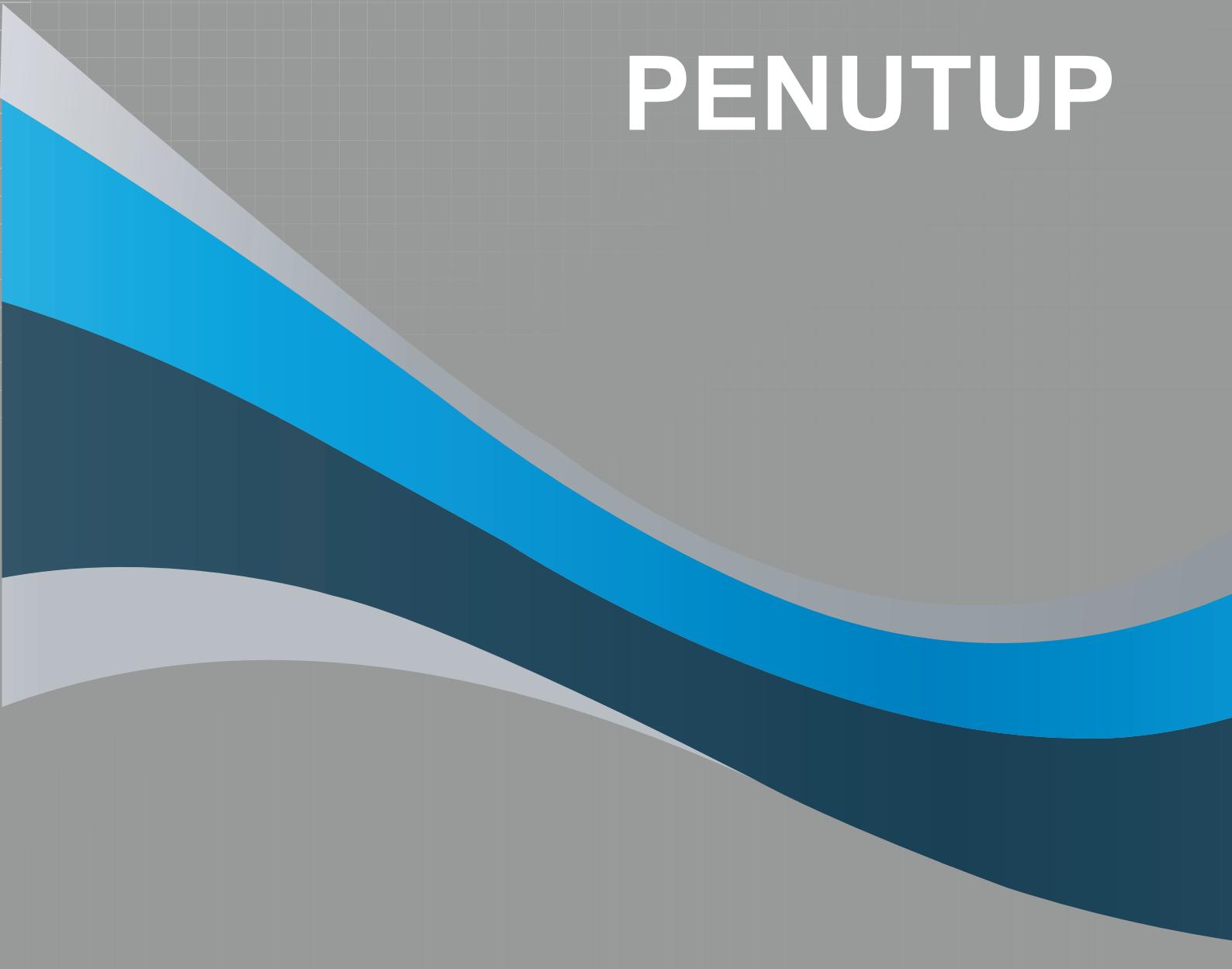
## **8. SYOR AUDIT**

Bagi memastikan objektif penubuhan KMB dapat dicapai sepenuhnya serta memantapkan keupayaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah KMB disyorkan memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 8.1. menambah baik amalan tadbir urus korporat antaranya dengan memastikan Pengerusi ALP tidak mempengaruhi jawatankuasa-jawatankuasa lain di KMB, menyediakan Piagam Lembaga Pengarah, memastikan Jawatankuasa Audit menyediakan TOR dan diluluskan oleh ALP;
- 8.2. memastikan SOP secara khusus bagi penyenggaraan *solar farm* disediakan dan diluluskan oleh ALP untuk diguna pakai, memastikan penyenggaraan *solar farm* dijadikan agenda tetap dalam mesyuarat JKP dan ALP;
- 8.3. memastikan semua syarat perjanjian sewaan dan usaha sama yang ditandatangani dipatuhi sepenuhnya di samping klausa perjanjian dapat yang menjaga kepentingan KMB; dan
- 8.4. memastikan setiap keputusan perniagaan yang signifikan dan material mendapat kelulusan ALP sewajarnya.



# PENUTUP





---

## **PENUTUP**

---

1. Secara keseluruhan, pengauditan yang dijalankan mendapati masih wujud kelemahan yang perlu ditambah baik dalam aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti utama manakala kedudukan kewangan kedua-dua syarikat berada pada tahap kurang stabil. Namun begitu, pihak syarikat kerajaan yang terlibat telah mengambil tindakan terhadap sebahagian daripada teguran audit yang dibangkitkan dalam LKAN Siri 3 ini. Sebagai rumusan, empat (4) cadangan utama telah dikemukakan untuk mengatasi kelemahan yang dibangkitkan:
  - a. Aspek pemantauan dan penyeliaan masih perlu dipertingkat dan dilakukan secara berterusan terhadap kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan pelaksana, kontraktor dan vendor.
  - b. Syarikat kerajaan negeri yang terlibat bukan sahaja perlu mengambil tindakan selepas mendapat teguran daripada pihak Audit, malah perlu bertindak dengan cepat sebaik sahaja masalah atau kelemahan itu dikenal pasti. Ketua Pegawai Eksekutif juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama berlaku dalam aktiviti lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.
  - c. Aspek latihan juga perlu diberi perhatian kepada setiap peringkat pegawai/kakitangan bagi meningkatkan lagi kompetensi mereka dalam pengurusan syarikat kerajaan.
  - d. Agensi Kerajaan Negeri dan Lembaga Pengarah syarikat perlu memantau aktiviti syarikat kerajaan untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan kerajaan, berdaya saing serta bagi memastikan objektif penubuhan syarikat tercapai sepenuhnya.
2. Di samping memenuhi kehendak perundangan, saya berharap laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti sektor awam di Malaysia. Laporan ini juga penting dalam usaha kerajaan untuk meningkatkan produktiviti, kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam serta mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti.

**Ketua Audit Negara  
Malaysia**

**Putrajaya  
14 Mei 2020**





# AKRONIM



---

## AKRONIM

---

AC	<i>Alternative Current</i>
ALP	Ahli Lembaga Pengarah
BADSA	Bahagian Audit Dalam dan Siasatan Am
CIDB	Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia
CMI	Perbadanan Ketua Menteri Melaka
DAA	<i>Declared Annual Availability</i>
DC	<i>Direct Current</i>
DLP	<i>Defect Liability Period</i>
INTOSAI	<i>The International Organisation Of Supreme Audit Institutions</i>
JAN	Jabatan Audit Negara
JKA	Jawatankuasa Audit
JKAR	Jawatankuasa Audit dan Risiko
JKP	Jawatankuasa Kewangan dan Projek
JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Melaka
KMB	Kumpulan Melaka Berhad
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
LPM	Lembaga Perumahan Melaka
M&A	Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat
MBMB	Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah
MCCG 2017	<i>Malaysian Code on Corporate Governance 2017</i>
MKD Handbook	Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014
MMKN	Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri
MPHTJ	Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya
MPOB	<i>Malaysian Palm Oil Board</i>
MTSB	Melaka Taming Sari Berhad
PAMMAS	PAM Maintenance Services Sdn. Bhd.
PANGSAMAS	Syarikat Pengurusan Rumah Pangsa Negeri Melaka Sdn. Bhd.
PMS	Pangsamas Maintenance Services Sdn. Bhd.
SAMB	Syarikat Air Melaka Berhad
SEDA	<i>Sustainable Energy Development Authority</i>
SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
TAM	Tabung Amanah Melaka
TOR	Terma Rujukan



DICETAK OLEH  
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD  
KUALA LUMPUR, 2020  
[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  
Aras 1-9, Blok F2 & F3, Kompleks F  
Lebuh Perdana Timur, Presint 1  
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
62000 Putrajaya, Malaysia  
[www.audit.gov.my](http://www.audit.gov.my)