



# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2014

AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN  
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN  
**NEGERI MELAKA**

**SIRI 1**





---

# LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2014

---

**AKTIVITI JABATAN/AGENSI  
DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN  
NEGERI MELAKA**

**SIRI 1**





---

# KANDUNGAN

---



---

# KANDUNGAN

---

vii	KATA PENDAHULUAN
xi	INTISARI LAPORAN
	AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI
	<b>MAJLIS BANDARAYA MELAKA BERSEJARAH MAJLIS PERBANDARAN JASIN</b>
3	Pengurusan Perolehan
	<b>PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA</b>
15	Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.
39	PENUTUP







---

# KATA PENDAHULUAN

---



---

# KATA PENDAHULUAN

---

1. Perkara 106 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit Penyata Kewangan Kerajaan Negeri, Pengurusan Kewangan dan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 serta Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2013 pula memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 yang menerima geran/pinjaman/jaminan daripada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada 50% modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan Negeri.
2. Jabatan Audit Negara akan terus menyokong Dasar Transformasi Negara dan terus membantu Jabatan/Agensi Kerajaan melakukan penambahbaikan bagi meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan memberikan pandangan serta syor melalui pengauditan yang dijalankan. Ke arah itu, satu lagi inisiatif di bawah GTP 2.0 telah dilaksanakan oleh Jabatan Audit Negara iaitu mewujudkan paparan “AG’s Dashboard” yang memaparkan status terkini tindakan yang telah diambil oleh pihak Auditi terhadap isu-isu yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara termasuk syor-syor yang dikemukakan sebaik sahaja Laporan itu dibentangkan di Parlimen. Paparan sedemikian yang boleh diakses oleh semua pihak dapat memberi gambaran sejauh mana tindakan pembetulan atau penambahbaikan telah diambil oleh Jabatan/Agensi pada satu-satu masa.
3. Laporan saya ini adalah hasil daripada pengauditan yang dijalankan terhadap aktiviti-aktiviti tertentu yang dilaksanakan di 2 Agensi dan satu Syarikat Kerajaan Negeri Melaka. Pemerhatian Audit daripada pengauditan tersebut telah dikemukakan kepada Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan. Ketua-ketua Jabatan dan Agensi juga telah dimaklumkan mengenai isu-isu berkaitan semasa *Exit Conference* yang diadakan sebelum Laporan ini disediakan. Sehubungan itu, hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan dalam Laporan ini. Laporan berkenaan juga telah dikemukakan kepada Pejabat Menteri Besar/Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 4 syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Agensi berkenaan.
4. Saya berharap laporan mengenai pelaksanaan Aktiviti Jabatan/Agensi dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri Melaka Tahun 2014 Siri 1 ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan usaha penambahbaikan, meningkatkan akauntabiliti dan integriti serta mendapat *value for money* bagi setiap perbelanjaan yang dibuat sepertimana dihasratkan oleh Kerajaan.

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



**(TAN SRI DATO' SETIA HAJI AMBRIN BIN BUANG)**

**Ketua Audit Negara**  
**Malaysia**

**Putrajaya**

**13 Februari 2015**



---

# INTISARI LAPORAN

---



---

# INTISARI LAPORAN

---

## **1. MAJLIS BANDARAYA MELAKA BERSEJARAH MAJLIS PERBANDARAN JASIN**

### **- Pengurusan Perolehan**

**1.1.** Tatacara Perolehan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) adalah tertakluk kepada Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171) dan Arahan Tetap PBT, Arahan Perbendaharaan dan pekeliling yang dikeluarkan oleh Kerajaan Negeri dan Persekutuan dari semasa ke semasa. Perolehan yang dimaksudkan ialah perolehan kerja, perkhidmatan dan bekalan yang dilaksanakan sama ada melalui pembelian terus, sebut harga atau tender. Sumber peruntukan PBT adalah daripada Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan dana Majlis. Peruntukan Kerajaan Persekutuan adalah disalurkan melalui Kementerian Kewangan dan Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan Dan Kerajaan Tempatan. Pada tahun 2011 hingga 2013, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah (MBMB) telah menerima sejumlah RM0.39 juta dari Kerajaan Persekutuan, manakala Majlis Perbandaran Jasin (MPJ) telah menerima sejumlah RM36.38 juta dari Kerajaan Persekutuan dan RM8.31 juta dari Kerajaan Negeri bagi tempoh tahun 2011 hingga 2013.

**1.2.** Pengauditan yang dijalankan pada bulan September hingga November 2014 di MBMB dan pada pertengahan bulan November hingga Disember 2014 di MPJ mendapati secara amnya pengurusan perolehan di kedua-dua PBT adalah memuaskan dari segi perolehan kerja bagi tahun 2011 hingga 2013 berjaya dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan yang telah ditemui seperti berikut:

- Pesanan Tempatan dan bayaran lewat dikeluarkan.
- Tempoh Lanjutan Masa (EOT) diluluskan terlalu lama dan kelulusan Perakuan Kerja Tak Siap (PKTS) serta EOT lewat dikeluarkan. Begitu juga terdapat polisi insurans tidak dilanjutkan.
- Perolehan dibuat tanpa sebut harga serta perjanjian tidak dibuat bagi perolehan bermasa.
- Kerja dilaksanakan tidak mengikut spesifikasi dan lewat disiapkan.

**1.3.** Bagi memastikan pengurusan perolehan mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan serta dilaksanakan secara cekap dan ekonomik serta mencapai matlamatnya, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah dan Majlis Perbandaran Jasin disyorkan supaya mengambil langkah-langkah berikut:

**1.3.1.** Memastikan arahan dan peraturan kewangan dipatuhi sepenuhnya dan sentiasa memastikan setiap perolehan yang dibuat dipesan dan dibayar dalam tempoh yang ditetapkan tanpa ada kelewatan.

**1.3.2.** Memantau pelaksanaan projek supaya projek dilaksanakan mengikut spesifikasi dan siap dalam tempoh yang ditetapkan.

## **2. PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

### **- Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.**

**2.1.** Melaka Hari Ini Sdn. Bhd. (MHISB) ditubuhkan pada 1 Julai 2005 dengan modal dibenarkan berjumlah RM500,000 dan modal berbayar berjumlah RM100,000. MHISB dimiliki sepenuhnya oleh Kerajaan Negeri Melaka di bawah Perbadanan Ketua Menteri Melaka. Aktiviti utama MHISB adalah menerbitkan akhbar Melaka Hari ini (MHI) dan memastikan maklumat yang disalurkan jelas dan berkesan kepada semua pihak dan menggunakan semua agensi Kerajaan bagi menyalurkan maklumat Kerajaan. Di samping itu, MHISB juga ada membuat jualan iklan seperti iklanek, iklan lelong dan sebagainya untuk diiklankan di dalam akhbar MHI. MHISB dianggotai oleh 6 orang Ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Ketua Menteri Melaka. Pengurusan MHISB diketuai oleh Ketua Pengarang Eksekutif dan dibantu oleh 35 orang kakitangan.

**2.2.** Pengauditan yang dijalankan antara bulan Ogos hingga Oktober 2014 mendapati pengurusan MHISB secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan walaupun memperoleh keuntungan sebelum cukai bagi 3 tahun berturut-turut. Ini kerana MHISB bergantung kepada lain-lain pendapatan berbanding pendapatan utamanya untuk menampung kos pendapatan dan perbelanjaan. Begitu juga didapati pengurusan aktiviti, tadbir urus korporat dan pengurusan kewangan adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- Hasil jualan akhbar tidak dapat menampung kos percetakan.
- Tiada perjanjian kontrak berkaitan kerja-kerja perkhidmatan mencetak akhbar.
- Kuantiti akhbar dicetak melebihi kuantiti yang dijual.
- Bayaran perkhidmatan percetakan berbeza dengan nota hantaran.
- Prestasi kutipan tunggakan hutang kurang memuaskan.
- Perolehan dibuat tanpa kontrak bertulis dan kelulusan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah.

**2.3.** Bagi memastikan pengurusan syarikat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta mematuhi peraturan yang telah ditetapkan adalah disyorkan supaya Melaka Hari Ini Sdn. Bhd. (MHISB) mengambil langkah-langkah berikut:



**2.3.1.** MHISB perlu mencetak akhbar berdasarkan jangkaan penjualan yang realistik supaya hasil jualan dapat menampung kos percetakan.

**2.3.2.** MHISB juga perlu menyediakan *Standard Operating Procedures* untuk dijadikan sebagai sumber rujukan dan garis panduan kepada kakitangan untuk melaksanakan aktiviti dan pengurusan kewangan dengan cekap, teratur dan mematuhi peraturan yang ditetapkan.





---

**AKTIVITI  
JABATAN/AGENSI  
DAN PENGURUSAN SYARIKAT  
KERAJAAN NEGERI**

---



---

# MAJLIS BANDARAYA MELAKA BERSEJARAH

## MAJLIS PERBANDARAN JASIN

---

### 1. PENGURUSAN PEROLEHAN

#### 1.1. LATAR BELAKANG

**1.1.1.** Tatacara Perolehan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) adalah tertakluk kepada Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171) dan Arahan Tetap PBT, Arahan Perbendaharaan dan pekeliling yang dikeluarkan oleh Kerajaan Negeri dan Persekutuan dari semasa ke semasa. Perolehan yang dimaksudkan ialah perolehan kerja, perkhidmatan dan bekalan yang dilaksanakan sama ada melalui pembelian terus, sebut harga atau tender. Sumber peruntukan PBT adalah daripada Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan dana Majlis. Peruntukan Kerajaan Persekutuan adalah disalurkan melalui Kementerian Kewangan dan Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan Dan Kerajaan Tempatan.

**1.1.2.** Pada tahun 2011 hingga 2013, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah (MBMB) telah menerima sejumlah RM0.39 juta dari Kerajaan Persekutuan, manakala Majlis Perbandaran Jasin (MPJ) telah menerima sejumlah RM36.38 juta dari Kerajaan Persekutuan dan RM8.31 juta dari Kerajaan Negeri bagi tempoh tahun 2011 hingga 2013. Butiran lanjut mengenainya adalah seperti di **Jadual 1.1**.

**Jadual 1.1**  
**Peruntukan Kerajaan Persekutuan Dan Negeri Bagi Perbelanjaan Perolehan Kepada MBMB Dan MPJ Bagi Tahun 2011 Hingga 2013**

Tahun	MBMB		MPJ	
	Persekutuan (RM Juta)	Negeri (RM Juta)	Persekutuan (RM Juta)	Negeri (RM Juta)
2011	0.13	0	29.44	0.53
2012	0.13	0	5.09	2.90
2013	0.13	0	1.85	4.88
<b>Jumlah</b>	<b>0.39</b>	<b>0</b>	<b>36.38</b>	<b>8.31</b>

Sumber: MBMB Dan MPJ

**1.1.3.** Secara keseluruhannya bagi tahun 2011 hingga 2013 perbelanjaan perolehan bagi kedua-dua PBT adalah berjumlah RM254.98 juta. Daripada jumlah tersebut 4,622 atau RM48.28 juta adalah perolehan secara pembelian terus, 682 atau RM120.64 juta perolehan secara sebut harga dan 92 atau RM86.05 juta perolehan secara tender. Butiran pecahan perolehan selanjutnya adalah seperti di **Jadual 1.2**.

**Jadual 1.2**  
**Bilangan Dan Jumlah Perolehan Bagi Tahun 2011 Hingga 2013**

Tahun	Pembelian Terus		Sebut Harga/ Undian		Tender		Jumlah	
	Bil.	(RM Juta)	Bil.	(RM Juta)	Bil.	(RM Juta)	Bil.	(RM Juta)
<b>MBMB</b>								
2011	345	11.18	202	45.28	35	30.32	582	86.78
2012.	352	11.44	245	35.77	32	34.38	629	81.60
2013	347	10.65	224	38.34	25	21.35	596	70.33
<b>Jumlah</b>	<b>1,044</b>	<b>33.27</b>	<b>671</b>	<b>119.39</b>	<b>92</b>	<b>86.05</b>	<b>1,807</b>	<b>238.71</b>
<b>MPJ</b>								
2011	1,419	5.48	2	0.13	-	-	1,421	5.61
2012	1,185	4.82	5	0.78	-	-	1,190	5.60
2013	974	4.70	4	0.34	-	-	978	5.05
<b>Jumlah</b>	<b>3,578</b>	<b>15.00</b>	<b>11</b>	<b>1.25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,589</b>	<b>16.26</b>
<b>Jumlah Keseluruhan</b>	<b>4,622</b>	<b>48.28</b>	<b>682</b>	<b>120.64</b>	<b>92</b>	<b>86.05</b>	<b>5,396</b>	<b>254.98</b>

Sumber: MBMB Dan MPJ

## 1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan ini adalah untuk menilai sama ada pengurusan Perolehan PBT diuruskan dengan baik dengan mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan serta dilaksanakan secara cekap dan ekonomi.

## 1.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Skop pengauditan ini merangkumi perolehan di PBT bagi tahun 2011 hingga 2013. Pengurusan perolehan meliputi kaedah perolehan pembelian terus, sebut harga dan tender yang dibiayai daripada peruntukan PBT, Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan. Pengauditan dilaksanakan dengan menyemak rekod dan dokumen berkaitan perolehan PBT. Pemilihan sampel pengauditan adalah sekurang-kurangnya 10% daripada setiap jenis perolehan setiap tahun. Selain itu, lawatan ke tapak projek dan temu bual dengan pihak yang terlibat turut dijalankan. *Exit Conference* bersama Yang DiPertua MPJ, Pengarah Jabatan Kejuruteraan MBMB dan Unit Integriti Jabatan Ketua Menteri Melaka telah diadakan pada 22 Januari 2015.

## 1.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan pada bulan September hingga November 2014 di MBMB dan pada pertengahan bulan November hingga Disember 2014 di MPJ mendapati secara amnya pengurusan perolehan di kedua-dua PBT adalah memuaskan dari segi perolehan kerja bagi tahun 2011 hingga 2013 berjaya dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan yang telah ditemui seperti berikut:

- Pesanan Tempatan dan bayaran lewat dikeluarkan.

- Tempoh Lanjutan Masa (EOT) diluluskan terlalu lama dan kelulusan Perakuan Kerja Tak Siap (PKTS) serta EOT lewat dikeluarkan. Begitu juga terdapat polisi insurans tidak dilanjutkan.
- Perolehan dibuat tanpa sebut harga serta perjanjian tidak dibuat bagi perolehan bermasa.
- Kerja dilaksanakan tidak mengikut spesifikasi dan lewat disiapkan.

#### 1.4.1. Tatacara/Kaedah Perolehan

Arahan Perbendaharaan (AP) 176.1(b), borang pesanan Kerajaan/Pesanan Tempatan hendaklah digunakan bagi perolehan yang tidak melebihi RM50,000 untuk memastikan kepentingan Kerajaan terpelihara. AP 176.1(d) dan 176.1(e) pula menyatakan Pesanan Tempatan hendaklah dikeluarkan semasa barang dipesan dan salinan asal Pesanan Tempatan hendaklah dikembalikan oleh pembekal bersama bil atau invois. Salinan asal tersebut pula hendaklah dibandingkan dengan salinan pejabat seperti yang dinyatakan dalam AP 177(a). Semakan Audit terhadap 300 sampel baucar bayaran di MBMB dan MPJ bagi tahun 2011 hingga bulan Ogos 2014 mendapati terdapat beberapa ketidakpatuhan peraturan berkaitan tatacara perolehan seperti berikut:

##### 1.4.1.1. Pesanan Tempatan Lewat Dikeluarkan

Semakan Audit mendapati terdapat 31 Pesanan Tempatan berjumlah RM0.38 juta telah lewat dikeluarkan oleh MBMB dan MPJ di mana 10 Pesanan Tempatan yang berjumlah RM0.23 juta oleh MBMB dan 21 Pesanan Tempatan berjumlah RM0.16 juta bagi MPJ. Bagaimanapun, bekalan dan perkhidmatan tersebut telah dilaksanakan. Tempoh kelewatan pengesahan Pesanan Tempatan selepas bekalan dan perkhidmatan disediakan adalah antara 22 hingga 46 hari bagi MBMB dan 20 hingga 239 hari bagi MPJ. Pihak Audit dimaklumkan kelewatan ini berlaku disebabkan terdapat keperluan mendesak yang mana bekalan dan perkhidmatan diperlukan segera seperti bekalan alat tulis, penyelenggaraan bangunan dan perkhidmatan mencantas pokok di jalan-jalan raya yang boleh membahayakan orang awam. Perkara ini menyebabkan Jabatan yang bertanggungjawab terhadap bekalan dan perkhidmatan tersebut lewat mengemukakan permohonan Pesanan Tempatan ke Jabatan Kewangan. Pesanan Tempatan lewat dikeluarkan selepas invois diterima adalah seperti di **Jadual 1.3. Maklum balas MBMB dan MPJ bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan telah memantau perkara ini dan akan memastikan perkara yang sama tidak akan berulang.**

**Jadual 1.3**  
**Pesanan Tempatan Dikeluarkan Selepas Invois Diterima**

PBT	Tahun	Bilangan Pesanan Tempatan	Tempoh Kelewatan (Hari)	Jumlah (RM Juta)
MBMB	2011	2	1 - 42	0.01
	2012	6	13 - 41	0.21
	2013	3	42 - 54	0.01
<b>Jumlah</b>		<b>11</b>		<b>0.23</b>
MPJ	2011	7	13 - 105	0.07
	2012	8	3 - 56	0.05
	2013	6	15 - 103	0.04
<b>Jumlah</b>		<b>21</b>		<b>0.16</b>

Sumber: MBMB Dan MPJ

#### 1.4.1.2. Bayaran Lewat Melebihi 14 Hari

Arahan Perbendaharaan 103(a) dan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 7 Tahun 2006 menyatakan bahawa semua bil hendaklah dibayar dengan segera tidak lewat daripada 14 hari dari tarikh ianya diterima dengan lengkap dan sempurna. Semakan Audit mendapati sebanyak 87 invois yang berjumlah RM0.89 juta telah dibayar melebihi tempoh 14 hari. Kelewatan bayaran adalah di antara 20 hari hingga 239 hari masing-masing 14 invois berjumlah RM0.32 juta bagi MBMB dan 73 invois berjumlah RM0.57 juta bagi MPJ. Antara perbelanjaan yang dibayar oleh MBMB adalah bagi kerja-kerja pembersihan kawasan dan bangunan, perkhidmatan *Pest Control*, kerja-kerja pemasangan CCTV dan bekalan kertas komputer manakala bagi MPJ adalah perbelanjaan bagi kerja-kerja potong rumput, perkhidmatan keselamatan tanpa senjata api, kerja-kerja baik pulih, kerja-kerja penyelenggaraan kenderaan dan mesin dan kerja-kerja mencantas dan membekal pokok. Kelewatan bayaran ini berlaku disebabkan MBMB dan MPJ menghadapi kekurangan peruntukan dan masalah kedudukan semasa wang tunai. Butiran lanjut sebahagian invois yang terlibat adalah seperti di **Jadual 1.4. Maklum balas MBMB dan MPJ bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan telah memantau perkara ini dan akan memastikan perkara yang sama tidak akan berulang.**

**Jadual 1.4**  
**Bayaran Lewat Melebihi 14 Hari**

PBT	Tahun	Kelewatan (Hari)	Bilangan Invois	Jumlah (RM Juta)
MBMB	2011	26 - 28	3	0.05
	2012	39 - 46	4	0.19
	2013	21 - 39	5	0.07
	2014	22 - 45	2	0.01
<b>Jumlah</b>			<b>14</b>	<b>0.32</b>
MPJ	2011	20 - 108	15	0.14
	2012	21 - 239	36	0.23
	2013	22 - 83	22	0.20
<b>Jumlah</b>			<b>73</b>	<b>0.57</b>
<b>Jumlah Keseluruhan</b>			<b>87</b>	<b>0.89</b>

Sumber: MBMB Dan MPJ



**Pada pendapat Audit, perolehan melalui pembelian terus kurang memuaskan kerana terdapat kes-kes Pesanan Tempatan dikeluarkan selepas bekalan/kerja disiapkan.**

#### **1.4.2. Perolehan Sebut Harga Dan Tender**

PBT menerima pakai kaedah perolehan sebagaimana kehendak Akta 171, Arahan Perbendaharaan, Pekeliling dan Surat Pekeliling Perbendaharaan berkaitan pengurusan perolehan yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan dan Pejabat Kewangan Negeri dari semasa ke semasa. Arahan Perbendaharaan AP 170.1 menyatakan pembelian setiap jenis item yang melibatkan jumlah perbelanjaan tahunan atau sesuatu kontrak melebihi RM50,000 tetapi tidak melebihi RM500,000 hendaklah dibuat dengan mempelawa sebut harga di kalangan sekurang-kurangnya 5 pembekal tempatan yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan. Manakala bagi perolehan tender pula ialah melebihi RM500,000. Semakan Audit terhadap perolehan sebut harga dan tender mendapati pada umumnya telah mematuhi peraturan Kerajaan seperti penubuhan jawatankuasa sebut harga dan tender. Bagaimanapun terdapat beberapa kelemahan seperti berikut.

##### **1.4.2.1. Tempoh Lanjutan Masa Diluluskan Terlalu Lama**

- a. Semakan Audit mendapati MBMB telah meluluskan Tempoh Lanjutan Masa (EOT) bagi kebanyakan projeknya. Ini kerana bagi perolehan secara tender, pihak Audit mendapati kesemua 5 sampel yang dipilih telah diluluskan EOT di antara 46 hingga 486 hari. Semakan Audit mendapati tempoh EOT yang paling lama telah diberikan kepada Projek Membentuk, Membina, Menaiktaraf Dan Menyiapkan Jalan Utama Dari Persimpangan Jalan Bukit Beruang Ke Persimpangan Kg. Bukit Bayan dan Bukit Katil Duyong selama 486 hari atau 90% berbanding tempoh projek 540 hari.
- b. Walaupun EOT ini diberikan atas sebab-sebab tertentu tetapi pemberian EOT yang terlalu lama tidak digalakkan. Ini menunjukkan berlaku kelemahan penyeliaan projek di pihak Kerajaan mahupun kontraktor di mana kelewatan ini tidak sepatutnya berlaku. Kurangnya pemantauan dan tindakan yang lebih serius terhadap kontraktor juga boleh menyumbang kepada kelewatan ini selain faktor cuaca dan sebagainya. Kesannya perkhidmatan kemudahan yang sepatutnya dinikmati oleh rakyat tertangguh dan menyebabkan peningkatan kos. Butiran lanjut bagi projek yang mendapat EOT terlalu lama adalah seperti di **Jadual 1.5. Maklum balas MBMB bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini tidak dapat dielakkan kerana kebanyakan projek yang dikenakan LAD terlalu tinggi dan dikhuatiri tidak mampu meneruskan projek dan menyebabkan projek terbengkalai dan imej negeri terjejas.**

**Jadual 1.5**  
**Senarai Projek Yang Diluluskan Tempoh EOT Terlalu Lama**

Bil.	Nama Projek	Tempoh Kontrak (Hari)	Tarikh Sepatutnya Siap	EOT (Hari)	Tarikh EOT Tamat	Perbandingan Tempoh EOT Dan Tempoh Kontrak (%)
1	Pembinaan Replika Peta Malaysia Di Dataran 1 Malaysia Dan Kerja-Kerja Berkaitan Di Pantai Klebang, Melaka Secara ' <i>Design And Build</i> '	365	28.11.2013	101	9.3.2014	27.67
2	Projek Pembinaan Jalan Masuk Ke Hub Perikanan Kecil Sungai Duyong Dan Kerja-Kerja Berkaitan Di Atas Rizab JPS Mukim Padang Temu	56	2.12.2014	46	13.4.2014	82
3	Projek Mengubahsuai Bas Kepada Café, Kedai Jualan Kraftangan, Chalet Dan Kerja-Kerja Yang Berkaitan Di Pantai Klebang Secara ' <i>Design And Build</i> '	240	17.6.2013	219	22.1.2014	91
4	Projek Membentuk, Membina, Menaiktaraf Dan Menyiapkan Jalan Utama Dari Persimpangan Jalan Bukit Beruang Ke Persimpangan Kg. Bukit Bayan dan Bukit Katil Duyong	540	1.3.2012	486	30.6.2013	90
5	Cadangan Pembangunan Monorel Fasa 2, Daerah Melaka Tengah, Melaka Secara ' <i>Design And Build</i> '	540	27.2.2013	180	27.8.2013	33

Sumber: MBMB

#### **1.4.2.2. Polisi Insurans Lanjutan Tidak Dikemukakan**

Mengikut Perjanjian setiap projek yang diluluskan EOT hendaklah memperbaharui insurans tanggungan awam dan pampasan pekerja mengikut tempoh sebagaimana tempoh EOT yang diluluskan. Semakan Audit terhadap 5 sampel perolehan secara tender di MBMB mendapati kesemua sampel tidak dapat disahkan sama ada polisi insurans telah dilanjutkan mengikut tempoh EOT yang diluluskan kerana ketiadaan salinan polisi insurans yang baru. Butiran sampel projek yang mendapat EOT tetapi polisi insurans tidak dilanjutkan seperti di **Jadual 1.6**. **Maklum balas MBMB bertariikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini berlaku kerana selepas tamat masa kontrak dan kontraktor dikenakan LAD, tempoh tamat terkini tidak diketahui dan ini menyukarkan kontraktor untuk mendapatkan tarikh terkini yang masih tiada. Selain itu apabila kontraktor telah dikenakan LAD, pihak bank tidak akan memberikan jaminan insurans yang baru kerana reputasi yang tidak berapa baik pada pandangan pihak bank.**

**Jadual 1.6**  
**Projek Yang Mendapat EOT Tetapi Polisi Insuran Lanjutan Tidak Dikemukakan**

Bil.	Projek
1	Pembinaan Replika Peta Malaysia Di Dataran 1 Malaysia Dan Kerja-Kerja Berkaitan Di Pantai Klebang, Melaka Secara 'Design And Build'
2	Projek Pembinaan Jalan Masuk Ke Hub Perikanan Kecil Sungai Duyong Dan Kerja-Kerja Berkaitan Di Atas Rizab JPS Mukim Padang Temu
3	Projek Mengubahsuai Bas Kepada Café, Kedai Jualan Kraftangan, Chalet Dan Kerja-Kerja Yang Berkaitan Di Pantai Klebang Secara 'Design And Build'
4	Projek Membentuk, Membina, Menaiktaraf Dan Menyiapkan Jalan Utama Dari Persimpangan Jalan Bukit Beruang Ke Persimpangan Kg. Bukit Bayan dan Bukit Katil Duyong
5	Cadangan Pembangunan Monorel Fasa 2, Daerah Melaka Tengah, Melaka Secara 'Design And Build'

Sumber: MBMB

### 1.4.3. Perolehan Tanpa Sebut Harga

Semakan Audit terhadap sampel fail syarikat pembekal di MBMB mendapati sebanyak 56 perolehan berjumlah RM0.77 juta telah ditawarkan perkhidmatan dan bekalan tanpa sebut harga walaupun nilai perolehan melebihi RM50,000 setahun bagi perolehan bekalan dan RM20,000 setahun bagi perolehan kerja. Perolehan tersebut telah dipecahkecilkan bagi mengelakkan perolehan dibuat secara sebut harga. Perolehan yang dipecahkecilkan telah menyebabkan MBMB tidak mendapat harga tawaran yang lebih baik dari pembekal dan pembekal lain tidak berpeluang untuk bersaing bagi mendapatkan projek. Butiran lanjut sebahagian bagi perolehan yang terlibat adalah seperti di **Jadual 1.7. Maklum balas MBMB bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini tidak dapat dielakkan kerana terdapat pemahaman yang berbeza dalam memahami erti sebenar pecah kecil. Rujukan juga telah dibuat kepada JKR sebelum pembelian dilakukan terutama yang melibatkan perolehan kerja.**

**Jadual 1.7**  
**Perolehan Tanpa Sebut Harga Yang Telah Dipecahkecilkan**

Bil.	Perkara	Jabatan	Jenis Perolehan	Tahun	Bil. Perolehan	Jumlah (RM Juta)
1	Cadangan Kerja-kerja Baikpulih Gerai MBMB (Gerai Sesebuah) di Batang Tiga Melaka pada masa yang sama Jun 2013	Jabatan Kejuruteraan	Kerja	2012	11	0.20
2	Cadangan Menaik Taraf & Mengubahsuai Dalaman Apartment Sri Bayu Unit F-3-25, F-2-21 Port Dickson Negeri Sembilan pada masa yang sama November 2012	Jabatan Kejuruteraan	Kerja	2012	2	0.04
3	Bekalan <i>Ink/Toner Cartridge</i> untuk kegunaan anggota MBMB	Jabatan Teknologi Maklumat	Bekalan	2011	6	0.16
				2012	4	0.09
				2013	8	0.13
4	Pembekalan Perkakasan di Nursery MBMB pada masa yang sama	Jabatan Landskap	Bekalan	2013	14	0.08
5	Pembekalan Pokok-Pokok di Nursery MBMB pada masa yang sama	Jabatan Landskap	Bekalan	2014	11	0.07
<b>Jumlah</b>					<b>56</b>	<b>0.77</b>

Sumber: MBMB

#### 1.4.4. Perolehan Bermasa Tanpa Dokumen Kontrak

Semakan Audit terhadap kedua-dua PBT mendapati 11 perolehan perkhidmatan secara sebut harga dan 1 pembelian terus berjumlah RM1.23 juta tidak disediakan kontrak formal walaupun perolehan yang ditawarkan adalah perolehan bermasa. Pihak Audit dimaklumkan spesifikasi bagi setiap perolehan bermasa ada disediakan. Bagaimanapun pihak Audit mendapati spesifikasi yang disediakan tidak mencukupi bagi melindungi dan menjaga kepentingan kerajaan terutamanya PBT. Butiran lanjut pecahan perolehan yang terlibat mengikut PBT terlibat adalah seperti di **Jadual 1.8. Maklum balas MBMB dan MPJ bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan kesemua dokumen telah disediakan dengan lengkap tetapi hanya tiada kontrak yang disediakan dan akan memastikan kontrak dibuat ke atas setiap perolehan bermasa pada masa akan datang.**

**Jadual 1.8**  
**Senarai Perolehan Yang Tidak Disediakan Dokumen Kontrak Formal**

Bil.	Syarikat	Perolehan	Tempoh Kontrak (Bulan)	Jumlah (RM Juta)
<b>MBMB</b>				
1	Sambung Engineering And Electrical	Penyelenggaraan Air Pancut Berirama Jalan Munshi Abdullah	24	0.13
2	Top Care Engineering Services	Penyelenggaraan 'Chiller Dan Freez' Peti Sejuk Di Pasar Besar Melaka Sentral	12	0.01
3	Kwitech Sdn. Bhd.	Penyelenggaraan Berjadual CCTV Bukit Senjuang	36	0.09
<b>Jumlah</b>				<b>0.23</b>
<b>MPJ</b>				
4	Layar Impian Sdn. Bhd.	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 5	12	0.10
5	MASBEC Constructions & Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 6	12	0.09
6	Gerbang Menanti Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 9	12	0.10
7	Iziah Workshop & Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 11	12	0.10
8	Shahiz Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 12	12	0.12
9	CabarNiaga Trading	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 13	12	0.09
10	Delima Kelubi Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 15	12	0.10
11	Kampung Makmur Enterprise	Kerja-kerja pemotongan rumput dalam kawasan MPJ bagi Zon 17	12	0.08
12	Rakeba Security Sdn. Bhd.	Membekalkan perkhidmatan Kawalan Keselamatan tanpa senjata untuk MPJ	24	0.22
<b>Jumlah</b>				<b>1.00</b>
<b>Jumlah Keseluruhan</b>				<b>1.23</b>

Sumber: MBMB

Pada pendapat Audit, 12 perolehan perkhidmatan MBMB dan MPJ adalah kurang memuaskan kerana kontrak formal tidak disediakan bagi melindungi kepentingan kerajaan.

#### 1.4.5. Kerja Tidak Mengikut Spesifikasi Dan Kurang Sesuai

1.4.5.1. Mengikut butiran kerja, pemasangan *handrail* di Taman Ayer Molek Melaka yang berjumlah RM48,500 ini sepatutnya ditanam sedalam 300 mm x 200 mm ke dalam tanah dan disimen. Lawatan Audit mendapati perolehan MBMB bagi pemasangan *handrail* ini tidak mengikut spesifikasi yang ditetapkan. Contoh *handrail* dipateri pada *culvert* longkang adalah seperti di **Gambar 1.1** dan **Gambar 1.2**. **Maklum balas MBMB bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini berlaku disebabkan terdapat pembinaan fasa 1 dan 2 serta menjelaskan ianya merupakan pembayaran pukal.**

Gambar 1.1

*Handrail* Yang Tidak Ditanam Dan Dikonkritkan



Gambar 1.2



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Taman Ayer Molek, Melaka  
Tarikh: 11 November 2014

1.4.5.2. Selain itu, MBMB telah menjalankan kerja-kerja membina perhentian bas dengan baik mengikut kehendak KPKT. Namun terdapat perhentian bas yang dibina tidak menepati keperluan orang kurang upaya (OKU) dan tiada lampu untuk kemudahan orang ramai menunggu bas di waktu malam. MBMB menjelaskan peruntukan yang diberi adalah terhad dan jika dimasukkan pemasangan lampu ianya akan melebihi dari peruntukan sedia ada. Semasa lawatan dijalankan, orang awam yang berada di sekitar kawasan tersebut memberi maklum balas berkenaan ketiadaan lampu yang menyukarkan mereka menunggu bas di waktu malam serta boleh berlakunya risiko dirompak dan sebagainya. **Gambar 1.3** hingga **Gambar 1.6** menunjukkan perhentian bas yang dimaksudkan.

**Gambar 1.3**  
**Ram Untuk Kerusi Roda Dihalang Oleh Palang**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Pantai Puteri, Klebang, Melaka  
Tarikh: 12 November 2014

**Gambar 1.4**  
**Tiada Ram Untuk Kemudahan Kerusi Roda**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Jonker Walk, Melaka  
Tarikh: 12 November 2014

**Gambar 1.5**  
**Perhentian Bas Tiada Lampu**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Tempat Letak Kereta UTC Bandar Melaka  
Tarikh: 12 November 2014

**Gambar 1.6**  
**Perhentian Bas Tiada Lampu**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Cheng, Melaka  
Tarikh: 12 November 2014

**1.4.5.3. Maklum balas MBMB bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini tidak dapat dielakkan kerana semasa ianya dibuat kemungkinan tidak mengambil kira masalah yang timbul. Manakala bagi pembinaan perhentian bas pula, MBMB menjelaskan perkara ini tidak dapat dielakkan kerana peruntukan tidak mencukupi dan pandangan ini memang menjadi keprihatinan MBMB dalam memastikan perkhidmatan terbaik untuk rakyat.**

#### **1.4.6. Projek Lewat Siap**

##### **1.4.6.1. Kelewatan Projek Cadangan Pembangunan Monorel Fasa 2, Daerah Melaka Tengah, Melaka Secara *Design And Build***

- a. Semakan Audit terhadap fail perolehan tender mendapati Projek Monorel Fasa 2 yang berjumlah RM21.95 juta masih tidak dapat disiapkan. Projek ini adalah merupakan sambungan daripada Projek Monorel Fasa 1. Projek ini telah diberikan

EOT dan sehingga kini projek telah terhenti melebihi 1 tahun. Bayaran yang telah dijelaskan kepada kontraktor adalah berjumlah RM12.63 juta iaitu bayaran kemajuan sehingga interim ke 5. Projek ini telah diberikan bayaran pendahuluan sejumlah RM5.49 juta dan bayaran denda lewat atau *Liquidated and Ascertained Damages* (LAD) berjumlah RM1.67 juta sehingga Oktober 2014 juga tidak dapat dipungut. Bayaran Wang Jaminan Pelaksanaan (WJP) telah ditolak dari bayaran interim dan masih berbaki RM0.47 juta. Alasan projek ini tidak ditamatkan kerana projek telah mencapai 70% kemajuan kerja daripada sepatutnya 100% dan jika dibatalkan, pelantikan kontraktor baru juga akan mengambil masa yang lebih panjang dan peningkatan kos yang tinggi. Walaupun telah lebih 1 tahun, projek ini masih belum dapat diteruskan, tiada bayaran LAD dikutip ataupun kontraktor ditamatkan.

- b. Mengikut peraturan, bayaran balik pendahuluan hendaklah dibuat melalui potongan ke atas bayaran kemajuan mengikut peringkat kerja dan Pegawai Penguasa hendaklah memastikan potongan bagi bayaran pendahuluan dapat diselesaikan selewat-lewatnya semasa projek siap pada tahap 75%. Semakan Audit mendapati pemotongan bayaran balik pendahuluan berjumlah RM5.49 juta masih tidak dibuat walaupun kemajuan kerja projek telah mencapai 70% siap dengan bayaran kemajuan kelima. Selain itu Jaminan Bank bagi bayaran pendahuluan yang dikeluarkan juga telah tamat tempoh pada Februari 2013 dan tidak diperbaharui oleh MBMB atau pun pihak kontraktor. Dari syarat-syarat jaminan bank berkenaan, pihak kerajaan yang sepatutnya membuat permohonan untuk melanjutkan tempoh jaminan berkenaan dalam tempoh 3 bulan seperti yang terkandung dalam salinan jaminan bank berkenaan. Oleh kerana jaminan ini telah tamat, MBMB kehilangan peluang untuk menuntut jaminan pendahuluan dari bank. Projek Monorel Fasa 2 adalah seperti di **Gambar 1.7** dan **Gambar 1.8**.

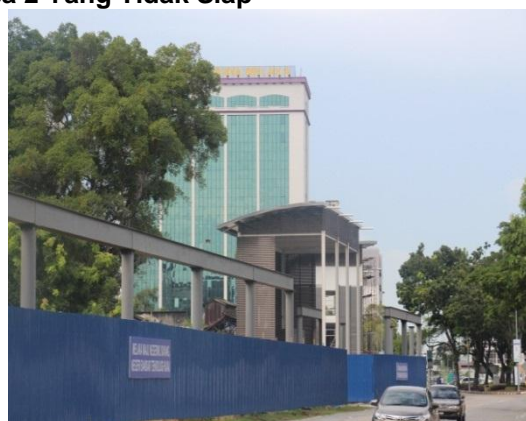
**Gambar 1.7**

**Landasan Monorel Fasa 2 Yang Tidak Siap**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Jalan Tun Ali, Bandar Melaka  
Tarikh: 14 November 2014

**Gambar 1.8**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Jalan Tun Ali, Bandar Melaka  
Tarikh: 14 November 2014

#### **1.4.6.2. Kelewatan Projek Membentuk, Membina, Menaiktaraf Dan Menyiapkan Jalan Utama Dari Persimpangan Jalan Bukit Beruang Ke Persimpangan Kg. Bukit Bayan Dan Bukit Katil Duyong**

- a. Perolehan tender bagi Projek Membentuk, Membina, Menaiktaraf Dan Menyiapkan Jalan Utama Dari Persimpangan Jalan Bukit Beruang Ke Persimpangan Kg. Bukit Bayan dan Bukit Katil Duyong telah lewat disiapkan. Projek yang sepatutnya disiapkan pada 1 Mac 2012 telah lewat selama 18 bulan dan telah diberikan EOT sebanyak 2 kali yang melibatkan tambahan masa sehingga 15 bulan. MBMB menjelaskan masalah utama projek ini ialah proses pengambilan tanah dan juga projek merupakan bayaran secara *differed payment* iaitu 50% setelah Sijil Perakuan Siap Kerja atau *Certificate Of Practical Completion* (CPC) dikeluarkan dan 50% lagi 12 bulan selepas CPC dikeluarkan. Sehingga laporan ini ditulis projek ini masih dalam proses untuk mendapatkan EOT yang ketiga.
- b. **Maklum balas MBMB bertarikh 22 Januari 2015, menjelaskan perkara ini tidak dapat dielakkan kerana beberapa masalah timbul semasa projek berjalan yang berlaku di luar jangkaan seperti faktor cuaca, tanah dan sebagainya. Tindakan pemantauan dan tindakan amaran ke atas kontraktor telah kerap kali dikeluarkan serta MBMB juga cuba membantu kontraktor bagi menyelesaikan masalah yang boleh diselesaikan dari terpaksa menanggung lebih kos bagi melantik kontraktor baru.**

Pada pendapat Audit, pengurusan perolehan projek MBMB adalah kurang memuaskan kerana kurangnya tindakan lebih serius dalam memantau dan membuat keputusan serta kurangnya ketegasan yang diambil bagi memastikan setiap perolehan tender terutama yang melibatkan projek besar yang lewat ditamatkan atau pun diteruskan tanpa mengambil masa yang terlalu lama serta memberi impak negatif kepada rakyat.

#### **1.5. SYOR AUDIT**

Bagi memastikan pengurusan perolehan mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan serta dilaksanakan secara cekap dan ekonomik serta mencapai matlamatnya, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah dan Majlis Perbandaran Jasin disyorkan supaya mengambil langkah-langkah berikut:

- 1.5.1. Memastikan arahan dan peraturan kewangan dipatuhi sepenuhnya dan sentiasa memastikan setiap perolehan yang dibuat dipesan dan dibayar dalam tempoh yang ditetapkan tanpa ada kelewatan.
- 1.5.2. Memantau pelaksanaan projek supaya projek dilaksanakan mengikut spesifikasi dan siap dalam tempoh yang ditetapkan.



---

## **PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA**

---

### **2. MELAKA HARI INI SDN. BHD.**

#### **2.1. LATAR BELAKANG**

**2.1.1.** Melaka Hari Ini Sdn. Bhd. (MHISB) ditubuhkan pada 1 Julai 2005 dengan modal dibenarkan berjumlah RM500,000 dan modal berbayar berjumlah RM100,000. MHISB dimiliki sepenuhnya oleh Kerajaan Negeri Melaka di bawah Perbadanan Ketua Menteri Melaka. Aktiviti utama MHISB adalah menerbitkan akhbar Melaka Hari ini (MHI) dan memastikan maklumat yang disalurkan jelas dan berkesan kepada semua pihak dan menggunakan semua agensi Kerajaan bagi menyalurkan maklumat Kerajaan. Di samping itu, MHISB juga ada membuat jualan iklan seperti iklanek, iklan lelong dan sebagainya untuk diiklankan di dalam akhbar MHI.

**2.1.2.** MHISB dianggotai oleh 6 orang Ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Ketua Menteri Melaka. Pengurusan MHISB diketuai oleh Ketua Pengarang Eksekutif dan dibantu oleh 35 orang kakitangan. Sebagai sebuah syarikat sendirian berhad yang dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka, MHISB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 1965 dan peraturan lain yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan dan Kerajaan Negeri Melaka berkaitan syarikat dari semasa ke semasa serta arahan dan peraturan yang diluluskan oleh Ahli Lembaga Pengarah.

#### **2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN**

Objektif pengauditan adalah untuk menilai sama ada prestasi kewangan MHISB memuaskan, pengurusan aktiviti serta tadbir urus korporat telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan objektif penubuhannya.

#### **2.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN**

Pengauditan yang dijalankan meliputi aspek prestasi kewangan, pengurusan aktiviti dan tadbir urus korporat bagi tahun 2012 hingga 2014. Analisis maklumat kewangan adalah berdasarkan penyata kewangan yang telah diaudit bagi tahun 2011 hingga 2013. Kaedah pengauditan adalah dengan menyemak fail, rekod, minit mesyuarat dan dokumen lain yang berkaitan serta pemeriksaan terhadap aset. Selain itu perbincangan dan temu bual dengan pegawai MHISB juga turut dijalankan. *Exit Conference* bersama Ketua Pengarang MHISB, pegawai-pegawai MHISB dan wakil Unit Integriti, Jabatan Ketua Menteri Melaka telah diadakan pada 7 Januari 2015 di pejabat MHISB.

## 2.4. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Ogos hingga Oktober 2014 mendapati pengurusan MHISB secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan walaupun memperoleh keuntungan sebelum cukai bagi 3 tahun berturut-turut. Ini kerana MHISB bergantung kepada lain-lain pendapatan berbanding pendapatan utamanya untuk menampung kos pendapatan dan perbelanjaan. Begitu juga didapati pengurusan aktiviti, tadbir urus korporat dan pengurusan kewangan adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- Hasil jualan akhbar tidak dapat menampung kos percetakan.
- Tiada perjanjian kontrak berkaitan kerja-kerja perkhidmatan mencetak akhbar.
- Kuantiti akhbar dicetak melebihi kuantiti yang dijual.
- Bayaran perkhidmatan percetakan berbeza dengan nota hantaran.
- Prestasi kutipan tunggakan hutang kurang memuaskan.
- Perolehan dibuat tanpa kontrak bertulis dan kelulusan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah.

### 2.4.1. Prestasi Kewangan

#### 2.4.1.1. Analisis Trend

- a. Bagi tempoh tahun 2011 hingga 2013, prestasi kewangan MHISB adalah kurang memuaskan walaupun memperoleh keuntungan sebelum cukai bagi 3 tahun berturut-turut. Ini kerana MHISB bergantung kepada lain-lain pendapatan berbanding pendapatan utamanya. Keuntungan berjumlah RM0.65 juta pada tahun 2011 meningkat kepada RM0.87 juta atau 33.39% pada tahun 2012. Peningkatan pada tahun 2012 adalah disebabkan sumbangan yang diterima daripada Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI). Bagaimanapun, keuntungan kembali menurun pada tahun 2013 sebanyak 68.61% kepada RM0.27 juta. Penurunan keuntungan sebelum cukai MHISB pada tahun 2013 sebanyak RM0.60 juta adalah disebabkan tiada sumbangan yang diterima daripada Kerajaan Negeri Melaka. Keuntungan bagi 3 tahun berkenaan telah menyebabkan MHISB berjaya menghapuskan kerugian terkumpul berjumlah RM0.97 juta pada tahun 2011 dan seterusnya mencatat keuntungan pada tahun 2013 berjumlah RM0.17 juta.
- b. Pendapatan utama MHISB adalah hasil jualan penerbitan akhbar MHI dan juga jualan ruang iklan. Pada tahun 2012, pendapatan utama telah menurun kepada RM1.56 juta atau 5.5% berbanding RM1.65 juta pada tahun 2011. Penurunan ini disebabkan tiada penganjuran Majlis Makan Malam Tahunan MHISB bagi tahun 2012 dan 2013. Pada tahun 2013, pendapatan utama MHISB meningkat semula kepada

RM1.72 juta atau 10.39%. Peningkatan ini adalah disebabkan peningkatan jualan akhbar berikutan pilihan raya pada tahun berikut. Manakala MHISB juga mempunyai lain-lain pendapatan yang terdiri daripada sumbangan kerajaan Negeri dan Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI). Pada tahun 2012, lain-lain pendapatan telah meningkat kepada RM3.64 juta atau 87.41% berbanding RM1.94 juta pada tahun 2011 dan seterusnya telah menurun kepada RM2.10 juta atau 42.27% pada tahun 2013. Penurunan ini adalah disebabkan MHISB tidak menerima sumbangan daripada kerajaan Negeri berbanding tahun-tahun sebelumnya di mana MHISB telah menerima sumbangan pada tahun 2011 dan 2012 masing-masing berjumlah RM1.92 juta dan RM0.35 juta daripada Kerajaan Negeri.

- c. Perbelanjaan MHISB adalah terdiri daripada kos pendapatan, belanja pentadbiran dan operasi dan peruntukan hutang lapuk/ragu. Analisis Audit terhadap perbelanjaan MHISB mendapati berlaku peningkatan yang ketara terhadap jumlah perbelanjaan pada tahun 2012 iaitu sebanyak RM4.33 juta atau 47.29% berbanding RM2.94 juta pada tahun 2011. Ini adalah disebabkan oleh peningkatan yang tinggi dalam peruntukan hutang lapuk/ragu sebanyak RM1.05 juta. Pihak pengurusan telah membuat senarai ke atas penghutang perniagaan yang menunjukkan kerugian yang tidak boleh dikutip iaitu sejumlah RM1.10 juta. Manakala pada tahun 2013, perbelanjaan telah menurun kepada RM3.55 juta atau 18.03% berbanding RM4.33 juta pada tahun 2012. Penurunan ini adalah disebabkan tiada lagi peruntukan hutang ragu bagi tahun 2013.
- d. Kedudukan pendapatan dan perbelanjaan serta untung rugi bersih MHISB bagi tahun kewangan 2011 hingga 2013 adalah seperti di **Jadual 2.1**.

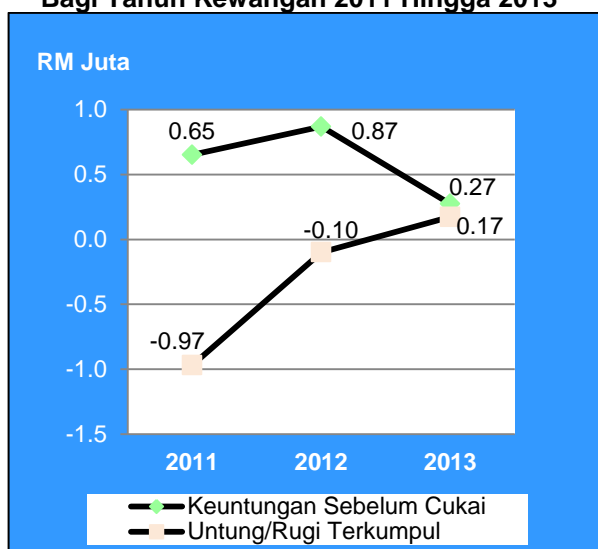
**Jadual 2.1**  
**Pendapatan Dan Perbelanjaan Serta Untung/Rugi MHISB**  
**Bagi Tahun Kewangan 2011 Hingga 2013**

Butiran	Tahun Kewangan		
	2011 (RM Juta)	2012 (RM Juta)	2013 (RM Juta)
Pendapatan Utama	1.65	1.56	1.72
Lain-Lain Pendapatan	1.94	3.64	2.10
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>3.59</b>	<b>5.20</b>	<b>3.82</b>
Kos Pendapatan	1.84	2.09	2.15
Lain-Lain Perbelanjaan	0.05	1.10	0
Belanja Pentadbiran Dan Operasi	1.05	1.14	1.40
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>2.94</b>	<b>4.33</b>	<b>3.55</b>
Keuntungan Sebelum Cukai	0.65	0.87	0.27
Cukai	0	0	0
Untung Bersih	0.65	0.87	0.27
<b>Keuntungan/Kerugian Terkumpul</b>	<b>-0.97</b>	<b>-0.10</b>	<b>0.17</b>

Sumber: Penyata Kewangan MHISB

- e. Trend pendapatan dan perbelanjaan serta keuntungan MHISB bagi tahun kewangan 2011 hingga 2013 adalah seperti di **Carta 2.1** dan **Carta 2.2**.

**Carta 2.1**  
Trend Keuntungan/Kerugian Sebelum Cukai  
Dan Keuntungan/Kerugian Terkumpul  
Bagi Tahun Kewangan 2011 Hingga 2013



**Carta 2.2**  
Trend Pendapatan Dan Perbelanjaan  
Bagi Tahun Kewangan 2011 Hingga 2013



Sumber: Penyata Kewangan MHSB

#### 2.4.1.2. Analisis Nisbah Kewangan

Bagi menilai prestasi kewangan MHSB, beberapa nisbah kewangan telah dianalisis berdasarkan terhadap Lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan MHSB bagi tahun kewangan 2011 hingga 2013 seperti di **Jadual 2.2**.

**Jadual 2.2**  
Ringkasan Analisis Nisbah Kewangan MHSB  
Bagi Tahun Kewangan 2011 Hingga 2013

Butiran	Tahun Kewangan		
	2011	2012	2013
Nisbah Semasa	0.66:1	0.95:1	1.33:1
Margin Untung Bersih	39.6%	55.9%	15.9%
Nisbah Pulangan Ke Atas Aset	0.34:1	0.95:1	0.27:1
Nisbah Pulangan Ke Atas Ekuiti	6.52:1	8.70:1	2.73:1

Sumber: Penyata Kewangan MHSB

##### a. Nisbah Semasa

Nisbah semasa digunakan bagi mengukur tahap kecairan kewangan syarikat dan menunjukkan sejauh mana kemampuan syarikat membayar hutang dalam jangka pendek. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semakin baik kecairan sesebuah syarikat. Analisis Audit mendapati nisbah semasa MHSB bagi tahun kewangan 2011 hingga 2013 menunjukkan peningkatan daripada 66 sen kepada RM1.33. Bagaimanapun kedudukan nisbah semasa adalah kurang daripada kadar 2:1. Keadaan ini menunjukkan kedudukan kewangan MHSB tidak berkeupayaan melunaskan liabiliti pada masa yang ditetapkan.

## **b. Margin Untung Bersih**

Margin untung bersih menunjukkan keberkesanan aktiviti utama dan keupayaan syarikat dalam menjana keuntungan. Pada umumnya, margin yang lebih tinggi adalah lebih baik. Analisis Audit mendapati margin keuntungan MHISB meningkat pada tahun 2012 berbanding 2011 iaitu daripada 40 sen kepada 56 sen tetapi menurun dengan ketara pada tahun 2013 pada kadar 16 sen. Penurunan margin keuntungan pada tahun 2013 adalah disebabkan oleh MHISB tidak menerima sumbangan daripada kerajaan negeri.

## **c. Nisbah Pulangan Ke Atas Aset**

Nisbah pulangan ke atas aset mengukur pulangan yang diperoleh oleh syarikat daripada pelaburan asetnya iaitu pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit aset yang digunakan. Pada umumnya, nisbah yang lebih tinggi adalah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dan produktif dalam meningkatkan keuntungan daripada penggunaan aset. Analisis Audit mendapati pada tahun 2011 hingga 2013 mendapati nisbah pulangan ke atas aset masing-masing berjumlah 34 sen, 95 sen dan 27 sen. Penurunan pada tahun 2013 adalah disebabkan jumlah perbelanjaan yang semakin meningkat iaitu RM2.94 juta pada tahun 2011 kepada RM3.55 juta pada tahun 2013. Peningkatan perbelanjaan pada tahun 2013 adalah disebabkan bayaran kenaikan gaji sejumlah 13% menurut Pekeliling Kerajaan yang berkuat kuasa pada Januari 2013.

## **d. Nisbah Pulangan Ke Atas Ekuiti**

Nisbah pulangan ke atas ekuiti bertujuan mengukur pulangan ke atas jumlah modal syarikat yang dilaburkan iaitu pulangan bersih yang diperoleh bagi setiap ringgit modal yang digunakan. Pada umumnya, semakin tinggi nisbah semakin baik kerana ia menggambarkan syarikat lebih berupaya menghasilkan untung yang lebih tinggi kepada pemiliknya. Analisis Audit mendapati pada tahun 2011 hingga 2013 mendapati nisbah pulangan ke atas ekuiti masing-masing sejumlah RM6.52, RM8.70 dan RM2.73. Penurunan pada tahun 2013 adalah disebabkan keuntungan sebelum cukai yang semakin menurun iaitu RM0.65 juta pada tahun 2011 kepada RM0.27 juta pada tahun 2013.

**Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi kewangan MHISB adalah kurang memuaskan walaupun memperoleh keuntungan sebelum cukai bagi 3 tahun berturut-turut. Ini kerana MHISB bergantung kepada lain-lain pendapatan iaitu sumbangan Kerajaan Negeri berbanding pendapatan utamanya untuk menampung kos pendapatan dan perbelanjaan.**

## 2.4.2. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan aktiviti yang cekap akan memastikan kelancaran perjalanan syarikat dan seterusnya menjamin pencapaian objektif.

### 2.4.2.1. Pengurusan Percetakan Dan Penjualan Akhbar MHI

Aktiviti utama MHSB ialah menerbitkan akhbar MHI dan membuat jualan iklan seperti iklaneka, iklan lelong dan sebagainya untuk diiklankan di akhbar MHI.

#### a. Hasil Jualan Akhbar Tidak Dapat Menampung Kos Percetakan

- i. Mesyuarat Lembaga Pengarah Khas MHSB pada 18 Ogos 2011 telah melantik Percetakan Kembara Sdn. Bhd. (PKSB) sebagai syarikat percetakan akhbar MHI. Perjanjian percetakan akhbar di antara MHSB dengan PKSB ditandatangani pada 9 November 2011 bagi tempoh 1 tahun bermula dari 15 Ogos 2011 hingga 14 Ogos 2012 dengan kos percetakan adalah RM1.60 senaskhah. Kontrak tersebut telah disambung untuk tempoh 3 tahun lagi dari 15 Ogos 2012 sehingga 14 Ogos 2015. Butiran lanjut mengenai kontrak perjanjian adalah seperti di **Jadual 2.3**.

**Jadual 2.3**  
**Butiran Kontrak Perjanjian MHSB Dengan PKSB**

Bil.	Tarikh Ditandatangani	Tempoh Kontrak	Terma-Terma Syarat Yang Dipersetujui
1	9.11.2011	15.8.2011 – 14.8.2012 (1 Tahun)	<ul style="list-style-type: none"><li>• RM 1.60 senaskhah</li><li>• Minima dicetak 3,100 sehari</li></ul>
2	9.12.2012	15.8.2012 – 14.8.2013 (1 Tahun)	<ul style="list-style-type: none"><li>• RM 1.60 senaskhah</li><li>• Minima dicetak 3,100 sehari</li></ul>
3	23.12.2013	15.8.2013 – 14.8.2015 (2 Tahun)	<ul style="list-style-type: none"><li>• RM 1.50 senaskhah (3,000 – 3,999)</li><li>• RM 1.60 senaskhah (2,000 – 2,999)</li><li>• Minima dicetak 2,000 sehari</li></ul>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- ii. Semakan Audit terhadap invoice dan penyata jualan akhbar bagi tahun 2012 hingga bulan September 2014 mendapati kos percetakan akhbar iaitu RM1.60 melebihi harga jualan senaskhah iaitu RM1.50. Kos percetakan akhbar bagi tahun 2012 hingga bulan September 2014 berjumlah RM5.17 juta atau 225% berbanding hasil jualan akhbar berjumlah RM2.30 juta. Hasil jualan akhbar adalah termasuk jualan akhbar lama yang tidak dapat dijual atau diedarkan dan dijual semula di tempat pelupusan sampah. Butiran lanjut seperti di **Jadual 2.4**.

**Jadual 2.4**  
**Kos Percetakan Akhbar Dan Hasil Jualan Bagi Tahun 2012 Hingga September 2014**

Tahun	Kos/Jualan Akhbar		Perbezaan (RM Juta)
	Kos Percetakan (RM Juta)	Pendapatan (RM Juta)	
2012	2.01	0.92	1.09
2013	2.04	0.92	1.12
Sehingga September 2014	1.12	0.46	0.66
<b>Jumlah</b>	<b>5.17</b>	<b>2.30</b>	<b>2.87</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

iii. Pihak Audit dimaklumkan MHISB tidak ada pilihan dalam mendapatkan harga yang terbaik kerana pembida kurang berminat walaupun pelawaan sebut harga telah dijalankan pada tahun 2011. Kesannya, MHISB menanggung kerugian yang besar dan tunggakan hutang yang tinggi serta tidak mampu untuk membayar balik kepada pemiutang dan terpaksa menggunakan sumbangan Kerajaan Negeri Melaka.

iv. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, menyatakan bermula bulan November 2014, MHISB hanya mencetak 3,000 naskhah sehari berbanding sebelum ini sebanyak 5,000 naskhah. Pengurangan cetakan dapat mengurangkan kos percetakan bulanan daripada RM110,000 kepada RM92,400 atau penjimatan kos RM17,600 sebulan. Walaupun hasil jualan akhbar tidak dapat menampung kos percetakan, tetapi dengan adanya pelan pengiklanan 2015, perbezaan kos dapat ditampung dengan jualan iklan. Hasil mesyuarat pengurusan bersama pengarah kerja MHISB, mesyuarat telah mempersetujui untuk menamatkan kontrak PKSB atas dasar kelemahan-kelemahan yang dikesan oleh pihak syarikat. Notis 3 bulan awal akan diberikan dan pembayaran penuh hutang akan dilangsaikan. Perkara ini masih dalam perbincangan di antara pengarah kerja bersama pengerusi MHISB dan Ahli Lembaga Pengarah yang lain.**

**b. Tiada Perjanjian Kontrak Berkaitan Kerja-Kerja Perkhidmatan Mencetak Akhbar**

i. Kontrak adalah satu surat ikatan yang mengawal urusan perjanjian di antara dua pihak atau lebih berkenaan sesuatu perkara. Seksyen 2(h), Akta Kontrak 1949 mentakrifkan satu kontrak sebagai satu persetujuan yang boleh dikuatkuasakan undang-undang. Satu kontrak mesti memenuhi beberapa syarat dalam sifatnya untuk membolehkan dirinya diiktiraf dan dikuatkuasakan undang-undang.

ii. Pada 24 April 2014, MHISB telah memberi notis penamatan kontrak perkhidmatan mencetak akhbar kepada PKSB kerana kedudukan kewangan MHISB yang tidak dapat menampung kos percetakan tersebut. Pada 29 April 2014, MHISB telah memohon kepada Percetakan Kok Bin Sdn. Bhd. (PKBSB) untuk menaja percetakan akhbar selama 5 tahun mulai 1 Mei 2014.

Bagaimanapun, percetakan akhbar tersebut telah mula dicetak oleh PKBSB pada keluaran 28 Mac 2014 dan tiada sebarang perjanjian rasmi ditandatangani di antara MHISB dan PKBSB. Semakan Audit mendapati pada 29 Mei 2014, PKBSB telah menghantar notis berhenti untuk menaja percetakan akhbar sehingga keluaran 30 Mei 2014 kepada MHISB kerana tidak berkemampuan untuk mencetak secara percuma. Bagaimanapun, PKBSB melanjutkan tempoh perkhidmatan sehingga 19 Julai 2014. Pihak Audit dimaklumkan dari tempoh 28 Mac 2014 hingga 19 Julai 2014, kuantiti yang dicetak adalah sebanyak 327,658 naskhah dengan kos percetakan berjumlah RM0.43 juta. Semakan lanjut Audit mendapati PKBSB ada membuat tuntutan terhadap kos percetakan tersebut dan MHISB telah membuat bayaran berjumlah RM0.11 juta. Berdasarkan surat tawaran dari MHISB dan surat notis berhenti dari PKBSB menyatakan kos percetakan akhbar adalah secara percuma.

- iii. Semakan lanjut Audit mendapati MHISB telah menawarkan semula perkhidmatan mencetak akhbar kepada PKSB mulai keluaran 28 Julai 2014. Semakan Audit terhadap inoivis daripada PKSB mendapati kos percetakan akhbar senaskhah adalah RM1.00. Bagaimanapun, tiada perjanjian kontrak berkaitan perkhidmatan mencetak akhbar di antara MHISB dan PKSB kerana draf perjanjian kontrak tersebut masih dalam tindakan oleh pihak pengurusan. Kesannya akan mengakibatkan kepentingan MHISB tidak terpelihara dari segi undang-undang dan terdedah dengan pelbagai risiko seperti kerugian dan penyelewengan.
- iv. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, terdapat kontrak di antara MHISB dan PKBSB yang bertempoh dari 15 Ogos 2013 sehingga 14 Ogos 2015 menyatakan tentang spesifikasi kerja-kerja mencetak seperti jumlah helaian berwarna dan bercetak. Tetapi MHISB tidak mengikut spesifikasi kontrak dan hanya pindaan lisan yang dilakukan. Kontrak yang baru bermula pada 28 Julai 2014 masih di dalam draf. Penamatan kontrak PKSB dan penajaan PKBSB berlaku atas arahan Pengerusi Eksekutif. Namun, penajaan hanya berdasarkan perjanjian atas kertas bukan dipraktikkan di luar kertas. Pihak kewangan mendapat arahan untuk membayar kos percetakan penajaan ini. Persoalan pembayaran penajaan ini dikemukakan kepada Pengerusi Eksekutif, namun beliau enggan ular dan mengarahkan pembayaran dilakukan. Pada tahun 2015 ini, di dalam mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah 2/2014 telah melantik Pengarah Kerja MHISB yang baru. Sekali gus jawatan Pengerusi Eksekutif telah digugurkan. Hasil perbincangan mesyuarat pengurusan bersama pengarah kerja, beliau mencadangkan supaya MHISB melunaskan segala hutang tertunggak PKSB dan memberikan notis 3 bulan penamatan kontrak. Penamatan kontrak ini dibuat atas dasar kelemahan dari pihak PKSB yang dapat dikesan sepanjang kontrak diikat.**



**c. Kuantiti Akhbar Dicitak Melebihi Kuantiti Dijual**

- i. MHISB perlu ada perancangan yang komprehensif berkaitan kuantiti akhbar yang dicetak mengikut permintaan dan kumpulan sasar berdasarkan sejarah pengagihan pada tahun sebelumnya. Ini perlu bagi memastikan kuantiti dicetak tidak melebihi daripada permintaan bagi mengelakkan kerugian.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2012 hingga bulan September 2014, sebanyak 3,314,453 naskhah akhbar telah dicetak. Bagaimanapun, hanya 1,508,415 atau 45.51% naskhah sahaja yang dijual secara jualan tetap dan jualan terbuka. Sejumlah 1,806,038 naskhah lagi dibekalkan secara percuma kepada masjid-masjid, Badan-Badan Persatuan Bukan Kerajaan (NGO), orang ramai dan lain-lain lokasi yang bersesuaian. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 2.5**.

**Jadual 2.5**  
**Jumlah Kuantiti Akhbar Dicitak Dan Kuantiti Jualan Akhbar**  
**Bagi Tahun 2012 Hingga Bulan September 2014**

Tahun	Kuantiti Akhbar		Dibekalkan Secara Percuma Dan Jualan Sisa (Naskhah)
	Kuantiti Cetak (Naskhah)	Kuantiti Jualan (Naskhah)	
2012	1,261,605	612,106	649,499
2013	1,240,100	592,928	647,172
Sehingga September 2014	812,748	303,381	509,367
<b>Jumlah</b>	<b>3,314,453</b>	<b>1,508,415</b>	<b>1,806,038</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- iii. Semakan Audit mendapati MHISB ada membuat inisiatif dengan menjual semula akhbar-akhbar lama yang tidak dapat dijual atau diedarkan di tempat pelupusan sampah. Analisis Audit mendapati jumlah hasil jualan akhbar lama dari tahun 2012 hingga bulan Oktober 2014 adalah RM4,909. Jumlah hasil jualan tersebut adalah seperti di **Jadual 2.6**.

**Jadual 2.6**  
**Hasil Jualan Akhbar Lama Di Tempat Pelupusan**

Tahun	Jualan Akhbar Lama (RM)
2012	4,418
2013	289
Sehingga Oktober 2014	202
<b>Jumlah</b>	<b>4,909</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- iv. Semakan lanjut Audit mendapati MHISB tidak membuat perancangan yang strategik dan berkesan bagi memasarkan akhbar dengan berdasarkan

permintaan dan golongan sasaran. Kesannya MHISB terpaksa menanggung kerugian kerana hasil jualan tidak dapat menampung kos percetakan.

- v. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, menyatakan bagi tahun 2015, jumlah cetakan harian telah dikurangkan dari 5,000 naskhah ke 3,000 naskhah. Jumlah jualan untuk pasaran tetap adalah 1,800 naskhah melebihi 50% jumlah cetakan harian. Baki naskhah harian akan diedarkan secara percuma di tempat tumpuan orang ramai dan diletakkan di pejabat bagi belian tunai dan bacaan pekerja. Jika sebelum ini pelupusan dan penjualan akhbar yang berlebihan akan dilakukan, namun kini tiada baki naskhah yang berlebihan sehingga menyebabkan lambakan akhbar dan dijual di tempat pelupusan. Pemberian secara percuma ini adalah salah satu inisiatif untuk memperkenalkan akhbar MHI kepada masyarakat luar.**

**d. Bayaran Perkhidmatan Percetakan Berbeza Dengan Nota Hantaran**

- i. Amaun tuntutan pada invois hendaklah sama dengan jumlah tuntutan pada dokumen sokongan yang lain seperti nota hantaran, kontrak perjanjian, surat pengesahan dan lain-lain. Sebelum pembayaran dibuat, MHISB hendaklah memastikan tuntutan invois yang dihantar oleh syarikat percetakan akhbar adalah bersamaan dengan nota hantaran. Jika berlaku perbezaan kuantiti di antara invois dan nota hantaran hendaklah mendapat penjelasan selanjutnya atau membuat pelarasan sebelum bayaran dijelaskan.
- ii. Semakan Audit terhadap tuntutan invois dan nota hantaran yang dihantar oleh PKSB kepada MHISB mendapati pada tahun 2012 jumlah kuantiti akhbar yang dituntut melalui invois oleh PKSB adalah sebanyak 1,261,605 naskhah dengan jumlah tuntutan RM2.01 juta berbanding kuantiti sebenar yang dihantar adalah sebanyak 1,057,905 naskhah. Berdasarkan kuantiti yang dihantar, jumlah sepatutnya dibayar adalah berjumlah RM1.71 juta. Semakan lanjut mendapati terdapat perbezaan kuantiti di antara invois dan nota hantaran sebanyak 203,700 naskhah dengan kos berjumlah RM0.30 juta. Perkara ini berlaku kerana MHISB tidak membuat pemeriksaan dan pengesahan semula sebelum bayaran dijelaskan. Kesannya MHISB telah terlebih bayar sejumlah RM0.30 juta.
- iii. Semakan lanjut juga mendapati invois dan nota hantaran tahun 2013 dan bulan Januari hingga Mac 2014 telah hilang dan tiada dalam simpanan MHISB. Selain itu, pihak Audit juga tidak dapat menyemak invois dan nota hantaran bulan Julai hingga bulan September 2014 kerana dokumen yang dikemukakan tidak lengkap.
- iv. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, MHISB telah mengambil maklum atas kelemahan tersebut dan memperbaiki dengan memastikan nota hantaran dengan invois yang diterima membawa jumlah**

yang sama. Di samping itu, pihak pentadbiran juga telah memastikan pekerja yang menerima akhbar membuat kiraan rambang untuk beberapa ikat akhbar yang diterima. Ini berikutan untuk memastikan jumlah naskhah yang diterima sama pada nota hantaran.

Pada pendapat Audit, tindakan untuk mengurangkan kos percetakan adalah satu tindakan yang baik dan hendaklah dilaksanakan dengan segera.

#### 2.4.2.2. Bayaran Kepada Pemiutang Percetakan Melalui Sumbangan Kerajaan Negeri

- a. Berdasarkan penyata kewangan, pendapatan utama MHISB yang terdiri daripada jualan akhbar dan iklan bagi tempoh tahun 2012 hingga bulan September 2014 adalah berjumlah RM4.08 juta. Manakala kos percetakan akhbar bagi tempoh tersebut adalah berjumlah RM5.17 juta. Jumlah pendapatan yang diterima oleh MHISB tidak dapat menampung kos percetakan dan perbelanjaan lain seperti belanja pentadbiran dan operasi.
- b. Semakan Audit mendapati bayaran kepada pemiutang percetakan iaitu PKSB dan PKBSB dilakukan secara ansuran bulanan dengan menggunakan sumbangan dari Kerajaan Negeri Melaka dan Perbadanan Ketua Negeri Melaka (CMI). Bagi tempoh tahun 2012 hingga bulan September 2014, jumlah sumbangan yang telah diterima adalah berjumlah RM6.38 juta. Dari jumlah tersebut, sebanyak RM5.02 juta atau 78.7% telah digunakan untuk menjelaskan bayaran kepada pemiutang percetakan akhbar. Bayaran ini juga termasuk pembahagian pendapatan pengiklanan yang dibayar kepada PKBSB. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 2.7**.

**Jadual 2.7**

**Bayaran Kepada Pemiutang Percetakan Melalui Sumbangan Dari Kerajaan Negeri Melaka Dan Perbadanan Ketua Menteri Melaka Bagi Tempoh Tahun 2012 Hingga Bulan September 2014**

Tahun	Kos Percetakan (RM Juta)	Bayaran Percetakan Yang Telah Dijelaskan Melalui Sumbangan Kerajaan Negeri (RM Juta)	Jumlah Baki Yang Belum Dijelaskan (RM Juta)
Baki pada 31.12.2011	-	-	0.34
2012	2.01	1.82	0.53
2013	2.04	2.21	0.36
Sehingga September 2014	1.12	0.99	0.49
<b>Jumlah</b>	<b>5.17</b>	<b>5.02</b>	

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- c. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2012 hingga bulan September 2014 MHISB telah menjelaskan bayaran percetakan berjumlah RM5.02 juta kepada pemiutang percetakan melalui sumbangan Kerajaan Negeri Melaka. Kos percetakan akhbar yang tinggi atau melebihi hasil pendapatan menyebabkan MHISB terpaksa bergantung kepada sumbangan Kerajaan Negeri Melaka dan CMI. Ini akan

menyebabkan tunggakan hutang MHISB meningkat setiap bulan kerana bayaran dijelaskan secara ansuran berdasarkan sumbangan yang diterima. Sehingga bulan September 2014, MHISB masih mempunyai tunggakan pemiutang percetakan berjumlah RM0.49 juta.

- d. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, menyatakan MHISB sedang merancang pelan pengiklanan pada tahun 2015. Selain daripada itu, pengarah kerja telah bersetuju untuk melantik Eksekutif Pemasaran dan Pengiklanan. Ini bagi memastikan pemasaran MHISB lebih efektif dan kelancaran pada jualan iklan. Tambahan, dengan adanya jawatan ini, MHISB boleh menjana pendapatan sendiri bagi menampung kos operasi syarikat.**

Pada pendapat Audit, pelantikan Eksekutif Pemasaran dan Pengiklanan ini adalah satu inisiatif yang baik dan diharap dapat mengurangkan jumlah hutang MHISB terhadap syarikat percetakan.

#### 2.4.2.3. Prestasi Kutipan Tunggakan Hutang Kurang Memuaskan

- a. Mengikut rekod kewangan yang disediakan, penghutang MHISB adalah sebanyak 406 yang terdiri daripada Jabatan Kerajaan Negeri dan Persekutuan, Pihak Berkuasa Tempatan, Anak Syarikat Kerajaan Negeri Melaka, Sekolah/Kolej/Institut Pengajian Tinggi, Individu/ Syarikat dan Japerun. Semakan Audit mendapati sehingga bulan September 2014, baki penghutang mengikut rekod MHISB adalah sejumlah RM1.91 juta. Senarai penghutang MHISB mengikut kategori adalah seperti di **Jadual 2.8**.

**Jadual 2.8**  
**Senarai Penghutang MHISB Mengikut Kategori Sehingga 30 September 2014**

Bil.	Perkara	Bilangan	Jumlah (RM Juta)
1	Jabatan Negeri dan Persekutuan	125	0.49
2	Pihak Berkuasa Tempatan	4	0.17
3	Anak Syarikat Kerajaan Negeri Melaka	21	0.22
4	Sekolah/Kolej/Institut Pengajian Tinggi	92	0.12
5	Individu/Syarikat	128	0.26
6	Japerun	28	0.61
7	Badan-Badan Persatuan Bukan Kerajaan (NGO)	8	0.04
<b>Jumlah</b>		<b>406</b>	<b>1.91</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- b. Semakan Audit terhadap sampel 884 (75.8%) daripada bilangan penghutang bagi tahun 2012 sehingga bulan September 2014 iaitu 1,166 penghutang mendapati hanya 179 (20.3%) surat peringatan dihantar berbanding 884 sampel yang disemak. Sebanyak 705 (79.8%) penghutang lagi tidak dihantar surat peringatan. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 2.9**.

**Jadual 2.9**  
**Jumlah Bilangan Penghutang Yang Dihantar Surat Peringatan**  
**Bagi Tempoh Tahun 2012 Hingga Bulan September 2014**

Tahun	Penghutang (Keseluruhan)		Penghutang (Bil. Sampel Yang Disemak)		Ada Surat Peringatan		Tiada Surat Peringatan	
	Bil.	Jumlah (RM Juta)	Bil.	Jumlah (RM Juta)	Bil.	Jumlah (RM Juta)	Bil.	Jumlah (RM Juta)
2012	378	1.80	260	1.49	25	0.22	235	1.27
2013	382	1.90	370	1.07	135	0.44	235	0.63
Sehingga September 2014	406	1.91	254	1.67	19	0.51	235	1.16
<b>Jumlah</b>	<b>1,166</b>	<b>5.61</b>	<b>884</b>	<b>4.23</b>	<b>179</b>	<b>1.17</b>	<b>705</b>	<b>3.06</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- c. Semakan lanjut Audit terhadap rekod kewangan iaitu lejar dan fail penghutang juga mendapati rekod-rekod tersebut tidak diselenggarakan dengan baik dan tidak dikemas kini. Ini menyebabkan terdapat sebahagian penghutang tidak dapat dikutip kerana hutang tersebut tidak dapat disahkan kesahihannya. Pengesahan pihak ketiga perlu dibuat bagi memastikan jumlah penghutang yang ada di dalam rekod MHISB adalah benar. Kesannya tunggakan hutang akan meningkat dan tunggakan hutang tidak dapat dikutip sepenuhnya.
- d. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, menyatakan bagi tahun 2015, pihak kewangan akan menguruskan penghutang dengan lebih baik, sistematik dan efektif. Surat peringatan akan dikeluarkan sekiranya hutang tidak dapat dijelaskan dalam masa yang ditetapkan. Setiap surat peringatan haruslah difail dalam satu fail bagi setiap penghutang. Ini memudahkan pihak kewangan merujuk sejarah pembayaran dengan lebih mudah. Penglibatan Ketua Pengarang Eksekutif akan digunakan sekiranya penghutang gagal melangsaikan hutang setelah 3 kali surat peringatan diberikan.**

**Pada pendapat Audit, MHISB hendaklah mempertingkatkan usaha kutipan hutang secara berterusan bagi meningkatkan pendapatan operasi syarikat.**

#### **2.4.2.4. Projek Penubuhan Unit Pembangunan Perniagaan Melaka Hari Ini**

Satu pasukan usaha sama telah ditubuhkan yang dikenali sebagai Unit Pembangunan Perniagaan-Melaka Hari Ini (UPP-MHI). Pasukan ini mempunyai 5 orang ahli dan diuruskan sepenuhnya oleh Pengurus Projek iaitu Percetakan Kembara Sdn. Bhd. (PKSB). Antara peranan dan tanggungjawab pasukan ini adalah untuk merangka pelan strategi pemasaran berkesan dari segi penambahan pengedaran akhbar MHI melalui program penajaan "kiosk" dan jualan ruang pengiklanan dan ruang *advertorial* kepada pengiklan-pengiklan yang berpotensi. Pendapatan yang diterima akan dibahagikan di antara UPP-MHI dan MHISB seperti yang telah ditetapkan di dalam perjanjian. Pembahagian kutipan hasil untuk UPP-MHI dan MHISB adalah seperti di **Jadual 2.10**.

**Jadual 2.10**  
**Pembahagian Kutipan Hasil Untuk UPP-MHI Dan MHSB**  
**Seperti Di Dalam Perjanjian**

Bil.	Perkara	Spesifikasi Yang Dipersetujui	
		UPP-MHI (%)	MHSB (%)
1	Projek Penajaan "Kiosk"	10	90
2	Projek Pengiklanan dan <i>Advertorial</i>	40	60
3	Penganjuran Acara	85	15

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

**a. Jumlah Pendapatan Tidak Mencapai Sasaran**

- i. Mengikut para 7.1 di dalam Perjanjian di antara MHSB dan Percetakan Kembara Sdn. Bhd. menyatakan MHSB menetapkan sasaran pendapatan bagi Pengurus Projek adalah sejumlah RM1 juta setahun. Semakan Audit mendapati UPP-MHI tidak mencapai sasaran pendapatan yang telah ditetapkan. Berdasarkan rekod baucar bayaran dan rekod lejar PKBSB, jumlah pendapatan yang dikutip bagi tahun 2012 hingga 2014 adalah RM0.17 juta. Analisis Audit mendapati peratus pencapaian jumlah pendapatan berbanding sasaran pendapatan bagi tahun 2012 hingga 2014 masing-masing adalah 9%, 6% dan 2%. Pendapatan ini diterima hanya daripada projek pengiklanan dan *advertorial* sahaja. Butiran lanjut adalah seperti di **Jadual 2.11**.

**Jadual 2.11**  
**Jumlah Pendapatan Yang Dikutip Oleh UPP-MHI**  
**Bagi Tempoh 2012 Hingga Bulan Januari 2014**

Tahun	Sasaran (RM Juta)	Jumlah Pendapatan (RM Juta)	Pencapaian (%)
2012	1.00	0.09	9
2013	1.00	0.06	6
Sehingga Januari 2014	1.00	0.02	2
<b>Jumlah</b>		<b>0.17</b>	

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- ii. Mengikut para 12.0 di dalam Perjanjian di antara MHSB dan Percetakan Kembara Sdn. Bhd. menyatakan Pengurus Projek akan menghantar tuntutan pembahagian pendapatan seperti yang telah dipersetujui dalam perjanjian pada setiap bulan bersama-sama rekod dan laporan pendapatan yang telah dikemas kini kepada MHSB bagi tujuan penyelarasan dan pembayaran. Semakan lanjut Audit mendapati UPP-MHI tidak menghantar tuntutan pembahagian pendapatan bersama rekod dan laporan pendapatan pada setiap bulan. Sehingga tarikh Audit, UPP-MHI hanya menghantar surat tuntutan sehingga bulan Januari 2014 sahaja. Pihak Audit juga hanya dapat menentukan jumlah pendapatan yang dapat dikutip oleh UPP-MHI melalui semakan baucar bayaran bagi tuntutan pembahagian pendapatan yang dituntut. Kesannya, UPP-MHI dan MHSB gagal mematuhi terma dan syarat-syarat yang terkandung dalam perjanjian dan tidak

dapat menilai sama ada pendapatan yang diperoleh mencapai sasaran seperti yang ditetapkan.

- iii. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015**, menyatakan berikutan tiada dokumentasi dan perancangan yang baik, kedua-dua belah pihak gagal untuk mengikut syarat dalam kontrak. Di samping itu, MHISB mendapati pihak UPP-MHI tidak mencapai sasaran pendapatan. Namun begitu, bermula dari Disember 2014 iklan *klasified* yang diuruskan oleh pihak UPP-MHI sudah diserahkan sepenuhnya kepada MHISB. Hanya lain-lain iklan yang diuruskan pihak UPP-MHI tetapi pencapaian jualan menurun dari semasa ke semasa. Bagi langkah yang lebih efektif, pada tahun 2015 ini, penamatan kontrak akan dilakukan setelah mendapat kelulusan daripada pengerusi MHISB dan Ahli Lembaga Pengarah. Kontrak ini termasuk kerjasama mencetak dan merangka strategi pengiklanan. Pengarah kerja bersama pihak pengurusan sedang merancang untuk membuka tender percetakan dan strategi periklanan bagi melancarkan operasi syarikat dan memperbaiki kelemahan-kelemahan semasa.

#### **b. Pembahagian Pendapatan Tidak Mengikut Perjanjian**

- i. Mengikut para 9.0, peratusan pembahagian di antara UPP-MHI dan MHISB dari hasil kutipan pendapatan kasar bagi projek pengiklanan dan *advertorial* masing-masing adalah 40% dan 60%. Semakan Audit mendapati pembahagian pendapatan yang diterima oleh UPP-MHI bagi tahun 2012 hingga September 2014 adalah berjumlah RM0.06 juta dengan kutipan pendapatan bagi projek tersebut berjumlah RM0.17 juta. Semakan lanjut Audit mendapati pada tahun 2012, pembahagian pendapatan yang diagihkan tidak mengikut perjanjian yang ditetapkan iaitu pada kadar 30% yang berjumlah RM18,146 daripada hasil jualan iklan yang berjumlah RM60,485.
- ii. Hasil dari temu bual dengan pegawai UPP-MHI, agihan pendapatan tidak dibuat mengikut perjanjian yang ditetapkan kerana terdapat perubahan dari segi pembahagian kutipan untuk projek pengiklanan dan *advertorial*. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati tiada sebarang arahan atau dokumen berkaitan perubahan tersebut. Ini menyebabkan UPP-MHI dan MHISB gagal mematuhi terma dan syarat-syarat yang terkandung dalam perjanjian.
- iii. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015**, MHISB mendapati tiada rekod atau dokumen yang dijumpai bagi kadar pembahagian pendapatan. Pembahagian pendapatan 30% hanya dapat dikesan melalui baucar pembayaran sahaja. Setakat kini, MHISB hanya mengikut kadar pembahagian pendapatan iaitu sebanyak 40%. Namun begitu pihak MHISB masih belum menerima apa-apa tuntutan pembahagian pendapatan dari pihak UPP-MHI.

**Pada pendapat Audit, Penubuhan Unit Pembangunan Perniagaan Melaka Hari Ini bagi meningkatkan pendapatan MHISB adalah kurang memuaskan kerana aktiviti yang dijalankan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan pembahagian pendapatan tidak mengikut perjanjian.**

### **2.4.3. Tadbir Urus Korporat**

Tadbir urus korporat adalah merujuk kepada aktiviti mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus dan bertanggungjawab. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

#### **2.4.3.1. Mesyuarat Lembaga Pengarah**

Mengikut amalan terbaik seperti mana dijelaskan di dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 12 Tahun 1993, mesyuarat Lembaga Pengarah perlu diadakan sekurang-kurangnya 4 kali setahun untuk menjamin kepentingan kewangan syarikat. Sehingga tarikh Audit, semakan Audit mendapati mesyuarat Lembaga Pengarah telah diadakan sebanyak 17, 9 dan 1 kali masing-masing pada tahun 2012 hingga 2014.

#### **2.4.3.2. Unit Audit Dalam**

Semakan Audit mendapati Unit Audit Dalam belum diwujudkan sejak MHISB ditubuhkan lagi. Selain itu, MHISB juga tidak pernah diaudit sama ada oleh Unit Audit Dalam Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri atau badan lain.

#### **2.4.3.3. *Standard Operating Procedures***

*Standard Operating Procedures* (SOP) hendaklah disediakan kerana ianya merupakan sumber rujukan dan garis panduan bagi setiap aktiviti dan urusan kewangan dibuat mengikut peraturan yang ditetapkan dalam sesebuah organisasi. SOP yang lengkap dan menyeluruh dapat menyeragamkan urusan dan operasi harian sesebuah syarikat. Semakan Audit mendapati MHISB tidak mempunyai SOP sebagai manual operasi atau rujukan utama yang menerangkan secara lengkap bagi pengurusan kewangan, sumber manusia, pengurusan aset dan pengurusan aktiviti yang dijalankan. Pelaksanaan aktiviti dan operasi harian dilaksanakan dengan mengikut arahan dan pengalaman Ketua Pengarang dan amalan biasa yang dilakukan oleh pegawai-pegawai yang pernah bekerja di MHISB. Walau bagaimanapun, pelaksanaan aktiviti dan operasi harian yang diamalkan tidak didokumentasikan sebagai dokumen rasmi untuk dijadikan rujukan. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, memaklumkan pihak kewangan masih dalam proses merangka SOP dan perkara tersebut akan dibincangkan dan dibawakan dalam mesyuarat pengurusan yang seterusnya bersama dengan Pengarah Kerja MHISB. SOP ini juga akan digunakan oleh pihak kewangan setelah mendapat kelulusan.**



#### 2.4.3.4. Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan

Mengikut amalan terbaik, penubuhan Jawatankuasa Audit Dan Pemeriksaan bagi syarikat adalah bertujuan bagi meningkatkan lagi kawalan dalaman ke atas syarikat tersebut. Jawatankuasa yang ditubuhkan hendaklah mempunyai sekurang-kurangnya 3 ahli yang terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif syarikat dan pihak luar dari pengurusan syarikat. Semakan Audit mendapati MHISB ada menubuhkan Jawatankuasa Audit seperti mana yang ditetapkan dan ada membuat penstrukturan semula bagi keahlian Jawatankuasa Audit pada tahun 2010. Namun begitu, tiada bukti yang menunjukkan Jawatankuasa Audit tersebut ada melaksanakan mesyuarat atau bersidang.

#### 2.4.3.5. Rancangan Korporat

- a. Rancangan korporat adalah penting disediakan bagi merangka strategi pelaksanaannya bagi membentuk objektif dan matlamat yang realistik selaras dengan misi dan keupayaan organisasi. Ia juga dapat membantu syarikat memastikan penggunaan sumber yang lebih efektif dan hubungan yang baik dan hala tuju yang jelas antara kakitangan dan pihak pengurusan. Semakan Audit mendapati MHISB ada menyediakan rancangan korporat. Tempoh bagi rancangan korporat yang disediakan adalah bagi 3 tahun iaitu Rancangan Korporat Tahun 2010-2012 dan telah dibentang dan diluluskan oleh Ahli Lembaga Pengarah MHISB. Bagaimanapun Rancangan Korporat bagi tahun 2013 tidak disediakan dan Rancangan Korporat 2014 masih di peringkat penyediaan oleh MHISB.
- b. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, memaklumkan pihak MHISB sedang merangka rancangan korporat bagi tahun 2015-2017. Penglibatan pengarah kerja MHISB dapat membantu MHISB untuk beroperasi dengan lebih baik apabila ada cadangan dan pantauan daripada pihak ahli lembaga pengarah itu sendiri. MHISB mengambil maklum perkara ini dan akan melaksanakan seperti yang dirancang.**

#### 2.4.3.6. Pembayaran Dividen

Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1993 menetapkan dasar dan garis panduan mengenai bayaran dividen oleh syarikat kerajaan di mana dividen dibayar sekurang-kurangnya 10% setahun sebagai pulangan modal kepada kerajaan sebagai pemegang saham. Cadangan bayaran dividen perlu dikemukakan secara serentak dengan cadangan bayaran bonus untuk kelulusan Lembaga Pengarah Agensi Kerajaan dan Pihak Berkuasa Negeri. Semakan Audit mendapati MHISB tidak membuat bayaran dividen kepada pemegang pada tahun 2011 hingga 2013. **Maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, memaklumkan pembayaran dividen ini akan dibawa kepada mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah untuk mendapatkan persetujuan.**

#### **2.4.3.7. Pembayaran Bonus**

Mengikut amalan terbaik sepertimana yang dijelaskan di dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 telah menetapkan dasar dan garis panduan mengenai bayaran bonus bagi syarikat kerajaan yang memperoleh keuntungan operasi sebelum cukai yang munasabah. Pekeliling ini juga menetapkan cadangan bayaran bonus perlu diluluskan oleh Lembaga Pengarah Syarikat dan Lembaga Pengarah Agensi Kerajaan sebelum dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Negeri dalam tempoh sebulan selepas akaun tahunan ditutup. Cadangan bayaran bonus perlu dikemukakan serentak dengan cadangan bayaran dividen kepada pemegang saham. Semakan Audit mendapati MHISB telah membayar sejumlah RM29,225 sebagai bonus kepada kakitangan dan Ahli Lembaga Pengarah pada tahun 2012. Bagaimanapun, pembayaran bonus hanya diluluskan di peringkat Lembaga Pengarah Syarikat. Tiada bukti menunjukkan ia telah dirujuk kepada Pihak Berkuasa Negeri.

#### **2.4.3.8. Pengurusan Kewangan**

Kawalan dalaman yang sistematik dan berkesan menyumbang kepada pengurusan kewangan yang baik. Pengurusan kewangan melibatkan beberapa aspek kawalan terutamanya kawalan pengurusan, kawalan pendapatan, kawalan perbelanjaan dan pengurusan aset. Antara hasil daripada pengauditan terhadap pengurusan kewangan MHISB adalah seperti berikut:

##### **a. Penerimaan Pendahuluan Tanpa Kelulusan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah Dan Perjanjian Kontrak**

- i. Semakan Audit mendapati pada bulan Januari 2014 MHISB telah menerima pendahuluan/deposit daripada Unique Advertising Sdn. Bhd. dan Pan Design Creation & Construction Sdn. Bhd. masing-masing berjumlah RM350,000 dan RM50,000. Pembayaran pendahuluan/deposit oleh Unique Advertising Sdn. Bhd. adalah bertujuan untuk pelaksanaan Projek Iklan LED, manakala pendahuluan/deposit yang diterima daripada Pan Design Creation & Construction Sdn. Bhd. adalah pembayaran serta merta sebagai rakan kongsi pengiklanan. Pada bulan Januari 2014 MHISB telah memulangkan semula RM70,000 menggunakan pendahuluan/deposit sedia ada kepada Unique Advertising Sdn. Bhd. tanpa keterangan yang jelas. Butiran lanjut seperti di **Jadual 2.12**.

**Jadual 2.12**  
**Penerimaan Pendahuluan/Deposit Tanpa Kelulusan**  
**Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah Dan Perjanjian Kontrak**

Bil.	Tarikh	Pembayar/Penerima	Keterangan	Jumlah (RM Juta)
1	9.1.2014	Unique Advertising Sdn. Bhd. (No.Resit: 29045)	Pendahuluan Projek Iklan LED	0.35
2	21.1.2014	Pan Design Creation & Construction Sdn. Bhd. (No.Resit:29204)	Pendahuluan serta merta rakan kongsi pengiklanan	0.05
3	27.1.2014	Unique Advertising Sdn. Bhd. (No.Baucar: 2014-047)	Pemulangan sebahagian pendahuluan serta merta rakan kongsi pengiklanan bersama	-0.07
<b>Jumlah Baki Pendahuluan/Deposit</b>				<b>0.33</b>

Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.

- ii. Semakan lanjut mendapati penerimaan pendahuluan/deposit tersebut tiada kelulusan daripada Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah serta tidak dimaklumkan dalam mesyuarat berkenaan. Selain itu tiada perjanjian kontrak di antara MHISB dengan syarikat tersebut bagi menjamin kepentingan MHISB daripada tindakan undang-undang. Hasil daripada temu bual Audit dengan Pegawai MHISB, penerimaan dan pembayaran pendahuluan/deposit dilaksanakan berdasarkan arahan Pengerusi Lembaga Pengarah. Sehingga tempoh pengauditan MHISB belum menerima pembekalan dan pemasangan Projek Iklan LED daripada syarikat tersebut. Baki pendahuluan/deposit yang berjumlah RM330,000 telah digunakan untuk perbelanjaan lain seperti perbelanjaan Pengerusi Lembaga Pengarah, bayaran gaji pekerja dan perolehan syarikat.
- iii. Perolehan yang dilaksanakan MHISB tanpa perjanjian kontrak dan kelulusan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah akan menyebabkan MHISB terdedah kepada pelbagai risiko seperti kepentingan MHISB tidak terpelihara daripada undang-undang, kerugian, penyelewengan, serta menjejaskan imej MHISB sebagai sebuah agensi syarikat berkaitan Kerajaan Negeri.
- iv. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, menyatakan MHISB telah membuat satu mesyuarat lanjut bersama Melaka ICT Holdings Sdn. Bhd. (MITCH) untuk menerangkan tentang isu-isu yang tidak jelas dan pasti. Hasil mesyuarat mendapati banyak perkara pihak MHISB tidak mengambil maklum kerana urusan LED hanya diuruskan oleh pengerusi eksekutif MHISB. Ketidaksiharian dalam penerimaan input menyebabkan kini MHISB mengalas beberapa masalah. Ini disebabkan tiada kontrak atau perbincangan yang diterima untuk makluman pihak pengurusan syarikat. Hasil mesyuarat ini juga mendapati pihak konsultan iaitu MITCH tidak memberikan kerjasama sepenuhnya untuk memastikan pelan LED ini berjalan lancar. Pembayaran wang komitmen juga diterima tanpa ada kontrak yang mempersetujui nilai wang komitmen tersebut.**

## **b. Pembekalan, Pemasangan Dan Pentauliahan *Outdoor Steel LED Display***

- i. Pada bulan April 2014, Syarikat Key Orient Tech Sdn. Bhd. telah menghantar sebut harga kepada MHISB berkaitan peralatan *Outdoor Steel LED Display* yang berjumlah RM270,000 termasuk kos pembekalan, pemasangan dan pentauliahan. Pada bulan yang sama, MHISB telah mengeluarkan pesanan pembelian bagi perolehan peralatan tersebut. Berdasarkan baucar bayaran, pembelian peralatan berkenaan adalah Sempena Ulang Tahun Ketua Menteri Melaka yang pertama dan menetapkan pemasangan peralatan berkenaan adalah di pintu masuk Seri Negeri. Semakan Audit mendapati pada 5 Mei 2014 MHISB telah membuat bayaran berjumlah RM15,000 kepada syarikat berkenaan sebagai bayaran pendahuluan dan menetapkan tempoh pemasangan sebelum tarikh 7 Mei 2014.
- ii. Semakan lanjut mendapati perolehan peralatan tersebut tiada kelulusan daripada Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah. Selain itu, tiada perjanjian kontrak di antara MHISB dengan syarikat tersebut dan pesanan belian yang dikeluarkan juga tidak menyatakan sebarang syarat terhadap kerja yang dilaksanakan Syarikat Key Orient Tech Sdn. Bhd. seperti menyediakan perlindungan insurans awam dan bon pelaksanaan serta peraturan-peraturan pelaksanaan kerja yang lain bagi menjamin kepentingan MHISB terpelihara daripada kerugian.
- iii. Lawatan Audit pada bulan November 2014 di pintu masuk Seri Negeri mendapati hanya struktur tapak sahaja yang tinggal dan tiada peralatan *Outdoor Steel LED Display* di lokasi tersebut. MHISB memaklumkan Syarikat Key Orient Tech Sdn. Bhd. telah membekal dan memasang peralatan berkenaan pada Mei 2014. Bagaimanapun peralatan *Outdoor Steel LED Display* ditanggalkan semula setelah menerima arahan secara lisan daripada pihak Kerajaan Negeri pada 13 Oktober 2014. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan pembekalan dan pemasangan telah dilaksanakan seperti dalam pesanan pembelian disebabkan tiada pengesahan bertulis daripada MHISB. Selain itu tiada pentauliahan daripada syarikat berkenaan bagi membuktikan kerja berkaitan telah dilaksanakan mengikut pesanan pembelian dan tempoh yang ditetapkan serta berfungsi dengan sempurna. Butiran lanjut seperti di **Gambar 2.1** dan **Gambar 2.2**.

**Gambar 2.1** Pembekalan Dan Pemasangan *Outdoor Steel LED Display* Di Pintu Masuk Seri Negeri



Sumber: Melaka Hari Ini Sdn. Bhd.  
Lokasi: Seri Negeri, Ayer Keroh  
Tarikh: 19 Mei 2014

**Gambar 2.2**



Sumber: Jabatan Audit Negara  
Lokasi: Seri Negeri, Ayer Keroh  
Tarikh: 25 November 2014

- iv. Kesan ketiadaan proses perolehan dan pemantauan secara efektif menyebabkan MHISB tidak dapat memastikan sama ada perolehan mencapai maksud *value for money* atau sebaliknya. Perolehan peralatan *Outdoor Steel LED Display* telah menyebabkan MHISB mengalami kerugian. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, pihak pengurusan tidak menerima sebarang dokumentasi yang lengkap dan segala tindakan yang dibuat oleh Pengerusi Eksekutif tidak dibincangkan bersama Ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan. Oleh itu, pihak pengurusan tiada pengetahuan tentang pembekalan, pemasangan dan pentauliahan LED.**

#### c. Perbelanjaan Tanpa Kelulusan Ahli Lembaga Pengarah

- i. Mengikut amalan terbaik seperti yang digariskan oleh Amalan Terbaik Buku Hijau Para 1.1.3 menetapkan peranan Pengerusi Lembaga Pengarah dan Ketua Pengarah Eksekutif hendaklah berbeza dan berasingan. Di samping itu, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam operasi harian syarikat. Peranan Pengerusi Lembaga Pengarah dan Ketua Pengarah Eksekutif hendaklah jelas dan perlu dikaji semula sekiranya berlaku perubahan yang ketara dari segi strategi, operasi, prestasi atau pengurusan syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati Pengerusi Lembaga Pengarah MHISB iaitu Encik Ab Rahim Bin Lajis yang dilantik melalui Mesyuarat Majlis Kerajaan Negeri Melaka Bil. 25/2013 bertarikh 28 Ogos 2013 telah bertindak dalam operasi harian MHISB sebagai Pengerusi Eksekutif yang tiada dalam senarai perjawatan MHISB serta tanpa kelulusan Ahli Lembaga Pengarah MHISB (ALP). Bagi tempoh 24 Disember 2013 hingga 24 Julai 2014 sejumlah 263 baucar bayaran berserta cek yang berjumlah RM1.64 juta telah diluluskan dan ditandatangani oleh beliau bagi perbelanjaan syarikat.

- iii. Semakan lanjut mendapati bagi tempoh 6 bulan iaitu bermula bulan Oktober 2013 sehingga bulan Mac 2014, Pengerusi Lembaga Pengarah telah meluluskan bayaran yang dituntut oleh beliau sendiri bagi pembayaran sewa kereta (RM12,900), sewa rumah (RM15,000), tuntutan perjalanan (RM6,872) dan keraian (RM6,081) yang keseluruhan berjumlah RM40,853 yang tiada kelulusan ALP.
- iv. Perkara sebegini telah mengakibatkan kuasa pentadbiran dan operasi syarikat yang diterajui oleh Ketua Pengarang Eksekutif MHISB menjadi tidak jelas dan tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya disebabkan pertindihan kuasa. Ini akan menyebabkan risiko '*conflict of interest*' berlaku ketika melaksanakan operasi MHISB.
- v. **Menurut maklum balas MHISB bertarikh 22 Januari 2015, bermula pada bulan Disember 2014, keputusan mesyuarat ALP yang ke-2/2014 telah memutuskan segala urusan pengurusan dan operasi MHISB akan digalas oleh pengarah kerja yang telah dilantik. Penstrukturan organisasi syarikat juga sedang dilaksanakan bagi penambahbaikan mengurus tadbir operasi syarikat pada masa kini dan akan datang. Jawatan Pengerusi Eksekutif secara automatiknya sudah dilucutkan apabila YAB Ketua Menteri Melaka menjadi Pengerusi MHISB. Dengan keputusan ini, tiada pertindihan kuasa yang akan berlaku dan peranan Ketua Pengarang Eksekutif juga boleh berjalan seperti biasa.**

Pada pendapat Audit, tadbir urus korporat MHISB dan pengurusan kewangan adalah tidak memuaskan kerana SOP tidak disediakan, Jawatankuasa Audit yang ditubuhkan tidak bermesyuarat kerana Unit Audit Dalam tidak ditubuhkan dan bayaran bonus tidak dirujuk kepada Pihak Berkuasa Negeri pada masa kedudukan kewangan Syarikat belum kukuh. Manakala proses perolehan yang dilaksanakan oleh MHISB juga tidak memuaskan kerana tiada perjanjian kontrak disediakan dan tiada kelulusan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah.

## 2.5. SYOR AUDIT

Bagi memastikan pengurusan syarikat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta mematuhi peraturan yang telah ditetapkan adalah disyorkan supaya Melaka Hari Ini Sdn. Bhd. (MHISB) mengambil langkah-langkah berikut:

**2.5.1.** MHISB perlu mencetak akhbar berdasarkan jangkaan penjualan yang realistik supaya hasil jualan dapat menampung kos percetakan.

**2.5.2.** MHISB juga perlu menyediakan *Standard Operating Procedures* untuk dijadikan sebagai sumber rujukan dan garis panduan kepada kakitangan untuk melaksanakan aktiviti dan pengurusan kewangan dengan cekap, teratur dan mematuhi peraturan yang ditetapkan.



---

# PENUTUP

---





---

# PENUTUP

---

Secara keseluruhan, pengauditan yang dijalankan telah menunjukkan beberapa penambahbaikan dalam pelaksanaan program dan aktiviti Jabatan/Agensi Negeri seperti berkurangnya kes-kes ketidakpatuhan terhadap prosedur kerajaan dan penetapan asas-asas yang jelas dalam pelaksanaan projek atau program. Namun begitu, kegagalan mengambil tindakan awal terhadap masalah yang berlaku sepanjang pelaksanaan projek/program telah menjejaskan pencapaian matlamat projek/program pada akhirnya. Selain itu, aspek pemantauan dan penyeliaan masih perlu dipertingkatkan dan dilakukan secara berterusan terhadap kerja-kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan bawahan, kontraktor dan vendor.

Sehubungan itu, Jabatan/Agensi 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. Pegawai Pengawal yang terlibat juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama juga berlaku dalam projek/program lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.

Kerajaan Negeri juga perlu memantau aktiviti syarikat miliknya untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan Kerajaan, berdaya saing serta bagi memastikan objektif penubuhan syarikat tercapai sepenuhnya.

**Jabatan Audit Negara**

**Putrajaya**

**13 Februari 2015**







---

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

Jabatan Audit Negara Malaysia  
No. 15, Aras 1-5, Persiaran Perdana, Presint 2, 62518 Wilayah Persekutuan Putrajaya