



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

TAHUN 2017

PENGURUSAN AKTIVITI/KEWANGAN
JABATAN/AGENSI
DAN PENGURUSAN SYARIKAT
KERajaan NEGERI
TERENGGANU

SIRI 1



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA



**LAPORAN
KETUA AUDIT NEGARA
TAHUN 2017**

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

**NEGERI TERENGGANU
SIRI 1**

Jabatan Audit Negara Malaysia



KANDUNGAN

KANDUNGAN

vii	KATA PENDAHULUAN
xi	INTISARI LAPORAN
<u>BAHAGIAN I</u>	
AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI	
3	JABATAN PERHUTANAN NEGERI TERENGGANU Pengurusan Hasil Pembalakan
23	LEMBAGA TABUNG AMANAH WARISAN NEGERI TERENGGANU Duyong Marina Resort Sdn. Bhd.
<u>BAHAGIAN II</u>	
PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI	
53	PENGAUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)
80	PENGAUDITAN MENGEJUT
91	PENUTUP



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 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) 2017 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 Persekutuan/Negeri. Pengauditan prestasi telah dijalankan selaras dengan Seksyen 6(d), Akta Audit 1957 serta berpandukan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI).

2. Laporan saya mengenai Pengurusan Aktiviti/Kewangan Jabatan/Agensi dan Syarikat Kerajaan Negeri Terengganu Bagi Tahun 2017 Siri 1 ini mengandungi dua (2) bahagian seperti berikut:

Bahagian I : Aktiviti Jabatan/Agensi dan Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri

Bahagian II : Pengurusan Kewangan Jabatan/Agensi Negeri

3. Laporan ini mengenai perkara yang telah diperhatikan hasil daripada pengauditan yang telah dijalankan terhadap aktiviti di satu (1) Jabatan dan satu (1) Syarikat Kerajaan Negeri Terengganu. Selain itu, dilaporkan juga hasil pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) yang dijalankan di 11 Jabatan/Agensi Negeri serta Pengauditan Mengejut di 13 Pusat Tanggungjawab/Pusat Kos/Pejabat Kerajaan Negeri dan Agensi Negeri. Hanya penemuan Audit yang penting sahaja yang dilaporkan dalam laporan ini. Laporan berkenaan juga telah dikemukakan kepada Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 22 syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Agensi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan.

4. *Auditor General's Dashboard* yang mula dilaksanakan pada 31 Mei 2013 memaparkan isu dan status terkini tindakan terhadap Aktiviti Jabatan/Agensi Kerajaan

Negeri yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara. Mekanisme ini berjaya membantu Jabatan/Agensi Kerajaan untuk menyalurkan maklum balas dengan cepat dan pantas. Ini membuktikan komitmen dan keprihatinan Kerajaan dalam menjelaskan kedudukan terkini isu Laporan Ketua Audit Negara serta menyalurkan status tindakan yang telah diambil kepada pihak awam.

5. Saya berharap laporan 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 seperti mana yang dihasratkan oleh Kerajaan.

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



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

Putrajaya
12 Jun 2018



INTISARI LAPORAN

INTISARI LAPORAN

BAHAGIAN I - AKTIVITI JABATAN/AGENSI DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

JABATAN PERHUTANAN NEGERI TERENGGANU

1. *Pengurusan Hasil Pembalakan*

- a. Pengurusan hutan Negeri Terengganu diletakkan di bawah tanggungjawab Jabatan Perhutanan Negeri Terengganu (JPNT) bagi menguruskan sumber hutan secara berkekalan bagi pengeluaran berterusan hasil, meningkatkan bekalan pengeluaran hasil dan membangunkan teknologi mantap yang bersesuaian dengan keperluan alam sekitar. Akta Perhutanan Negara (APN) 1984, Seksyen 3 membenarkan Pihak Berkuasa Negeri melantik Pengarah Perhutanan dan pegawai Jabatan Perhutanan untuk mengurus hutan negeri. APN ini telah diterima pakai oleh Kerajaan Negeri Terengganu melalui Enakmen Bilangan 1 Tahun 1986 iaitu Enakmen Perhutanan Negara (Penerimaan-pakai) 1986 yang diluluskan oleh Dewan Undangan Negeri pada 4 Mei 1986. Kadar bayaran bagi pengusahasilan hutan seperti premium, royalti, ses dan caj-caj lain yang berkaitan adalah mengikut kadar yang telah ditetapkan dan dinyatakan dalam Kaedah-kaedah Hutan 1986 (KKH 1986) melalui pewartaan pada 8 Mei 2014 oleh Kerajaan Negeri Terengganu. Hasil Jabatan Perhutanan terdiri daripada hasil pembalakan antaranya bayaran premium, royalti, pampasan/ganti rugi, yuran proses kelulusan, pengesahan sempadan, fi sub-lesen dan hasil-hasil lain seperti sewa *chalet*, penjualan borang tender dan cenderahati. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, hasil hutan Negeri Terengganu adalah berjumlah RM94.56 juta yang terdiri daripada kutipan hasil pembalakan berjumlah RM90.85 juta dan hasil-hasil lain berjumlah RM3.71 juta. Manakala kutipan ses bagi tempoh tersebut adalah berjumlah RM16.07 juta.
- b. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Januari 2018 merumuskan perkara berikut:
 - i. **Prestasi Pengurusan Hasil Pembalakan, Pewartaan Kawasan Hutan Simpan Kekal dan Kesalahan Hutan**

Pengurusan hasil pembalakan secara keseluruhannya tidak cekap kerana sejumlah RM0.84 juta hasil pengusahasilan hutan terkurang kutip disebabkan kesilapan pengiraan premium penyambungan lesen dan pengurangan pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder. Manakala penggantian kawasan

Hutan Simpan Kekal (HSK) hanya 1.2% daripada keluasan kawasan HSK yang diwarta keluar.

ii. Pembangunan Sistem Pengurusan Perhutanan

Pembangunan aplikasi *Terengganu Integrated Forestry Management System* (T-IFMS) tidak cekap kerana tidak dapat digunakan sepenuhnya.

- c. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian adalah seperti berikut:
- i. prestasi kutipan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 tidak mencapai sasaran kutipan manakala anggaran hasil yang disediakan tidak terperinci mengikut jenis hasil yang dikutip;
 - ii. Kerajaan Negeri kehilangan hasil berjumlah RM0.63 juta disebabkan perbezaan pengenaan kadar premium dalam syarat penyambungan lesen berbanding dengan kadar KKH 1986;
 - iii. kelulusan pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder tidak mengikut Akta Perhutanan Negara 1984 menyebabkan Kerajaan Negeri kehilangan hasil berjumlah RM0.21 juta;
 - iv. sembilan (9) daripada 13 lesen belum dikeluarkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan antara Sembilan (9) hingga 581 hari dari tarikh sepatutnya laporan tersebut disediakan;
 - v. hanya 103.8 hektar atau 1.2% daripada 8,507.30 hektar HSK yang diwarta keluar telah diganti; dan
 - vi. aplikasi *Terengganu Integrated Forestry Management System* (T-IFMS) tidak dikemukakan untuk kelulusan Jawatankuasa Pemandu ICT (JPICT)/Unit Pengurusan Maklumat Negeri (UPMN). Selain itu, dua (2) daripada empat (4) modul yang dibangunkan berjumlah RM0.15 juta dan 20 unit tablet Microsoft Surface Pro 3 bernilai RM0.08 juta tidak digunakan kerana tidak memenuhi kehendak dan keperluan JPNT.
- d. Bagi meningkatkan prestasi pengurusan hasil pembalakan dan mengatasi kelemahan yang dibangkitkan, adalah disyorkan Jabatan Perhutanan Negeri Terengganu mengambil tindakan penambahbaikan seperti berikut:
- i. memastikan kadar hasil pembalakan yang dikenakan dan pengurangan yang diberikan perlu mengikut Akta Perhutanan Negara 1984 dan Kaedah-kaedah Hutan 1986;

- ii. menyediakan garis panduan pengiraan serta senarai semak bayaran proses yang lengkap dan terperinci berkaitan hasil perhutanan seperti premium penyambungan lesen serta pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder bagi memastikan tidak berlaku kehilangan hasil;
- iii. mengambil tindakan pelupusan terhadap barang sitaan seperti yang diperuntukkan di bawah Seksyen 94 (6) APN 1984 bagi memberi manfaat ekonomi kepada Kerajaan Negeri;
- iv. memastikan pembangunan aplikasi T-IFMS dimanfaatkan sepenuhnya bagi membantu pengurusan hasil pembalakan diuruskan dengan lebih cekap dan berkesan; dan
- v. Pihak Berkuasa Negeri perlu menubuhkan Jawatankuasa Siasatan Dalaman bagi meningkatkan kawalan dalaman terhadap pengurusan hasil pembalakan bagi mengelakkan berlakunya isu kecuaian, penyelewengan dan pembaziran.

LEMBAGA TABUNG AMANAH WARISAN NEGERI TERENGGANU

2. *Duyong Marina Resort Sdn. Bhd.*

a. Duyong Marina Resort Sdn. Bhd. (DMR) yang dahulunya dikenali sebagai PTB Research Institute Sdn. Bhd. (PTB) merupakan syarikat subsidiari yang dimiliki sepenuhnya oleh Lembaga Tabung Amanah Warisan Negeri Terengganu (LTAWNT). DMR yang beroperasi di Pulau Duyong Besar, Kuala Nerus, Terengganu telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 26 Mac 1998 dengan modal saham dibenarkan berjumlah RM5 juta dan diterbit/dibayar sejumlah RM2.1 juta. Objektif penubuhan DMR adalah memperkenalkan budaya Terengganu untuk menarik pelancong dengan mempamerkan konsep tradisional pada *chalet* di samping memberi peluang pekerjaan kepada rakyat Terengganu. DMR turut menawarkan perkhidmatan setanding dengan hotel-hotel terkemuka lain.

b. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober hingga Disember 2017 merumuskan perkara berikut:

i. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan DMR adalah kurang stabil kerana mencatatkan kerugian sebelum cukai antara RM1.35 juta hingga RM1.75 juta bagi tempoh tahun 2014, 2015 dan 2016. Kerugian tahun semasa ini memberi kesan kepada peningkatan jumlah kerugian terkumpul syarikat daripada RM16.01 juta pada tahun 2014 kepada RM19.64 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan kerugian sejumlah RM3.63 juta atau 22.7%.

ii. Pengurusan Aktiviti

Secara keseluruhannya, aktiviti DMR telah diuruskan dengan tidak cekap serta tidak selaras dengan objektif penubuhannya.

iii. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus DMR adalah kurang memuaskan.

- c. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh DMR adalah seperti berikut:
- i. pengurusan aktiviti perhotelan tidak cekap;
 - ii. prestasi aktiviti meliputi jualan bilik dan F&B tidak mencapai sasaran;
 - iii. Pengurus Operasi menjalankan tugas dan tanggungjawab tanpa diberi kuasa eksekutif;
 - iv. Jawatankuasa Audit (JKA) tidak berfungsi dengan sempurna serta Unit Audit Dalaman tidak ditubuhkan; dan
 - v. peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah DMR adalah tidak selaras dengan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2017.
- d. Bagi memastikan objektif penubuhan DMR dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan pengurusan DMR mengambil tindakan seperti berikut:
- i. memperluaskan promosi dari pelbagai aspek seperti kajian semula ke atas kadar bilik dan menganjurkan program-program khas bagi meningkatkan jualan bilik dan F&B. DMR perlu menambahbaik kemudahan yang sedia ada dan menukar konsep daripada pelancongan kepada percutian keluarga atau aktiviti kumpulan seperti *reunion*, *retreat* dan *team building*. Ini bagi mengurangkan kebergantungan yang tinggi kepada bantuan modal daripada badan induk;
 - ii. memastikan klausa yang menyatakan secara jelas mengenai tanggungjawab penyenggaraan ke atas kerosakan bangunan perlu diberi penekanan sekiranya memperbaharui perjanjian sewaan kelak; dan
 - iii. meningkatkan amalan tadbir urus syarikat dari semasa ke semasa terutamanya dari segi pelantikan Pengurus Besar, fungsi Lembaga Pengarah, pengemaskinian SOP bagi aktiviti utama syarikat, pencapaian KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

BAHAGIAN II - PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI

3. Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti)

Pada tahun 2017, Jabatan Audit Negara telah menjalankan pengauditan pengurusan kewangan (Indeks Akauntabiliti) di 11 Jabatan/Agensi Negeri untuk menilai sama ada pengurusan kewangan telah mematuhi undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan. Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2017 Siri 1 mengenai Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) menggunakan pendekatan baru iaitu berdasarkan risiko, dengan itu pelaporan hanya dibuat berdasarkan prestasi pengurusan kewangan tahun 2017 sahaja tanpa perbandingan dengan prestasi tahun sebelumnya. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan bagi tahun kewangan 2017 menunjukkan tiga (3) Jabatan/Agensi mencapai tahap Cemerlang, lima (5) Jabatan/Agensi tahap Baik, dua (2) Jabatan/Agensi tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan/Agensi tahap Tidak Memuaskan. Bagaimanapun, terdapat beberapa Jabatan/Agensi yang perlu meningkat dan memantapkan lagi kawalan dalaman pengurusan kewangan agar isu yang dibangkitkan tidak berulang serta mengurangkan risiko ketidakpatuhan yang lebih serius. Sehubungan itu, Jabatan/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti yang berikut:

- i. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan sewajarnya secara berterusan. Selain itu, penilaian ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai berkenaan hendaklah dilakukan dari semasa ke semasa;
- ii. pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara juga berlaku di Bahagian lain memandangkan pengauditan yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara adalah berdasarkan sampel dan skop yang terhad;
- iii. memastikan isu yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara dan Unit Audit Dalam diambil tindakan pembetulan dan pencegahan;
- iv. Ketua Jabatan mengambil tindakan sewajarnya terhadap pegawai yang telah dipastikan melakukan ketidakpatuhan serius sehingga menyebabkan kerugian kepada Kerajaan dan menjelaskan imej Kerajaan;
- v. berusaha mewujudkan budaya kerja berdasarkan amalan terbaik untuk mengekalkan kecemerlangan tahap prestasi pengurusan kewangan. Buku Kecemerlangan Pengurusan Kewangan Daripada Perspektif Jabatan Audit Negara Edisi Kedua boleh dijadikan rujukan;

- vi. menjalankan penyeliaan yang lebih rapi terhadap kerja yang dilaksanakan oleh pegawai bawahan yang terlibat dalam pengurusan kewangan untuk memastikan peraturan Kerajaan yang ditetapkan sentiasa dipatuhi serta penglibatan secara *hands on* dalam urusan tersebut; dan
- vii. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya pengurusan terimaan, perolehan serta perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius.

4. Pengauditan Mengejut

- a. Secara keseluruhannya, Pengauditan Mengejut di 13 PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang diaudit adalah baik berdasarkan kepada bilangan pematuhan dalam kriteria bagi 3 (tiga) kawalan yang diaudit. Ketua PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang berkenaan telah dimaklumkan mengenai perkara yang dibangkitkan dan tindakan penambahbaikan telah diambil seperti meningkatkan kawalan dalaman serta memastikan peraturan kewangan yang berkuat kuasa dipatuhi.
- b. Bagaimanapun, terdapat beberapa isu yang perlu diberi perhatian serius bagi meningkatkan dan memantapkan kawalan pengurusan kewangan di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi agar isu yang dibangkitkan tidak berulang dan mengurangkan risiko ketidakpatuhan di masa akan datang. Sehubungan itu, semua PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:
 - i. semua daftar dan rekod kewangan hendaklah diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini;
 - ii. perkara yang dibangkitkan hendaklah diambil tindakan pembetulan dan pencegahan dengan segera;
 - iii. mempertingkatkan seliaan terhadap kerja yang dilakukan oleh pegawai bawahan;
 - iv. memberi latihan secara berterusan kepada pegawai yang terlibat secara langsung dalam urusan kewangan;
 - v. mengenakan tindakan punitif terhadap pegawai yang gagal melaksanakan tugas mengikut peraturan ditetapkan;
 - vi. surat penurunan kuasa diberi kepada pegawai yang memegang kunci dan nombor kombinasi peti besi selaras dengan AP 125; dan

vii. Pemeriksaan Mengejut diadakan mengikut kekerapan yang ditetapkan dan merekodkan hasil pemeriksaan dalam Daftar Pemeriksaan Mengejut selaras dengan AP 309.

BAHAGIAN I

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

JABATAN PERHUTANAN NEGERI TERENGGANU

1. PENGURUSAN HASIL PEMBALAKAN

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Keluasan Negeri Terengganu adalah 1,295,566 hektar di mana 656,550.10 hektar daripadanya atau 51% merupakan kawasan berhutan. Berdasarkan Laporan Tahunan Jabatan Hutan Negeri Terengganu Tahun 2016, sebanyak 544,883.38 hektar iaitu 83% daripada keluasan kawasan hutan tersebut merupakan kawasan Hutan Simpanan Kekal (HSK).

1.1.2. Akta Perhutanan Negara (APN) 1984, Seksyen 3 membenarkan Pihak Berkuasa Negeri melantik Pengarah Perhutanan dan pegawai Jabatan Perhutanan untuk mengurus hutan negeri. APN ini telah diterima pakai oleh Kerajaan Negeri Terengganu melalui Enakmen Bilangan 1 Tahun 1986 iaitu Enakmen Perhutanan Negara (Penerimaan-pakai) 1986 yang diluluskan oleh Dewan Undangan Negeri pada 4 Mei 1986. Manakala kadar bayaran yang dikutip daripada pengusahasilan hutan seperti premium, royalti, ses dan caj-caj lain yang berkaitan adalah mengikut kadar yang telah ditetapkan dan dinyatakan dalam Kaedah-kaedah Hutan 1986 (KKH 1986) melalui perwartaan pada 8 Mei 2014 oleh Kerajaan Negeri Terengganu.

1.1.3. Pengurusan hutan Negeri Terengganu diletakkan di bawah tanggungjawab Jabatan Perhutanan Negeri Terengganu (JPNT) bagi menguruskan sumber hutan secara berkekalan bagi pengeluaran berterusan hasil, meningkatkan bekalan pengeluaran hasil dan membangunkan teknologi mantap yang bersesuaian dengan keperluan alam sekitar. Pelaksanaan tanggungjawab ini dibantu oleh tiga (3) Pejabat Hutan Daerah (PHD) iaitu PHD Terengganu Utara (Kuala Terengganu), PHD Terengganu Selatan (Dungun) dan PHD Terengganu Barat (Kuala Berang). Selain itu, JPNT juga berperanan:

- i. menasihati Pihak Berkuasa Negeri (PBN) dalam pentadbiran sumber hutan untuk pengusahasilan pendapatan yang maksimum;
- ii. menguruskan HSK dengan sempurna dan sejajar dengan konsep pengurusan hutan secara berkekalan;
- iii. melaksanakan usaha-usaha pembangunan, memulihara dan menghutani semula melalui amalan silvikultur yang sempurna supaya dapat mengeluarkan hasil hutan yang tinggi dari kawasan-kawasan HSK;

- iv. mengawal dan menyelaraskan pelesenan semua jenis Industri Berasaskan Kayu; dan
 - v. melaksanakan dasar-dasar dan penguatkuasaan undang-undang perhutanan.
- 1.1.4. Hasil Jabatan Perhutanan terdiri daripada hasil pembalakan antaranya bayaran premium, royalti, pampasan/ganti rugi, yuran proses kelulusan, pengesahan sempadan, fi sub-lesen dan hasil-hasil lain seperti sewa *chalet*, penjualan borang tender dan cenderahati. Semua kutipan ini diakaunkan sebagai hasil hutan Negeri Terengganu manakala bayaran ses yang dikutip daripada pengusahasilan hutan tidak diakaunkan sebagai hasil perhutanan Kerajaan Negeri kerana ianya diakaunkan dalam Kumpulan Wang Pembangunan Perhutanan. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, hasil hutan Negeri Terengganu adalah berjumlah RM94.56 juta yang terdiri daripada kutipan hasil pembalakan berjumlah RM90.85 juta dan hasil-hasil lain berjumlah RM3.71 juta. Manakala kutipan ses bagi tempoh tersebut adalah berjumlah RM16.07 juta. Analisis Audit mendapati hasil hutan menyumbang antara 1.5% hingga 1.7% daripada keseluruhan hasil Kerajaan Negeri Terengganu bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Perbandingan hasil hutan dengan hasil Kerajaan Negeri adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.1
HASIL HUTAN BERBANDING HASIL
KERAJAAN NEGERI BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2017**

TAHUN	KUTIPAN SES (RM Juta) (a)	HASIL PEMBALAKAN (RM Juta) (b)	HASIL-HASIL LAIN (RM Juta) (c)	JUMLAH HASIL HUTAN (RM Juta) (d) = (b+c)	HASIL NEGERI* (RM Juta) (e)	PERATUS HASIL HUTAN BERBANDING HASIL NEGERI (%) (d/e x 100)
2015	3.21	31.09	1.52	32.61	2,214.83	1.5
2016	2.92	25.26	1.10	26.36	1,604.77	1.6
2017	9.94	34.50	1.09	35.59	2,072.86	1.7
JUMLAH	16.07	90.85	3.71	94.56	5,892.46	1.6

Sumber: JPNT

Nota: * - Penyata Kewangan Kerajaan Negeri

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada pengurusan hasil pembalakan telah dilaksanakan dengan cekap bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan.

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Aspek pengauditan yang disemak meliputi empat (4) bidang utama (*key areas*) iaitu prestasi pengurusan hasil pembalakan, pewartaan HSK, kesalahan hutan dan pembangunan sistem pengurusan perhutanan. Prestasi pengurusan hasil pembalakan

dinilai berdasarkan tiga (3) perkara iaitu prestasi kutipan hasil sebenar berbanding sasaran, pengurusan Catuan Tebangan Tahunan dan pengurusan hasil pembalakan di HSK meliputi kutipan premium, royalti dan pelbagai fi hutan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Pengauditan dijalankan di JPNT, PHD Terengganu Selatan, PHD Terengganu Barat dan PHD Terengganu Utara. Sebanyak 29 atau 21.6% daripada 134 lesen pengusahasilan hutan yang dikeluarkan merangkumi keluasan hutan sebanyak 5,664.32 hektar telah dipilih untuk semakan Audit.

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan dengan menyemak fail, rekod dan dokumen yang berkaitan dengan pengurusan hasil pembalakan serta pembangunan sistem pengurusan hutan. Analisis terhadap data hasil pembalakan juga dijalankan. Selain itu, temu bual dan perbincangan dengan pegawai dan kakitangan yang terlibat turut dilakukan bagi mendapatkan penjelasan lanjut berhubung isu yang dibangkitkan. Pemeriksaan fizikal juga telah dilakukan semasa lawatan Audit bagi menentukan ketepatan pengukuran tual balak dan pengiraan ses serta royalti yang dilakukan. Lawatan Audit turut dijalankan di tiga (3) Pejabat Renjer, lima (5) balai pemeriksaan, dua (2) depot sitaan, satu (1) tapak semaian, tiga (3) matau utama dan satu (1) tapak kongsi.

1.5. RUMUSAN AUDIT

1.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Januari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Prestasi Pengurusan Hasil Pembalakan, Pewartaan Kawasan Hutan Simpan Kekal dan Kesalahan Hutan

Pengurusan hasil pembalakan secara keseluruhannya tidak cekap kerana sejumlah RM0.84 juta hasil pengusahasilan hutan terkurang kutip disebabkan kesilapan pengiraan premium penyambungan lesen dan pengurangan pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder. Manakala penggantian kawasan Hutan Simpan Kekal (HSK) hanya 1.2% daripada keluasan kawasan HSK yang diwarta keluar.

b. Pembangunan Sistem Pengurusan Perhutanan

Pembangunan aplikasi *Terengganu Integrated Forestry Management System* (T-IFMS) tidak cekap kerana tidak dapat digunakan sepenuhnya.

1.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- i. prestasi kutipan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 tidak mencapai sasaran kutipan manakala anggaran hasil yang disediakan tidak terperinci mengikut jenis hasil yang dikutip;
- ii. Kerajaan Negeri kehilangan hasil berjumlah RM0.63 juta disebabkan perbezaan pengenaan kadar premium dalam syarat penyambungan lesen berbanding dengan kadar KKH 1986;
- iii. kelulusan pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder tidak mengikut Akta Perhutanan Negara 1984 menyebabkan Kerajaan Negeri kehilangan hasil berjumlah RM0.21 juta;
- iv. sembilan (9) daripada 13 lesen belum dikeluarkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan antara sembilan (9) hingga 581 hari dari tarikh sepatutnya laporan tersebut disediakan;
- v. hanya 103.8 hektar atau 1.2% daripada 8,507.30 hektar HSK yang diwarta keluar telah diganti; dan
- vi. aplikasi *Terengganu Integrated Forestry Management System* (T-IFMS) tidak dikemukakan untuk kelulusan Jawatankuasa Pemandu ICT (JPICT)/Unit Pengurusan Maklumat Negeri (UPMN). Selain itu, dua (2) daripada empat (4) modul yang dibangunkan berjumlah RM0.15 juta dan 20 unit *tablet Microsoft Surface Pro 3* bernilai RM0.08 juta tidak digunakan kerana tidak memenuhi kehendak dan keperluan JPNT.

1.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 16 Januari 2018 manakala maklum balas JPNT diterima pada 28 Januari 2018. Penjelasan lanjut mengenainya adalah seperti perenggan berikut:

1.6.1. Prestasi Kutipan Hasil Hutan

1.6.1.1. Kutipan Hasil Sebenar Tidak Mencapai Sasaran

- a. Berdasarkan Pekeliling Pejabat Perbendaharaan Negeri (Garis Panduan Bagi Penyediaan Cadangan Anggaran Bajet Negeri) yang dikeluarkan pada setiap tahun, JPNT hendaklah menyediakan anggaran dan menasarkan kutipan hasil pada setiap tahun bagi tujuan penyediaan bajet Kerajaan Negeri. Anggaran hasil yang disediakan hendaklah mengambil kira rekod

prestasi kutipan hasil yang lepas, perubahan dasar atau peraturan dan kemampuan mengutip hasil.

- b. Semakan Audit mendapati JPNT menyediakan anggaran hasil setiap tahun dan mengemukakan kepada Pejabat Perbendaharaan Negeri. Berdasarkan anggaran hasil yang disediakan, anggaran keseluruhan hasil hutan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 adalah berjumlah RM115 juta. Manakala kutipan hasil hutan sebenar mengikut laporan Penyata Akaun Hasil Mengikut Jabatan bagi tempoh tahun tersebut adalah berjumlah RM94.56 juta. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati anggaran hasil yang disediakan tidak terperinci mengikut jenis hasil yang dikutip iaitu hasil pembalakan seperti premium dan royalti serta hasil-hasil lain menyebabkan pencapaian prestasi kutipan hasil pembalakan tidak dapat dinilai. Analisis Audit terhadap prestasi kutipan keseluruhan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 mendapati JPNT gagal mencapai sasaran kutipan bagi ketiga-tiga tahun berkenaan. Prestasi kutipan hasil hutan berbanding anggaran bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.2
PERBANDINGAN ANGGARAN DAN KUTIPAN
SEBENAR HASIL HUTAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	ANGGARAN HASIL (RM Juta)	HASIL SEBENAR (RM Juta)	PERATUSAN (%)
2015	35.00	32.61	93.2
2016	40.00	26.36	65.9
2017	40.00	35.59	89.0
JUMLAH	115.00	94.56	82.2

Sumber: JPNT dan Penyata Akaun Hasil Mengikut Jabatan

- c. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, peratus kutipan hasil yang dicapai adalah antara 65.9% hingga 93.2%. Pada tahun 2016, berlaku penurunan sebanyak 19.2% melibatkan pengurangan kutipan hasil sejumlah RM6.25 juta berbanding tahun 2015. Manakala pada tahun 2017, berlaku peningkatan peratus kutipan hasil sebanyak 35.0% dengan jumlah peningkatan kutipan hasil sejumlah RM9.23 juta. Trend penurunan dan peningkatan ini disebabkan oleh pembayaran hasil pembalakan oleh pelesen tidak dibuat pada tahun semasa berdasarkan kepada maklumat pembayaran hasil pembalakan.
- d. Semakan Audit terhadap Penyata Akaun Hasil Mengikut Jabatan mendapati jenis hasil pembalakan yang dikutip oleh JPNT terdiri daripada premium, royalti dan hasil hutan lain seperti pampasan/ganti rugi, bayaran proses kelulusan dan pengesahan sempadan. Daripada keseluruhan kutipan hasil hutan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 yang berjumlah

RM94.56 juta, sejumlah RM90.85 juta merupakan kutipan hasil pembalakan seperti jadual berikut:

JADUAL 1.3
HASIL PEMBALAKAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2017

JENIS HASIL PEMBALAKAN	HASIL PEMBALAKAN (RM Juta)			JUMLAH RM (Juta)
	2015	2016	2017	
Premium	21.56	16.30	23.71	61.57
Royalti	6.80	6.46	9.16	22.42
Hasil Hutan Lain (pampasan/ganti rugi, yuran proses kelulusan, pengesahan sempadan dan lain-lain)	2.73	2.50	1.63	6.86
JUMLAH	31.09	25.26	34.50	90.85

Sumber: Penyata Akaun Hasil Mengikut Jabatan

- e. Berdasarkan **Jadual 1.3**, hasil premium merupakan penyumbang utama hasil pembalakan iaitu berjumlah RM61.57 juta (67.8%) daripada RM90.85 juta bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Jumlah hasil pembalakan menunjukkan trend peningkatan dan penurunan dalam tempoh tahun 2015 hingga 2017 di mana hasil pembalakan bagi tahun 2016 telah mengalami penurunan sejumlah RM5.83 juta atau 18.8% berbanding tahun 2015. Manakala pada tahun 2017, kutipan hasil pembalakan menunjukkan peningkatan sejumlah RM9.24 juta (36.6%) kepada RM34.50 juta berbanding tahun 2016. Berdasarkan Surat Pengesahan Luas Kawasan Lesen, pembayaran premium hendaklah dijelaskan dalam tempoh sebulan dari tarikh surat tersebut dan kelewatan pembayaran premium menyebabkan denda dikenakan sebanyak 50% daripada deposit lesen. Ini memberi kesan kepada trend peningkatan dan penurunan hasil kerana pelesen dibenarkan membayar premium pada bila-bila masa sebelum lesen pengusahaan hutan dikeluarkan.

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan sebanyak 54 pelesen telah diluluskan kawasan membalak pada tahun 2016 namun hanya 16 pelesen sahaja yang menjelaskan bayaran premium pada tahun semasa. Manakala peningkatan kutipan hasil pada tahun 2017 disebabkan pembayaran premium bagi tahun 2016 dan 2017 dibuat pada tahun 2017 serta penambahan Catuan Tebangan Tahunan (CTT).

1.6.1.2. Pengurusan Catuan Tebangan Tahunan

- a. Mengikut Seksyen 19, APN 1984, Pihak Berkuasa Negeri boleh mengikut peruntukan seksyen ini dan mana-mana kaedah, membenarkan pengambilan hasil hutan dengan lesen daripada mana-mana HSK atau

tanah Kerajaan. Berdasarkan Dasar Perhutanan Negara 1978 (Pindaan 92), pengusahasilan hutan dan pembangunan infrastruktur yang berkaitan di dalam HSK dan lain-lain kawasan hutan perlu diselaras dan dikawal berasaskan kepada rancangan pengurusan hutan dan/atau rancangan pengusahasilan hutan yang telah ditentukan bagi mengekalkan paras pengeluaran kayu balak yang berpatutan, mengurangkan kerosakan terhadap dirian tinggal, anak benih serta mengawal kualiti alam sekitar dan kesimbangan ekologi. Antara aspek penting yang perlu diambil kira dalam pengurusan hutan adalah penetapan Catuan Tebangan Tahunan (CTT) oleh Majlis Tanah Negara. CTT dilaksanakan bertujuan untuk mengimbangi jumlah pengeluaran dan penghasilan kayu dengan keupayaan dan keluasan kawasan hutan pengeluaran dalam HSK.

- b. Semakan Audit mendapati CTT yang ditetapkan bagi Negeri Terengganu dalam tempoh Rancangan Malaysia Ke 10 (RMKe-10) iaitu bagi tempoh tahun 2011 hingga 2015 adalah sebanyak 25,265 hektar manakala sebanyak 31,940 hektar dalam tempoh RMKe-11 iaitu bagi tempoh tahun 2016 hingga 2020. JPNT menetapkan had CTT pada setiap tahun adalah secara purata daripada jumlah keseluruhan CTT sepanjang tempoh RMK tersebut. Semakan Audit selanjutnya bagi tempoh dari tahun 2015 hingga 2017, JPNT telah mengeluarkan sejumlah 134 lesen bagi aktiviti pengusahasilan hutan di HSK meliputi kawasan hutan seluas 19,105.11 hektar. Semakan Audit mendapati keluasan hutan yang dikeluarkan lesen pengusahasilan hutan dalam tempoh RMKe-10 seluas 25,264.61 hektar dan RMKe-11 (2016-2017) seluas 15,410.54 hektar adalah tidak melebihi CTT yang ditetapkan seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.4
CATUAN TEBANGAN TAHUNAN
DAN KELULUSAN KELUASAN HUTAN YANG DIUSAHASIL**

RMK	TAHUN	CATUAN TEBANGAN TAHUNAN (HA)	TAMBAHAN / (KURANGAN) CATUAN TEBANGAN TAHUNAN (HA)	JUMLAH CATUAN TEBANGAN TAHUNAN (HA)	KELUASAN KAWASAN DILULUSKAN (HA)
RMK 10	2011	5,053.00	447.69	5,500.69	5,500.69
	2012	5,053.00	1,000.00	6,053.00	6,045.16
	2013	5,053.00	(448.00)	4,605.00	4,586.49
	2014	5,053.00	500.00	5,553.00	5,437.70
	2015	5,053.00	(1,499.69)	3,553.31	3,694.57
	JUMLAH	25,265.00	0	25,265.00	25,264.61
RMK 11	2016	6,388.00	1,595.01	7,983.01	7,983.01
	2017	6,388.00	1,039.53	7,427.53	7,427.53
	JUMLAH	12,776.00	2,634.54	15,410.54	15,410.54

Sumber: JPNT

Nota: HA – Hektar

c. Berdasarkan permohonan tambahan kuota CTT dan kelulusan daripada Jabatan Perhutanan Semenanjung Malaysia, terdapat penambahan CTT sebanyak 1,947.69 hektar pada tahun 2011, 2012 dan 2014 kerana penambahan keluasan kawasan pembalakan yang diluluskan pada tahun tersebut berbanding CTT yang diluluskan pada tahun berkenaan. Penambahan keluasan kawasan pembalakan telah diselaraskan pada tahun 2013 dan 2015 bagi memastikan kelulusan kawasan pembalakan tidak melebihi CTT yang diluluskan dalam RMKe-10. Manakala penambahan kawasan pembalakan sebanyak 2,634.54 hektar pada tahun 2016 dan 2017 akan diselaraskan pada tahun berikutnya selaras dengan CTT yang diluluskan dalam tempoh RMKe-11. Penambahan keluasan kawasan pembalakan dibuat setelah kelulusan diperoleh daripada Jabatan Perhutanan Semenanjung Malaysia.

1.6.1.3. Kadar Premium Penyambungan Lesen Tidak Mengikut Kaedah-kaedah Hutan 1986

- a. Seksyen 21 (1), APN 1984 menetapkan setiap lesen hendaklah dikeluarkan bagi tempoh 12 bulan dari tarikh keluarannya dan boleh diperbaharui dari semasa ke semasa. Seksyen 22 (3), APN 1984 pula menetapkan penyambungan lesen dibenarkan tetapi tidak melebihi enam (6) bulan sekiranya aktiviti pengusahaan hutan tidak diselesaikan dalam tempoh asal lesen. Manakala Jadual Ketiga Kaedah 23 (2) (ii), KKH 1986 menetapkan premium untuk penyambungan tempoh lesen yang dikenakan adalah pada kadar 100% daripada premium asal mengikut baki keluasan kawasan pengusahaan bagi HSK.
- b. Bagi setiap permohonan penyambungan tempoh lesen, JPNT telah mengenakan syarat berkaitan kadar yang perlu dibayar oleh pelesen. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati syarat penyambungan lesen tersebut adalah berbeza dengan ketetapan dalam KKH 1986 iaitu kadar premium penyambungan lesen yang ditetapkan adalah sebanyak 10% daripada premium asal sehektar bagi setiap bulan masa tambahan yang dipohon dan bayaran tersebut akan dikenakan bagi keseluruhan kawasan. Pihak Audit mendapati empat (4) daripada 29 pelesen telah memohon untuk penyambungan tempoh lesen dan dikenakan premium penyambungan lesen berdasarkan kadar yang ditetapkan oleh JPNT dan bukannya mengikut kadar yang ditetapkan dalam KKH 1986. Analisis Audit mendapati JPNT telah mengutip hasil premium berjumlah RM0.27 juta berbanding kadar premium mengikut kadar yang ditetapkan dalam KKH iaitu berjumlah RM0.89 juta. Pihak Audit mendapati tiada sebarang kelulusan diperoleh daripada Kerajaan Negeri bagi penggunaan kadar premium selain daripada yang ditetapkan dalam KKH. Perbezaan pengiraan premium penyambungan

lesen mengikut syarat penyambungan yang dikenakan oleh JPNT berbanding KKH 1986 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 1.5
BAYARAN PREMIUM TAMBAHAN BAGI
PENYAMBUNGAN LESEN USAHA HASIL TIDAK MENGIKUT KKH 1986

PELESEN/ NOMBOR LESEN	LUAS KAWASAN LESEN (Hektar)	BAKI LUAS KAWASAN LESEN BELUM DIUSAHA HASIL (Hektar)	TARIKH LANJUTAN LESEN TAMAT	TEMPOH LANJUTAN LESEN (Bulan)	PENGIRAAN PREMIUM TAMBAHAN			TERKURANG KUTIP (RM)
					SYARAT TAMBAHAN LESEN	KKH		
Asrama Raya Sdn. Bhd./ TB-01-16-16	366.86	165.08	11.07. 2017	11.10.2017	3	RM370 x 3 x 165.08 = RM183,238.80	RM3,700 x 165.08 = RM610,796.00	427,557.20
KPKKT Sdn. Bhd./ TS-01-21-16	417	83	01.11. 2017	30.04. 2018	6	RM150 x 6 x 83 = RM74,700.00	RM1,500 x 83 = RM124,500.00	49,800.00
RZ Timber & Plantation Sdn. Bhd./ TU-01-03-16	42	42	10.01. 2017	09.07. 2017	6	(RM370/12) x 6 x 42 = RM7,770.00	RM3,700 x 42 = RM155,400.00	147,630.00
Dasar Bahagia Sdn. Bhd./ TU-01-03-15	100.31	-	03.03. 2016	02.06. 2016	3	(RM370/12) x 3 = RM92.50	RM3,700	3,607.50
JUMLAH						265,801.30	894,396.00	628,594.70

Sumber: JPNT

Nota: - Kadar premium ditetapkan dalam kaedah-kaedah Hutan 1986:

- RM3,700 sehektar bagi kawasan pemberian/RM1,500 bagi kawasan perjanjian jangka panjang.

- c. Berdasarkan **Jadual 1.5**, perkara ini berlaku kerana pihak JPNT tidak mengemas kini kadar premium dalam syarat penyambungan lesen setelah kadar tersebut diwartakan dalam KKH 1986 pada bulan Mei 2014. Perbezaan ketetapan kadar premium untuk lanjutan tempoh lesen menyebabkan Kerajaan Negeri kehilangan hasil berjumlah RM0.63 juta.

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan kadar premium penyambungan lesen di dalam KKH 1986 hanya diwartakan dan berkuat kuasa pada tahun 2014. Sebelum penguatkuasaan tersebut, Pengarah JPNT telah menetapkan kadar premium penyambungan lesen adalah 10% daripada premium asal sehektar bagi setiap bulan masa tambahan yang dipohon bagi keseluruhan kawasan. JPNT mengakui kesilapan tersebut dan akan menyelaraskan semula bayaran premium penyambungan lesen bermula tahun 2014 dan meminda kadar premium penyambungan lesen di dalam dokumen syarat tambahan penyambungan lesen.

Pada pendapat Audit, kadar premium penyambungan lesen boleh ditetapkan oleh Pengarah JPNT sebelum pindaan terhadap KKH 1986 diwartakan dan berkuat kuasa berdasarkan peruntukan di bawah seksyen 22 APN 1984 yang memberi kuasa kepada Pengarah JPNT untuk

menetapkan syarat penyambungan lesen. Bagaimanapun, selepas pindaan KKH 1986 diwartakan pada 8 Mei 2014 yang menetapkan kadar premium penyambungan lesen maka kadar premium penyambungan lesen hendaklah mengikut pindaan tersebut.

1.6.1.4. Kelulusan Pampasan/Ganti Rugi Pokok di Jalan Sekunder Tidak Mengikut Akta Perhutanan Negara 1984

- a. Seksyen 62 (2) (iv), APN 1984 memberi kuasa kepada Pengarah Perhutanan Negeri untuk mengurangkan, meringankan atau melepaskan apa-apa royalti bagi maksud membina jalan hutan atau membina apa-apa kemudahan awam. Sementara itu, Bab 13 (5.1.3 dan 5.1.4), Manual Perhutanan menetapkan jalan utama atau jalan sekunder yang hendak digunakan oleh pemegang lesen yang melibatkan tebangan pokok maka pampasan/ganti rugi akan dikenakan. Mesyuarat Isu-isu Perhutanan Jabatan Perhutanan Negeri Terengganu Bil. 2/2012 yang bersidang pada 14 Ogos 2012 memutuskan bahawa pemegang lesen yang membuat permohonan menggunakan jalan sekunder dan melibatkan tebangan pokok hendaklah dikenakan pampasan/ganti rugi pada kadar 80% mengikut harga pasaran kayu.
- b. Semakan Audit mendapati enam (6) pelesen telah menggunakan jalan sekunder dan melibatkan penebangan pokok serta dikenakan pembayaran pampasan/ganti rugi. Empat (4) daripada enam (6) pelesen tersebut mengemukakan rayuan bagi mengurangkan pembayaran pampasan/ganti rugi. Sebanyak tiga (3) rayuan pelesen tersebut telah dipertimbangkan dan diluluskan pengurangan manakala satu (1) pelesen diberikan pengecualian oleh Pengarah Perhutanan Negeri. Bagaimanapun, pengurangan dan pengecualian yang diluluskan tersebut melibatkan pengurangan dan pengecualian pampasan/ganti rugi dan royalti yang tidak selari dengan Seksyen 62 (2) (iv) APN 1984 di mana pengurangan dan pengecualian hanya dibenarkan bagi maksud royalti sahaja dan tidak termasuk pampasan/ganti rugi.
- c. Nilai keseluruhan taksiran pampasan/ganti rugi selepas mengambil kira kadar 80% mengikut harga pasaran kayu adalah berjumlah RM0.43 juta manakala nilai cukai termasuk royalti dan ses adalah berjumlah RM20,006. Pengurangan dan pengecualian hanya dibenarkan terhadap royalti dan ses yang berjumlah RM20,006 sahaja. Bagaimanapun, pengurangan dan pengecualian diberi terhadap nilai taksiran bagi pampasan/ganti rugi menyebabkan Kerajaan Negeri kerugian hasil. Butiran terperinci adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 1.6
PERBEZAAN PENGIRAAN PENGURANGAN PAMPASAN/GANTI RUGI

BIL.	NO. LESEN	*NILAI TAKSIRAN PAMPASAN/GANTI RUGI (RM)	NILAI CUKAI (Royalti dan Ses) (RM)	JUMLAH TAKSIRAN PAMPASAN/GANTI RUGI (RM)	PENGURANGAN DIBERI (%)	KIRAAN JPNT (RM)	**KIRAAN AUDIT (RM)	PERBEZAAN (RM)
1.	TU-01-08-16	187,382.74	8,228.26	195,611.00	20	195,611.00 x 80% = 156,488.80	187,382.74 + (80% x 8,228.26) = 193,965.35	37,476.55
2.	TB-01-03-15	104,561.37	6,704.10	111,265.47	50	104,561.37 x 50% = 52,280.69 + 6,704.10 = 58,984.79	104,561.37 + (50% x 6,704.10) = 107,913.42	48,928.63
3.	TU-01-03-15	22,878.35	1,018.41	23,896.76	10	23,896.76 x 90% = 21,507.08	22,878.35 + (90% x 1,018.41) = 23,794.92	2,287.84
4.	TS-01-19-16	120,137.55	4,055.71	124,193.26	100	0.00	120,137.55	120,137.55
JUMLAH		434,960.01	20,006.48	454,966.49		236,980.67	445,811.24	208,830.57

Sumber: JPNT

Nota : (*) Nilai selepas mengambil kira kadar 80% mengikut harga pasaran kayu

: (**) Kiraan Audit adalah berdasarkan anggaran sekiranya pengurangan pampasan/ganti rugi tersebut diberikan kepada royalti sahaja.

- d. Analisis Audit mendapati kutipan hasil setelah diluluskan adalah berjumlah RM0.24 juta berbanding dengan kutipan yang sepatutnya dibuat mengikut pengiraan Audit berjumlah RM0.45 juta. Perkara ini menyebabkan Kerajaan Negeri telah kehilangan hasil berjumlah RM0.21 juta.

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan pengurangan terhadap nilai taksiran kayu balak dibuat setelah mengambil kira kayu tersebut telah mengalami susut nilai, kerosakan dan pereputan kerana pengeluaran kayu telah dihentikan selama sembilan (9) bulan akibat siasatan oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia. Pihak JPNT juga mengambil maklum tentang perkara ini dan akan membuat pelarasaran berkaitan pengiraan sebenar pengurangan pampasan/ganti rugi.

Pada pendapat Audit, JPNT sepatutnya patuh mengenai taksiran yang dikenakan kepada nilai pampasan/ganti rugi pada kadar 80% daripada harga pasaran kayu.

1.6.1.5. Laporan Penutup Pengusahaan Hutan Belum Dikeluarkan

- a. Mengikut Bab 13 Manual Perhutanan, Laporan Penutup Pengusahaan Hutan merupakan laporan lengkap mengenai aktiviti pengusahaan hutan dan pengeluaran kayu bagi kawasan lesen yang telah selesai diusahasarkan

untuk tujuan penutupan dan pembatalan lesen. Laporan ini disediakan apabila menerima permohonan penutupan daripada pemegang lesen, had maksimum pengeluaran kayu telah dicapai dan kerja pengusahasilan telah selesai atau tempoh kuat kuasa lesen telah luput dan tiada permohonan lanjutan tempoh dibuat. Manakala objektif kualiti JPNT menetapkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan hendaklah disediakan dalam tempoh enam (6) bulan dari tarikh tamat tempoh lesen atau tarikh permohonan penutupan lesen daripada pemegang lesen mengikut mana yang terdahulu. Sementara itu, Bab 13 Manual Perhutanan juga menetapkan pemakluman tentang pembatalan lesen hendaklah dibuat oleh JPNT kepada pemegang lesen dan mengarahkan pemegang lesen mengemukakan permohonan untuk mendapatkan kembali deposit dengan menyertakan salinan asal resit bayaran deposit dan resit terakhir bayaran royalti dan ses.

- b. Semakan Audit mendapati 13 daripada 29 lesen telah selesai menjalankan aktiviti pengusahasilan hutan. Daripada 13 lesen tersebut, sembilan (9) lesen masih belum dikeluarkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan oleh Pejabat Perhutanan Daerah berkenaan. Setakat tarikh semakan Audit pada 27 Disember 2017 mendapati kelewatan mengeluarkan laporan tersebut adalah antara sembilan (9) hingga 581 hari. Kelewatan dikira selepas tempoh enam (6) bulan dari tarikh tamat lesen atau tarikh permohonan penutupan lesen daripada pemegang lesen mengikut mana yang terdahulu. Ketiadaan laporan penutup tersebut menyebabkan pelesen tidak dapat mengeluarkan deposit pengusahasilan hutan antaranya deposit lesen yang berjumlah RM0.30 juta. Maklumat pelesen yang belum dikeluarkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 1.7
KELEWATAN MENYEDIAKAN LAPORAN PENUTUP
PENGUSAHASILAN HUTAN SETAKAT 27 DISEMBER 2017**

BIL.	PELESEN/ NO. LESEN	TEMPOH LESEN	TARIKH MOHON PENUTUPAN	TARIKH AKHIR LAPORAN SEPATUT DISEDIAKAN	TARIKH LAPORAN PENUTUP DISEDIAKAN	KELEWATAN (Hari)	DEPOSIT LESEN (RM)
1.	Seri Marang Wood Sdn. Bhd./ TB-01-02-15	09.02.2015 - 08.02.2016	25.11.2015	25.05.2016	Tiada	581	46,000
2.	Global Mahamega Sdn. Bhd./ TB-01-03-15	11.02.2015 - 10.02.2016	-	10.08.2016	Tiada	504	20,800
3.	Chye Hin Sawmill Sdn. Bhd./ TS-01-07-16	18.01.2016 - 17.01.2017	28.07.2016	28.01.2017	Tiada	333	21,000
4.	Permint Plywood Sdn. Bhd./ TS-01-11-15	01.11.2015 - 31.10.2016	-	30.04.2017	Tiada	241	23,000
5.	Saidin B Ngah/ TB-01-07-16	10.01.2016 - 09.01.2017	-	09.07.2017	Tiada	171	41,000
6.	Kumpulan Pengurusan Kayu Kayan Terengganu Sdn. Bhd./ TS-01-09-16	15.02.2016 - 14.02.2017	-	14.08.2017	Tiada	135	41,000

BIL.	PELESEN/ NO. LESEN	TEMPOH LESEN	TARIKH MOHON PENUTUPAN	TARIKH AKHIR LAPORAN SEPATUT DISEDIAKAN	TARIKH LAPORAN PENUTUP DISEDIAKAN	KELEWATAN (Hari)	DEPOSIT LESEN (RM)
7.	Jalur Bangga Sdn. Bhd./ TB-01-12-16	30.03.2016 - 29.03.2017	-	29.09.2017	Tiada	89	42,000
8.	Fajar Kinta Sdn. Bhd./ TU-01-05-16	01.09.2016 - 31.08.2017	30.04.2017	30.10.2017	Tiada	58	40,000
9.	Utusan Palma SB/ TS-01-19-16	01.10.2016 - 30.09.2017	18.06.2017	18.12.2017	Tiada	9	23,000
JUMLAH							297,800

Sumber: JPNT

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan tidak dapat dikeluarkan mengikut tempoh yang ditetapkan kerana kekurangan kakitangan. Bagaimanapun, Jabatan telah mewujudkan jawatankuasa yang melibatkan daerah bagi menyelesaikan kelewatan laporan penutup ini.

Pada pendapat Audit, prestasi pengurusan Laporan Penutup Pengusahasilan Hutan tidak cekap kerana tidak dapat diselesaikan dalam tempoh yang ditetapkan.

1.6.2. Pewartaan Keluar Hutan Simpan Kekal Belum Diganti

1.6.2.1. Berdasarkan Seksyen 11, APN 1984, PBN boleh mengeluarkan kawasan tanah daripada HSK bagi kegunaan dan aktiviti yang mempunyai ekonomi yang lebih tinggi. Manakala Seksyen 12 menghendaki PBN, jika boleh dan sekiranya berpuashati, menggantikan kawasan tanah yang dikeluarkan daripada HSK dengan mengambilkira keperluan bagi pemuliharaan tanah dan air, mengekalkan pengeluaran kayu, pembangunan ekonomi negeri dan tanah yang sesuai. PBN hendaklah menggantikan suatu kawasan tanah yang berkeluasan lebih kurang sama sebagai HSK.

1.6.2.2. Semakan Audit mendapati pewartaan keluar HSK bagi tempoh tahun 2010 hingga 2017 adalah berjumlah 8,507.30 hektar melibatkan empat (4) lokasi HSK iaitu HSK Tembat dan HSK Hulu Telemong di Daerah Hulu Terengganu, HSK Hulu Setiu di Daerah Setiu dan HSK Belara di Daerah Kuala Nerus. Pewartaan keluar ini dibuat atas kepentingan awam dan meningkatkan ekonomi negeri. Berdasarkan cabutan keputusan mesyuarat Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri, tujuan pewartaan keluar adalah bagi pembangunan tapak Pangkalan Polis Marin, tanaman kelapa sawit, kompleks Sekolah Menengah Imtiaz dan

pembangunan Tasik Kenyir. Butiran lanjut kawasan HSK yang diwarta keluar adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.8
HSK YANG DIWARTA KELUAR BAGI TEMPOH 2010 HINGGA 2017**

TAHUN	LOKASI KAWASAN TERLIBAT		PEWARTAAN KELUAR		CATATAN
	HUTAN SIMPAN	LUAS (*HA)	TARIKH	TUJUAN	
2010	Tembat, Hulu Terengganu	0.22	04.02.2010	Tapak Pangkalan Polis Marin	Tidak dikeluarkan **Lesen Pemindah.
2011	Hulu Setiu, Setiu	4,884.00	02.02.2011	Tanaman Kelapa Sawit	Lesen Pemindah dikeluarkan.
	Tembat, Hulu Terengganu	1.64	26.05.2011	Pembangunan Tasik Kenyir	Tidak dikeluarkan Lesen Pemindah.
2012	Tiada	-	-	-	-
2013	Tembat, Hulu Terengganu	1,114.09	28.03.2013	Pembangunan Tasik Kenyir	Tidak dikeluarkan Lesen Pemindah.
	Hulu Telemong, Hulu Terengganu	22.15	24.10.2013	Kompleks Sekolah Menengah Imtiaz	Lesen Pemindah dikeluarkan pada 22.02.2018.
2014	Tiada	-	-	-	-
2015	Tiada	-	-	-	-
2016	Tembat, Hulu Terengganu	53.20	04.08.2016	Projek Pelancongan	Tidak dikeluarkan Lesen Pemindah.
2017	Belara, Kuala Nerus	2,432.00	17.08.2017	Tanaman Kelapa Sawit	Tidak dikeluarkan Lesen Pemindah.
JUMLAH		8,507.30			

Sumber: JPNT

Nota: (*) - Hektar

(**) - Lesen yang dikeluarkan bagi mengeluarkan hasil hutan dari tanah ber milik, tanah lesen pendudukan sementara, tanah lombong dan tanah rizab.

1.6.2.3. Setakat tahun 2017, PBN telah mengganti dan mewarta masuk sebanyak 103.8 hektar (1.2%) daripada 8,507.30 hektar HSK yang diwarta keluar. Pewartaan masuk ini dibuat pada tahun 2014 iaitu bagi kawasan Paya Pokok Gelam, Rantau Abang. Selain itu, pihak JPNT juga telah membuat permohonan pada 4 Jun 2017 kepada Pejabat Tanah dan Galian Negeri untuk mendapatkan tanah Kerajaan yang berkeluasan 500 hektar untuk diwarta masuk sebagai HSK. Semakan Audit selanjutnya mendapati hanya HSK Hulu Setiu, Setiu yang diwarta keluar pada tahun 2011 telah diluluskan lesen pemindah bagi mengeluarkan kayu balak. Pihak Audit dimaklumkan bahawa baki kawasan yang diwarta keluar belum diluluskan lesen pemindah kerana pembangunan belum dilaksanakan atau pembangunan dilakukan tanpa membawa keluar kayu dari kawasan tersebut atau kawasan tersebut tidak mempunyai kayu balak yang bernilai di pasaran. Lawatan susulan Audit pada 30 April 2018 ke Hutan Simpan Hulu Telemong bagi tapak pembinaan Kompleks Sekolah Menengah Imtiaz mendapati kerja pembalakan dan mengeluarkan kayu sedang dilakukan seperti di **Gambar 1.1** dan **Gambar 1.2** setelah mendapat lesen pemindah pada 22 Februari 2018.

GAMBAR 1.1



Hutan Simpan Hulu Telemong, Hulu Terengganu
- Kerja Pembalakan dan Pengeluaran Kayu
Sedang Dijalankan
(30.04.2018)

GAMBAR 1.2



Hutan Simpan Hulu Telemong, Hulu Terengganu
- Kerja Pembalakan dan Pengeluaran Kayu
Sedang Dijalankan
(30.04.2018)

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan masih menunggu maklum balas berkaitan permohonan penggantian kawasan HSK daripada Pejabat Tanah dan Galian Negeri.

Pada pendapat Audit, penggantian dan pewartaan masuk yang tidak setara dengan pewartaan keluar menyebabkan pengurangan keluasan HSK yang boleh menjelaskan pengeluaran kayu, pemuliharaan tanah dan air serta pembangunan ekonomi negeri.

1.6.3. Kesalahan Hutan

1.6.3.1. Pengurusan Kesalahan Hutan

- a. Akta Perhutanan Negara 1984 telah menggariskan aktiviti-aktiviti yang menjadi kesalahan di dalam Hutan Simpan Kekal. Seksyen 94(6) APN 1984 menetapkan barang-barang yang disita di bawah akta ini yang merupakan dari jenis mudah rosak atau reput dengan cepat dan secara semula jadi atau penjagaannya melibatkan perbelanjaan dan kesulitan yang tidak munasabah, Pengarah boleh mengarahkan supaya barang itu dijual pada bila-bila masa dan hasil jualan itu dipegang bagi mematuhi keputusan apa-pa pendakwaan atau tuntutan di bawah seksyen ini.
- b. Semakan Audit mendapati JPNT telah membuat rampasan kayu balak terhadap individu/syarikat yang melakukan kesalahan hutan. Barang-barang sitaan dihantar ke depot sitaan sementara menunggu proses siasatan selesai. Lawatan Audit bersama pegawai Pejabat Hutan Daerah telah dibuat pada 20 Disember 2017 di Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Paka dan 27 Disember 2017 di Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Setiu. Lawatan Audit mendapati kayu balak yang disita melalui nombor laporan KETENGAH

JAYA/000201/16 dan KG. RAJA/003254/15 dibawa masuk ke depot sitaan pada 26 Februari 2016 dan 5 Julai 2015. Kayu sitaan tersebut telah dilucut hak dan diserah kepada Majlis Bandaraya Kuala Terengganu (MBKT) pada 6 Februari 2017.

- c. Selain itu, JPNT juga membuat rampasan terhadap jentera/kenderaan yang terlibat dengan kesalahan hutan dan disimpan di depot sitaan. Rampasan terhadap jentera/kenderaan ini telah dirujuk kepada Timbalan Pendakwa Raya Negeri untuk proses pendakwaan. Pihak Audit mendapati keadaan depot tidak terurus dan dipenuhi dengan semak samun seperti di **Gambar 1.3** dan **Gambar 1.5**. Bagaimanapun selepas lawatan Audit, kawasan tersebut telah dibersihkan oleh pihak JPNT seperti di **Gambar 1.4** dan **Gambar 1.6**.

GAMBAR 1.3



Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Setiu
- Depot Sitaan Dipenuhi Semak Samun
(27.12.2017)

GAMBAR 1.4



Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Setiu
- Depot Sitaan yang Telah Dibersihkan
(28.01.2018)

GAMBAR 1.5



Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Paka
- Depot Sitaan Dipenuhi Semak Samun
(20.12.2017)

GAMBAR 1.6



Depot Sitaan Pejabat Renj Hutan, Paka
- Depot Sitaan yang Telah Dibersihkan
(28.01.2018)

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan kayu yang masih berada di depot sitaan telah dilucut hak kepada MBKT pada 6 Februari 2017. Manakala jentera/kenderaan tidak boleh dilucut hak dengan menggunakan bidang kuasa pengarah kerana dalam kes tersebut perlu mendapat perintah mahkamah. Sementara itu, JPNT telah melaksanakan pembersihan kawasan depot sitaan dan aktiviti pembersihan secara berkala akan dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, pelupusan kayu balak hendaklah dibuat dengan segera bagi mengelak kerugian hasil Kerajaan.

1.6.3.2. Penguatkuasaan dan Pemantauan

- a. Penguatkuasaan adalah bertujuan untuk mencegah dan membanteras aktiviti yang menyalahi peraturan dalam HSK bagi memastikan matlamat pengurusan sumber hutan secara berkekalan dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.
- b. Semakan Audit mendapati tugas penguatkuasaan dan pemantauan ini dilaksanakan oleh Unit Operasi dan Penguatkuasaan di JPNT dan setiap Pejabat Hutan Daerah. Selanjutnya, penguatkuasaan dan pemantauan dilaksanakan melalui kaedah penggunaan dron dan rondaan. Dron digunakan di kawasan yang sukar dilalui seperti di kawasan bercerun dan hutan yang terlalu tebal. Pada tahun 2017, sebanyak 41 kali penggunaan dron telah dibuat melibatkan kawasan HSK di tiga (3) daerah. Manakala pemantauan secara rondaan dilakukan secara bersepada bersama Polis Diraja Malaysia, Angkatan Tentera Malaysia dan Jabatan Pertahanan Awam Malaysia. Rondaan dibuat berdasarkan aduan oleh penduduk sekitar dan juga pelesen. Sepanjang tahun 2017, sebanyak 145 pemeriksaan telah dibuat di kawasan pengusahaan hutan, 149 pemeriksaan di Balai Pemeriksaan Hutan dan 1,132 rondaan di lokasi HSK yang terpilih. Berdasarkan rekod penguatkuasaan dan pemantauan yang dilaksanakan, seramai 135 orang telah ditangkap dan sebanyak 62 jentera/kenderaan telah dirampas atas kesalahan pencerobohan dan kecurian balak. Butiran lanjut tangkapan dan rampasan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 1.9
TANGKAPAN DAN RAMPASAN ATAS
KESALAHAN HUTAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2017**

KATEGORI	TAHUN			JUMLAH
	2015	2016	2017	
Tangkapan Orang	56	50	29	135
Rampasan Jentera/Kenderaan	14	20	28	62

Sumber: JPNT

- c. Pihak Audit mendapati tangkapan terhadap pesalah hutan pada tahun 2017 menurun seramai 21 orang (42%) berbanding tahun 2016. Manakala rampasan jentera/kenderaan pada tahun 2017 telah meningkat sebanyak lapan (8) buah jentera/kenderaan (40%) berbanding tahun 2016. Semakan Audit terhadap tangkapan dan rampasan kesalahan hutan mendapati sebanyak 111 kertas siasatan telah dibuka dan dirujuk kepada Timbalan

Pendakwa Raya Negeri bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 1.10
PRESTASI PENGURUSAN KES KESALAHAN HUTAN

TAHUN	BIL. KES	KES BELUM SELESAI	KES SELESAI			
			TIADA TINDAKAN LANJUT *(NFA)	KOMPAUN	JATUH HUKUMAN	JUMLAH
2015	41	32	0	7	2	9
2016	39	28	1	5	5	11
2017	31	17	2	12	0	14
JUMLAH	111	77	3	24	7	34

Sumber: JPNT

Nota: (*) NFA – No Further Action

- d. Analisis Audit mendapati penurunan kes kesalahan hutan sebanyak lapan (8) kes (20.5%) pada tahun 2017 berbanding tahun 2016. Manakala kes belum selesai menurun sebanyak 11 kes (39.3%) dan kes selesai meningkat sebanyak tiga (3) kes (27.3%) bagi tempoh yang sama.

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

JPNT memaklumkan sepanjang tahun 2017, Unit Operasi dan Penguatkuasaan JPNT telah menjalankan pemantauan darat dan udara meliputi kawasan pengusahaan, kawasan HSK serta pemantauan transit dan rondaan bagi memantau lori yang membawa muatan kayu balak. Penguatkuasaan dan pemantauan juga menggunakan pendekatan Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) dengan penglibatan bersama Polis Diraja Malaysia, Angkatan Tentera Malaysia dan Jabatan Pertahanan Awam Malaysia bagi membanteras isu pembalakan haram di Negeri Terengganu.

Pada pendapat Audit, pengurusan penguatkuasaan dan pemantauan melalui penggunaan teknologi serta kerjasama dengan lain-lain agensi penguatkuasa telah dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan penurunan bilangan kes kesalahan hutan yang direkodkan.

1.6.4. Pembangunan Aplikasi Terengganu Integrated Forestry Management System (T-IFMS)

1.6.4.1. Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2009 berkuat kuasa mulai 30 April 2009 hingga 11 November 2015 menetapkan Garis Panduan Mengenai Tatacara Memohon Kelulusan Teknikal Projek ICT Agensi Kerajaan di mana bidang tugas JPICT Negeri atau setaraf telah diperuntukkan. Manakala

berdasarkan para 4(e) menyatakan Jabatan Negeri hendaklah mendapat kelulusan bagi perolehan ICT daripada JPICT Negeri atau setaraf dengannya di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri.

1.6.4.2. Pada tahun 2011, JPNT telah membuat perbincangan dengan pihak Universiti Teknikal Melaka (UTeM) untuk membangunkan aplikasi *Terengganu Integrated Forestry Management System* (T-IFMS). Pembangunan aplikasi ini adalah sebagai sebuah sistem berpusat bagi menggantikan sistem sedia ada yang beroperasi secara *stand-alone* dan bersifat fleksibel untuk membantu pengguna menyelenggara maklumat yang diperlukan mengikut kesesuaian. Pembangunan T-IFMS ini menggunakan peruntukan Kumpulan Wang Pembangunan Hutan di mana sejumlah RM0.66 juta telah diperuntukkan dan sejumlah RM0.41 juta (62.1%) telah dibelanjakan dalam tempoh tahun 2012 hingga 2015. Sistem yang dibangunkan mengandungi empat (4) modul iaitu Inventori Hutan Sebelum Tebangan (*Pre-F*), Tanda Pokok (*Tagging*), Hasil Hutan dan Balai Pemeriksa Hutan. Semakan Audit mendapati pembangunan sistem ini tidak dikemukakan ke JPICT atau Unit Pengurusan Maklumat Negeri Terengganu (UPMN) untuk mendapat kelulusan. Selain itu, perolehan sistem ini dibuat secara *Memorandum of Understanding* (MoU). Mengikut para 2.2 MoU tersebut, satu perjanjian hendaklah dibuat setelah perbincangan dan persetujuan bersama terhadap aktiviti pembangunan T-IFMS. Semakan Audit mendapati perjanjian antara JPNT dan UTeM tidak disediakan. Kesan akibat ketiadaan perjanjian, kewajipan dan tanggungjawab kedua-dua pihak tidak dinyatakan secara bertulis dan dipersetujui bersama. Ini menyebabkan kepentingan Kerajaan Negeri tidak terjamin apabila berlaku pertikaian kepentingan dalam pembangunan sistem ini.

1.6.4.3. Semakan Audit selanjutnya mendapati dua (2) daripada empat (4) modul yang dibangunkan telah digunakan iaitu Modul *Pre-F* dan Modul *Tagging*. Manakala dua (2) modul lagi iaitu Modul Hasil Hutan dan Modul Balai Pemeriksa Hutan yang berjumlah RM0.15 juta tidak digunakan kerana tidak memenuhi kehendak pengguna JPNT. Ini disebabkan tiada dokumen *User Requirements Specification* yang dibuat dan dipersetujui bersama antara kedua belah pihak. Selain itu, pembekalan perkakasan *tablet Microsoft Surface Pro 3* sebanyak 20 unit berjumlah RM0.08 juta tidak digunakan kerana tidak memenuhi kehendak dan keperluan JPNT. Ini menyebabkan berlaku pembaziran wang Kerajaan sejumlah RM0.23 juta.

Maklum Balas JPNT yang Diterima pada 28 Januari 2018

Sistem Pengurusan Hutan pada tahun 2011 tidak lagi bersesuaian dengan sistem pengoperasian dan peralatan yang terbaru. Jika keadaan ini tidak ditangani dengan segera, lesen pengusahasilan hutan tidak dapat dikeluarkan dan akan memberi kesan kepada pendapatan Kerajaan Negeri. Oleh itu, JPNT telah memulakan projek ini dengan segera tanpa merujuk Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2009. Dua (2) modul iaitu Hasil Hutan dan Modul Balai Pemeriksa Hutan telah siap dipasang namun memerlukan penambahbaikan dan penyenggaraan. JPNT telah mengemukakan permohonan kepada Unit Pengurusan Maklumat Negeri (UPMN) untuk bantuan khidmat kepakaran pengaturcaraan bagi penyenggaraan dua (2) modul ini.

Pada pendapat Audit, perolehan T-IFMS adalah tidak memuaskan kerana tidak memenuhi keperluan pengguna sepenuhnya.

1.7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi pengurusan hasil pembalakan adalah disyorkan Jabatan Perhutanan Negeri Terengganu mengambil tindakan penambahbaikan seperti berikut:

- 1.7.1. memastikan kadar hasil pembalakan yang dikenakan dan pengurangan yang diberikan perlu mengikut Akta Perhutanan Negara 1984 dan Kaedah-kaedah Hutan 1986;
- 1.7.2. menyediakan garis panduan pengiraan serta senarai semak bayaran proses yang lengkap dan terperinci berkaitan hasil perhutanan seperti premium penyambungan lesen serta pampasan/ganti rugi pokok di jalan sekunder bagi memastikan tidak berlaku kehilangan hasil;
- 1.7.3. mengambil tindakan pelupusan terhadap barang sitaan seperti yang diperuntukkan di bawah Seksyen 94 (6) APN 1984 bagi memberi manfaat ekonomi kepada Kerajaan Negeri;
- 1.7.4. memastikan pembangunan aplikasi T-IFMS dimanfaatkan sepenuhnya bagi membantu pengurusan hasil pembalakan diuruskan dengan lebih cekap dan berkesan; dan
- 1.7.5. Pihak Berkuasa Negeri perlu menubuhkan Jawatankuasa Siasatan Dalaman bagi meningkatkan kawalan dalaman terhadap pengurusan hasil pembalakan bagi mengelakkan berlakunya isu kecuaian, penyelewengan dan pembaziran.

LEMBAGA TABUNG AMANAH WARISAN NEGERI TERENGGANU

2. DUYONG MARINA RESORT SDN. BHD.

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Duyong Marina Resort Sdn. Bhd. (DMR) yang dahulunya dikenali sebagai PTB Research Institute Sdn. Bhd. (PTB) merupakan syarikat subsidiari yang dimiliki sepenuhnya oleh Lembaga Tabung Amanah Warisan Negeri Terengganu (LTAWNT). DMR yang beroperasi di Pulau Duyong Besar, Kuala Nerus, Terengganu telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 26 Mac 1998 dengan modal saham dibenarkan berjumlah RM5 juta dan diterbit/dibayar sejumblah RM2.1 juta. Objektif penubuhan DMR adalah memperkenalkan budaya Terengganu untuk menarik pelancong dengan mempamerkan konsep tradisional pada *chalet* di samping memberi peluang pekerjaan kepada rakyat Terengganu. DMR turut menawarkan perkhidmatan setanding dengan hotel-hotel terkemuka lain.

2.1.2. Aktiviti utama DMR ialah memberi perkhidmatan perhotelan dan *resort* serta menyediakan kemudahan makanan dan minuman (F&B). Bagi perkhidmatan perhotelan dan *resort*, DMR menyediakan 97 bilik hotel yang dilengkapi dengan 24 jam perkhidmatan servis bilik, akses internet, televisyen satelit, *port data computer*, telefon dan *mini bar* dengan kadar harga antara RM238 sehingga RM2,880 sehari. Selain itu, antara perkhidmatan lain yang disediakan ialah dewan *banquet*, bilik mesyuarat dan kemudahan sukan serta rekreasi. DMR juga mempunyai dua (2) buah kafe bagi kemudahan F&B iaitu di kafe Verandah dan Bytes.

2.1.3. DMR diterajui oleh tiga (3) orang Ahli Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Pengerusi Bukan Eksekutif dan Bukan Bebas. Pengurusan DMR diketuai oleh Pengurus Operasi yang diberi tanggungjawab menjalankan tugas pentadbiran dan operasi harian terhadap aktiviti perhotelan. Beliau dibantu oleh 113 orang kakitangan yang terdiri daripada 108 orang kakitangan tetap dan lima (5) orang kakitangan kontrak. Sebagai sebuah syarikat milik penuh LTAWNT, DMR adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* (SOP) yang diwujudkan.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

2.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga 2017. Bagi pengurusan aktiviti sebanyak dua (2) aktiviti telah dipilih untuk diaudit iaitu pengurusan jualan bilik hotel dan penyediaan makanan dan minuman (F&B). Aktiviti ini dipilih bagi menilai prestasi jualan bilik hotel dan F&B yang menjadi punca pendapatan utama kepada syarikat. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat DMR.

2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan DMR bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Sijil Tanpa Teguran oleh Tetuan Mohd Ali Abas & Co.. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan DMR. Perbincangan, temu bual dan lawatan fizikal ke *resort* bersama-sama dengan pegawai DMR turut dilakukan bagi mendapatkan penjelasan lanjut berhubung isu yang dibangkitkan.

2.5. RUMUSAN AUDIT

2.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober hingga Disember 2017 mendapati secara keseluruhannya adalah seperti berikut:

i. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan DMR adalah kurang stabil kerana mencatatkan kerugian sebelum cukai antara RM1.35 juta hingga RM1.75 juta bagi tempoh tahun 2014, 2015 dan 2016. Kerugian tahun semasa ini memberi kesan kepada peningkatan jumlah kerugian terkumpul syarikat daripada RM16.01 juta pada tahun 2014 kepada RM19.64 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan kerugian sejumlah RM3.63 juta atau 22.7%.

ii. Pengurusan Aktiviti

Secara keseluruhannya, aktiviti DMR telah diuruskan dengan tidak cekap serta tidak selaras dengan objektif penubuhannya.

iii. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus DMR adalah kurang memuaskan.

2.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh DMR adalah seperti berikut:

- i. pengurusan aktiviti perhotelan tidak cekap;
- ii. prestasi aktiviti meliputi jualan bilik dan F&B tidak mencapai sasaran;
- iii. Pengurus Operasi menjalankan tugas dan tanggungjawab tanpa diberi kuasa eksekutif;
- iv. Jawatankuasa Audit (JKA) tidak berfungsi dengan sempurna serta Unit Audit Dalaman tidak ditubuhkan; dan
- v. peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah DMR adalah tidak selaras dengan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2017.

2.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas DMR telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 15 Januari 2018 bersama Pengurus Operasi serta pegawai kanan DMR, Setiausaha dan pegawai kanan LTAWNT dan Pengarah Unit Audit Dalam SUK. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

2.6.1. Kedudukan Kewangan

2.6.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan DMR bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan, untung rugi, aset, liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai. Kedudukan kewangan syarikat bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 seperti jadual berikut:

JADUAL 2.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	TAHUN		
	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	6.76	5.83	3.69
Lain-lain Pendapatan	0.67	0.67	0.64
JUMLAH PENDAPATAN	7.43	6.50	4.33
Kos Perolehan	4.22	3.57	2.20
Perbelanjaan Pentadbiran	4.75	4.21	3.74
Lain-lain Perbelanjaan Operasi dan Korporat	0.21	0.07	0.05
Kos Kewangan	0.00*	0.00**	0.00***
JUMLAH PERBELANJAAN	9.18	7.85	5.99
KERUGIAN BERSIH SEBELUM CUKAI	(1.75)	(1.35)	(1.66)
Lebihan Cukai	0.22	0.18	0.16
KERUGIAN BERSIH SELEPAS CUKAI	(1.53)	(1.17)	(1.50)
Pelarasan Tahun Lepas	-	(0.96)	-
KERUGIAN TERKUMPUL	(16.01)	(18.14)	(19.64)
JUMLAH ASET	7.15	7.02	5.62
JUMLAH LIABILITI	23.06	24.16	23.16
JUMLAH EKUITI	(15.91)	(17.14)	(17.54)
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	7.15	7.02	5.62
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.92	1.86	1.39

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016.

Nota : RM2,799*

RM2,028**

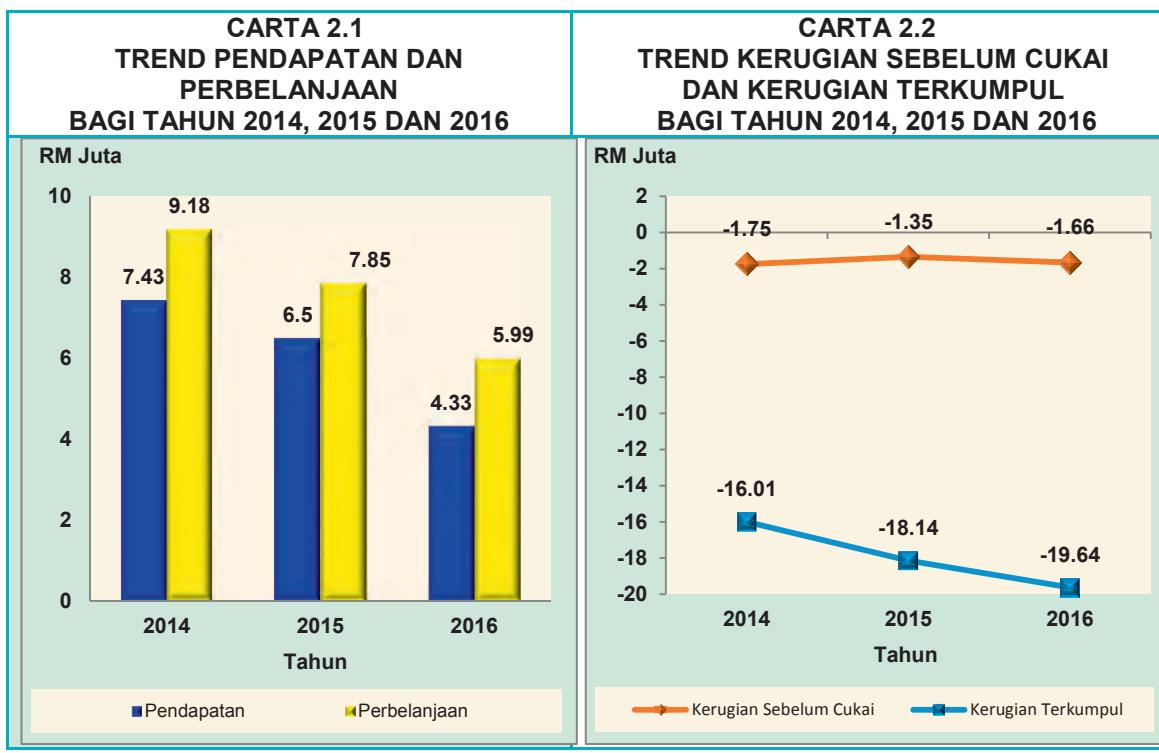
RM3,103***

2.6.1.2. Pendapatan utama DMR terdiri daripada jualan bilik dan F&B, *catering events* dan *outlets*. Hasil pendapatan utama DMR menunjukkan trend penurunan bagi tiga (3) tahun berturut-turut daripada RM7.43 juta pada tahun 2014 kepada RM4.33 juta pada tahun 2016. Penurunan ini disebabkan hasil jualan bilik menurun sejumlah RM0.77 juta pada tahun 2015 dan 2016. Manakala pendapatan daripada F&B juga mencatatkan penurunan sejumlah RM0.16 juta (4.5%) pada tahun 2015 dan RM1.37 juta (40.1%) pada tahun 2016. Jumlah pendapatan bagi tahun 2014 sehingga 2016 adalah seperti di **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.6.1.3. Perbelanjaan DMR meliputi kos jualan, perbelanjaan pentadbiran, kos kewangan, susut nilai dan pelunasan. Kos jualan bilik dan F&B merupakan perbelanjaan tertinggi iaitu sebanyak 37.6% hingga 48.3% daripada keseluruhan jumlah perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Manakala perbelanjaan kedua tertinggi adalah perbelanjaan pentadbiran iaitu sebanyak 39.8% hingga 47.4% yang terdiri daripada bayaran gaji, utiliti, pemberian dan penyenggaraan, landskap dan susut nilai. Bagi tempoh tahun 2014, 2015 dan 2016, trend perbelanjaan menunjukkan penurunan setiap tahun daripada RM9.18 juta pada tahun 2014 kepada RM5.99 juta pada tahun 2016. Walau bagaimanapun,

penurunan perbelanjaan ini tidak selari dengan penurunan dalam pendapatan menyebabkan syarikat berterusan mengalami kerugian seperti di **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

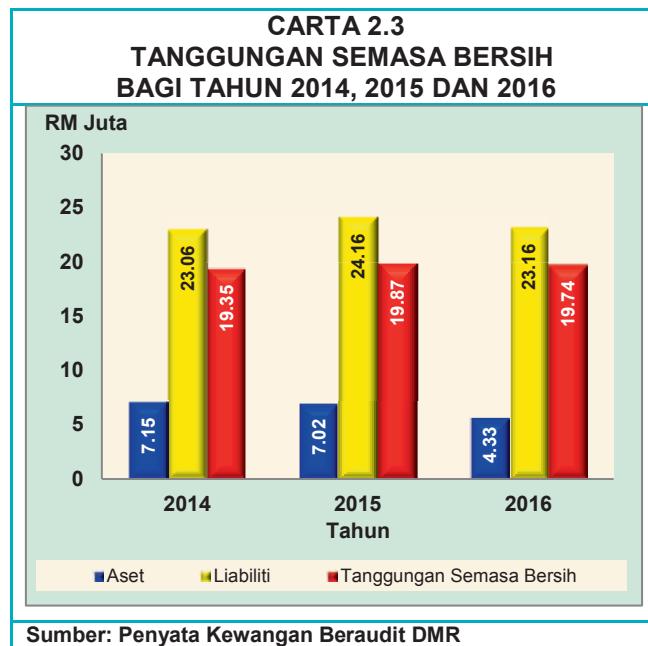
2.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap kedudukan kewangan DMR. Bagi tempoh tahun tersebut, DMR telah mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM1.75 juta pada tahun 2014, RM1.35 juta pada tahun 2015 dan RM1.66 juta pada tahun 2016. Jumlah kerugian menunjukkan penurunan kepada RM1.35 juta pada 2015 berbanding RM1.75 juta pada tahun 2014 iaitu penurunan sejumlah RM0.4 juta atau 22.9%. Penurunan ini disebabkan oleh pengurangan perbelanjaan bagi kos jualan terhadap jualan bilik dan F&B. Bagaimanapun, kerugian pada tahun 2016 telah mencatatkan peningkatan sejumlah RM0.31 juta atau 23.0% berbanding tahun 2015 kerana didorong oleh peningkatan dalam perbelanjaan gaji, imbuhan pengarah dan sewaan bangunan. Kerugian yang diperoleh bagi tempoh tiga (3) tahun tersebut menyebabkan kerugian terkumpul meningkat daripada RM16.01 juta pada tahun 2014 kepada RM19.64 juta pada tahun 2016. Butiran lanjut seperti di **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit DMR

2.6.1.5. Analisis Audit mendapati DMR tidak mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi untuk menyelesaikan tanggungannya kerana kedudukan liabiliti syarikat melebihi aset bagi tempoh tahun 2014, 2015 dan 2016. **Berdasarkan penyata kewangan beraudit, DMR mempunyai tanggungan semasa bersih berjumlah RM19.35 juta pada tahun 2014,**

RM19.87 juta (tahun 2015) dan RM19.74 juta (tahun 2016) di mana ia boleh menjelaskan konsep usaha berterusan (*going concern*) operasi syarikat. Kedudukan tanggungan semasa bersih bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah seperti di carta berikut:



2.6.1.6. Jumlah terhutang kepada perbadanan induk iaitu LTAWNT merupakan komponen terbesar yang menyumbang kepada liabiliti syarikat. Jumlah hutang ini terdiri daripada pinjaman Al-Mudharabah berjumlah RM3 juta untuk tujuan pusingan modal dan sejumlah RM19.43 juta yang merupakan pendahuluan tidak terjamin, tanpa faedah dan tidak mempunyai tempoh bayaran balik yang diberi secara berperingkat sejak tahun 2008. Manakala kedudukan jumlah aset DMR telah menurun dengan ketara bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu daripada RM7.15 juta pada tahun 2014 kepada RM5.62 juta pada tahun 2016 iaitu penurunan sejumlah RM1.53 juta atau 21.4%. Komponen terbesar bagi aset syarikat ialah Peralatan Pejabat berjumlah RM1.71 juta, Penghutang Perdagangan berjumlah RM1.48 juta dan Deposit yang berjumlah RM0.53 juta.

2.6.1.7. Selain itu, nisbah semasa bagi tahun kewangan 2014, 2015 dan 2016 adalah 0.16:1 (2014), 0.18:1 (2015) dan 0.15:1 (2016). Ini menunjukkan tahap kecairan syarikat berada di tahap lemah. Manakala analisis Audit terhadap aliran tunai mendapati DMR mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM1.39 juta pada akhir tahun kewangan 2016. Penurunan baki tunai pada tahun 2016 sejumlah RM0.47 juta berbanding tahun 2015 disebabkan oleh jumlah kos jualan dan perbelanjaan pentadbiran telah melebihi hasil aktiviti perhotelan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi dan kedudukan kewangan DMR adalah kurang stabil kerana mencatatkan kerugian sebelum cukai tiga (3) tahun berturut-turut pada tahun 2014, 2015 dan 2016. Kerugian tersebut telah menyumbang kepada peningkatan kerugian terkumpul daripada RM16.01 juta pada tahun 2014 kepada RM19.64 juta pada tahun 2016.

2.6.2. Pengurusan Aktiviti

2.6.2.1. Pengurusan Aktiviti Perhotelan

Pengurusan aktiviti DMR bagi tempoh 1 Ogos 2008 hingga 31 Disember 2014 telah diuruskan oleh Ri-Yaz Hotels & Resorts Sdn. Bhd. (Ri-Yaz) dan kemudian diuruskan sendiri oleh pengurusan PTB Research Institute Sdn. Bhd. (PTB) sehingga kini. Semakan Audit mendapati perkara seperti berikut:

- a. PTB telah melantik Ri-Yaz sebagai operator melalui kaedah kontrak pengurusan (*management contract ownership*) bagi mengurus Ri-Yaz Heritage Resort & Spa pada 12 November 2009 untuk tempoh mulai dari 1 Ogos 2008 selama 15 tahun dengan dibayar kos pentadbiran sejumlah RM10,000 sebulan dan pendapatan 1% yuran pengurusan daripada jumlah pendapatan kasar.
- b. Seterusnya, kontrak Ri-Yaz telah ditamatkan secara *mutual termination* berkuat kuasa pada 1 Januari 2015 disebabkan gagal mencapai *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan unjuran bajet yang disediakan dan kerugian yang dialami pada setiap tahun sejak Ri-Yaz sebagai operator pengurusan hotel. Oleh sebab penamatan kontrak ini dibuat sebelum tempoh akhir kontrak perkhidmatan Ri-Yaz selama 15 tahun menyebabkan PTB telah menjelaskan bayaran tuntutan tunggakan ke atas kos pentadbiran dan yuran pengurusan berjumlah RM552,126.
- c. Semakan Audit terhadap Minit-minit Mesyuarat Lembaga Pengarah DMR, pengurusan DMR melantik Pengurus Besar Primula Hotel secara pinjaman untuk mengurus operasi hotel untuk tempoh dari tarikh 8 Disember 2014 hingga 14 April 2015 susulan daripada penamatan kontrak dengan Ri-Yaz. Selepas penamatan pelantikan tersebut, DMR telah melantik seorang Pengurus Besar secara kontrak bagi tempoh dua (2) tahun mulai dari tarikh 15 April 2015 hingga 14 April 2017. Bagaimanapun, beliau telah meletak jawatan kerana menerima pelantikan baru sebagai Pengurus Besar di PB Hotel Management Sdn. Bhd. mulai pada 7 Februari 2017. Selepas peletakan jawatan tersebut, tidak ada pelantikan baru dibuat terhadap jawatan Pengurus Besar DMR sehingga ke tarikh penganjuran dijalankan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati DMR sebaliknya telah dikendalikan

oleh seorang Pengurus Operasi. Beliau menjalankan tugas ini dengan diberi elaun insentif berdasarkan gaji hakiki sebagai seorang Pengurus Operasi namun beliau tidak diberi kuasa eksekutif sebagai Pengurus Besar. Ini menunjukkan tiada di kalangan pihak pengurusan mahupun Lembaga Pengarah yang berstatus eksekutif bagi memimpin pentadbiran DMR bermula dari tarikh 7 Februari 2017 hingga ke tarikh pengauditan.

- d. Sepanjang hotel beroperasi sejak tahun 2008 sehingga tarikh pengauditan di bawah pengurusan Ri-Yaz dan DMR, perniagaan perhotelan ini tidak pernah memperoleh keuntungan dan menyumbang kepada kerugian terkumpul hingga akhir tahun 2016 berjumlah RM19.64 juta.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Perkara ini berlaku akibat ketiadaan Pengurus Besar selepas peletakan jawatan Pengurus Besar terdahulu. Segala pengurusan aktiviti hotel telah dilaksanakan oleh Pengurus Operasi yang memangku jawatan sebagai Pemangku Pengurus Besar dengan pemberian elaun insentif berdasarkan gaji hakiki seorang pengurus operasi tanpa kuasa eksekutif dan terpaksa merujuk kepada pihak Ahli Lembaga pengarah dalam membuat keputusan.

Pada Pendapat Audit, Pengurusan aktiviti DMR kurang cekap kerana operator yang dilantik gagal menjana pulangan/keuntungan. Selain itu, pentadbiran DMR didapati lemah di mana pengurusan tidak mempunyai pentadbir yang berstatus eksekutif untuk menjalankan operasi perhotelan dengan baik dan berdaya maju.

2.6.2.2. Prestasi Aktiviti Jualan Bilik dan F&B

a. Prestasi Aktiviti Jualan Bilik Tidak Mencapai Sasaran

- i. Merujuk kepada portal rasmi Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia, DMR telah diberikan pengelasan hotel bertaraf empat (4) bintang. DMR menyediakan sebanyak 97 buah bilik yang terdiri daripada 52 unit bilik *Deluxe*, 26 unit bilik *Executive Deluxe*, empat (4) unit bilik *Executive Suites*, dua (2) unit bilik *Cemara Suites* dan 13 unit bilik *Royal Chalet*. Selain itu, antara perkhidmatan lain yang disediakan ialah dewan *banquet*, bilik mesyuarat dan kemudahan sukan serta rekreasi.
- ii. DMR telah menetapkan sasaran bagi jualan bilik setiap tahun melalui unjuran bajet yang disediakan berdasarkan pencapaian tahun

sebelumnya. Laporan bajet tersebut dibentangkan dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah DMR. Berdasarkan bajet yang disediakan, DMR menyasarkan hasil jualan bilik bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 adalah antara RM3.10 juta hingga RM4.32 juta. Bagaimanapun, jumlah hasil sebenar jualan bilik bagi tempoh tersebut tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Perbandingan hasil sebenar jualan bilik dan bajet bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 2.2
PRESTASI HASIL JUALAN BILIK
BERBANDING BAJET BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

TAHUN	BAJET (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2014	4.32	3.18	73.6
2015	3.55	2.41	67.9
2016	3.10	1.64	52.9
JUMLAH	10.97	7.23	65.9

Sumber: Laporan Bajet Tahunan DMR

- iii. Bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016, pencapaian keseluruhan hasil jualan bilik berbanding bajet adalah 65.9% iaitu sejumlah RM7.23 juta berbanding RM10.97 juta yang disasarkan. Hasil jualan bilik bagi tahun 2014 hingga 2016 tidak mencapai unjuran hasil pada setiap tahun iaitu antara 52.9% hingga 73.6%. Selain itu, hasil jualan bilik juga menunjukkan penurunan setiap tahun dalam tempoh tersebut daripada RM3.18 juta pada tahun 2014 kepada RM2.41 juta pada tahun 2015 dan menurun kepada RM1.64 juta pada tahun 2016. Walaupun sasaran jualan bilik menurun setiap tahun namun syarikat masih tidak dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Penurunan ini selari dengan kadar penginapan di DMR bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 yang menunjukkan penurunan daripada 39.4% pada tahun 2014 kepada 18.0% pada tahun 2016 seperti di jadual berikut:

**JADUAL 2.3
PRESTASI JUALAN BILIK BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

BUTIRAN	TAHUN		
	2014	2015	2016
Jumlah Bilik Yang Disediakan (97 bilik X 365 hari)	35,405	35,405	35,502*
Jumlah Bilik Yang Dijual	13,933	11,070	6,381
Peratus Pencapaian (%)	39.4	31.3	18.0

Sumber: Penyata Bajet Pengurusan DMR
Nota : * 97 bilik x 366 hari

- iv. Purata harga jualan bilik oleh DMR bagi tempoh tiga (3) tahun adalah antara RM228 hingga RM257 semalam. Berdasarkan kenaikan harga

bilik pada tahun 2016 dan penamatan pertandingan *Monsoon Cup* mendapati jualan bilik menurun dari 13,933 unit pada tahun 2014 kepada 6,381 unit pada tahun 2016. Faktor peningkatan kadar harga bilik ini tidak mempengaruhi peningkatan hasil kerana jualan bilik tidak menunjukkan peningkatan pada tahun tersebut. Prestasi kadar penginapan purata tahunan bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 2.4
PRESTASI PENGINAPAN BERBANDING
BILIK YANG SEDIA ADA BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

BUTIRAN	TAHUN		
	2014	2015	2016
Bilangan Bilik Sedia Ada Untuk Dijual (97 bilik x 365 hari)	35,405	35,405	35,502*
Jumlah Bilik Yang Dijual (Bilik) (a)	13,933	10,054	6,381
Jumlah Jualan Bilik (RM Juta) (b)	3.18	2.41	1.64
Purata Harga Bilik (RM) [b/a]	228.00	240.00	257.00

Sumber: Penyata Bajet Pengurusan DMR

Nota : * 97 bilik x 366 hari

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 1 Julai 2018

Prestasi perhotelan menurun akibat pembatalan Program Monsoon Cup pada tahun 2014. Pelanggan seperti pengajur program, pelancong asing dan pelancong tempatan tidak lagi berminat untuk datang mengunjungi atau menginap di DMR kerana ketiadaan Monsoon Cup. Kesan penamatan kontrak pengurusan Ri-Yaz turut menjelaskan prestasi hotel disebabkan agensi-agensi di bawah kontrak dengan Ri-Yaz tidak lagi menyokong dalam urusan membawa pelancong. Selain itu, pengurusan DMR gagal menjalankan hubungan kerjasama dengan agensi pelancongan di bawah naungan Ri-Yaz sebelum penamatan kontrak dilakukan juga merupakan faktor prestasi hotel menurun.

Bagaimanapun pada tahun 2017 berlaku peningkatan kepada RM2.38 juta setelah DMR mengambil tindakan melalui kaedah menurunkan kadar harga atau kenaikan kadar harga berdasarkan peratus penginapan, musim perayaan dan cuti sekolah, harga pasaran berbanding pesaing-pesaing serta melalui kombinasi pakej bilik, dewan seminar dan dewan tertentu.

Pada pendapat Audit, prestasi jualan bilik tidak cekap dan berkesan di mana strategi kenaikan harga bilik tidak mempengaruhi peningkatan hasil jualan sebaliknya jumlah jualan bilik menunjukkan penurunan daripada RM3.18 juta pada tahun 2014 kepada RM1.64 juta pada tahun 2016.

b. Prestasi Jualan F&B Tidak Mencapai Sasaran

- i. Pendapatan syarikat juga disumbangkan daripada aktiviti F&B. DMR mempunyai dua (2) buah kafe bagi kemudahan F&B iaitu di kafe Verandah dan kafe Bytes yang menyediakan kemudahan sarapan pagi, makan tengah hari dan makan malam. DMR juga mempunyai sebuah dewan utama dan lapan (8) bilik mesyuarat untuk tujuan mengadakan mesyuarat, majlis makan malam dan majlis sosial dengan kapasiti 20 hingga 1,200 orang tetamu.
- ii. DMR telah menetapkan sasaran bagi jualan F&B setiap tahun melalui unjuran bajet yang disediakan berdasarkan pencapaian tahun sebelumnya. Berdasarkan bajet yang disediakan, DMR menyasarkan hasil jualan F&B bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 adalah antara RM3.90 juta hingga RM4.44 juta. Bagaimanapun, jumlah hasil sebenar jualan F&B bagi tempoh tersebut tidak mencapai sasaran yang ditetapkan kerana berlakunya pengurangan tempahan penganjuran majlis dan keraian seperti perkahwinan, makan malam dan mesyuarat. Perbandingan hasil sebenar jualan F&B dan bajet bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 2.5
PRESTASI HASIL JUALAN F&B
BERBANDING BAJET BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

TAHUN	BAJET (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2014	4.29	3.58	83.4
2015	4.44	3.42	77.0
2016	3.90	2.05	52.6
JUMLAH	12.63	9.05	71.7

Sumber: Laporan Bajet Tahunan DMR

- iii. Bagi tempoh dari tahun 2014 hingga 2016, pencapaian keseluruhan hasil jualan F&B berbanding bajet adalah 71.7% iaitu sejumlah RM9.05 juta berbanding RM12.63 juta yang disasarkan. Hasil jualan F&B bagi tahun 2014 hingga 2016 tidak mencapai sasaran pada setiap tahun iaitu antara 52.6% hingga 83.4%. Selain itu, hasil jualan F&B juga menunjukkan penurunan setiap tahun dalam tempoh tersebut daripada RM3.58 juta pada tahun 2014 kepada RM3.42 juta pada tahun 2015 dan kepada RM2.05 juta pada tahun 2016. Walaupun jumlah anggaran tahun 2016 diturunkan sebanyak 12.2%, namun syarikat masih tidak dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 1 Julai 2018

Pendapatan F&B berkurangan disebabkan oleh prestasi ekonomi negara yang tidak stabil menyebabkan pelanggan kurang menggunakan perkhidmatan untuk mengadakan majlis keraian atau jamuan makan malam bagi langkah penjimatan (cut-cost). Dengan wujudnya pesaing seperti TH Hotel, Permai Hotel, Rimba Hotel serta restoran di persekitaran hotel telah menyebabkan pengunjung berhijrah ke tempat yang lebih ekonomi yang menawarkan pakej makan yang lebih murah.

Bagaimanapun DMR telah mengambil pendekatan bagi menggalakkan prestasi jualan F&B meningkat dengan memperkenalkan konsep penentuan harga mengikut bajet pelanggan dan pilihan menu mengikut kos yang berpatutan.

Pada pendapat Audit, prestasi F&B adalah tidak cekap kerana tidak berjaya mencapai sasaran dan menurun daripada RM3.58 juta pada tahun 2014 kepada RM2.05 juta pada tahun 2016.

c. Perbandingan Kadar Harga Bilik dan Kemudahan Dengan Hotel Pesaing

- i. DMR merupakan sebuah hotel bertaraf empat (4) bintang yang menyediakan fasiliti yang setaraf dengan hotel-hotel lain seperti spa, gimnasium, kolam renang dan bilik sauna. Semakan Audit mendapati DMR menyediakan enam (6) jenis bilik daripada jenis *Deluxe* hingga *Royal Chalet*. Kadar harga jualan bilik adalah berbeza mengikut jenis bilik adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 2.6
KADAR HARGA BILIK DI DMR BAGI TAHUN 2014 HINGGA 8 OKTOBER 2017**

JENIS BILIK	KADAR HARGA SEWAAN BILIK (RM)					
	2015		2016		2017 SETAKAT OKTOBER	
	KERAJAAN	AWAM	KERAJAAN	AWAM	KERAJAAN	AWAM
<i>Deluxe</i>	295	320	295	320	280	320
<i>Executive Deluxe</i>	395	420	395	420	380	420
<i>Executive Suite</i>	685	680	685	680	680	680
<i>Duplex</i>	1,350	1,280	1,350	1,280	1,280	1,280
<i>Royal Suite</i>	1,900	1,880	1,900	1,880	1,880	1,880
<i>Royal Chalet</i>	2,900	2,880	2,900	2,880	2,880	2,880

Sumber: Buku Pelan Perniagaan DMR

- ii. Berdasarkan kepada maklumat yang dikemukakan oleh Jabatan Pelancongan Negeri Terengganu, sehingga akhir tahun 2017, terdapat

sebanyak 95 buah hotel/resort/inap desa di daerah Kuala Terengganu dan Kuala Nerus yang menjadi pesaing kepada DMR. Pihak Audit telah membuat analisis perbandingan harga bilik yang ditawarkan oleh DMR dengan beberapa pesaing bertaraf empat (4) bintang di sekitar daerah Kuala Terengganu dan Kuala Nerus. Analisis Audit mendapati harga bilik yang ditawarkan adalah berbeza-beza tertakluk kepada beberapa faktor seperti lokasi, fasiliti dan kualiti perkhidmatan. Hasil perbandingan harga bilik antara DMR dan pesaing bertaraf empat (4) bintang mendapati harga bilik yang ditawarkan oleh DMR lebih tinggi seperti di jadual berikut:

JADUAL 2.7
PERBANDINGAN HARGA JUALAN BILIK ANTARA DMR
DENGAN PESAING DI SEKITAR KUALA NERUS DAN KUALA TERENGGANU

JENIS BILIK	KADAR HARGA TAHUN 2017 (RM)			
	DMR	PESAING A	PESAING B	PESAING C
Deluxe	280.00	220.00	250.00	240.00
Executive Deluxe	380.00	260.00	300.00	270.00
Executive Suite	680.00	522.00	350.00	360.00
Duplex	1,280.00	700.00	500.00	550.00
Royal Suite	1,880.00	-	650.00	-

Sumber: Buku Pelan Perniagaan Jangka Pendek DMR Tahun 2017

- iii. Perbandingan harga jualan bilik menunjukkan harga jualan bilik yang ditawarkan oleh DMR lebih tinggi berbanding dengan tiga (3) pesaing yang dipilih bagi semua jenis bilik. Persaingan ke atas kadar harga bilik ini boleh menyebabkan DMR kehilangan hasil jika dibandingkan dengan pesaing yang lain kerana harga yang dikenakan oleh hotel pesaing lebih rendah berbanding harga bilik di DMR.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Kadar harga bilik ditawarkan adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan hotel-hotel pesaing kerana:

- *struktur perhotelan yang ditawarkan oleh DMR adalah berbeza dari segi penyewa bilik iaitu berbentuk chalet atau resort dengan kemudahan yang ditawarkan adalah lebih kompetitif jika dibandingkan dengan hotel lain. Contohnya bathtub, bilik air yang berasingan, set sofa, ruangan balkoni dan berkonsep tradisional dan moden; dan*
- *susana hadapan bilik yang pelbagai dengan keindahan alam semula jadi seperti laut, sungai dan pelbagai spesis flora yang menghijau.*

Pada pendapat Audit, penetapan kadar harga bilik tinggi berbanding pesaing hotel menyebabkan DMR kurang mendapat sambutan seterusnya menyumbang kepada penurunan jualan bilik.

d. Strategi Pemasaran Terhad

Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2014 hingga 2016, hanya sejumlah RM51,039 dibelanjakan untuk tujuan promosi bagi tempoh tersebut iaitu antara 0.05% hingga 0.6% daripada jumlah pendapatan. Kaedah promosi yang dijalankan antaranya adalah melalui pemasangan papan iklan di sekitar jalan di daerah Kuala Terengganu dan Kuala Nerus; menggunakan kaedah media sosial percuma antaranya laman sesawang, *facebook*, *instagram* dan *twitter*; edaran *flyers* ke Jabatan/Agensi Kerajaan dan swasta; menggunakan khidmat ejen pelancongan seperti *agoda* dan *traveloka*; dan promosi bersama syarikat kewangan melalui penggunaan kredit kad.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Pemasaran yang dilakukan melalui pelbagai cara iaitu pembukaan gerai-gerai jualan di MATTA Fair, MITA Fair atau majlis yang dianjurkan oleh Kementerian Pelancongan Malaysia atau Jabatan Pelancongan Negeri Terengganu. Namun, strategi pemasaran yang dilakukan bergantung kepada kos yang terlibat kerana faktor kewangan adalah terhad setelah proses pengambilalihan berlaku. Justeru itu pemasaran hanya dilakukan di sekitar Kuala Terengganu dan pantai timur dengan cara pengedaran risalah di agensi-agensi Kerajaan, swasta dan media sosial.

Pada pendapat Audit, pelan promosi yang dijalankan tidak dapat meningkatkan jualan bilik secara signifikan dalam tempoh tersebut kerana strategi pemasaran yang dilaksanakan masih terhad.

2.6.2.3. Pengurusan Penyenggaraan Resort dan Fasiliti

a. Resort Tidak Disenggarakan Dengan Memuaskan

- i. Aset perlu disenggarakan untuk memastikan ia dapat berfungsi dengan baik secara berterusan, selamat digunakan, memelihara dan memanjangkan jangka hayat serta memelihara imej syarikat. Penyenggaraan boleh dijalankan dalam dua (2) kaedah iaitu penyenggaraan pencegahan dan penyenggaraan pembaikan. Penyenggaraan pencegahan ialah bagi kerja penyenggaraan mengikut

jadual/program manakala penyenggaraan pembaikan ialah kerja pembaikan atau penggantian komponen apabila berlaku kerosakan.

- ii. Semakan Audit terhadap perjanjian sewaan Bangunan Hotel Duyong Marina & Resort antara DMR dengan LTAWNT yang dimeterai pada 11 September 2016 mendapati tidak ada klausa yang menyatakan secara jelas mengenai tanggungjawab penyenggaraan ke atas kerosakan bangunan. Ini menyebabkan berlaku salah faham mengenai pihak yang bertanggungjawab untuk membaiki kerosakan tersebut yang menyebabkan kerja-kerja pembaikan tidak dilakukan. Sehubungan itu, tidak ada satu jadual atau daftar penyenggaraan aset disediakan sama ada oleh DMR atau LTAWNT.
- iii. Lawatan Audit pada 17 Oktober 2017 mendapati berlaku kerosakan pada bangunan dan bilik yang belum diambil tindakan pembaikan seperti lantai/dinding telah reput, tingkap berkarat dan pecah, serangan anai-anai, cat menggelupas, siling tertanggal dan paip bocor serta jubin tertanggal. Selain itu, terdapat juga kerosakan pada peralatan elektrik antaranya pemampat pendingin hawa (*compressor*), *mini bar*, lampu siling dan *thermostat*. Semakan Audit mendapati DMR telah menghantar laporan kerosakan dengan anggaran kos pembangunan kepada LTAWNT bagi tujuan pembangunan sebanyak lapan (8) kali sejak bulan September 2016 hingga bulan Oktober 2017. Berdasarkan pemerhatian dan temubual Audit mendapati kerosakan yang berlaku merupakan kerosakan yang lama sejak pengambilalihan daripada pengurusan Ri-Yaz dan tidak ada pembangunan kerosakan dilakukan kerana kekurangan sumber kewangan. Keadaan kerosakan dan jenis kerosakan serta anggaran kos pembangunan adalah seperti di **Gambar 2.1** hingga **Gambar 2.4** dan **Jadual 2.8**.

GAMBAR 2.1



Bangunan Cindai
- Salur Paip Pecah dan Air Mengalir
(17.10.2017)

GAMBAR 2.2



Verandah Cafe
- Kayu/Papan Reput dan Tertanggal
(17.10.2017)

GAMBAR 2.3

Jambatan ke Marina
- Tiang Besi Berkarat
(17.10.2017)

GAMBAR 2.4

Laluan Dewan Marina
- Jubin Tercabut
(17.10.2017)

JADUAL 2.8
JENIS KEROSAKAN DAN ANGGARAN KOS PEMBAIKAN

LOKASI	JENIS KEROSAKAN	ANGGARAN KOS (RM)
Chalet 1 - 16	Menaik taraf sistem Astro	20,000
	53 <i>Swing blade</i> pendingin hawa tidak berfungsi	13,250
	Serangan serangga perosak kumbang bubuk dan anai-anai	125,000
	Bingkai cermin kayu koridor reput	2,480
	46 <i>mini bar</i> rosak	19,688
Verandah	Menaik taraf sistem LPG	150,000
Spa	Pam kolam rosak	2,500
Royal Chalet 17-29	Menaik taraf sistem Astro	7,800
JUMLAH		340,718

Sumber: Laporan Kerosakan Bahagian Penyenggaraan

b. Kemudahan Fasiliti yang Sedia Ada Tidak Diguna

DMR mempunyai kemudahan gimnasium dan sauna. Bagaimanapun, fasiliti ini tidak lagi digunakan kerana lokasinya yang jauh dari bilik dan berada di ruang pejabat yang disewa dan diduduki oleh Jabatan Pelancongan Negeri Terengganu. Pihak Audit dimaklumkan gimnasium dan sauna ini telah ditutup sejak tahun 2015. Lawatan Audit pada 17 Oktober 2017 mendapati alatan gimnasium tidak digunakan lagi walaupun masih dalam keadaan baik. Manakala, bilik sauna telah mengalami kerosakan. Keadaan ini menyebabkan pembaziran di mana kemudahan yang disediakan tidak digunakan. Keadaan bilik gimnasium dan sauna adalah seperti di **Gambar 2.5** hingga **Gambar 2.7**.

GAMBAR 2.5



Duyong Marina Resort Sdn. Bhd.
- Sauna Tidak Berfungsi
(17.10.2017)

GAMBAR 2.6



Duyong Marina Resort Sdn. Bhd.
- Sauna Tidak Berfungsi
(17.10.2017)



GAMBAR 2.7

Duyong Marina Resort Sdn. Bhd.
- Gimnasiun Terbiar Tidak Diguna
(17.10.2017)

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Kos penyenggaraan ke atas bangunan resort yang menjangkau usia 10 tahun adalah tinggi. Selain itu, kesan air masin turut mempengaruhi peralatan cepat mengalami kerosakan kerana kedudukan resort yang berhampiran dengan muka laut. Bangunan resort yang terdiri daripada bangunan kayu juga menyebabkan ianya mudah rosak kerana dimakan oleh anai-anai atau bubuk. Kos bagi kerja rawatan anai-anai atau bubuk memerlukan perbelanjaan yang besar hampir RM200,000 menyebabkan terpaksa memohon peruntukan daripada LTAWNT.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya perlaksanaan aktiviti DMR adalah tidak cekap kerana aspek pengurusan yang lemah dan jualan bilik serta F&B yang tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Ini menyebabkan DMR masih bergantung kepada bantuan modal dari perbadanan induk (LTAWNT) untuk menampung kos operasi.

2.6.3. Tadbir Urus Korporat

2.6.3.1. 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 serta membolehkan operasi syarikat diurus dengan sempurna, telus

dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

2.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus DMR adalah kurang memuaskan kerana hanya satu (1) daripada lapan (8) amalan terbaik yang diamalkan iaitu aspek pengerusi yang kedudukannya berbeza dengan ketua pegawai eksekutif dan tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah.

2.6.3.3. Manakala tujuh (7) aspek yang tidak diamalkan oleh DMR adalah terdiri dari aspek pelantikan dan peranan Lembaga Pengarah; pengurus besar; penyediaan dan pelaksanaan Rancangan Korporat; Petunjuk Prestasi Utama; *Standard Operating Procedures*; Unit Audit Dalam; dan Jawatankuasa Audit.

2.6.3.4. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus DMR dan penemuan Audit terhadap lapan (8) aspek amalan tadbir urus adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Pada 1 Mac 2017, Pengerusi Lembaga Pengarah DMR dilantik berdasarkan kapasiti jawatan sebagai Pegawai Kewangan Negeri dan tempoh masa memegang jawatan ini tidak ditentukan.
- ii. *Green Book* perenggan 1.1.3 menyatakan pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Semakan Audit mendapati pengerusi DMR berstatus Pengarah Bukan Eksekutif dan Bukan Bebas. Bagaimanapun, Pengerusi DMR bertindak menjalankan peranan eksekutif dengan menjalankan hal ehwal pengurusan seperti pembelian melebihi RM500, pengambilan pegawai/kakitangan dan segala keputusan berkaitan dengan pengurusan hotel hendaklah dirujuk terus untuk kelulusan Pengerusi. Perkara ini berlaku kerana DMR tidak mempunyai Pengurus Besar.
- iii. *Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3. menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Semakan Audit mendapati tugas dan tanggungjawab Pengerusi DMR tidak dinyatakan dengan jelas secara bertulis.

- iv. Amalan terbaik tidak dapat diamalkan kerana kuasa eksekutif yang tidak diwujudkan dalam pengurusan syarikat bagi peringkat Lembaga Pengarah dan pentadbiran. Ini menyebabkan tiada individu yang berperanan sebagai eksekutif untuk membuat keputusan dalam mentadbir syarikat.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

DMR adalah sebuah syarikat Sendirian Berhad yang ditubuhkan di bawah akta Syarikat Malaysia (SSM). Syarikat tidak disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur dan sekali gus tidak dikawal selia oleh pihak Suruhanjaya Sekuriti (SC) dan Khazanah Nasional untuk melihat kemajuannya. Selama penubuhan syarikat, DMR tidak didedahkan kewujudan dan keperluan penggunaan Green Book, MCCG 2017, Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia. Bagaimanapun, keperluan penggunaan Green Book akan dibentangkan kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek Pengerusi adalah memuaskan kerana dua (2) daripada empat (4) amalan terbaik telah diamalkan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 4.1, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit terhadap komposisi Lembaga Pengarah DMR mendapati 33% Pengarah berstatus bukan bebas iaitu satu (1) daripada tiga (3) ahli Lembaga Pengarah. DMR boleh mempertimbangkan komposisi Lembaga Pengarah berdasarkan amalan terbaik agar pengawasan yang lebih berkesan terhadap pihak pengurusan syarikat.
- ii. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 4.4 dan Green Book *perenggan* 1.1.4, Lembaga Pengarah hendaklah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah DMR dilantik berdasarkan jawatan penjawat awam dan bukan atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat.
- iii. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 3.1, Lembaga Pengarah mewujudkan kod etika rasmi syarikat. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah DMR tidak mewujudkan kod etika syarikat.

- iv. Berdasarkan MCCG 2017 *practice 2.1 guidance* 2.1, Lembaga Pengarah mempunyai *Board Charter* yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah DMR tidak menyediakan piagam yang jelas menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah.
- v. Berdasarkan MCCG 2017 *guidance 2.1 & 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 DMR tidak menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas.
- vi. *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 dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah DMR tidak memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat.
- vii. Aspek Lembaga Pengarah berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada MCCG 2017 dan *Green Book*.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Keperluan penggunaan Green Book dibentangkan kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek Lembaga Pengarah adalah kurang memuaskan kerana enam (6) daripada 10 amalan terbaik tidak diamalkan. Selain itu, Ahli Lembaga Pengarah

mempengerusikan Jawatankuasa kecil di peringkat pengurusan adalah melangkaui peranan sebenar sebagai Pengarah Bukan Eksekutif dengan berfungsi sebagai *oversight of management*.

c. Pengurus Besar

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Pengurus Besar hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepertimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengurus Besar hendaklah ditentukan dengan jelas secara bertulis.
- ii. Semakan Audit mendapati tiada pelantikan baru dibuat terhadap Pengurus Besar setelah Pengurus Besar sedia ada meletakkan jawatan sebaliknya pengendalian operasi hotel dilaksanakan oleh Pengurus Operasi dengan dibayar elaun insentif menanggung kerja. Bagaimanapun, beliau tidak diberi kuasa eksekutif bagi menjalankan tanggungjawabnya menguruskan aktiviti perhotelan. Selain itu, elaun insentif tersebut dibayar mengikut kadar berasaskan gaji hakiki Pengurus Operasi dan bukannya Pengurus Besar.
- iii. Semakan lanjut Audit mendapati Bahagian Kewangan DMR ada membuat tuntutan bayaran balik terhadap penginapan dan makan minum mantan Pengurus Besar sejumlah RM433,690. Jumlah ini merupakan caj yang dikenakan bagi tempoh 7 Februari 2017 hingga 30 November 2017 kepada beliau yang masih menginap di Royal Chalet DMR selepas meletak jawatan sebagai Pengurus Besar DMR dan memegang jawatan Pengurus Besar PB Hotel. Tuntutan ini belum dijelaskan setakat tarikh pgaudit. Berikut itu, pengurus Besar PB Hotel (mantan Pengurus Besar DMR) telah membuat permohonan bertarikh 15 Februari 2018 untuk pengecualian tuntutan tersebut dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah DMR.
- iv. Amalan terbaik tidak dapat diamalkan kerana kuasa eksekutif yang tidak diwujudkan dalam pengurusan syarikat bagi peringkat Lembaga Pengarah dan pentadbiran. Ini menyebabkan tiada individu yang berperanan sebagai eksekutif untuk membuat keputusan dalam mentadbir syarikat.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 15 Mei 2018

Melalui Resolusi Pekeliling Pengarah-pengarah, Lembaga Pengarah DMR bersetuju untuk menghapuskan bayaran tunggakan penginapan serta

makan minum bagi Pengurus Besar Paya Bunga Hotel Terengganu di DMR sebanyak RM433,690 sepermata inflis no. OTHP002 bertarikh 4 Disember 2017.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek Pengurus Besar adalah kurang memuaskan kerana tidak ada pengisian terhadap kekosongan jawatan pengurus besar dan pengecualian bayaran penginapan serta makan minum Mantan Pengurus Besar oleh Lembaga Pengarah yang tidak mempunyai justifikasi yang jelas dan munasabah memandangkan prestasi kewangan DMR yang masih mengalami kerugian berterusan dan kerugian terkumpul yang meningkat setiap tahun.

d. Standard Operating Procedures

- i. *Handbook* - perenggan 1.9(c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati DMR masih menggunakan pakai SOP berkaitan aktiviti perhotelan yang digunakan/disediakan semasa pengurusan di bawah Ri-Yaz. SOP yang disediakan adalah berkaitan prosedur mengenai tatacara kewangan dan perakaunan, prosedur berkaitan sumber manusia, keselamatan dan sekuriti, penyelenggaraan, dapur, *front office* dan F&B. Bagaimanapun, SOP tersebut tidak didokumenkan menjadi satu SOP syarikat yang lengkap dan menyeluruh. SOP tersebut tidak menunjukkan kelulusan telah diperoleh daripada Lembaga Pengarah dan dikemaskinikan apabila DMR mengambil alih pengurusan daripada Ri-Yaz.
- ii. Aspek *Standard Operating Procedures* (SOP) berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada *Handbook*.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Semua prosedur telah dikemas kini dan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang untuk persetujuan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek SOP adalah kurang memuaskan kerana SOP yang disediakan tidak dikemaskinikan dengan lengkap dan tidak memperoleh kelulusan Lembaga Pengarah.

e. Rancangan Korporat/Pelan Strategik

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice 1.1, guidance 1.1* dan *Handbook perenggan 2.2(b)* menyatakan Rancangan Korporat/Pelan Strategik hendaklah diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati DMR menyediakan pelan perniagaan jangka pendek bagi tahun 2017. Pelan perniagaan tersebut mengandungi perihal kewangan, perbandingan mengenai hotel-hotel lain yang menjadi pesaing DMR serta strategi pemasaran dan perniagaan. Antara strategi yang disediakan adalah seperti di **Jadual 2.9**. Bagaimanapun, pelan perniagaan jangka pendek ini belum mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Aspek Rancangan Korporat/Pelan Strategik berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada MCCG 2017.

**JADUAL 2.9
STRATEGI PEMASARAN DAN PERNIAGAAN**

STRATEGI	KETERANGAN
Menganalisis sasaran pelanggan/ pasaran	Memfokuskan sasaran pasaran iaitu agensi Kerajaan, agensi-agensi korporat, ejen pelancongan dan juga ejen pelancongan dalam talian
Mengukuhkan strategi jualan	Memfokuskan dua asas strategi jualan iaitu strategi jualan langsung dan jualan tidak langsung
Merangka strategi pemasaran yang lebih baik	Menekankan beberapa strategi pemasaran antaranya pemasaran media sosial, email, perhubungan, perdagangan, promosi dan pemasaran mengikut musim.

Sumber: Pelan Perniagaan 2017 DMR

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Penetapan KPI DMR adalah berdasarkan kepada bajet tahunan yang diluluskan oleh ahli Lembaga Pengarah setiap tahun.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek Rancangan Korporat/Pelan Strategik adalah kurang memuaskan kerana pelan perniagaan jangka pendek bagi tahun 2017 tidak memperoleh kelulusan Lembaga Pengarah.

f. Petunjuk Prestasi Utama

- i. Berdasarkan *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 dan *Handbook* perenggan 3.33 hingga 3.35, Lembaga Pengarah hendaklah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Semakan Audit mendapati KPI yang disediakan hanya merangkumi petunjuk prestasi kewangan. DMR mengukur pencapaian KPI berdasarkan Bajet Tahunan yang dibentangkan setiap tahun di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah dengan membuat pemantauan terhadap status pencapaian pendapatan bagi aktiviti operasi dan perbelanjaan yang meliputi perbelanjaan pentadbiran dan operasi berbanding unjuran bajet yang disediakan. Bagaimanapun, DMR tidak memberi fokus kepada prestasi bukan kewangan yang melibatkan aktiviti perhotelan seperti kajian semula berkenaan aduan pelanggan serta kualiti asas pelanggan, produktiviti modal dan penetapan sasaran jualan dan prestasi untuk setiap kakitangan.
- ii. Aspek Petunjuk Prestasi Utama (KPI) berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada *Green Book*.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Penetapan sasaran jualan adalah berdasarkan sasaran jualan sebagaimana yang ditetapkan di dalam bajet yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek KPI adalah kurang memuaskan kerana KPI yang digunakan adalah bukan KPI yang sebenar tetapi ianya merupakan unjuran bajet tahunan yang memberi fokus kepada aspek kewangan sahaja.

g. Jawatankuasa Audit

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 8.5, kesemua ahli JKA hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di bawah kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan. Semakan Audit terhadap keahlian Jawatankuasa Audit mendapati hanya seorang ahli yang menganggotai JKA mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di

bawah bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan.

- ii. *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) ahli dan tidak melebihi empat (4) ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Semakan Audit mendapati dua (2) daripada tiga (3) ahli JKA DMR tidak memiliki kepakaran kewangan.
- iii. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 8.1 & *Green Book* perenggan 1.2.3, Pengerusi JKA hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati status Pengerusi JKA DMR adalah seorang Pengarah Bukan Bebas dan bukannya berstatus Pengarah Bebas.
- iv. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 8.4, JKA hendaklah dianggotai sepenuhnya oleh Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit mendapat JKA DMR tidak dianggotai sepenuhnya oleh Pengarah berstatus bebas.
- v. Terma rujukan menyatakan JKA hendaklah bermesyuarat seperti perancangan yang ditetapkan. Semakan Audit mendapat JKA DMR tidak bermesyuarat seperti perancangan yang ditetapkan.
- vi. *Green Book Appendix* 3 menyarankan Laporan JKA hendaklah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Laporan JKA tidak dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah.
- vii. *Chartered Institute of Internal Auditor, What Every Director Should Know – How to get the most from your internal audit*, muka surat 5 menyatakan JKA hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat. Semakan Audit mendapati JKA DMR tidak mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman sekurang-kurangnya sekali setahun kerana Unit Audit Dalaman tidak ditubuhkan.
- viii. Aspek Jawatankuasa Audit berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada MCCG 2017.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek JKA adalah kurang memuaskan kerana tujuh (7) daripada lapan (8) amalan terbaik tidak diamalkan.

h. Unit Audit Dalaman

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 10.1, Jawatankuasa Audit hendaklah memastikan fungsi Audit Dalaman adalah efektif dan bebas. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit DMR tidak dapat memastikan fungsi Audit Dalaman adalah efektif dan bebas kerana Unit Audit Dalaman tidak ditubuhkan.
- ii. Berdasarkan MCCG 2017 *guidance* 10.1, Ketua Unit Audit Dalaman hendaklah dilantik oleh JKA, TOR Unit Audit Dalaman hendaklah jelas dan diluluskan oleh JKA serta Audit Dalaman hendaklah melaksanakan pengauditan bagi menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat membantu nilai tambah aktiviti syarikat. Semakan Audit mendapati fungsi Unit Audit Dalaman tidak dapat dilaksanakan kerana DMR tidak menubuhkan Unit Audit Dalaman. Selain itu, perkhidmatan Audit Dalaman untuk menjalankan pengauditan di DMR oleh badan induk tidak pernah dilaksanakan kerana LTAWNT juga tidak mempunyai Unit Audit Dalaman.
- iii. Aspek Unit Audit Dalaman berdasarkan amalan tadbir urus tidak diamalkan kerana pengurusan DMR tidak mempunyai pengetahuan tentang keperluan penggunaan dan pematuhan kepada MCCG 2017.

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Penubuhan Unit Audit Dalaman akan diselaraskan oleh pengurusan baru setelah proses rasionalisasi selesai.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat DMR dalam aspek Audit Dalaman adalah kurang memuaskan kerana keempat-empat amalan terbaik tidak diamalkan. Susulan itu, penilaian terhadap Sistem Kawalan Dalaman dan pengauditan terhadap pengurusan program/aktiviti tidak dilakukan untuk menentukan sejahtera mana program/aktiviti yang dilaksanakan telah mencapai objektif yang ditetapkan.

i. Tempoh Tunggakan Lama dan Jumlah Tunggakan Besar

- i. Berdasarkan Akta Had Masa 1953, wujud had masa yang diperuntukkan untuk pemutang mengambil tindakan ke atas penghutang, Pemutang perlu mengambil tindakan undang-undang dalam tempoh masa tersebut. Dalam kes ini, tempoh masa yang dikenakan ialah enam (6) tahun.

Selepas tempoh masa tersebut, pemutang tidak boleh mengambil tindakan terhadap penghutang yang tidak membayar hutang.

- ii. Berdasarkan Penyata Tunggakan Penghutang, jumlah penghutang sehingga 24 Oktober 2017 adalah berjumlah RM494,610. Analisis pengumuran mendapati tempoh tunggakan bagi 18 penghutang melebihi dua (2) hingga sembilan (9) tahun dengan jumlah tunggakan antara RM8,457 hingga RM91,681. Ini menunjukkan DMR mempunyai hutang-hutang yang melebihi had masa sepatimana yang ditetapkan dalam Akta Had Masa.
- iii. Semakan lanjut Audit mendapati tidak ada sebarang tindakan diambil bagi mengutip balik jumlah tunggakan tersebut. Susulan untuk membuat peringatan juga tidak dibuat kepada penghutang bagi menjelaskan bayaran hutang oleh pihak pengurusan DMR. Butiran akaun penghutang yang mempunyai tunggakan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 2.10
PENGUMURAN PENGHUTANG SEHINGGA 24 OKTOBER 2017**

BIL.	PENGHUTANG	JUMLAH (RM)	TEMPOH
1.	Syarikat 919091 - P	91,681	Enam (6) Tahun Lima (5) Bulan
2.	Online Travel Agent	73,774	Enam (6) Tahun Tiga (3) Bulan
3.	Master	52,093	Tujuh (7) Tahun
4.	Persatuan	48,800	Dua (2) Tahun
5.	Syarikat 931110 - V	32,572	Tiga (3) Tahun Sembilan (9) Bulan
6.	Syarikat 869185 - W	24,000	Dua (2) Tahun Enam (6) Bulan
7.	Pertubuhan Politik 1	22,985	Enam (6) Tahun Satu (1) Bulan
8.	Syarikat 456064 - H	20,115	Lapan (8) Tahun Tujuh (7) Bulan
9.	Syarikat 164522 - V	18,416	Lima (5) Tahun Satu (1) Bulan
10.	Syarikat 993886 - M	14,152	Lima (5) Tahun
11.	Syarikat 95357 - W	13,915	Empat (4) Tahun Lapan (8) Bulan
12.	Pejabat Kerajaan 1	13,780	Lapan (8) Tahun Sembilan (9) Bulan
13.	Institut Pengajian Tinggi Swasta	13,583	Tiga (3) Tahun Lapan (8) Bulan
14.	Pejabat Kerajaan 2	13,300	Lima (5) Tahun 10 Bulan
15.	Syarikat 973085 - P	12,724	Dua(2) tahun Enam (6) Bulan
16.	Pertubuhan Politik 2	11,585	Lima (5) Tahun Tiga (3) Bulan
17.	Pejabat Kerajaan 3	8,678	Sembilan (9) Tahun Satu (1) Bulan
18.	Syarikat 115208 - D	8,457	Empat (4) Tahun Enam (6) Bulan
JUMLAH		494,610	

Sumber: Penyata Tunggakan Penghutang

Maklum Balas DMR yang Diterima pada 25 Januari 2018

Pihak DMR telah mengambil tindakan susulan berkaitan jumlah bayaran tunggakan dengan menghantar invois dan notis peringatan kepada penghutang. Kegagalan mengutip tunggakan penghutang adalah disebabkan beberapa faktor, antaranya:

- *Sikap penghutang yang masih berdegil dan memberikan pelbagai alasan.*
- *Pengurusan daripada pihak penghutang yang bermasalah.*
- *Pengaruh politik dan pengaruh dari pihak tertentu.*

Pada pendapat Audit, pengurusan terhadap hutang adalah kurang memuaskan kerana lewat mengambil tindakan untuk mengutip hutang.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus syarikat DMR adalah kurang memuaskan kerana fungsi Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Audit tidak selaras dengan ketetapan kod etika tadbir urus. Selain itu, ketiadaan pegawai/pengarah berstatus eksekutif, Pengurus Besar dan Unit Audit Dalaman turut mempengaruhi prestasi operasi syarikat dan kelemahan sistem kawalan dalaman.

2.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan DMR dapat beroperasi secara berterusan, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah DMR memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 2.7.1. memperluaskan promosi dari pelbagai aspek seperti kajian semula ke atas kadar bilik dan menganjurkan program-program khas bagi meningkatkan jualan bilik dan F&B. DMR perlu menambah baik kemudahan yang sedia ada dan menukar konsep daripada pelancongan kepada percutian keluarga atau aktiviti kumpulan seperti *reunion*, *retreat* dan *team building*. Ini bagi mengurangkan kebergantungan yang tinggi kepada bantuan modal daripada badan induk;
- 2.7.2. memastikan klausa yang menyatakan secara jelas mengenai tanggungjawab penyenggaraan ke atas kerosakan bangunan perlu diberi penekanan sekiranya memperbaharui perjanjian sewaan kelak; dan
- 2.7.3. meningkatkan amalan tadbir urus syarikat dari semasa ke semasa terutamanya dari segi pelantikan Pengurus Besar, fungsi Lembaga Pengarah, pengemaskinian SOP bagi aktiviti utama syarikat, pencapaian KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

BAHAGIAN II

**PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI**

PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI) JABATAN/AGENSI NEGERI

3. PENG AUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)

3.1. PENDAHULUAN

3.1.1. Pengurusan kewangan sesebuah organisasi adalah merangkumi proses perancangan, pelaksanaan, penyelarasan, pengawalan, pemantauan dan penilaian. Proses ini perlu dilaksanakan berdasarkan dua (2) prinsip utama iaitu legaliti dan akauntabiliti. Ini bermaksud seseorang pegawai yang diberi kuasa untuk menguruskan sumber awam perlu melaksanakan tanggungjawab tersebut dengan penuh dedikasi serta mematuhi segala undang-undang dan peraturan yang berkuat kuasa. Pegawai tersebut juga bertanggungjawab untuk melaporkan pencapaianya kepada pegawai yang mewakilkan kuasa.

3.1.2. Jabatan Audit Negara menjalankan pengauditan pengurusan kewangan selaras dengan Perkara 106 dan 107, Perlembagaan Persekutuan serta Akta Audit 1957. Pengauditan pengurusan kewangan dilaksanakan bagi menentukan sama ada Jabatan/Agensi Negeri telah mematuhi undang-undang dan peraturan kewangan yang ditetapkan serta rekod berkaitan diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Pengauditan ini membolehkan Jabatan Audit Negara menilai prestasi pengurusan kewangan di Jabatan/Agensi Negeri yang diaudit dan memberi pandangan bagi menambah baik pengurusan kewangannya.

3.1.3. Pematuhan terhadap peraturan kewangan bagi setiap elemen kawalan utama akan diberikan markah bagi tujuan penarafan. Jabatan/Agensi Negeri yang mendapat tahap penarafan yang Cemerlang boleh dijadikan sebagai tanda aras kepada Jabatan/Agensi Negeri yang lain. Secara umumnya, penarafan sesebuah Jabatan/Agensi Negeri akan diberi berdasarkan markah keseluruhan seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.1
PEMARKAHAN TAHAP PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN**

MARKAH KESELURUHAN (%)	TAHAP	PENARAFAN
90 hingga 100	Cemerlang	
80 hingga 89.9	Baik	
70 hingga 79.9	Memuaskan	
60 hingga 69.9	Kurang Memuaskan	
59.9 ke bawah	Tidak Memuaskan	

3.1.4. Penambahbaikan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti)

3.1.4.1. Pada tahun 2017, kajian semula terhadap pengauditan pengurusan kewangan telah dilaksanakan berdasarkan maklum balas daripada pelbagai pihak dan juga *lessons learnt* daripada pengauditan yang dilaporkan. Antara isu yang dikenal pasti dan dikaji semula adalah:

- a. Audit dinilai secara menyeluruh dan tidak diklasifikasikan mengikut kriteria yang tertentu seperti peruntukan, bilangan pusat tanggungjawab, perbelanjaan, hasil dan lain-lain;
- b. persampelan Audit tidak mengambil kira saiz sesebuah Audit; dan
- c. aspek risiko tidak diterapkan dalam pemberian markah dan keberkesanan kriteria.

3.1.4.2. Pindaan kepada Garis Panduan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) telah mengambil kira penambahbaikan berikut:

- a. klasifikasi Kementerian kepada dua (2) kategori iaitu Jabatan Mengakaun Sendiri dan Jabatan Tidak Mengakaun Sendiri;
- b. persampelan – saiz sampel mengambil kira sampel yang dilaksanakan dalam pengauditan interim penyata kewangan, pengauditan prestasi, tadbir urus dan lain-lain;
- c. setiap kriteria audit diberikan tahap risiko;
- d. tempoh pengauditan bagi Jabatan/Agensi yang dilaksanakan secara pusingan; dan
- e. format pelaporan bagi pengauditan pengurusan kewangan (AI) disediakan dengan berteraskan konsep "ABC" iaitu tepat, padat dan sempurna (*accuracy, brevity and completeness*).

3.1.4.3. Penetapan Risiko Terhadap Kriteria Audit

Risiko adalah kebarangkalian berlakunya perkara-perkara yang tidak sepatutnya atau berlaku ketidakpatuhan terhadap peraturan kewangan yang memberi impak kepada pengurusan kewangan. Tujuan analisis risiko dan impak dilakukan terhadap isu/penemuan Audit adalah untuk memaklumkan kepada Jabatan/Agensi Negeri mengenai tahap keseriusan sesuatu isu/penemuan. Ketidakpatuhan terhadap penemuan boleh menjadi indikator kepada kelemahan pengurusan kewangan di Jabatan/Agensi Negeri serta membantu pihak pengurusan atasan

mengambil tindakan susulan. Skala pemarkahan bagi setiap kriteria yang diaudit dikategorikan kepada tiga (3) tahap risiko seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.2
SKALA PEMARKAHAN BERDASARKAN TAHAP RISIKO**

SKALA	TAHAP RISIKO	KETERANGAN
3	Tinggi	Ketidakpatuhan yang memberi impak besar kepada kawalan dalaman organisasi serta boleh mengakibatkan berlakunya pemborosan, pembaziran, kehilangan dan penyelewengan.
2	Sederhana	Ketidakpatuhan yang memberi impak sederhana kepada pengurusan kewangan dan boleh menjelaskan operasi organisasi dalam jangka panjang.
1	Rendah	Ketidakpatuhan yang memberi impak kecil kepada pengurusan kewangan dan tidak menjelaskan operasi organisasi.

3.1.5. Memandangkan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) pada tahun 2017 menggunakan pendekatan baru iaitu berdasarkan risiko, hanya prestasi kewangan tahun 2017 sahaja dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2017 Siri 1 dan tiada perbandingan dengan prestasi tahun sebelum.

3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan terhadap pengurusan kewangan telah dijalankan bagi tujuan berikut:

- 3.2.1. menilai wujudnya struktur dan sistem pengurusan kewangan yang berkesan;
- 3.2.2. menilai wujudnya kawalan dalaman yang berkesan terhadap pengurusan kewangan;
- 3.2.3. menentukan sama ada pengurusan kewangan dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang ditetapkan; dan
- 3.2.4. menentukan sama ada rekod yang berkaitan diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini.

3.3. SKOP PENGAUDITAN

- 3.3.1. Bagi Jabatan Negeri, semakan Audit merangkumi lapan (8) elemen kawalan utama iaitu Kawalan Pengurusan; Kawalan Bajet; Kawalan Terimaan; Pengurusan Perolehan; Kawalan Perbelanjaan; Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit; Pengurusan Aset dan Stor serta Pengurusan Kenderaan Kerajaan. Transaksi yang disemak meliputi tempoh bulan Januari sehingga Disember 2017 melibatkan lapan (8) Jabatan.
- 3.3.2. Bagi Agensi Negeri penilaian telah dibuat terhadap sembilan (9) elemen kawalan utama iaitu Kawalan Pengurusan; Kawalan Bajet; Kawalan Terimaan;

Pengurusan Perolehan; Kawalan Perbelanjaan; Pengurusan Kumpulan Wang Pinjaman dan Deposit; Pengurusan Aset dan Stor; Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman serta Pengurusan Penyata Kewangan. Pengauditan telah dijalankan di tiga (3) Agensi. Pengauditan telah dilaksanakan dengan menyemak rekod dan dokumen kewangan bagi tahun 2017 serta penyata kewangan Agensi bagi tahun berakhir 31 Disember 2016.

3.4. METODOLOGI PENG AUDITAN

3.4.1. Pengauditan dijalankan berpandukan Garis Panduan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) Berdasarkan Risiko yang disediakan berasaskan *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI) yang diterima pakai oleh negara anggota *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). ISSAI 4000 *Compliance Audit* menggalakkan amalan tadbir urus organisasi yang baik dengan memastikan pematuhan terhadap undang-undang, peraturan dan polisi yang telah ditetapkan oleh pihak berkuasa.

3.4.2. Semakan telah dijalankan terhadap rekod dan dokumen kewangan di peringkat Jabatan/Agensi Negeri dan Pusat Tanggungjawab (PTJ) yang dipilih. Pemeriksaan fizikal dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah diadakan bagi mengesahkan maklumat yang diperoleh dan memperkuuhkan ketepatan penemuan Audit.

3.5. PENEMUAN AUDIT

3.5.1. Prestasi Keseluruhan

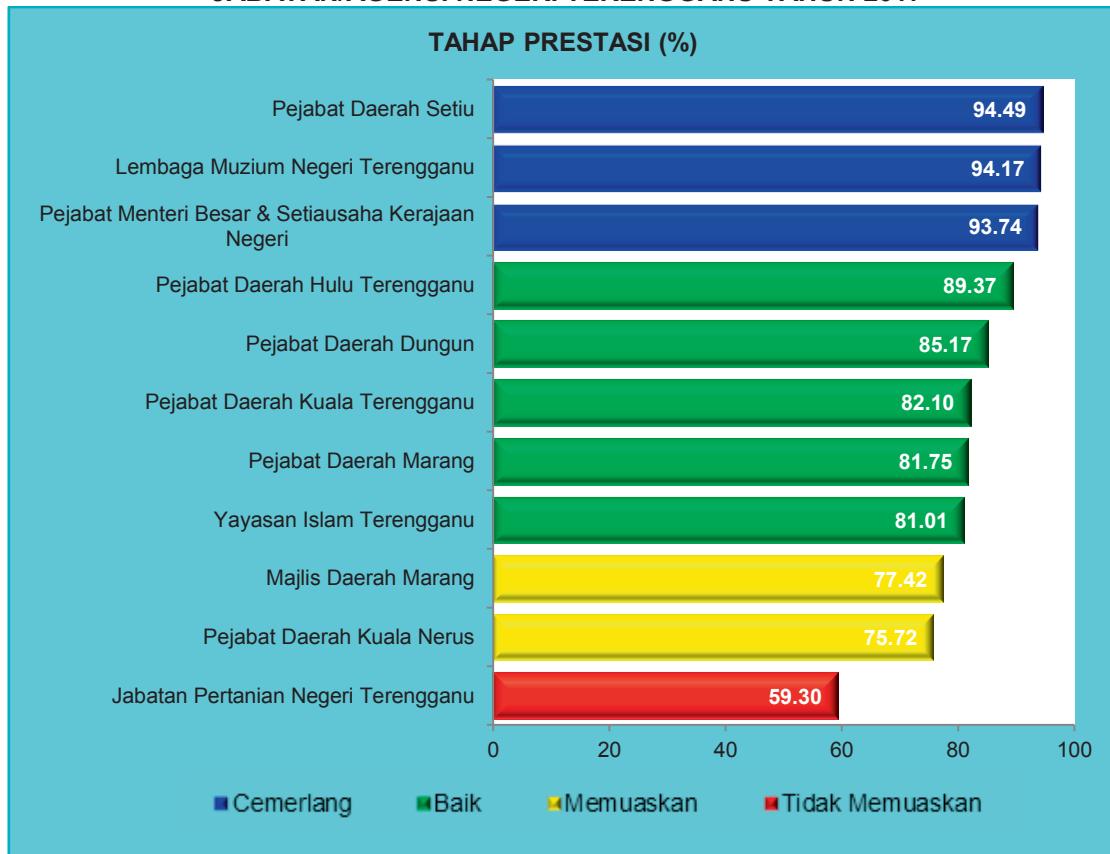
3.5.1.1. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan di 11 Jabatan/Agensi Negeri Terengganu bagi tahun kewangan 2017 menunjukkan tiga (3) Jabatan/Agensi mencapai tahap Cemerlang, lima (5) Jabatan/Agensi tahap Baik, dua (2) Jabatan/Agensi tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan/Agensi tahap Tidak Memuaskan. Kedudukan tahap prestasi pengurusan kewangan Jabatan/Agensi secara keseluruhan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.1
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



3.5.1.2. Pencapaian tahap prestasi pengurusan kewangan bagi 11 Jabatan/Agenzi yang dinilai pada tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.2
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI TERENGGANU TAHUN 2017

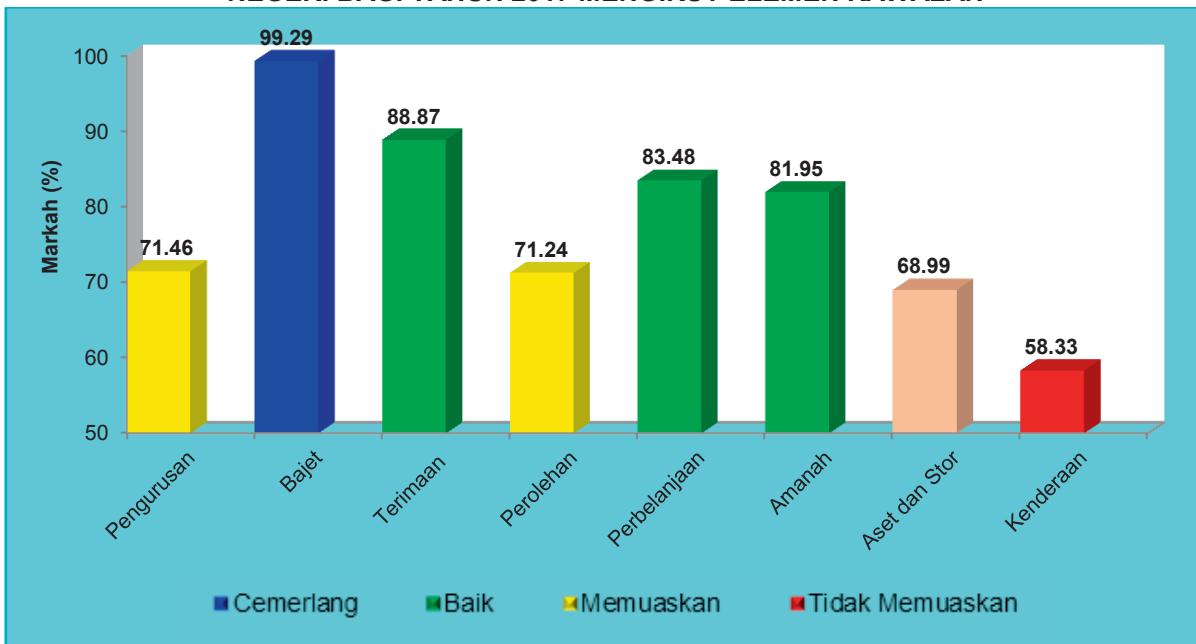


Sumber: Jabatan Audit Negara

3.5.2. Prestasi Jabatan Mengikut Kawalan

3.5.2.1. Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan pada tahun 2017 mengikut elemen kawalan bagi lapan (8) Jabatan Negeri mendapat satu (1) daripada lapan (8) kawalan berada pada tahap Cemerlang, tiga (3) kawalan berada pada tahap Baik, dua (2) berada pada tahap Memuaskan dan masing-masing satu (1) kawalan berada pada tahap Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan seperti carta berikut:

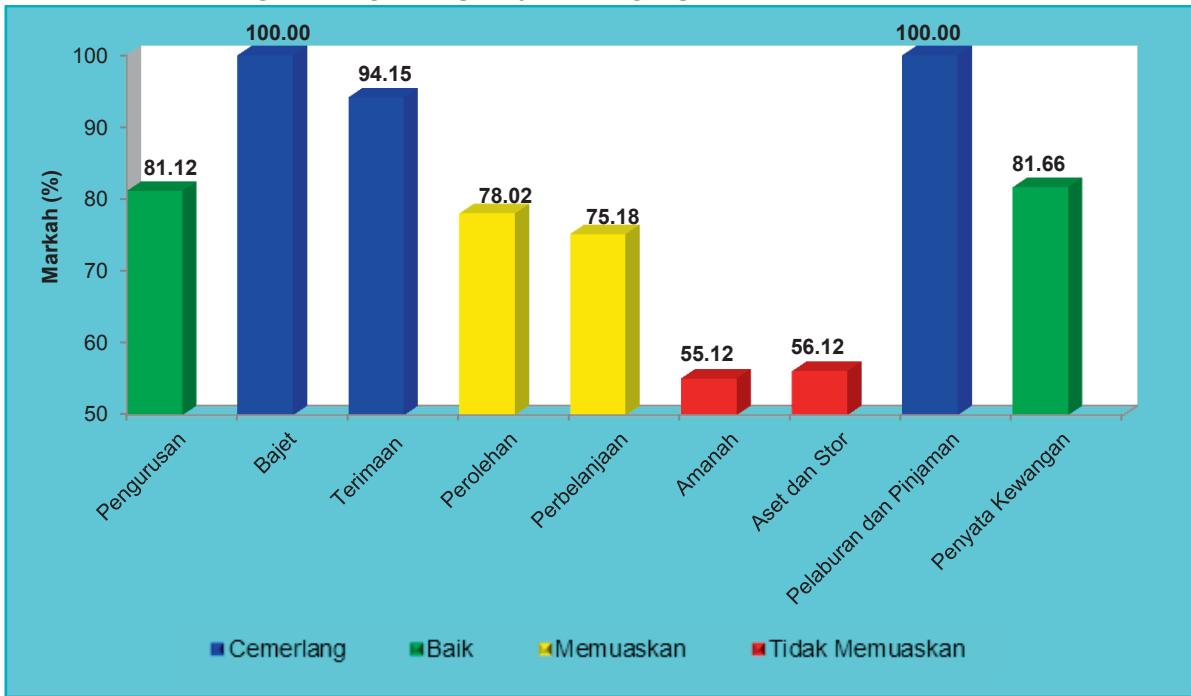
CARTA 3.3
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN NEGERI BAGI TAHUN 2017 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

3.5.2.2. Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan pada tahun 2017 mengikut elemen kawalan bagi tiga (3) Agensi Negeri pula mendapat tiga (3) daripada sembilan (9) kawalan berada pada tahap Cemerlang dan masing-masing dua (2) kawalan berada pada tahap Baik, Memuaskan dan Tidak Memuaskan seperti carta berikut:

CARTA 3.4
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN AGENSI
NEGERI BAGI TAHUN 2017 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN

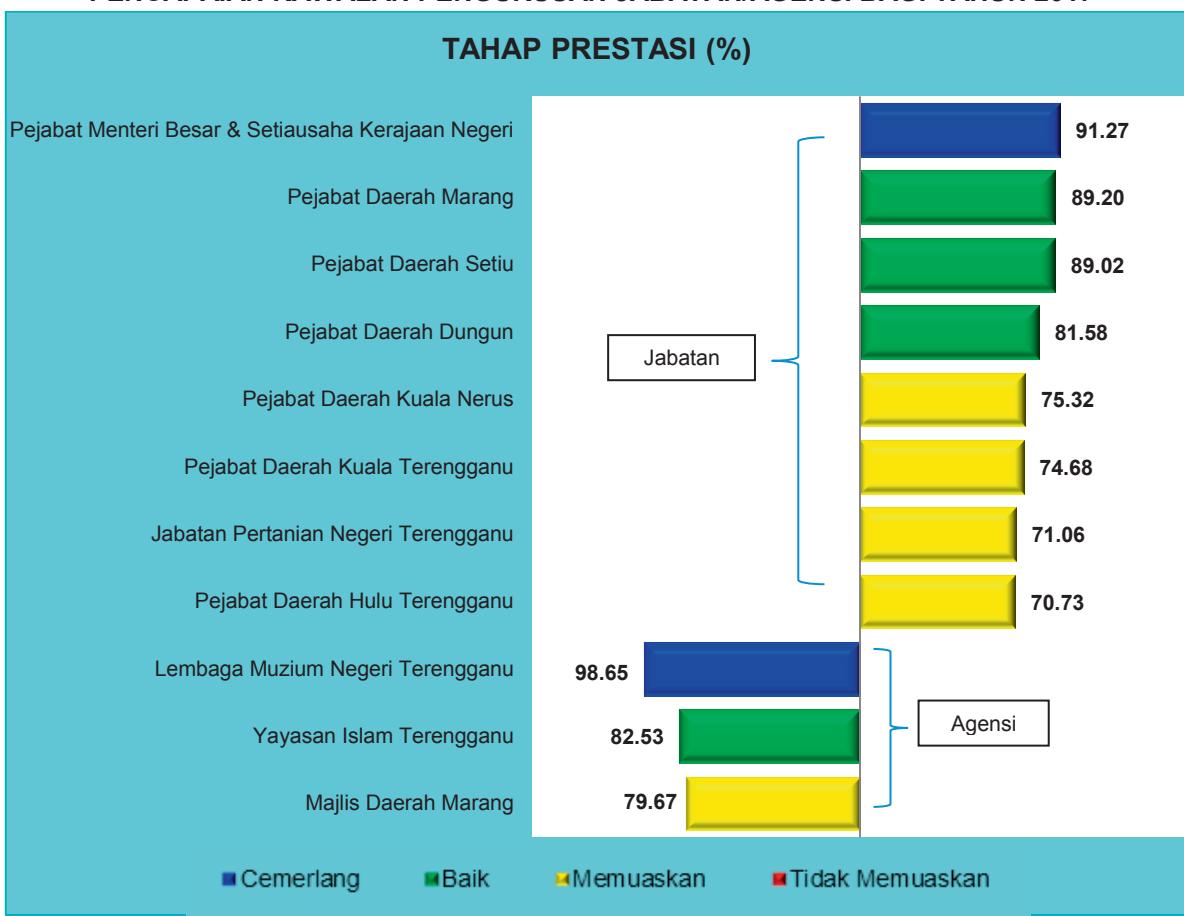


Sumber: Jabatan Audit Negara

a. Kawalan Pengurusan

- Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, satu (1) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, tiga (3) Jabatan berada pada tahap Baik dan empat (4) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dalam elemen Kawalan Pengurusan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang, Baik dan Memuaskan dalam elemen Kawalan Pengurusan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Pengurusan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

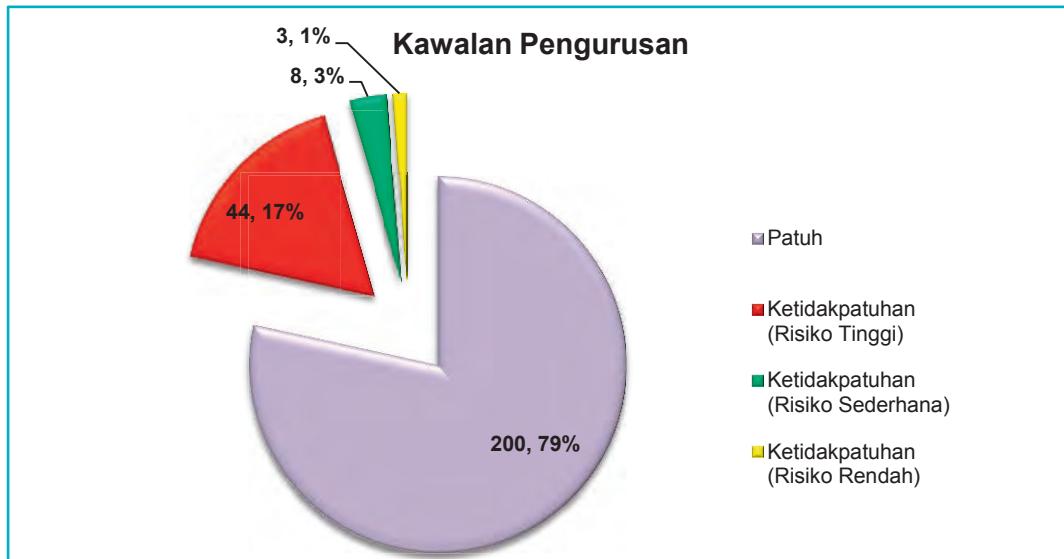
CARTA 3.5
PENCAPAIAN KAWALAN PENGURUSAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 28 kriteria dalam Kawalan Pengurusan bagi 11 Jabatan/Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.6
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.3
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PENGURUSAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Mesyuarat JPKA tidak membincangkan perkara yang ditetapkan.	i. SUK ii. PDHT iii. PDM iv. JPNT v. PDKT		Boleh menyebabkan: i. isu berbangkit lewat dikenal pasti dan diambil tindakan.
2.	Pemeriksaan mengejut tidak dijalankan secara menyeluruh iaitu meliputi peti besi, bilik kebal, peti wang tunai, laci atau bekas-bekas untuk menyimpan wang, setem atau barang-barang berharga.	i. PDHT ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD	LMNT	Boleh menyebabkan: i. kelemahan pengurusan tidak dapat dikenalpasti dengan segera. ii. tindakan penambahbaikan/pembetulan tidak/lewat diambil yang membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa.
3.	Pemeriksaan dalaman tidak dijalankan oleh Ketua Jabatan atau wakil yang dilantik.	i. PDHT ii. PDM iii. JPNT iv. PDKN		
4.	Pemeriksaan mengejut tidak dijalankan oleh Ketua Jabatan sekurang-kurangnya setiap enam bulan sekali.	i. PDHT ii. PDKN iii. PDD		
5.	Kursus/Latihan berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan tidak diberi kepada pegawai dan kakitangan yang terlibat.	i. SUK ii. PDKT iii. PDKN	MDM	Boleh menyebabkan: i. pegawai melaksanakan tugas tidak mengikut peraturan/kaedah/proses kerja terkini. ii. pengetahuan pegawai mengenai tugas yang dilaksanakan tidak terkini. iii. kemahiran pekerja tidak dapat ditingkatkan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Nota: SUK – Pejabat Menteri Besar & Setiausaha Kerajaan

PDM – Pejabat Daerah Marang

PDKT – Pejabat Daerah Kuala Terengganu

PDD – Pejabat Daerah Dungun

MDM – Majlis Daerah Marang

PDHT – Pejabat Daerah Hulu Terengganu

JPNT – Jabatan Pertanian Negeri Terengganu

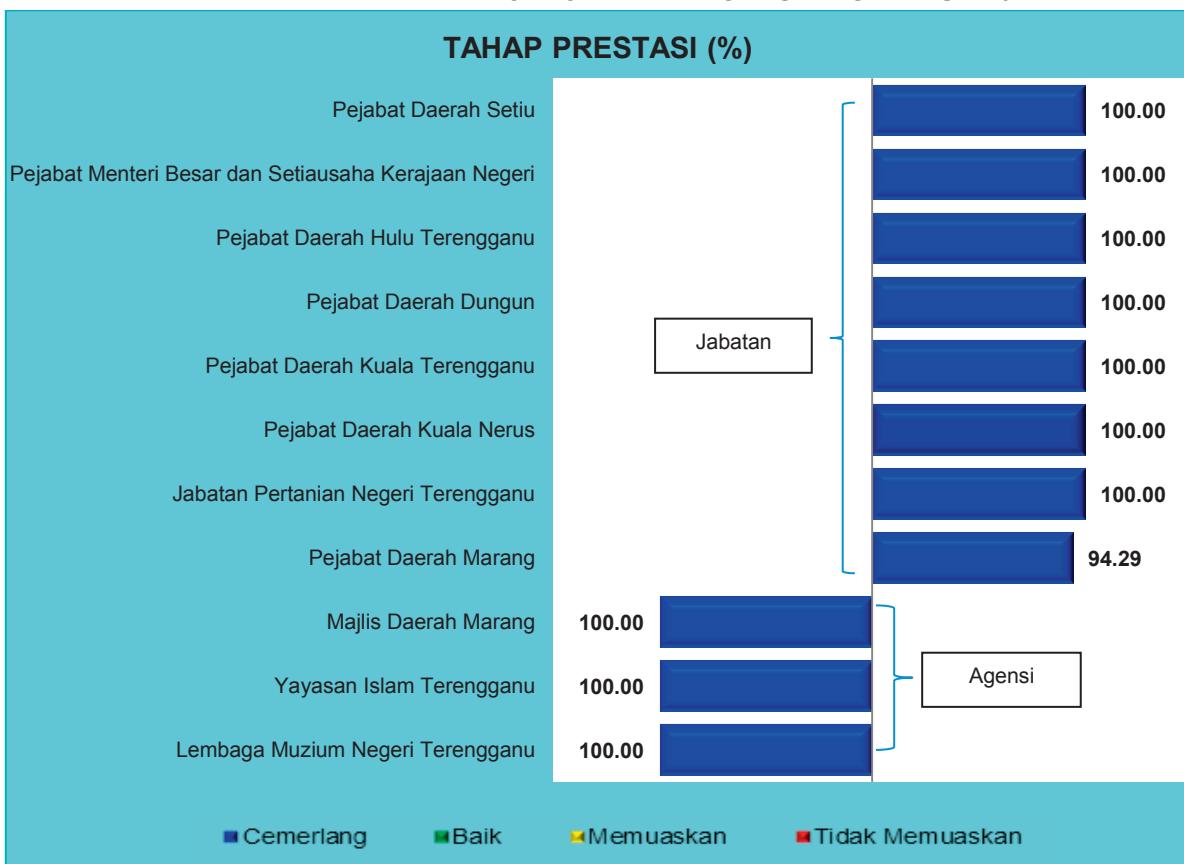
PDKN – Pejabat Daerah Kuala Nerus

LMNT – Lembaga Muzium Negeri Terengganu

b. Kawalan Bajet

- i. Secara keseluruhannya, kesemua lapan (8) Jabatan Negeri dan tiga (3) Agensi mencapai tahap Cemerlang dalam elemen Kawalan Bajet. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Bajet bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

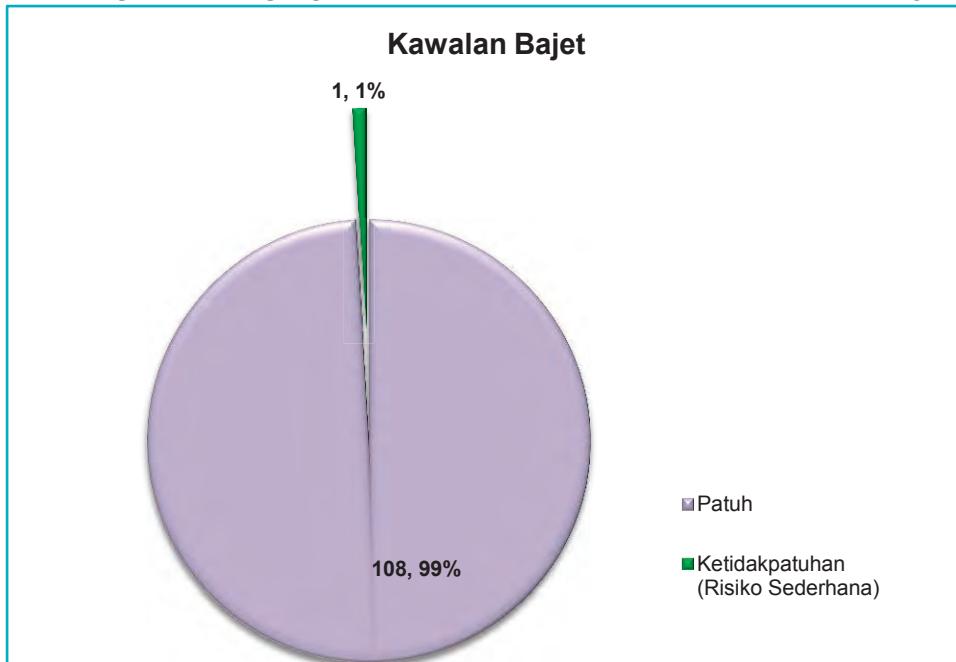
CARTA 3.7
PENCAPAIAN KAWALAN BAJET JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 25 kriteria dalam Kawalan Bajet bagi 11 Jabatan/Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.8
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN BAJET

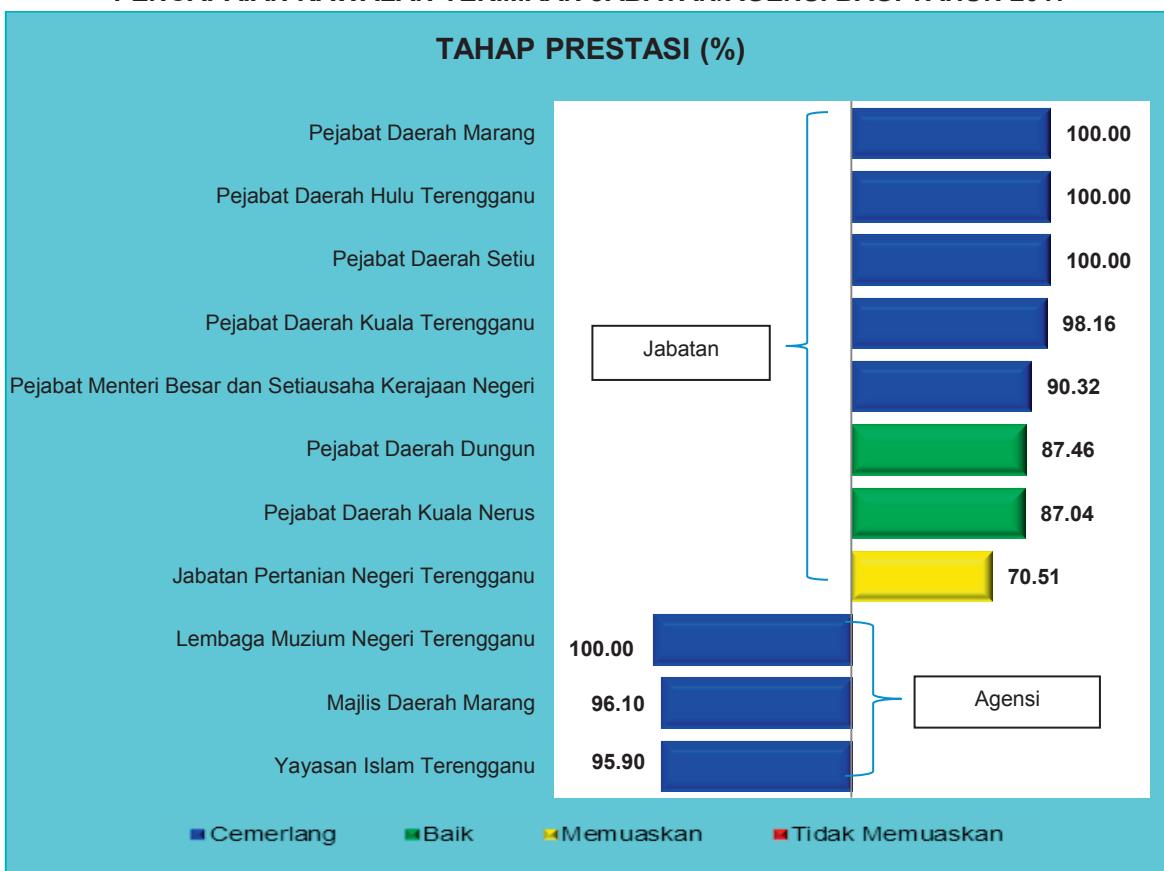


Sumber: Jabatan Audit Negara

c. Kawalan Terimaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lima (5) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Memuaskan bagi elemen Kawalan Terimaan. Bagi Agensi Negeri, kesemua tiga (3) Agensi mencapai tahap Cemerlang. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Terimaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

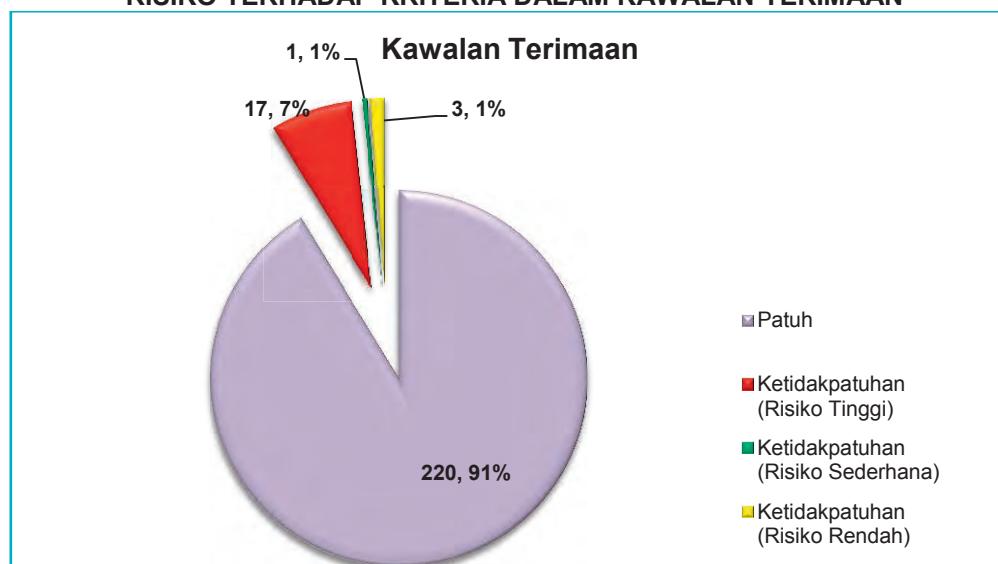
CARTA 3.9
PENCAPAIAN KAWALAN TERIMAAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 36 kriteria dalam Kawalan Terimaan bagi 11 Jabatan/Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.10
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN TERIMAAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.4
KELEMAHAN DALAM KAWALAN TERIMAAN**

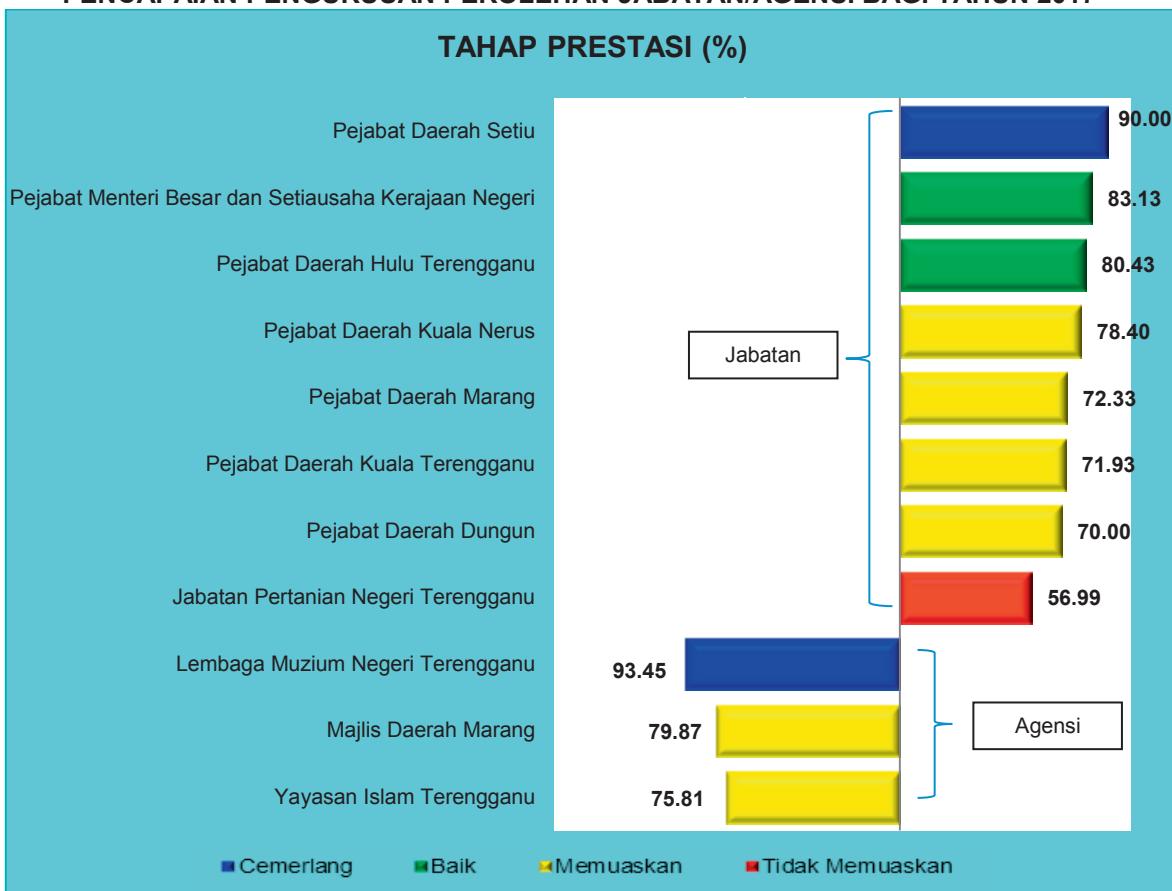
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Pegawai yang bertanggungjawab tidak menyemak Buku Tunai dengan resit rasmi pada setiap hari.	i. SUK ii. JPNT iii. PDKN		Boleh menyebabkan: i. kesilapan kutipan lewat dikesan dan diambil tindakan. Membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
2.	Penyata Akaun Belum Terima (ABT) tidak dikemukakan kepada Perbendaharaan Negeri dalam tempoh yang ditetapkan.	i. JPNT ii. PDKN iii. PDD		Boleh menyebabkan: i. sebarang kesilapan lewat dikesan. Kesilapan boleh menjelaskan angka yang dinyatakan dalam Penyata Kewangan Kerajaan Negeri.
3.	Pengasingan tugas untuk terimaan tidak diwujudkan.	i. SUK ii. JPNT		Boleh menyebabkan: i. pegawai selesa dengan tugas sedia ada yang dilaksanakan; dan ii. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
4.	Proses pungutan tidak dibuat dengan segera dan teratur.	i. PDKT ii. PDD		Boleh menyebabkan: i. kesilapan kutipan lewat dikesan dan diambil tindakan. Membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
5.	Tindakan tidak diambil untuk menyelesaikan item yang tidak dikenal pasti dan berlarutan dalam Penyata Penyesuaian Hasil.	i. JPNT ii. PDD		Boleh menyebabkan: i. kesilapan kutipan lewat dikesan dan diambil tindakan. Membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .

Sumber: Jabatan Audit Negara

d. Pengurusan Perolehan

- Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, satu (1) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik, empat (4) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Tidak Memuaskan bagi elemen Kawalan Terimaan. Bagi Agensi Negeri, satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) Agensi berada pada tahap Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Pengurusan Perolehan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

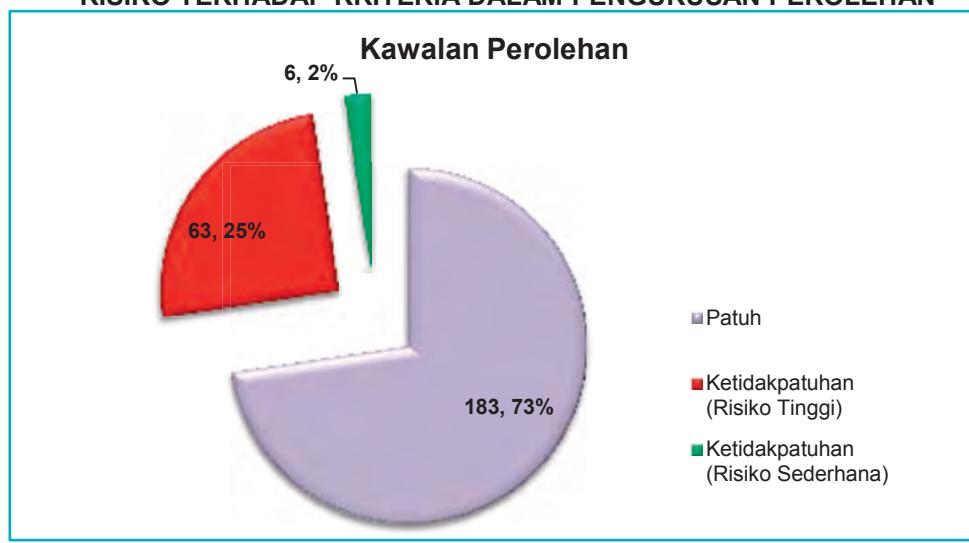
CARTA 3.11
PENCAPAIAN PENGURUSAN PEROLEHAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 39 kriteria dalam Pengurusan Perolehan bagi 11 Jabatan/Agenzi adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.12
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN PEROLEHAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.5
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN PEROLEHAN**

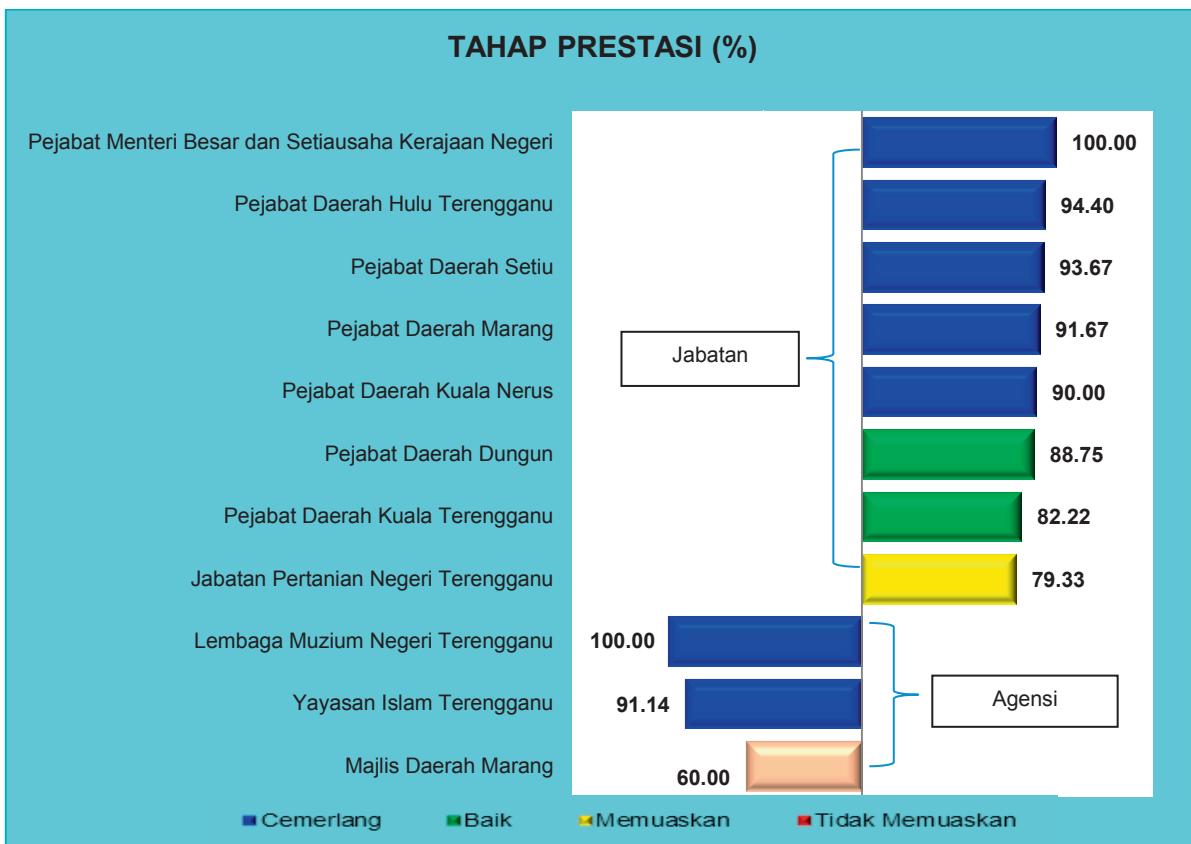
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Kajian pasaran bagi perolehan secara pembelian terus tidak dibuat dengan mendapatkan sekurang-kurangnya tiga (3) tawaran harga daripada pembekal tempatan.	i. PDS ii. SUK iii. PDHT iv. JPNT v. PDKN vi. PDD		Boleh menyebabkan: i. Jabatan tidak memperoleh harga yang paling ekonomi dan menjimatkan perbelanjaan Kerajaan; ii. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
2.	Klausula Pencegahan Rasuah tidak dimasukkan dalam Kontrak Perkhidmatan/ Bekalan/ Kerja.	i. PDHT ii. PDM iii. JPNT iv. PDKT v. PDD	LMNT	Boleh menyebabkan: i. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
3.	Perolehan secara Kontrak Pusat tidak dibuat melalui pembekal yang ditetapkan.	i. PDS ii. PDM iii. JPNT iv. PDKT v. PDD		Boleh menyebabkan: i. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
4.	Kebenaran Perbendaharaan tidak diperolehi terlebih dahulu bagi pembelian yang dibuat luar dari Kontrak Pusat.	i. PDS ii. PDM iii. JPNT iv. PDKT v. PDD		Boleh menyebabkan: i. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
5.	Daftar/Rekod pembayaran kontrak secara berkala tidak diselenggarakan untuk rujukan dan pemantauan bayaran.	i. SUK ii. JPNT iii. PDKT iv. PDD		Boleh menyebabkan: i. kesilapan pembayaran sama ada terkurang atau terlebih bayar terhadap perkhidmatan/bekalan yang dilaksanakan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

e. Kawalan Perbelanjaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lima (5) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Memuaskan bagi elemen Kawalan Perbelanjaan. Bagi Agensi Negeri, dua (2) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan satu (1) Agensi berada pada tahap Kurang Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Perbelanjaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

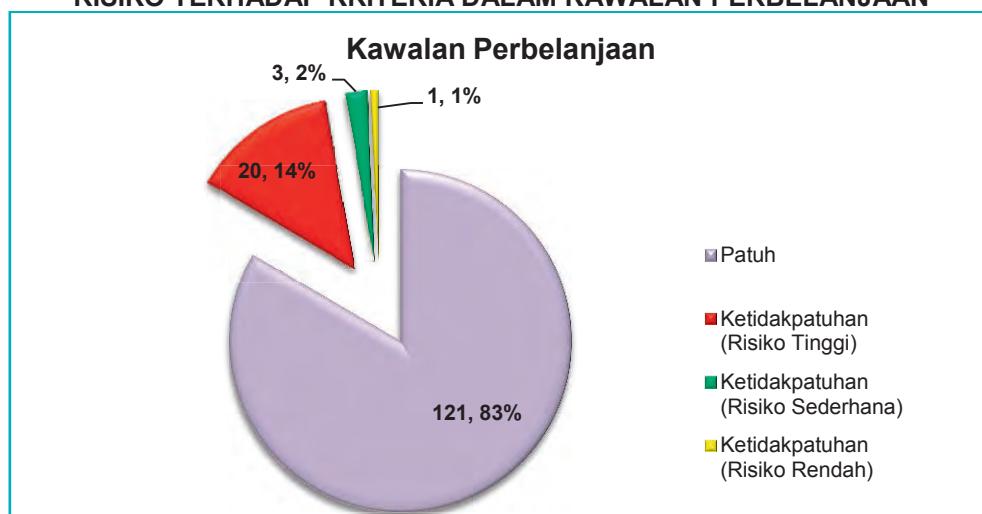
CARTA 3.13
PENCAPAIAN KAWALAN PERBELANJAAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 23 kriteria dalam Kawalan Perbelanjaan bagi 11 Jabatan/Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.14
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PERBELANJAAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.6
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PERBELANJAAN**

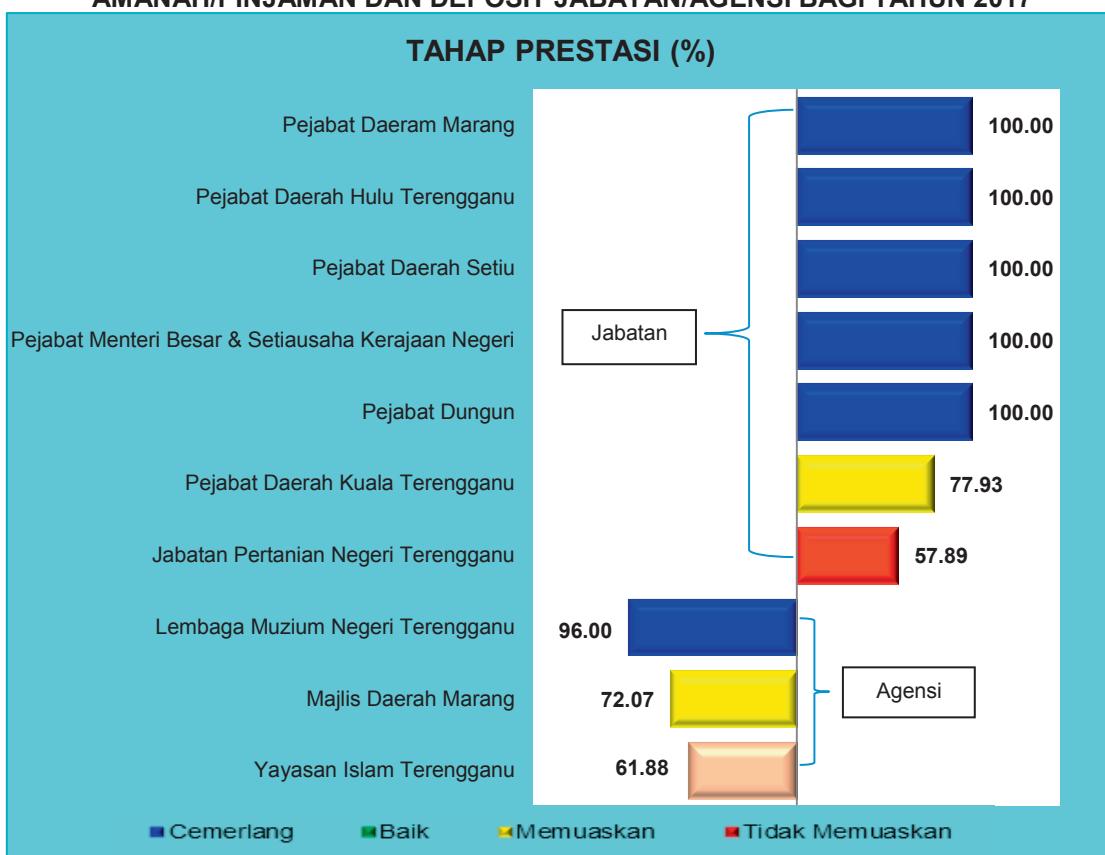
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Proses bayaran tidak mematuhi peraturan kewangan yang ditetapkan.	i. PDS ii. PDHT iii. PDM iv. JPNT v. PDKT vi. PDKN vii. PDD		Boleh menyebabkan: i. terdedah kepada pembayaran yang tidak tepat dan juga membuka ruang kepada penyelewengan/penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
2.	Tiada bukti Laporan Pukal (BP21) disemak dengan bil asal.	i. PDS ii. JPNT iii. PDKT		Boleh menyebabkan: i. sebarang kesilapan lewat dikenalpasti dan diambil tindakan
3.	Tindakan Pelarasan tidak dibuat ke atas kesilapan/perbezaan antara laporan BP21 dengan bil.	i. JPNT ii. PDKT		Boleh menyebabkan: i. kesilapan lewat dikenalpasti dan diambil tindakan. Menjejaskan peruntukan bayaran bil utiliti.
4.	Perolehan dibuat tanpa Pesanan Kerajaan.	i. PDD		Boleh menyebabkan: i. menjelaskan pembayaran sekiranya peruntukan tidak mencukupi. Membuka ruang kepada penyelewengan/penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
5.	Baki wang tunai di tangan tidak sama dengan baki pada Buku Tunai Wang Runcit.	i. PDD		Boleh menyebabkan: i. perbelanjaan tidak direkodkan dan penyalahgunaan wang panjar.

Sumber: Jabatan Audit Negara

f. Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah/Pinjaman dan Deposit

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lima (5) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, satu (1) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Tidak Memuaskan bagi elemen Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit. Manakala satu (1) Jabatan tidak mempunyai Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit. Kawalan Perbelanjaan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing satu (1) Agensi berada tahap Cemerlang, Memuaskan dan Kurang Memuaskan bagi elemen Pengurusan Kumpulan Wang Pinjaman dan Deposit. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah/Pinjaman dan Deposit bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

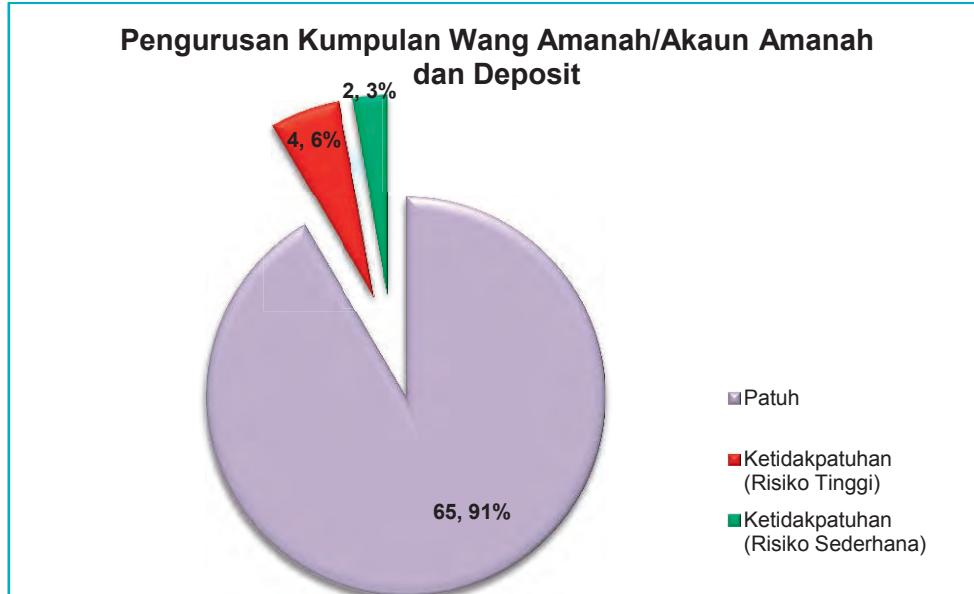
CARTA 3.15
**PENCAPAIAN PENGURUSAN KUMPULAN WANG/AKAUN
AMANAH/PINJAMAN DAN DEPOSIT JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017**



Sumber: Jabatan Audit Negara

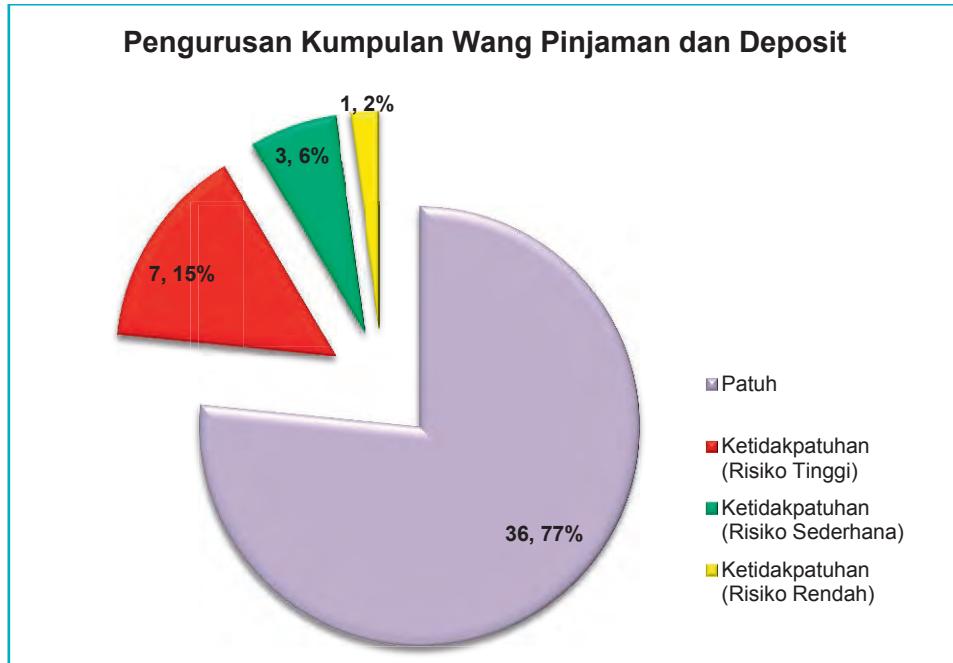
- Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 23 kriteria dalam Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi lapan (8) Jabatan dan Pengurusan Kumpulan Wang Pinjaman dan Deposit bagi tiga (3) Agensi masing-masingnya adalah seperti **Carta 3.16** dan **Carta 3.17**.

CARTA 3.16
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM
KUMPULAN WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

CARTA 3.17
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM
KUMPULAN WANG PINJAMAN DAN DEPOSIT BAGI AGENSI

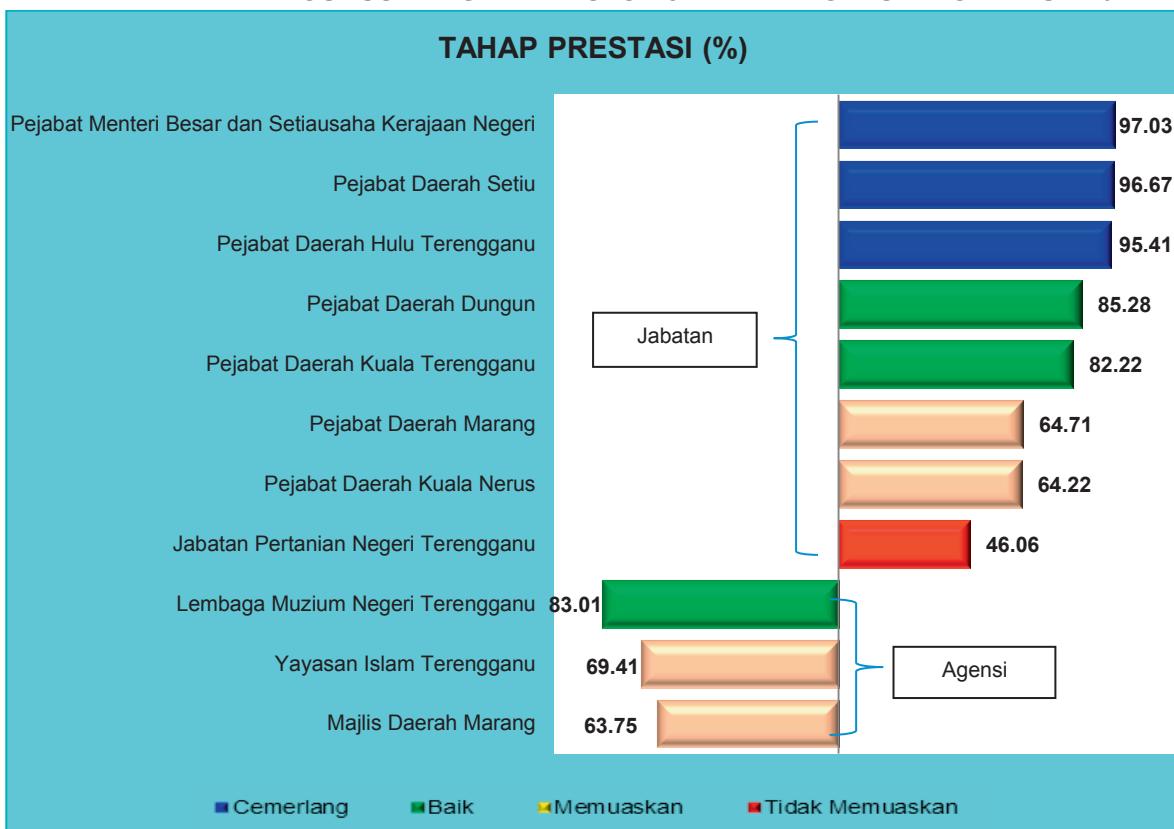


Sumber: Jabatan Audit Negara

g. Pengurusan Aset dan Stor

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, tiga (3) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik, dua (2) Jabatan berada pada tahap Kurang Memuaskan dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Tidak Memuaskan bagi elemen Pengurusan Aset dan Stor. Bagi Agensi Negeri, satu (1) Agensi berada pada tahap Baik dan dua (2) Agensi berada pada tahap Kurang Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agenzi dari aspek elemen Pengurusan Aset dan Stor bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

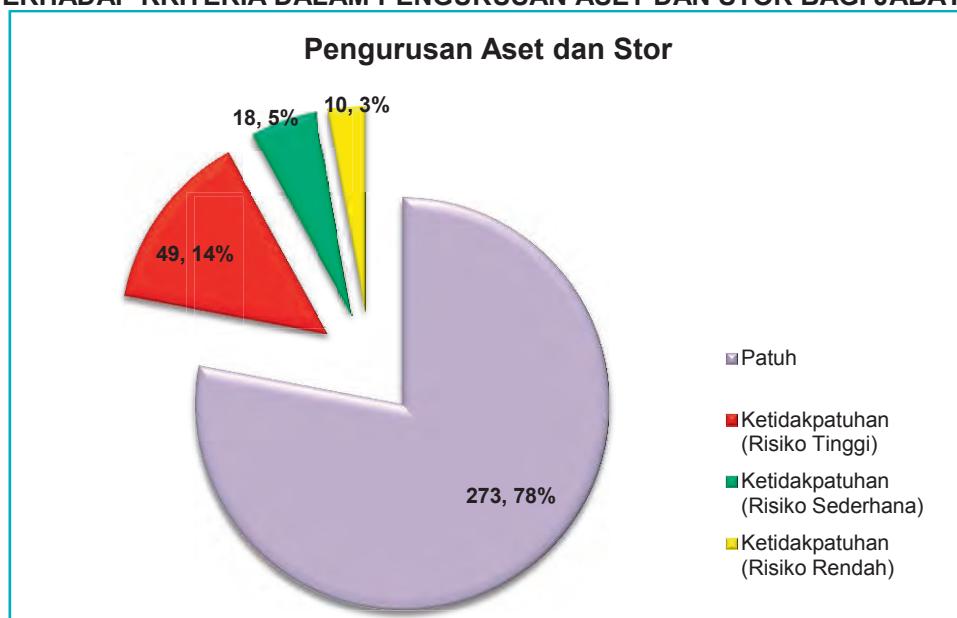
CARTA 3.18
PENCAPAIAN PENGURUSAN ASET DAN STOR JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



Sumber : Jabatan Audit Negara

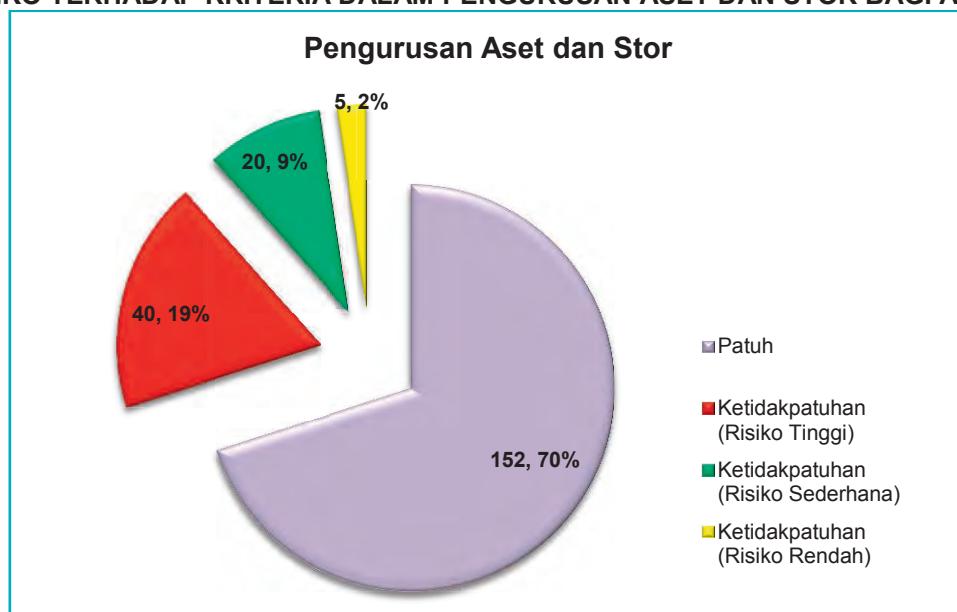
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 63 kriteria dalam Pengurusan Aset dan Stor bagi lapan (8) Jabatan dan 98 kriteria bagi tiga (3) Agensi masing-masingnya adalah seperti di carta berikut:

CARTA 3.19
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

CARTA 3.20
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR BAGI AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.7
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Agenda mesyuarat JKPAK yang ditetapkan tidak dibincangkan.	i. PDS ii. PDHT iii. PDM iv. JPNT v. PDKT vi. PDKN	LMNT	Boleh menyebabkan: i. kedudukan semasa asset tidak diketahui.
2.	Senarai asset yang memerlukan penyelenggaraan berjadual (KEW.PA-13) tidak disediakan.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD		Boleh menyebabkan: i. asset tidak disenggarakan mengikut jadual dan membahayakan pengguna serta menjelaskan jangka hayat asset berkenaan .
3.	Penyenggaraan yang dilaksanakan (Penyenggaraan Pencegahan dan Pemberian) tidak direkodkan dalam Daftar Penyenggaraan Harta Modal (KEW.PA-14) atau Rekod Penyenggaraan Aset Alih Bernilai Rendah [KEW.PA-14(A)].	i. PDHT ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD	LMNT	Boleh menyebabkan: i. kesukaran untuk membuat rujukan apabila tindakan pelupusan hendak diambil.
4.	Tiada bukti pada Kad Petak menunjukkan pengiraan mengikut suku tahun dilaksanakan oleh pegawai stor.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD		Boleh menyebabkan: i. sebarang kekurangan barang dalam stor tidak dapat dikesan dengan segera.
5.	Penerimaan barang-barang stor tidak disahkan oleh Pegawai Penerima yang diberi kuasa.	i. JPNT ii. PDKN iii. PDD		Boleh menyebabkan: i. kehilangan atau kerosakan barang tidak boleh dipertanggungjawabkan kepada pegawai berkenaan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

h. Pengurusan Kenderaan Kerajaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, satu (1) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik, tiga (3) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dan masing-masing satu (1) Jabatan berada pada tahap Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan bagi elemen Pengurusan Kenderaan Kerajaan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Pengurusan Kenderaan Kerajaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

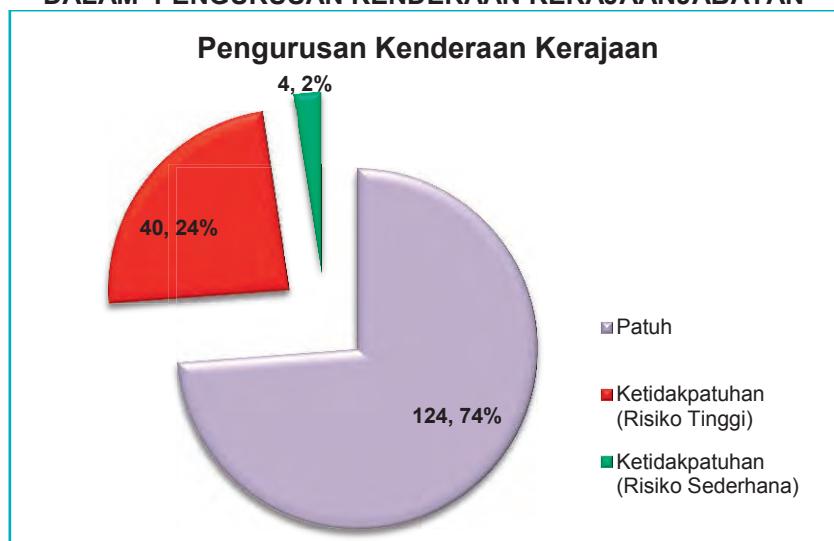
CARTA 3.21
PENCAPAIAN PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN JABATAN BAGI TAHUN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 35 kriteria dalam Pengurusan Kenderaan bagi lapan (8) Jabatan adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.22
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA
DALAM PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.8
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN KENDERAAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Penyata penggunaan KSBTTR bagi kenderaan jabatan tidak diterima/dicetak daripada syarikat pembekal KSBTTR dan semakan terhadap penyata tersebut tidak dilaksanakan oleh pegawai kenderaan.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKT iv. PDKN v. PDD	LMNT	Boleh menyebabkan: i. penyalahgunaan KSBTTR tidak atau lewat dikesan; ii. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
2.	Penyata Pembelian/Penyata Kad tidak disemak silang dengan salinan resit dan disahkan oleh Pemegang Kad sebelum bayaran dilakukan.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD		Boleh menyebabkan: i. penyalahgunaan KSBTTR tidak atau lewat dikesan; ii. membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
3.	Penyenggaraan pencegahan dan pemberian yang dilaksanakan tidak direkod dalam Buku Log dan Daftar Penyenggaraan Harta Modal (KEW.PA-14).	i. PDS ii. JPNT iii. PDKN iv. PDD		Boleh menyebabkan: i. menyukarkan untuk membuat rujukan apabila tindakan pelupusan hendak diambil.
4.	Buku Log tidak diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini untuk semua kenderaan kecuali untuk Kereta Rasmi Jawatan bagi Pegawai Gred Utama.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKN		Boleh menyebabkan: i. tidak dapat menentukan penggunaan bahan api dengan tepat. Membuka ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa dan <i>fraud</i> .
5.	Penyelesaian saman tertunggak tidak diberi peringatan bertulis oleh Ketua Jabatan.	i. PDM ii. JPNT iii. PDKT		Boleh menyebabkan: i. pemandu terlibat tidak menyedari kesalahan yang dilakukan dan terus melakukannya.

Sumber: Jabatan Audit Negara

i. Pelaburan dan Pinjaman

- i. Secara keseluruhannya, bagi Agensi Negeri, kesemua tiga (3) Agensi Negeri mencapai tahap Cemerlang bagi elemen Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 3.23
PENCAPAIAN PENGURUSAN PELABURAN
DAN PINJAMAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



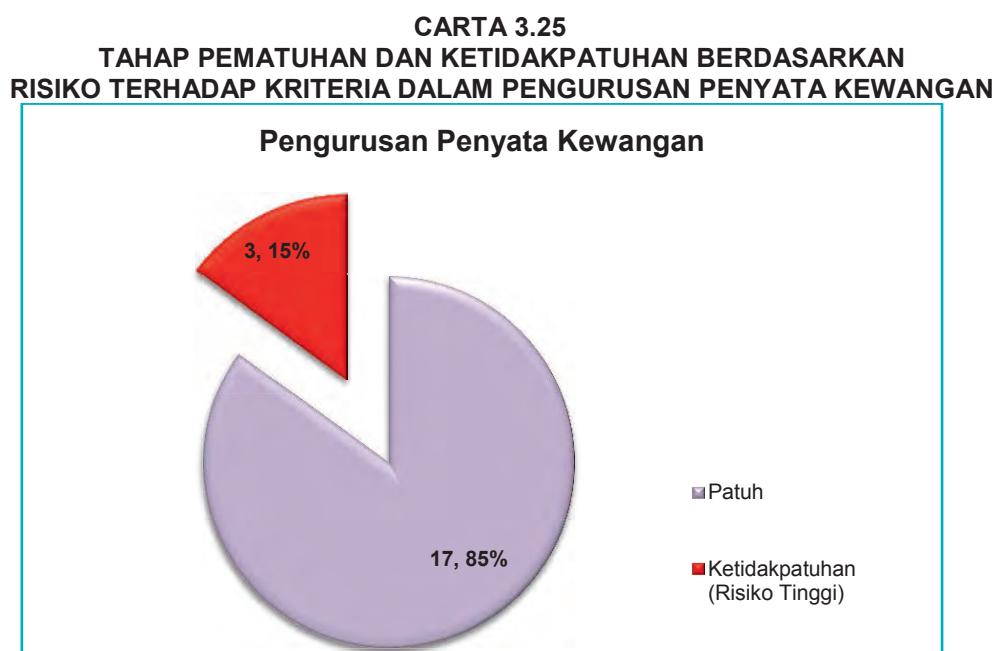
Sumber: Jabatan Audit Negara

j. **Penyata Kewangan**

- i. Secara keseluruhannya, bagi Agensi Negeri masing-masing satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang, Baik dan Kurang Memuaskan bagi elemen Pengurusan Penyata Kewangan. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Pengurusan Penyata Kewangan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 28 kriteria dalam Pengurusan Penyata Kewangan bagi tiga (3) Jabatan/Agenzi adalah seperti carta berikut:



3.6 SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan bagi 11 Jabatan/Agensi Negeri tahun 2017 berada pada tahap Baik berdasarkan kepada markah keseluruhan pematuhan terhadap peraturan pengurusan kewangan. Bagaimanapun, terdapat beberapa Jabatan/Agensi yang perlu meningkat dan memantapkan lagi kawalan dalam pengurusan kewangan agar isu yang dibangkitkan tidak berulang serta mengurangkan risiko ketidakpatuhan yang lebih serius. Sehubungan itu, Jabatan/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti yang berikut:

- 3.6.1. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan sewajarnya secara berterusan. Selain itu, penilaian ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai berkenaan hendaklah dilakukan dari semasa ke semasa;
 - 3.6.2. pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara juga berlaku di Bahagian lain memandangkan pengauditan yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara adalah berdasarkan sampel dan skop yang terhad;
 - 3.6.3. memastikan isu yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara dan Unit Audit Dalam diambil tindakan pembetulan dan pencegahan;
 - 3.6.4. Ketua Jabatan mengambil tindakan sewajarnya terhadap pegawai yang telah dipastikan melakukan ketidakpatuhan serius sehingga menyebabkan kerugian kepada Kerajaan dan menjelaskan imej Kerajaan;
 - 3.6.5. berusaha mewujudkan budaya kerja berasaskan amalan terbaik untuk mengekalkan kecemerlangan tahap prestasi pengurusan kewangan. Buku Kecemerlangan Pengurusan Kewangan Daripada Perspektif Jabatan Audit Negara Edisi Kedua boleh dijadikan rujukan;
 - 3.6.6. menjalankan penyeliaan yang lebih rapi terhadap kerja yang dilaksanakan oleh pegawai bawahan yang terlibat dalam pengurusan kewangan untuk memastikan peraturan Kerajaan yang ditetapkan sentiasa dipatuhi serta penglibatan secara *hands on* dalam urusan tersebut; dan
 - 3.6.7. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya pengurusan terimaan, perolehan serta perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius.
- 3.6.8. Pihak Audit ingin memaklumkan bahawa pengauditan Pengurusan Kewangan (AI) ini dilakukan berdasarkan sampel dan pihak Jabatan/Agensi**

adalah bertanggungjawab terhadap tadbir urus dan kawalan dalaman organisasi. Oleh itu, tindakan penambahbaikan tidak hanya dilakukan terhadap penemuan Audit sahaja tetapi perhatian seluruhnya diberi kepada sistem, prosedur dan kawalan dalaman yang berkaitan bagi mengelakkan risiko berlakunya fraud dan salah laku.

PENGAUDITAN MENGEJUT JABATAN/AGENSI NEGERI

4. PENGAUDITAN MENGEJUT

4.1. PENDAHULUAN

4.1.1. Pengauditan ini dilaksanakan selaras dengan kehendak Seksyen 5 Akta Audit 1957 yang menyatakan Ketua Audit Negara hendaklah mengikut apa-apa cara yang difikirkannya patut memeriksa, menyiasat dan mengaudit akaun pegawai perakaunan Persekutuan dan Negeri serta akaun mana-mana kumpulan wang berasingan yang ditubuhkan di sesuatu Negeri atau Wilayah Persekutuan.

4.1.2. Seksyen 6(a) Akta Audit 1957 juga menyatakan bahawa Ketua Audit Negara hendaklah dalam penguditannya membuat apa-apa pemeriksaan yang difikirkannya perlu untuk menentukan sama ada segala langkah berjaga-jaga yang munasabah telah diambil untuk melindungi pemungutan dan penjagaan wang awam atau wang lain yang tertakluk kepada penguditannya.

4.1.3. Pengauditan Mengejut adalah satu pendekatan Audit yang meliputi pemeriksaan, penyiasatan dan pengaudit tanpa memaklumkan terlebih dahulu tarikh sebenar lawatan dan jangka masa pengaudit kepada pihak Audit.

4.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif Pengauditan Mengejut adalah untuk menentukan sama ada penerimaan, kutipan, kawalan perbelanjaan, kawalan aset dan stor, dokumen berharga, barang rampasan dan barang kes serta kenderaan yang berada di bawah jagaan/seliaan pegawai yang bertanggungjawab diuruskan dengan cekap dan berkesan.

4.3. SKOP PENGAUDITAN

Skop Pengauditan Mengejut meliputi kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan dan kawalan umum. Pengauditan Mengejut dilaksanakan dalam tempoh satu (1) hari atau tempoh masa yang sesuai bagi kes-kes tertentu. Pengauditan ini dijalankan dengan menyemak rekod dan dokumen kewangan terhadap penerimaan wang, wang panjar, borang hasil yang dikawal dan barang berharga bagi tahun 2017 di 13 Pusat Tanggungjawab (PTJ)/Pusat Kos (PK)/Pejabat Kerajaan Negeri dan Agensi Negeri seperti jadual berikut:

JADUAL 4.1
PENGAUDITAN MENGEJUT DI PUSAT TANGGUNGJAWAB/PUSAT KOS/PEJABAT KERAJAAN/AGENSI NEGERI PADA TAHUN 2017

BIL.	PUSAT TANGGUNGJAWAB/PUSAT KOS/ PEJABAT
1.	Jabatan Kerja Raya, Kuala Terengganu
2.	Jabatan Kerja Raya, Kemaman
3.	Jabatan Kerja Raya, Marang
4.	Jabatan Kerja Raya, Setiu
5.	Jabatan Pengairan dan Saliran, Kuala Terengganu/Kuala Nerus
6.	Mahkamah Rendah Syariah, Marang
7.	Mahkamah Rendah Syariah, Dungun
8.	Mahkamah Rendah Syariah, Hulu Terengganu
9.	Mahkamah Rendah Syariah, Kuala Terengganu
10.	Pejabat Kebajikan Masyarakat, Kuala Terengganu
11.	Pejabat Pertanian, Setiu
12.	Pejabat Veterinar, Marang
13.	Pejabat Ar-Rahnu, Marang

Sumber : Jabatan Audit Negara

4.4. METODOLOGI

Metodologi Pengauditan Mengejut adalah melalui pemeriksaan fizikal terhadap wang tunai, harta awam, aset dan stor, dokumen berharga, barang rampasan dan barang kes serta kenderaan. Selain itu, semakan turut dilakukan terhadap rekod-rekod kewangan, temu bual dengan pihak Audit serta pengamatan keadaan semasa pada tarikh pengauditan dijalankan seperti kawalan keselamatan ke atas kaunter kutipan dan keadaan peti besi yang sentiasa berkunci. Lawatan dan tinjauan mengejut di lokasi operasi/penyimpanan/stor juga dilakukan.

4.5. PENEMUAN AUDIT

4.5.1. Tahap Pematuhan Pengauditan Mengejut di PTJ/PK dan Pejabat yang Diaudit

4.5.1.1. Secara keseluruhannya, Pengauditan Mengejut di Pusat Tanggungjawab/Pusat Kos/Pejabat dinilai berdasarkan 87 kriteria melibatkan 35 kriteria di kawalan terimaan, 24 di kawalan perbelanjaan dan 28 kriteria di kawalan umum. Pihak Audit mendapati secara keseluruhannya sebanyak 32 daripada 87 (36.8%) kriteria tidak dipatuhi seperti jadual berikut:

JADUAL 4.2
BILANGAN KRITERIA TIDAK PATUH MENGIKUT PTJ/PK DAN PEJABAT YANG DIAUDIT

BIL.	KAWALAN	JUMLAH KRITERIA	KRITERIA TIDAK PATUH	
			BIL.	%
1.	Terimaan	35	10	28.6
2.	Perbelanjaan	24	6	25.0
3.	Umum	28	16	57.1
JUMLAH KESELURUHAN		87	32	36.8

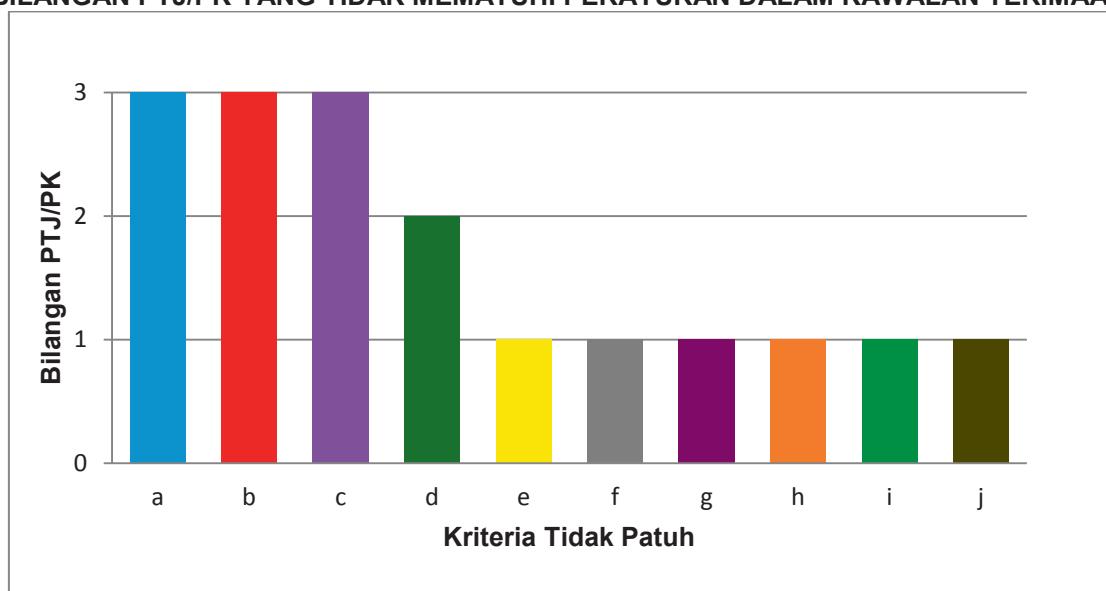
Sumber : Jabatan Audit Negara

4.5.2. Tahap Pematuhan Pengauditan Mengikut Kawalan

a. Kawalan Terimaan

- i. Analisis Audit mendapati sebanyak 6 (enam) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi tidak mematuhi enam (6) kriteria dalam kawalan terimaan. Hasil analisis mendapati:
 - Ketidakpatuhan yang signifikan dalam kawalan terimaan melibatkan resit rasmi tidak dikeluarkan semasa urusan dibuat; wang kutipan tidak dimasukkan ke dalam bank dengan segera dan tiada bukti semakan telah dibuat terhadap penyata pemungut selepas wang dimasukkan ke bank di tiga (3) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat. Selain itu, daftar borang hasil tidak diselenggarakan di dua (2) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi.
 - Ketidakpatuhan seterusnya berkenaan kutipan tidak direkodkan ke dalam buku tunai dengan segera; kutipan tidak sempat dibankkan tidak disimpan ke dalam peti besi/bilik kebal; perakuan resit rasmi di belakang helaian pertama salinan pejabat tidak dibuat; baki stok borang hasil tidak dapat disahkan; borang hasil yang belum digunakan tidak disimpan dengan selamat dan tiada bukti semakan terhadap buku tunai dilakukan.
 - Bilangan PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang tidak mematuhi kriteria kawalan terimaan seperti carta berikut:

CARTA 4.1
BILANGAN PTJ/PK YANG TIDAK MEMATUHI PERATURAN DALAM KAWALAN TERIMAAN



Sumber : Jabatan Audit Negara

Nota:

- a. Resit rasmi dikeluarkan bagi mengaku terimaan pada masa urusan dibuat dan direkodkan dalam buku tunai.
- b. Wang kutipan (kertas dan syiling melebihi RM500)/jumlah pungutan (wang kertas, syiling, cek, wang pos dan kiriman wang melebihi RM2,000)/ dimasukkan ke dalam bank dengan segera tiap-tiap hari dengan menyemak tarikh cetakan bank dan penyata pemungut.
- c. Pegawai yang bertanggungjawab menyemak pungutan yang telah dimasukkan ke bank dengan penyata pemungut bagi menentukan cetakan tarikh terima oleh bank.
- d. Daftar Borang Hasil diselenggarakan dengan lengkap (Kew 67).
- e. Kutipan direkodkan dengan segera ke dalam buku tunai.
- f. Kutipan yang tidak sempat dibankkan disimpan dalam peti besi.
- g. Pegawai yang bertanggungjawab menerima stok Resit Rasmi memperakui di belakang helai pertama salinan pejabat dalam buku tersebut.
- h. Baki fizikal stok Borang Hasil tidak dapat disahkan.
- i. Stok Borang Hasil di simpan di tempat berkunci dan selamat.
- j. Semakan terhadap buku tunai, buku akaun lain dibuat.

ii. Kawalan terimaan yang tidak mematuhi peraturan/pekeliling menunjukkan kawalan dalaman PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang lemah, proses kerja yang tidak difahami sepenuhnya dan penyalahgunaan kuasa/borang hasil. Kelemahan-kelemahan ini memberi implikasi kepada ketirisan hasil kerajaan kerana perkhidmatan/bekalan yang diberikan adalah tanpa bayaran.

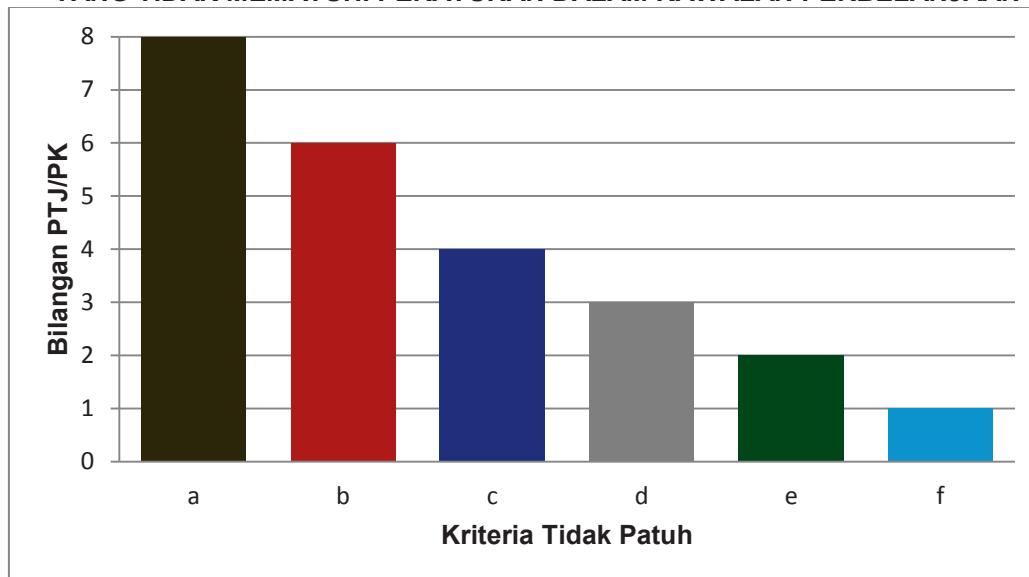
b. Kawalan Perbelanjaan

- i. Analisis Audit mendapati sebanyak enam (6) PTJ/PK/Jabatan/Agensi tidak mematuhi enam (6) kriteria dalam kawalan perbelanjaan. Hasil analisis mendapati:
 - Ketidakpatuhan yang signifikan dalam kawalan perbelanjaan adalah mengenai baucar bayaran serta dokumen sokongan yang telah

dibayar tidak ditebuk/cap “Telah Dibayar” melibatkan empat (4) PTJ/PK/Jabatan/Agensi.

- Selanjutnya, bil yang diterima tidak dicap “TELAH DITERIMA” bagi tujuan pemantauan bayaran di tiga (3) PTJ/PK/Jabatan/Agensi. Selain itu, didapati juga perolehan/pembelian telah dibuat sebelum Pesanan Kerajaan dikeluarkan terlebih dahulu serta Buku Vot/Buku Vot Elektronik tidak disemak sekurang-kurangnya sekali setiap bulan oleh penyelia melibatkan dua (2) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi.
- Ketidakpatuhan paling rendah dalam kawalan perbelanjaan adalah melibatkan bil yang diterima dibayar melebihi tempoh 14 hari, Daftar Bil tidak diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini (jika tidak menggunakan sistem elektronik) di satu (1) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi.
- Bilangan PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang tidak mematuhi kriteria kawalan perbelanjaan seperti carta berikut:

CARTA 4.2
BILANGAN PTJ/PK/JABATAN/PEJABAT/AGENSI
YANG TIDAK MEMATUHI PERATURAN DALAM KAWALAN PERBELANJAAN



Sumber : Jabatan Audit Negara

Nota:

- a. Baucar bayaran/dokumen sokongan yang telah dibayar ditebuk/cap “Telah Dibayar”.
- b. Semua bil yang diterima dicap “TELAH DITERIMA” bagi tujuan pemantauan bayaran.
- c. Pesanan Kerajaan dikeluarkan terlebih dahulu bagi setiap pembelian.
- d. Buku Vot/Buku Vot Elektronik hendaklah disemak sekurang-kurangnya sekali setiap bulan oleh penyelia.
- e. Semua bil yang diterima dibayar segera dalam tempoh 14 hari.
- f. Daftar Bil diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini (jika tidak menggunakan sistem elektronik).

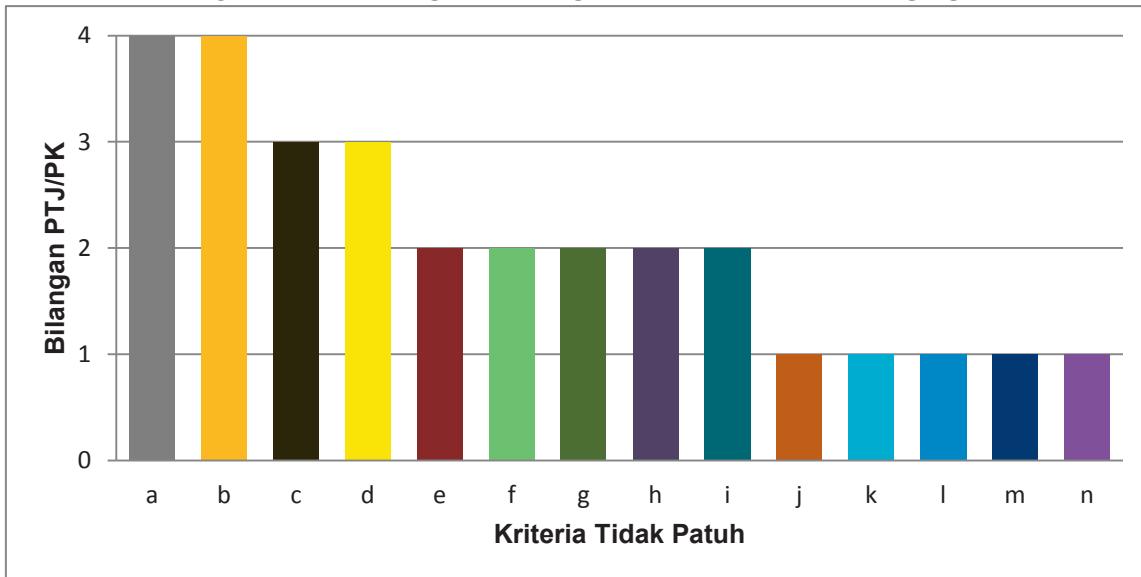
ii. Kelemahan-kelemahan yang ditemui semasa Pengauditan Mengejut di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi menyebabkan rekod tidak tepat (lebihan/kurangan) serta tidak kemas kini yang meningkatkan risiko kehilangan wang awam.

c. Kawalan Umum

i. Analisis Audit mendapati 11 PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi tidak mematuhi 16 kriteria dalam kawalan umum. Hasil analisis mendapati:

- Ketidakpatuhan yang signifikan dalam kawalan umum di empat (4) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi melibatkan baki stok setem berbeza dengan daftar dan semua terimaan dan pengeluaran setem tidak direkodkan dan disahkan oleh Ketua Jabatan/Pejabat/Agensi.
- Manakala Pemeriksaan Mengejut di bawah Arahan Perbendaharaan (AP) 309 tidak dilaksanakan oleh Ketua Jabatan dalam tempoh enam (6) bulan meliputi peti besi, bilik kebal, peti wang tunai, laci atau bekas-bekas untuk menyimpan wang, setem atau barang berharga di tiga (3) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi.
- Selain itu, dua (2) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi tidak menyediakan perwakilan kuasa secara bertulis, kad akses/kata laluan bagi pegawai bertukar/diberhentikan tidak dibatalkan, anak kunci dan kod kombinasi peti besi tidak dipegang oleh dua (2) orang pegawai yang bertanggungjawab yang diberi kuasa secara bertulis serta Pemeriksaan Dalaman di bawah AP 308 tidak dilakukan.
- Ketidakpatuhan paling rendah dalam kawalan umum melibatkan satu (1) PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi di mana Pemeriksaan Mengejut di bawah AP 309 dilakukan oleh selain dari Ketua Jabatan, kad akses diguna oleh pegawai lain, Laporan Kad Perakam Waktu tidak disediakan dan tiada tindakan diambil terhadap pegawai yang hadir lewat/pulang awal melebihi tiga (3) kali sebulan.
- Bilangan PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang tidak mematuhi kriteria kawalan umum seperti carta berikut:

CARTA 4.3
BILANGAN PTJ/PK/JABATAN/PEJABAT/AGENSI
YANG TIDAK MEMATUHI PERATURAN DALAM KAWALAN UMUM



Sumber : Jabatan Audit Negara

Nota:

- a Stok setem fizikal adalah bersamaan dengan Daftar Setem.
- b Semua terimaan dan pengeluaran setem telah direkodkan dan disahkan oleh Ketua Pejabat.
- c Ketua Jabatan melakukan Pemeriksaan Mengejut AP309 tidak kurang sekali dalam tempoh enam (6) bulan.
- d Surat Tunjuk sebab/surat kebenaran daripada Ketua Pejabat untuk kehadiran lewat/pulang awal.
- e Perwakilan kuasa secara bertulis disediakan.
- f Kad akses/kata laluan bagi pegawai bertukar/diberhentikan dibatalkan.
- g Peti besi/bilik kebal untuk menyimpan segala wang kutipan dan barang-barang rasmi yang berharga dengan selamat.
- h Peti Besi/bilik kebal mempunyai anak kunci dan kod kombinasi yang berasingan dipegang oleh dua (2) orang pegawai yang bertanggungjawab yang diberi kuasa secara bertulis.
- i Pemeriksaan Dalaman di bawah AP 308 dilakukan.
- j Kad akses diguna oleh pegawai lain.
- k Peti besi dicantumkan ke rangka bangunan.
- l Pemeriksaan Mengejut AP309 dilakukan oleh Ketua Jabatan.
- m Laporan Kad Perakam Waktu disediakan.
- n Laporan harian, mingguan, bulanan semasa dicetak untuk kegunaan pemantauan.
- o Tindakan diambil terhadap pegawai yang hadir lewat/pulang awal melebihi tiga (3) kali sebulan.

- ii. Penemuan Audit di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi menunjukkan kelemahan di kawalan umum melibatkan keselamatan wang tunai/barang berharga serta ketidakpatuhan terhadap AP 309 memberi implikasi kehilangan wang awam/barang berharga. Selain itu, kelemahan ini juga berisiko terhadap penyalahgunaan kuasa di kalangan pegawai di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi tersebut.

4.6. SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, Pengauditan Mengejut di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang diaudit adalah baik berdasarkan kepada bilangan pematuhan dalam kriteria bagi tiga (3) kawalan yang diaudit. Ketua PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi yang berkenaan telah dimaklumkan mengenai perkara yang dibangkitkan dan tindakan penambahbaikan telah diambil seperti meningkatkan kawalan dalaman serta memastikan peraturan kewangan yang berkuat kuasa dipatuhi. Bagaimanapun, terdapat beberapa isu yang perlu diberi perhatian serius bagi meningkatkan dan memantapkan kawalan pengurusan kewangan di PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi agar isu yang dibangkitkan tidak berulang dan mengurangkan risiko ketidakpatuhan di masa akan datang. Sehubungan itu, semua PTJ/PK/Jabatan/Pejabat/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:

- 4.6.1. semua daftar dan rekod kewangan hendaklah diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini;
- 4.6.2. perkara yang dibangkitkan hendaklah diambil tindakan pembetulan dan pencegahan dengan segera;
- 4.6.3. mempertingkatkan seliaan terhadap kerja yang dilakukan oleh pegawai bawahan;
- 4.6.4. memberi latihan secara berterusan kepada pegawai yang terlibat secara langsung dalam urusan kewangan;
- 4.6.5. mengenakan tindakan punitif terhadap pegawai yang gagal melaksanakan tugas mengikut peraturan ditetapkan;
- 4.6.6. surat penurunan kuasa diberi kepada pegawai yang memegang kunci dan nombor kombinasi peti besi selaras dengan AP 125; dan
- 4.6.7. Pemeriksaan Mengejut diadakan mengikut kekerapan yang ditetapkan dan merekodkan hasil pemeriksaan dalam Daftar Pemeriksaan Mengejut selaras dengan AP 309.



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 menjelaskan 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.

Agensi 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

12 Jun 2018



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2018
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA
NO. 15, ARAS 1–5, PERSIARAN PERDANA, PRESINT 2
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN, 62518 PUTRAJAYA

www.audit.gov.my